

SAMENWERKING
VASTGOEDBELEGGER EN WONINGCORPORATIE
MOGELIJKHEDEN EN MOEILIKHEDEN

augustus 1994

E.A.H. Venema
Landsteinerbocht 13
2614 GN Delft

Universiteit van Amsterdam
P.D.O. Vastgoedkunde
begeleider: drs. P.G.M. van Wetten

VOORWOORD

Deze studie gaat over woningcorporaties. De positie van de woningcorporatie wordt beoordeeld vanuit het standpunt van een institutionele belegger. Op basis van deze positiebepaling worden mogelijkheden en moeilijkheden van samenwerking getraceerd.

Deze studie is een verkenning naar een coalitievorm die voor de uitgave van de Nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig' van staatssecretaris Heerma niet voorstelbaar leek, een coalitie tussen een institutionele belegger en een woningcorporatie.

Een vergelijking met de nationale politiek dringt zich op.

De heer Heerma is fractieleider van een politieke partij die, na jarenlang het overheidsbeleid bepaald te hebben, zichzelf als politieke partij buitensluit en een ongebruikelijke coalitie mogelijk maakt: De 'paarse' coalitie.

Is er een 'paarse' coalitie in de volkshuisvesting mogelijk tussen een corporatie en een belegger, nu Heerma ervoor gezorgd heeft dat de rijksoverheid zich terugtrekt uit de actieve volkshuisvestingspolitiek.

In deze beeldspraak kan dit rapport beschouwd worden als het verslag van een informateur.

Deze studie had ik niet kunnen verrichten zonder de bereidwillige medewerking van vele specialisten. Ik dank hierbij eenieder die mij van informatie en steun heeft willen voorzien tijdens deze laatste etappe van de SBV-opleiding.

Delft, augustus 1994

Ed Venema

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING		
	1.1	probleemstelling	1
	1.2	opbouw rapport	2
2.	DE WONINGMARKT IN NEDERLAND		4
3.	WAAROM WIL EEN BELEGGER IN WONINGBOUW INVESTEREN		9
4.	POSITIE VAN DE WONINGCORPORATIE		
	4.1	een historische positiebepaling	14
	4.2	een privaatrechtelijke positiebepaling	19
	4.3	een financieel-economische positiebepaling	26
	4.4	positie corporatie weergegeven met kerngegevens	29
5.	DE NIEUWE RELATIE VAN CORPORATIE MET GEMEENTE		
	5.1	nieuwe verhoudingen	32
	5.2	de nieuwe positie van corporaties op de lokale markt	32
6.	DE STARTPOSITIE VAN DE CORPORATIE ALS ZELFSTANDIGE ONDERNEMER		35
	6.1	een financierings- en beleggingsopgave	35
	6.2	analyse risicomangement corporatie	36
	6.3	hoe kan de ondernemerskwaliteit worden beoordeeld	37
	6.4	aspecten van de interne bedrijfsvoering	40
	6.5	conclusies	41
7.	MARKTSTRATEGIEËN VAN CORPORATIES		
	7.1	analyse marktpositie van en door corporaties	42
	7.2	marktstrategieën	46
	7.3	analyse van de marktpositie door de concurrentie	52
8.	SAMENWERKING TUSSEN INSTITUTIONELE BELEGGER EN CORPORATIE		
	8.1	waarom zijn corporaties interessant voor een belegger	53
	8.2	zijn beleggers interessant voor een corporatie	55
	8.3	welke corporaties zijn interessant voor een belegger	57
	8.4	samenwerkingsmogelijkheden	60
	8.5	samenwerkingsmoelijkheden	61
9.	CONCLUSIES & AANBEVELINGEN		63
	GERAADPLEEGDE LITERATUUR		
	LIJST MET SLEUTELINFORMANTEN		

1. INLEIDING

1.1 PROBLEEMSTELLING

Naast kantoren en winkels nemen woningen een belangrijke plaats in in de onroerend goed portefeuilles van pensioenfondsen. *Verwachte resultaten ten aanzien van rendement, de mogelijkheid van risicoreductie en de weerstand die het tegen inflatie kan bieden, maken het tot een gewenste beleggingscategorie.*

De belangstelling voor beleggingen in de kantoren-sector is de laatste jaren sterk verminderd. Daarentegen is de belangstelling voor het beleggen in woningbouwprojecten toegenomen.

De omstandigheden waaronder woningen door beleggers kunnen worden verworven zijn echter veranderd. In 1990 werden nog circa 5200 huurwoningen door beleggers gerealiseerd. In 1993 is dat teruggelopen tot circa 3100.

In een periode dat bij beleggers meer belangstelling bestaat voor woningbouw nemen de mogelijkheden om woningbouwprojecten te verwerven kennelijk af. Een aantal factoren zijn hier debet aan. Van belang is onder andere de concurrentie van de koopsector. In het kader van dit onderzoek is een andere factor interessant: De verandering van het overheidsbeleid ten aanzien van de volkshuisvesting en de rol die woningcorporaties daardoor kunnen spelen.

Met name de Nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig' betekent een cesuur in het beleid van het Rijk ten opzichte van de volkshuisvesting. Er wordt meer afstand door het Rijk genomen ten aanzien van kwantitatieve taakstellingen in de volkshuisvesting en de bouwproductie. De rijksoverheid zal deze taakstellingen niet meer rechtstreeks aansturen. Decentralisatie en verzelfstandiging zijn sleutelbegrippen geworden. Er is geen bereidheid meer om met allerlei rijkssubsidies problemen op te lossen. De object-subsidies zijn of worden verminderd. Beleggers hebben in het verleden eveneens geprofiteerd van deze subsidiemogelijkheden en daardoor woningprojecten met aantrekkelijke rendementen kunnen verwerven.

Woningcorporaties opereerden tot enkele jaren geleden onder het dwingende regime van het rijk. Strakke regelgeving vormde het kader van hun handelen. Anderzijds gaf deze regelgeving de woningcorporaties talrijke voordelen. Immers huuropbrengsten en subsidie-uitgaven waren communicerende vaten. Iedere gulden die niet via de huur werd opgebracht kon via subsidie worden bijgelegd.

Vanaf 1 januari 1993 is er een andere wettelijke grondslag voor woningcorporaties, waardoor ze als zelfstandige ondernemingen zullen opereren.

Bij de verwervingsactiviteiten van nieuwbouwprojecten door beleggers is de concurrentie van woningcorporaties merkbaar. Met name is dat het geval bij het gunnen van posities, of gronden door gemeentebesturen.

Beleggers worden met talrijke nieuwe concurrenten geconfronteerd.

Diverse op de woningmarkt opererende partijen zijn op zoek naar samenwerkingsvormen. De samenwerking tussen een belegger in vastgoed en een woningcorporatie kan in de nieuwe ordening van de volkshuisvesting wellicht voor beide partijen voordelig zijn.

Beleggers hebben geld dat geïnvesteerd kan worden. Zij hebben ervaring met het op commerciële basis ontwikkelen, kopen, exploiteren en verkopen van vastgoed. Tevens hebben zij ervaring met de duurdere huurwoningen-sector.

Woningcorporaties hebben eveneens ervaring met het ontwikkelen en exploiteren van woningen. Zij hebben de ervaring opgedaan met de goedkope huurmarkt. Zij zijn over het algemeen goed op de hoogte van de plaatselijke omstandigheden en -mogelijkheden, zij beschikken over een sterk netwerk op lokaal niveau.

De probleemstelling voor dit onderzoek is als volgt:

Zijn er op het terrein van het vastgoed samenwerkingsmogelijkheden voorstelbaar tussen institutionele belegger en woningcorporatie die zowel de ene als de andere partij voordelen kunnen bieden.

De invalshoek voor het onderzoek is die van een belegger. Vanuit die invalshoek wordt uiteindelijk beoordeeld of samenwerking interessant kan zijn.

1.2 DE OPBOUW VAN HET RAPPORT

In het tweede hoofdstuk wordt in kwantitatieve zin de positie van de belegger en de corporatie vastgesteld.

In het derde hoofdstuk worden de achtergronden uiteengezet die de interesse van institutionele beleggers in woningbouw bepalen.

Bij ieder onderzoek naar nieuwe coalitiemogelijkheden is het van belang om een goed inzicht te verkrijgen in de achtergronden en beweegredenen van de potentiële coalitiepartner. Vandaar dat in het vierde hoofdstuk een uitgebreide analyse van de verschillende aspecten van de positie van de corporatie gemaakt wordt. Met name wordt geanalyseerd wat deze positie is geworden door de herbezinning volgens de nota Volkshuisvesting in de jaren negentig, het Besluit beheer sociale huursector en het Bruteringsaccorder.

In het vijfde hoofdstuk wordt beschouwd wat de gevolgen zijn door deze veranderingen voor de relaties van corporaties met lokale overheden.

In het zesde hoofdstuk worden verschillende aspecten belicht van de interne bedrijfsvoering van corporaties nu ze zelfstandig als ondernemer moeten opereren. De kwaliteit van de interne bedrijfsvoering is van belang, indien daadwerkelijk tot een bepaalde vorm van samenwerking wordt besloten.

In het zevende hoofdstuk worden verschillende elementen van manifeste marktstrategieën van corporaties

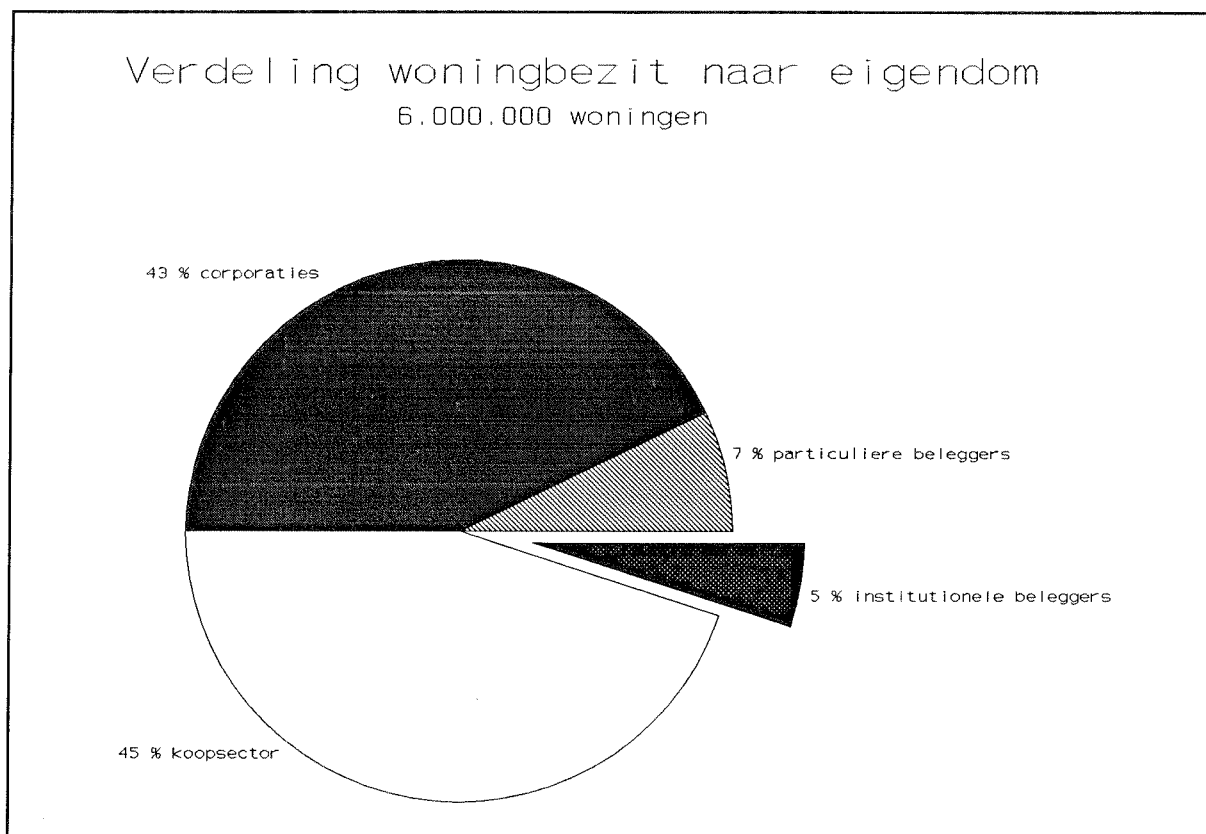
beschreven en geclassificeerd, nadat eerst de marktomgeving wordt geduid op basis waarvan deze strategieën worden ontwikkeld.

In het achtste hoofdstuk wordt tenslotte de samenwerking tussen belegger en corporatie nader onder de loep genomen. Nu de positie, de bedrijfsvoering en de strategie van de corporatie nader onderzocht is, kan beter bepaald worden of een dergelijke coalitie genoeg voordelen voor beide partijen kan opleveren. Een verschil in marktstrategie duidt bij de corporaties op een verschil in interesse betreffende de samenwerking. Het verschil in bedrijfsvoering bij corporaties zal bij beleggers aanleiding geven tot meer of minder interesse in samenwerking. De opstelling van lokale overheden ten aanzien van woningmarktvaagstukken bepaalt de mate waarin partijen aanvoelen tot elkaar veroordeeld te moeten zijn.

In het negende hoofdstuk worden in de vorm van een paar stellingen conclusies getrokken en vervolgens worden een aantal aanbevelingen gedaan aan institutionele beleggers.

2 DE WONINGMARKT IN NEDERLAND

figuur 1



Nederland telt ruim 6 miljoen woningen, waarvan ruim 45 procent in de koopsector en 55 procent in de huursector gerealiseerd zijn (Raemakers, 1993). Deze 55 procent zijn huurwoningen van woningcorporaties en particuliere eigenaren. Circa 43 procent is eigendom van woningcorporaties en gemeentelijke woningbedrijven. In totaal zijn dit circa 2.600.000 woningen. Slechts een fractie van deze hoeveelheid hebben institutionele beleggers in eigendom. In totaal zijn dat circa 300.000 woningen. Zij hebben 5 procent van het totaal aantal woningen in eigendom. De overige 7 procent is in handen van particuliere beleggers.

De belangen van institutionele beleggers in de woningbouw zijn groter dan deze getallen aangeven. Hun beleggingen in hypotheekleningen voor koopwoningen en onderhandse leningen aan woningcorporaties overschrijden de 100 miljard gulden (Klieverik, 1990).

De belangen van de corporaties in de woningbouw zijn tenminste gelijkwaardig aan die van de institutionele beleggers. De woningcorporaties hebben in totaal zo'n 116 miljard gulden belegd in hun bezit (Klieverik,

1990). Op basis van herbouwwaarde is het verzekerd voor een bedrag van circa 200 miljard gulden.

figuur 2

gereedgekomen woningen naar opdrachtgever						
jaar	rijk/gem.	corp.	belegg.	markt	ov. part	totaal
1990	2870	28953	5204	44726	15531	97284
1991	2733	21575	5736	38074	14770	82888
1992	2251	25104	3749	40453	14607	86164
1993	2519	21921	3152	40400	15697	83689

bron: cbs

Het aantal gereed gekomen woningen is in 1993 volgens cijfers van het CBS 14 procent lager dan in 1990. In 1990 daalde voor het eerst sinds een aantal jaren het aantal gereedgekomen woningen onder de 100.000 (Liesveld, 13 mei 1994).

Zoals de tabel voor de laatste vier jaren toont zijn de verhoudingen binnen de aantallen voortdurend aan veranderingen onderhevig.

Het aantal corporatie-woningen is sterker gedaald (24 procent) dan het gemiddelde (14 procent). Het aandeel van de corporatie-woningen in het totaal aantal gereedgekomen woningen is eveneens gekrompen. In 1990 was dat nog 30 procent, maar daarna is het gedaald tot 26 procent in 1993.

Het aantal beleggers-woningen vertoonde echter de sterkste daling. Het aantal is sinds 1990 afgenomen met 39 procent. In 1990 werden nog circa 5200 woningen door beleggers gerealiseerd. In 1993 is dat teruggelopen tot circa 3100 woningen. Het aandeel van deze woningen bedroeg in 1990 nog 6 procent, in 1993 is dat nog maar 4 procent. Ter vergelijking, begin jaren tachtig werden meer dan 10.000 woningen op jaarbasis door institutionele beleggers gerealiseerd (Raemaekers, 1993).

Het aandeel van de bouwers voor de markt (de koopwoningen) steeg van 46 procent in 1990 naar 48 procent in 1993. Het aandeel van de koopwoningen-sector is de afgelopen jaren voortdurend gestegen.

Het aantal woningen voor de markt is van 1990 tot en met 1993 toch met 10 procent gedaald. Deze daling is echter in verhouding minder groot dan die van de totale woninghoeveelheid.

Wat zijn de toekomstige produktiemogelijkheden van woningen voor de verschillende sectoren?

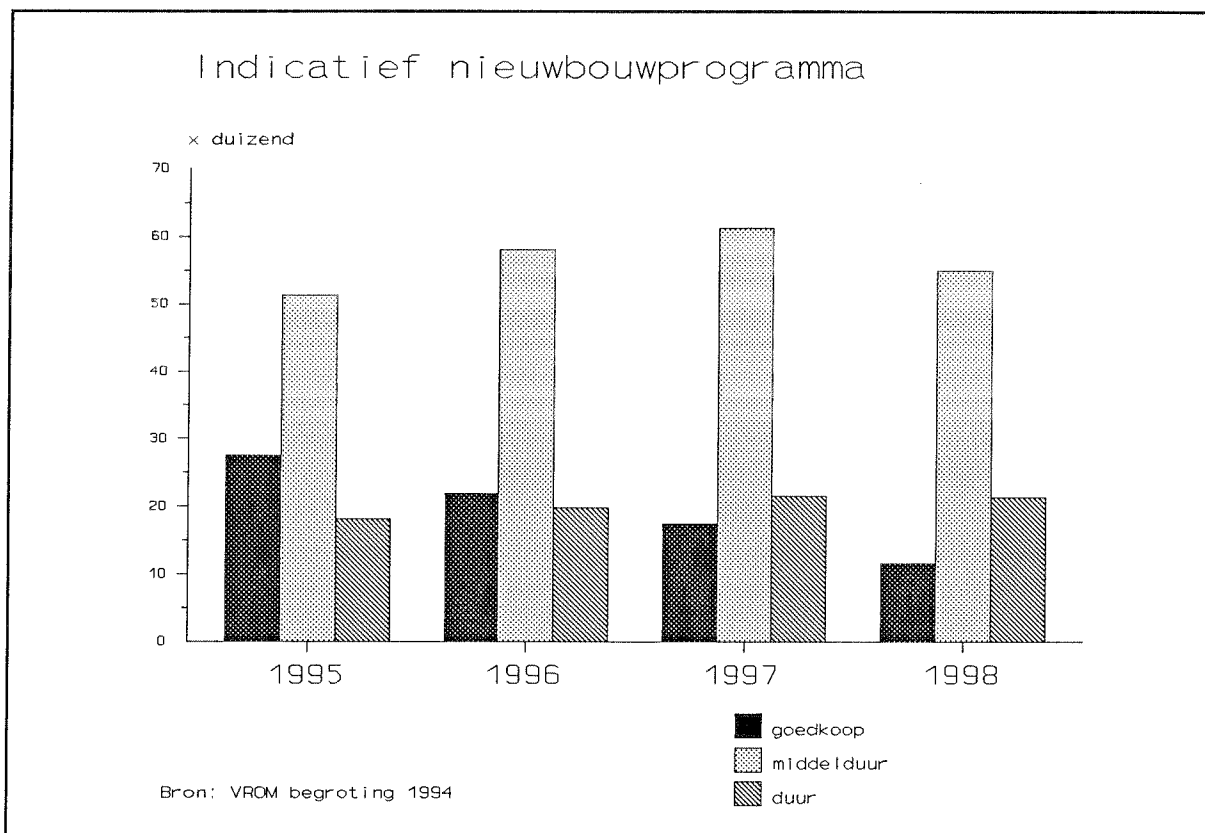
In de Trendbrief van 1993 geven de bewindslieden van VROM aan dat het bouwbeleid er in de komende jaren op gericht zal zijn het woningtekort te reduceren tot 2 procent in het jaar 2000. Deze trendbrief stelt een extra bouwopgave van 162.000 woningen boven op de nieuwbouwplanning uit 1989 op basis van de in de Trendbrief vastgestelde extra woningbehoeften (Harms, 1993).

De woningproductie zal daarvoor terug moeten komen op het niveau van 100.000 woningen per jaar.

Of dat haalbaar zal zijn gezien de bouw mogelijkheden op de diverse aangewezen lokaties, kan betwijfeld worden.

Qua differentiatie mikt het programma uit de Trendbrief vooral op het midden- en hoge marktsegment.

figuur 3



Bovenstaande staafdiagram toont het beeld dat staatssecretaris Heerma heeft van de ontwikkeling van de nieuwbouwproductie. Te zien is dat het aantal goedkope woningen daalt van 29.000 in 1995 naar 12.000 in 1998. Het merendeel van de woningen in het midden- en dure segment zal in de koopwoningen-sector gerealiseerd moeten worden.

Het verzadigingsmoment van de koopwoningen-sector is op de diverse lokale markten nog niet goed aan te geven. Het betrekkelijk lage niveau waarop de hypotheekrente zich beweegt is daar ongetwijfeld een bepalende factor in.

In de 'thermometer van de Nederlandse Koopwoningenmarkt', een periodiek onderzoek van de Nederlandse Vereniging van Bouwondernemers, wordt herhaaldelijk aangegeven dat de koopwoningenmarkt kwetsbaarder is dan ze op het eerste gezicht lijkt. Een daling van consumentenvertrouwen en een stijging van de hypotheekrente kunnen de woningmarktsituatie aanzienlijk veranderen.

Volgens het ministerie van VROM zijn de mogelijkheden om koopwoningen af te zetten nog lang niet uitgeput. Uit een onderzoek dat in hun opdracht verricht is, blijkt dat 75 procent van de ondervraagden de voorkeur geeft aan een koophuis en 25 procent aan een huurhuis (Cobouw, 9 mei 1994).

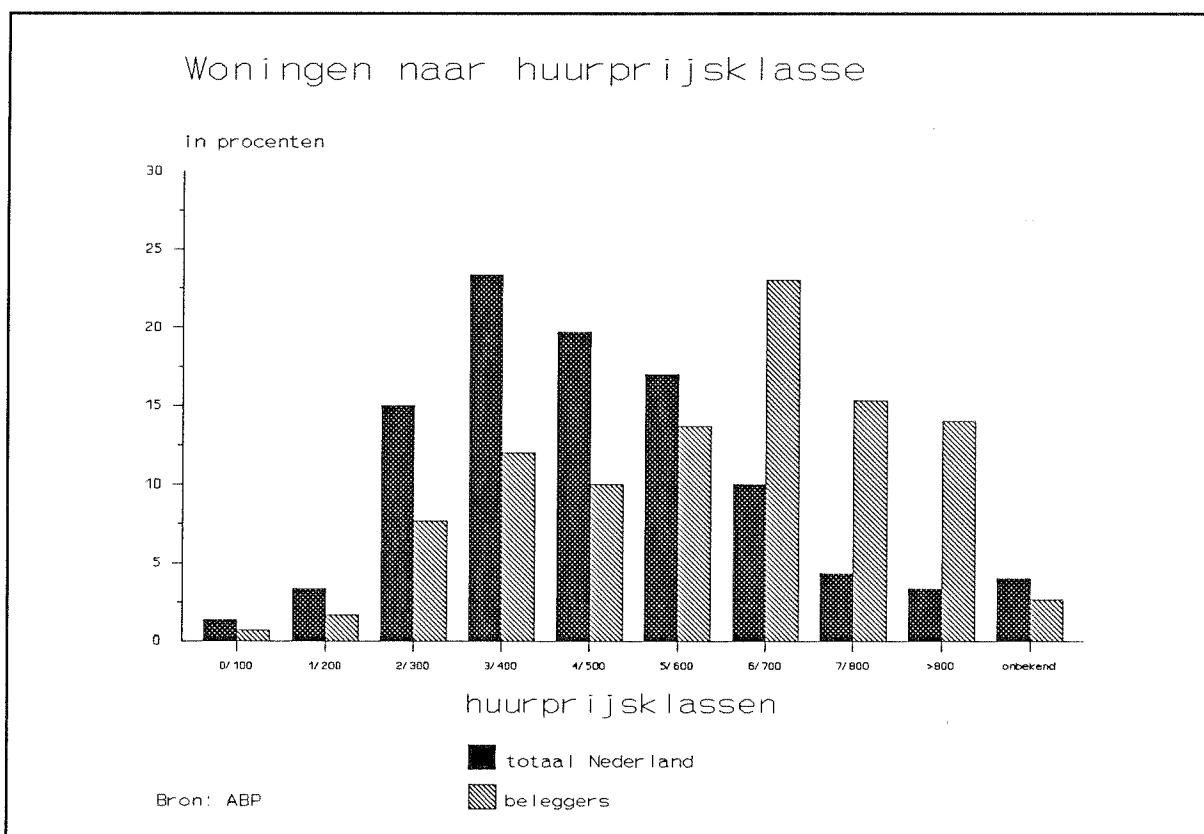
Afgezien van de besproken factoren voorziet de Vereniging Eigen Huis al enige verzadigingsverschijnselen door de grote hoeveelheid koopwoningen die de laatste jaren gebouwd en verkocht zijn. Zij stelden vast dat circa 46 procent van de leeftijdsgroep 55 tot 64 jaar al een eigen woning heeft, circa 49 procent in de leeftijdsgroep 30 tot 34 jaar, terwijl in de leeftijdsgroep van 35 tot 54 jaar circa 59 procent een eigen woning heeft.

De concurrentiepositie van de huursector ten opzichte van de koopsector is in de loop van de jaren tachtig verslechterd. Dit is merkbaar in de belangstelling van de consumenten en in het aantal gerealiseerde koopwoningen ten opzichte van het aantal gerealiseerde huurwoningen.

Institutionele beleggers zijn actief in dat deel van de huurwoningmarkt dat niet door de woningcorporaties wordt uitgevoerd. Qua huurprijsstelling kan de grens tussen beide segmenten gelegd worden bij circa 700 gulden. Onder dit bedrag kan worden gesproken van de goedkope, of sociale huurwoning. Boven dit bedrag spreekt men over de dure huurwoning.

Onderstaande staafdiagram laat de Nederlandse huurwoningvoorraad naar huurprijsklassen zien en daarnaast de opbouw van de woningvoorraad van beleggers volgens dezelfde huurprijsklassen.

figuur 4



Conclusie

Als we de sterkte van de positie van de institutionele belegger en de corporatie afmeten aan het woningaantal dan is de positie van de corporatie tenminste 8 maal zo groot. In het huursegment waar de corporaties niet actief waren, hebben de beleggers hun woningbezit opgebouwd. Hoewel te verwachten is dat het aantal nieuw te bouwen huurwoningen in verhouding tot het aantal te bouwen koopwoningen zal afnemen, is de geplande produktie aan huurwoningen gelegen in het segment waar de beleggers actief zijn tot op heden en niet de corporaties.

3. WAAROM WIL EEN BELEGGER IN WONINGBOUW INVESTEREN

Institutionele beleggers beleggen in onroerend goed met het doel uit de exploitatie van het onroerend goed en de eventuele verkoop een stroom geldelijke opbrengsten te realiseren. Voorop staat de functie van het onroerend goed als vermogensobject en niet de volkshuisvestings-, architectonische- of stedenbouwkundige aspecten.

Beleggen is het opgeven van een zeker bedrag nu, in ruil voor onzekere opbrengsten in de toekomst. Beleggingsbeslissingen komen tot stand op basis van veronderstellingen, verwachtingen en ramingen van de opbrengsten. Een van de middelen om de onzekerheid beheersbaar te maken is het spreiden van beleggingen en risico's (Van Gool e.a., 1993). De ideale portefeuille voor een belegger bestaat uit vermogensobjecten waarmee de grootst mogelijke risicoreductie bereikt wordt bij een zo hoog mogelijk rendement, dat wil zeggen met de grootste kans op een hoge en gelijkmatige opbrengst voor de totale portefeuille.

Pensioenfondsen beleggen met als doel, de ter beschikking staande gelden, bestaande uit het saldo van premie-afdrachten en pensioenuitkeringen alsmede netto-inkomsten uit beleggingen, zodanig te beleggen, dat de waarde vaste pensioenverplichtingen ten allen tijde kunnen worden nagekomen (Van der Meulen, 1993). Gezien de doelstelling moet een belangrijke eigenschap van het beleggingsresultaat de waarde vastheid op langere termijn zijn. Het goedmaken van de inflatie dient een belangrijke eigenschap van de beleggingsportefeuille te zijn.

Vanuit het gezichtspunt van een belegger heeft onroerend goed bepaalde kenmerken, waaraan bepaalde voordelen en nadelen vastzitten.

Van belang zijnde voordelen:

- * het biedt een vrij stabiele stroom van directe inkomsten gedurende een lange periode;
- * het rendement op de lange termijn bij een beperkt risico (uit diverse onderzoeken - o.a. Van der Meulen, 1993 - blijkt dat onroerend goed een middenpositie inneemt zowel naar rendement als naar risico tussen aandelen en obligaties);
- * onroerend goed biedt mogelijkheden voor een betere spreiding en een grotere risicoreductie voor de portefeuille als geheel;
- * het biedt een goede bescherming tegen inflatie (het rendement van onroerend goed stijgt doorgaans wanneer de inflatie toeneemt, terwijl de rendementen op aandelen en obligaties dan juist de neiging hebben om terug te lopen);
- * het biedt een goede mogelijkheid om te matchen, dwz de beleggingen af te stemmen op de verplichtingen van de belegger;
- * het rendement is positief te beïnvloeden door intensief management.

van belang zijnde nadelen:

- * er is een veel groter acquisitie- en beheerapparaat vereist dan voor een portefeuille aandelen of obligaties;
- * in vergelijking met de andere vermogensobjecten gelden er hoge eenheidsprijzen, waardoor spreiding pas kan worden gerealiseerd bij portefeuilles van enige omvang;
- * de transactiekosten van onroerend goed zijn relatief hoog;
- * onroerend goed is illiquide in vergelijking met aandelen en obligaties;
- * timing is lastiger vanwege de beperkte handelingsnelheid bij transacties;
- * de veroudering wegens marktomstandigheden kan sneller verlopen dan de technische veroudering;
- * de resultaten zijn in belangrijke mate afhankelijk van overheidsbeleid;
- * de performancemeting van onroerend goed is moeilijk te verrichten.

Gezien de gegeven karakteristiek van onroerend goed is het beleid er op gericht om een zo gunstig mogelijke rendements-risicoverhouding te krijgen. Een hoog rendement gaat doorgaans gepaard met een hoog risico en een laag rendement met een lager risico. De aanvaardbaarheid van die verhouding is afhankelijk van de aard van de belegger. Voor institutionele beleggers en met name pensioenfondsen is de beperking van de risico's van belang. Het rendement wordt bij een aanvaardbaar geacht risico-niveau getoetst aan een mede aan de hand van het rendement bij alternatieve toepassingen opgestelde rendementseis (de staatsleningen).

Het kwantificeren van risico's bij onroerend goed is niet eenvoudig. Er bestaan geen bruikbare historische cijferreeksen die het mogelijk maken met behulp van statistische technieken tot een goede kwantificering te komen (Van der Meulen, 1993). De risico's kunnen slechts beperkt worden ingeschat. De te lopen risico's kunnen het beste worden gereduceerd door binnen onroerend goed te diversificeren op allerlei mogelijke manieren, zoals over landen over regio's en over categorieën onroerend goed.

figuur 5

stijging aanvangshuren in periode					
periode		74 - 78	78 - 82	82 - 86	86 - 90
prijsstijgingen (inflatie)		7,3	5,8	2,1	0,9
kantoren (nieuw) (ongewogen gem.)		4,7	3,0	-0,6	0,9
winkels (bestaand) (ongewogen gem.)		13,3	2,6	0,5	6,1
woningen (wettelijk)		7,5	5,75	3,24	2,75

bron: Fakton

In zijn algemeenheid (Fakton, 1993) kan gesteld worden dat de afgelopen jaren beleggers is gebleken dat woningbouw goede beleggingperspectieven bieden. Op de lange termijn hebben woningen een hoger rendement geboden dan de staatsobligaties. De afgelopen jaren is er sprake geweest van huurverhogingen die boven de inflatie lagen. Als men de huurresultaten van woningen vergelijkt met de huurresultaten van andere onroerend goed beleggingscategorieën dan zijn de huurresultaten van woningen beduidend beter.

De risico's van woningbouw beleggingen

De risico's verbonden aan het beleggen in woningbouw zijn geringer in vergelijking met de risico's verbonden aan het beleggen in commercieel onroerend goed.

Het leegstandsrisico van woningbouw is beperkt doordat er nog sprake is van schaarste. Bovendien kan een woningcomplex in vele kleine eenheden verhuurd worden, waardoor de mutatie leegstand uitgedempt kan worden. Voor winkels geldt op basis van eenzelfde redenering een hoger leegstandsrisico dan voor woningen. Het leegstandsrisico op de kantorenmarkt is aanzienlijk door de grote verhuureenheden, met name in de huidige periode waar een structureel overaanbod aan de orde is.

Het debiteurenrisico is afhankelijk van de grootte van de verhuureenheden. Woningbouw telt vele kleine debiteuren, commercieel onroerend goed kent vaak enkele grote debiteuren. Het debiteurenrisico kan daardoor in commercieel onroerend goed groter zijn. Daartegenover worden bij de verhuur van commercieel onroerend goed veelal bankgaranties afgegeven. Bovendien is een huurder van woonruimte bij wanbetaling moeilijker eruit te zetten dan een huurder van commerciële ruimte.

De netto opbrengsten die van de huur overblijven worden met name bepaald door onderhoud en renovaties. De economische levensduur van winkels en kantoren is beduidend korter dan de technische levensduur. Dit noopt frequent tot grote uitgaven. In vergelijking zijn de kosten voor onderhouds- en voor mutatieuitgaven bij woningbouw lager en beter te voorspellen.

Politieke factoren hebben een grote invloed op de exploitatie. Dat geldt onder andere voor de huurprijsontwikkeling, de huurprijsvorming, de contractvrijheid en de huurbescherming. Bij woningbouw zijn deze factoren het meest voelbaar. De huurder wordt bijvoorbeeld verregaand beschermd.

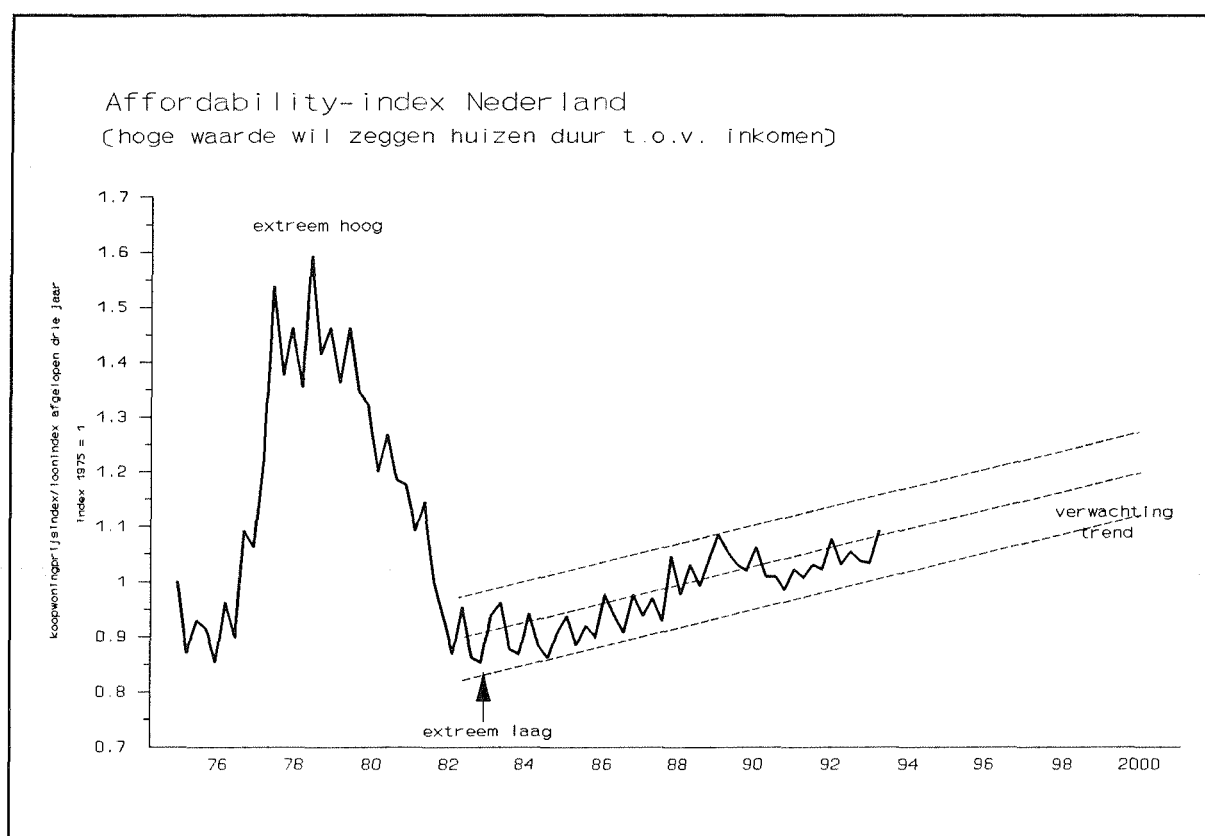
Een beleggingsobject moet aan het einde van de beleggingsperiode weer om te zetten zijn in geld. De verkoopbaarheid op termijn is afhankelijk van de omvang, maar ook van de vraag- en aanbod-verhoudingen. Door de relatief beperkte omvang van een gemiddeld woningbouwcomplex, alsook de mogelijkheid het in kleinere te verkopen eenheden te splitsen, is het liquiditeitsgehalte van woningbouw hoog in vergelijking met commercieel onroerend goed.

In vergelijking met commercieel onroerend goed hebben economische factoren een geringe invloed op de verhuur van woningen. Bovendien is er de komende jaren nog een schaarste aan woningen. Volgens de

doelstelling uit het Trendrapport (Harms, 1993) zal pas in het jaar 2000 het tekort teruggebracht zijn tot 2 procent van de voorraad. Blijkens recente woningbehoefte-onderzoeken (Vismans, 1993) is in de Randstad en de grote steden het woningtekort opgelopen naar 6 à 7 procent van de woningvoorraad.

Uit de afspraken die in het kader van de Bruteringsovereenkomst gemaakt zijn tussen de corporaties en de rijksoverheid, kan opgemaakt worden dat de huurverhogingen tot het jaar 2000 boven de inflatie zullen liggen. Bij commercieel vastgoed zijn de mogelijkheden om de huren te verhogen met meer onzekerheden omgeven.

figuur 6



bron: PVF

De waardeinstijging van woningen heeft een duidelijke relatie met de inflatie. Op de lange termijn gaan de huizenprijzen mee met de loonontwikkeling. In bepaalde perioden zullen de prijzen van woningen sneller stijgen dan de lonen. Dit heeft uiteindelijk een correctie tot gevolg, zoals in Nederland het geval was tussen 1978-1982. De correctie in deze periode was echter bijzonder groot, veel te groot. Daarom kwam er een herstel dat nog steeds voortduurt, een periode dat de huizenprijzen sneller stijgen dan de lonen. Dit is te illustreren met een zogenaamde 'affordability-index' (betaalbaarheidsindex). Hierin worden de huizenprijzen gerelateerd aan de hoogte van de lonen (PVF, 1994).

Conclusie

De mogelijkheden om huurstijgingen en waarde­stijgingen te realiseren in relatie tot de risico's die daarvoor vereist zijn, betekenen in principe dat het beleggen in woningen interessant blijft voor de onroerend goed portefeuille van institutionele beleggers.

In principe, want de feitelijke vraag- en aanbod-verhoudingen op de plaatselijke woningmarkten bepalen of de huur- en waarde­stijgingen ook daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden.

4. POSITIE VAN DE WONINGCORPORATIE

4.1 EEN HISTORISCHE POSITIEBEPALING

figuur 7

omvang van de non-profit huursector					
jaar	aantal woningen (x 1000)			aantal corpo's	gemid. grootte
	totaal	gemeente	corpo's		
1900	10				
1920	62	13	49	1350	56
1947	265	69	196	1040	190
1971	1381	481	890	990	900
1985	2191	344	1947	850	2290

bron: V.d. Schaar

Tot de tweede wereldoorlog

21 februari 1852 werd de 'Vereeniging ten behoeve der arbeidersklasse' door vijftientig gegoede burgers in Amsterdam opgericht. In 1853 bouwde deze vereniging haar eerste woonblok van 18 woningen. Het Amsterdamse initiatief zou spoedig navolging krijgen (Dijkhuizen e.a., 1971).

Tot 1901 zijn de woningcorporaties een vorm van zuiver particulier initiatief. De industrialisatie, de toestroom van arbeiders naar de steden, de slechte huisvestingssituatie in de steden en de daar uit voortvloeiende maatschappelijke problemen zorgden ervoor dat de overheid een huisvestingsbeleid moest uitvoeren. De daadwerkelijke start van het huisvestingsbeleid van de overheid wordt meestal bij de Woningwet van 1901 gelegd. De woningwet impliceert dat de slechte woontoestanden door minimumnormen voorkomen dienen te worden. De woningcorporaties bouwden volgens de normen en bouwden voor de lager betaalden.

Direct na de Eerste Wereldoorlog heerste er een omvangrijke woningnood met gevolgen die de maatschappij konden ontwrichten. Er volgde een vergaande regulering van de woningmarkt door de rijksoverheid met maatregelen als huurbevrozing, woningdistributie en subsidiëring van de nieuwbouw door onder andere de toekenning van financiële bijdragen aan zogenaamde toegelaten instellingen. Het woningcorporatiebestel ondergaat een gedaantewisseling.

In 1921 waren er meer dan 1350 toegelaten instellingen (Van der Schaar, 1991) en werd 48,6 procent van de totale woningproductie door deze corporaties gebouwd.

Vanaf 1922 werd een liberale economische politiek uitgevoerd. Daarin paste niet een zwaar gesubsidieerde

woningproductie. De productie door de particuliere bouw herstelde in de dertiger jaren zodanig dat men meende dat er geen extra woningbouw gestimuleerd behoefde te worden door een beleid gericht op woningcorporaties.

De geleidelijke vermindering van de financiële steun van de rijksoverheid leidde tot aanzienlijke exploitatieproblemen bij de woningcorporaties. De rijksoverheid nam geen maatregelen om de corporaties tegemoet te komen (Dijkhuizen e.a., 1971). Tot 1930 verdwenen er ieder jaar meer corporaties dan dat er nieuwe bijkwamen. Met de woningcorporaties ging het tot 1945 alleen nog maar slechter. Gebouwd werd er nauwelijks meer.

Na de tweede wereldoorlog, de woningnood wordt volksvijand nr. 1

In het begin van de jaren zestig stelde men vast dat het woningtekort omvangrijk was. De verdere economische ontplooiing van Nederland zou daardoor belemmerd worden. In de politiek werd de woningnood 'volksvijand nummer 1' (Dijkhuizen e.a., 1971). Bogaers, die in 1963 minister van Volkshuisvesting werd, verhoogde in enkele jaren tijd met behulp van subsidies, arbeidsmarktbeleid en industriële woningbouw de productie tot 120.000 woningen per jaar. Binnen enkele jaren moesten zo de woningtekorten worden ingelopen. Daarna zou een verantwoorde liberalisatie mogelijk worden.

De woningcorporaties werden opnieuw een instrument in het huisvestingsbeleid van de overheid. De woningcorporaties werden verreweg de belangrijkste instellingen voor de woningproductie en het woningbeheer.

De grote sprong voorwaarts in de productie lukte, maar het einddoel werd niet bereikt. Oorzaak daarvan lag in de sterke groei van de woningbehoefte door de gezinsverdunning. Bovendien bleef in de politiek een continue hoge bouwproductie het programmapunt. Er was een sterke bouw- en volkshuisvestingslobby ontstaan. Kleine inzinkingen in de bouw brachten steeds weer politiek gekrakeel.

Het politieke debat over de gewenste richting van het volkshuisvestingsbeleid werd in het begin van de jaren zeventig gemarkeerd door de volgende twee beleidsnota's.

De Nota Volkshuisvesting 1972 van het kabinet Biesheuvel legde de nadruk op terugkeer naar een vrije markt. De huren moesten met 20 procent ineens omhoog, waardoor de subsidies op woningen zouden verdwijnen. Te hoge woonlasten zouden door inkomensafhankelijke subsidies worden tegengegaan. Op die manier werden de overheidsgelden op de laagste inkomensgroepen gericht. Het beleid volgens deze nota is uiteindelijk politiek niet haalbaar gebleken.

De Nota Huur- en subsidiebeleid 1974 van het kabinet Den Uyl bleef nadien jarenlang de grondslag voor het overheidsbeleid en ademde een heel andere geest. De gemiddelde huren dienden in lijn met het arbeidsinkomen te blijven, prijsverlagende subsidies op woningen waren daarvoor nodig. Tevens waren deze subsidies bedoeld om de dramatische terugval in de woningproductie in de jaren '73 en '74 te keren. In de periode Den Uyl werden eveneens de omvangrijke inkomens- en huurafhankelijke subsidies ingevoerd om bewoners met hoge woonlasten extra te helpen.

De Nota verscheen in een periode van hoge inflatie, bouwkosten- en loonstijgingen, maar ook in een periode waarin hoge verwachtingen over de economische groei bestonden. De techniek van financiering zou daarom aangepast worden. De veronderstelde economische groei werd bij voorbaat uit gegeven. Door rekening te houden met toekomstige huurstijgingen kon de subsidie omlaag en waren besparingen op het rijksbudget mogelijk. Dit betekende een lager aanvangsrendement voor de verhuurder, maar daar stonden weer rendementsgaranties gedurende maximaal 50 jaar tegenover.

Stond voor het kabinet Den Uyl het bevorderen van de huursector voorop, met de vraagexpansie die zich na 1974 in de koopsector voordeed, kwam de nadruk sterk op de groei van de koopsector te liggen. Die groei was het resultaat van factoren die buiten de volkshuisvesting lagen: een hoge inflatie, goede inkomensperspectieven, een relatief lage rente en veel hypothecair krediet.

De prijzen van koopwoningen stegen tot 1979 waarna, met het uitbreken van de oliecrisis de markt inzakte. Het resultaat was een wanhopig pogen de bouwproductie op peil te houden door omvangrijke subsidies voor koopwoningen, voor beleggers- en voor sociale huurwoningen. Rond 1980 was bijna 100 procent van de bouwproductie zwaar gesubsidieerd. Deze subsidies zouden later de ruimte voor nieuw beleid aanzienlijk beperken.

Het beleid van de kabinetten Lubbers was gericht op beperking van de omvang van de collectieve sector. Voor de volkshuisvesting had dit belangrijke gevolgen. De groei van de subsidies werd beperkt, onder andere door verhoging van de huren. Het aandeel van de woonuitgaven in het inkomen steeg in de periode na 1982 relatief snel. Bovendien werd de omvang van de gesubsidieerde nieuwbouwproductie verlaagd. In 1989 verscheen de Nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig' in definitieve vorm en in juli 1990 is deze nota door het parlement aangenomen. Het volkshuisvestingsbeleid wordt hiermee door staatssecretaris Heerma een nieuwe richting gegeven.

De Nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig'

De cesuur: van woningproductie naar scheefheidbestrijding

Het beleid weergegeven in deze Nota (VROM, 1989) werd geconcipeerd onder de omstandigheid dat nieuw volkshuisvestingsbeleid maar in beperkte mate mogelijk was door de vele financiële verplichtingen die in de jaren daarvoor zijn aangegaan (Van der Schaar, 1991). De liberale koers van deze nota, die met een brede politieke ondersteuning wordt ingezet, zal met name de financiële verplichtingen en garanties van het rijk veranderen.

De belangrijke beleidswijzigingen uit de Nota, die de komende jaren het kader zullen blijven vormen voor de volkshuisvesting zijn de volgende:

- * huren op kostprijsniveau;
- * individuele huursubsidie als kerninstrument;
- * decentraliseren van taken en bevoegdheden ;
- * verzelfstandiging van de volkshuisvestingssector;

- * vervallen van de continuiteitsdoelstelling;
- * bevordering van de doorstroming;
- * bestrijding van de 'scheefheid in de woonruimteverdeling';
- * grotere flexibiliteit in het huurbeleid;
- * liberaliseren van de huurprijzen.

De huren dienen op termijn op kostprijsniveau gebracht te worden. De betaalbaarheid van het wonen voor aandachtsgroepen van beleid moet gewaarborgd blijven door het instrument van de individuele huursubsidie. Dit instrument wordt benoemd tot het kerninstrument van de volkshuisvesting. In plaats van generieke subsidiëring wil de Nota op termijn naar uitsluitend specifieke subsidiëring voor aandachtsgroepen van beleid. De omvang van objectsubsidies voor nieuwbouw en woningverbetering nemen dan ook af.

Het rijk wil in mindere mate de totale woningvoorziening beheersen. Het decentraliseren van taken en bevoegdheden van het rijk naar andere partijen wordt het middel ter bevordering van een goede volkshuisvesting. Volgens deze visie dient de rijksoverheid in de eerste plaats een goede ordening aan te brengen en vervolgens zelf met grote terughoudendheid sturend op te treden.

Kern van de 'herallocatie van verantwoordelijkheden' is het streven de verwevenheid tussen de overheid en de particuliere sector met inbegrip van de woningcorporaties te verminderen. Het rijk zou te zeer de kosten en risico's van private beslissingen dragen. De verzelfstandiging van de volkshuisvestingssector als geheel wordt daarom vergroot.

De risico's die verbonden zijn met financierings- en investeringsbeslissingen worden gelegd bij degenen die de beslissingen nemen. Deze overweging is de andere ingang die leidt naar de aanpassing van het subsidiebeleid. De risico's van huurprijsontwikkelingen en rentefluctuaties worden minder door de overheid en moeten meer door eigenaren en verhuurders gedragen worden. De bestaande honderd procent overheidsgaranties op kapitaalmarktleningen passen niet goed in deze gedachtengang. Deze worden afgeschaft en vervangen door de constructie met een waarborgfonds, waarbij de deelnemende woningcorporaties gezamenlijk de financieringsrisico's dragen.

Een grotere zelfstandigheid van de woningcorporaties is een belangrijke orderingsdoelstelling met als noodzakelijk complement een grotere vrijheid van handelen.

Decentralisatie van het subsidiebeleid betekent vooral een overdracht van taken aan gemeenten of de provincie (in het geval van gemeenten met een inwonertal onder de 30.000). Met het nieuwe budgetstelsel worden de plangoedkeuring en de formele subsidiebeschikking geheel de verantwoordelijkheid van de budgethouder. Complement hiervan is de ruimere spaarmogelijkheid van de budgethouders. Risico's in het tempo van uitbetaling, of in de hoogte van de subsidie kunnen hiermee worden opgevangen. Dit betekent dat de geldstromen tussen rijk en budgethouder enerzijds en tussen budgethouder en degene die het budget ontvangt anderzijds los van elkaar staan. De geldstromen worden voor het rijk daardoor volkomen beheersbaar.

De Nota laat expliciet de continuïteitsdoelstelling varen. Volkshuisvestingsbeleid is, zo stelt Heerma (zie eveneens Harms, 29 april 1994), geen bouwbeleid. Weliswaar dient op termijn, in meerjarig perspectief bezien, de produktie afgestemd te worden op de trendmatige behoefteontwikkeling. Maar op korte termijn zijn afwijkingen in de realisaties ten opzichte van het programma alleszins acceptabel volgens de visie van de Nota. Op die manier kan een claim op overheidssubsidies in tijden van discontinuïteiten worden voorkomen. Voorheen betekende een hogere rente dat de subsidies verhoogd werden en niet de huren. Deze zogenaamde "socialisatie van het exploitatierisico" in de sociale huursector zorgde voor een vrij constante bouwproduktie.

Heerma streept het coördinerend bouwbeleid geheel uit zijn takenpakket.

In de plaats van het streven naar continuïteit stelt de Nota de bevordering van de doorstroming en de bestrijding van de 'scheefheid' in de woonruimteverdeling in de plaats. In de Nota is de woonruimteverdeling een centraal beleidsvraagstuk geworden. Door Heerma wordt de volgende probleemstelling van beleid geformuleerd: Uitgaande van het aantal bestaande goedkope woningen en de inkomenssituatie is niet het probleem een tekort aan goedkope huurwoningen, maar is er sprake van een matching-probleem. De goedkope huurwoningen worden teveel bewoond door mensen met een relatief te hoog inkomen. Duurdere huurwoningen worden te vaak bewoond door mensen met een relatief te laag inkomen. Het gaat om 600.000 te goedkoop wonende huishoudens in 1986 en naar verwachting 770.000 in het jaar 2000. De Nota bevat de taakstelling om tot het jaar 2000 de scheefheid met ruim 200.000 te verminderen. Er wordt een grote verantwoordelijkheid gelegd op verhuurders en gemeenten om goedkopere huurwoningen te bestemmen voor bewoners met een laag inkomen. Deze doelmatige verdeling moet eveneens de individuele huursubsidie beheersbaarder maken.

Volgens de Nota is op termijn een grotere flexibiliteit in het huurbeleid wenselijk vanwege de marktomstandigheden: minder schaarste, grotere differentiatie in vraag- en aanbod verhoudingen. In de Nota wordt voorgesteld om alle woningen boven een bepaalde huurgrens (f 750, prijspeil 1989) te liberaliseren. Tijdens de vaststelling in de Tweede Kamer wordt de liberalisatie echter beperkt tot de nieuwe verhuringen.

Conclusie

Als we de geschiedenis van de volkshuisvesting in zijn totaliteit overzien zijn het steeds manifeste maatschappelijke problemen die de overheid doen besluiten in te grijpen op de woningmarkt. Corporaties hebben altijd een rol gespeeld in deze politiek van de overheid.

Als vervolgens deze problemen door een instrumentarium beheersbaar zijn gemaakt en voor een deel zijn geëlimineerd wordt het instrumentarium zelf door de politiek als probleem onderkend en ontmanteld.

Nieuw ontdekte maatschappelijke problemen zullen daardoor niet door vertrouwde instrumenten uit het verleden worden bestreden. Corporaties zijn in hoge mate afhankelijk van deze continue wijzigende opvattingen over de volkshuisvesting.

De woningcorporaties zijn na de Tweede Wereldoorlog met behulp van het generieke subsidiesysteem uitgegroeid tot ondernemingen van behoorlijke omvang. Als in de toekomst opnieuw nijpende maatschap-

pelijke problemen worden vastgesteld is het onwaarschijnlijk dat de woningcorporaties opnieuw een generieke subsidiëring ten deel zal vallen. Als zelfstandige ondernemingen op de huisvestingsmarkt zullen ze zelf de risico's moeten dragen van het verwerven, het beheren en het financieren van woningen.

De continuïteit in de bouwproductie is geen belangrijke doelstelling meer in het rijksbeleid. Mocht de afzet op de koopwoningenmarkt aanzienlijk afnemen dan is het niet aannemelijk dat het rijk met forse subsidies de productie op peil probeert te houden en daarmee de huurwoningenproductie zal stimuleren. Zogenaamde discontinuïteiten worden aanvaard.

De 'scheefheid' is de eerste prioriteit van volkshuisvestingsbeleid geworden en dient te worden bestreden door kwalitatief betere woningen te bouwen in de duurdere segmenten, waardoor er een doorstroming op gang kan komen. Door de rijksoverheid worden van de marktpartijen activiteiten verwacht in deze segmenten van de woningmarkt. De 'scheefheid' moet bestreden worden door woningen te bouwen in het segment waar corporaties niet op grote schaal actief waren.

4.2 EEN PRIVAATRECHTELIJKE POSITIEBEPALING

Woningcorporaties zijn particuliere instellingen met een privaatrechtelijke rechtsvorm, belast met een publieke taak. Volgens de socioloog Van Doorn (Van Doorn, 1978) neemt dit particuliere stelsel een sleutelpositie in binnen de zogenaamde verzorgingsmaatschappij. Hij stelt:

'Deze sterke accentuering van economische beleid en politiek circuit kan doen vergeten dat de verzorgingsstaat meer is dan een staatsvorm, want in feite een specifieke maatschappijvorm. Het gaat in wezen om een institutioneel complex van gespecialiseerde maatschappelijke voorzieningen dat weliswaar door de overheid wordt gegarandeerd en gesteund, maar overigens in het maatschappelijke middenveld opereert, in directe wisselwerking met de onderscheiden categorieën van cliënten. Wat de verzorgingsstaat doet is het in stand houden van een verzorgingsmaatschappij.'

De staat verschaft door tussenkomst van dit particuliere stelsel tal van voorzieningen en diensten aan haar burgers onder andere op het terrein van de volkshuisvesting.

De woningwet

De woningwet bepaalt in artikel 59, eerste lid:

'Verenigingen met volledige rechtsbevoegdheid (niet zijnde coöperatieve verenigingen) en stichtingen, die zich ten doel stellen uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting werkzaam te zijn en niet beogen uitkeringen te doen anders dan in het belang van de volkshuisvesting, kunnen door Ons worden toegelaten als instellingen uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting werkzaam'.

Pas na die toelating verschaft diezelfde overheid zo nodig toegang tot bepaalde faciliteiten, zoals bv. geldelijke steun voor het bouwen en beheren van woningen. Anderzijds leidt de toelating door de rijksoverheid wel tot verplichtingen. Worden die niet nagekomen dan kan de toelating op grond van artikel 59, lid 2, van de Woningwet weer worden ingetrokken.

Het maken van winst door toegelaten instellingen is toegestaan. Alleen de bestemming van winst is globaal vastgesteld. Zij zijn verplicht eventuele winsten uitsluitend 'in het belang van de volkshuisvesting te besteden'.

De vraag is derhalve welke inhoud het begrip volkshuisvesting heeft. In de praktijk kan het begrip volkshuisvesting ruim geïnterpreteerd worden. Hieronder kan zowel de woning als de directe woonomgeving worden verstaan. Ook winkels kunnen worden geëxploiteerd. Voorts zijn woningcorporaties bevoegd typen woningen in allerlei prijsklassen te bouwen. Hun taak is niet beperkt tot een bepaald marktsegment.

Het Besluit beheer sociale huursector (BBSH)

De invoering van het BBSH per 1 januari 1993 is een belangrijke mijlpaal in het proces van verzelfstandiging van corporaties

Het BBSH formuleert vier verantwoordingsgebieden waarop toegelaten instellingen hun inspanningen primair moeten richten:

1. het bij voorrang passend huisvesten van de doelgroep;
2. het kwalitatief in stand houden van het woningbezit;
3. het betrekken van huurders bij beheer en beleid;
4. het waarborgen van de financiële continuïteit.

Corporaties kunnen op een breed terrein werkzaam zijn. Zij dienen hun inspanningen echter primair te richten op genoemde verantwoordingsvelden. Daarnaast moeten zij aantonen dat hun overige activiteiten in het belang van de volkshuisvesting zijn.

Tijdens het debat in de Tweede Kamer over taakstellingen en toezicht in het kader van het BBSH was staatssecretaris Heerma van mening dat ongesubsidieerd bouwen, het bouwen van sociale koopwoningen, vrije-sector koopwoningen en ook projectontwikkeling tot de taken van corporaties kunnen horen (Nationale Woningraad, 1993 [1]). De voorwaarde is echter dat corporaties voldoen aan de taakstelling op de verantwoordingsvelden.

De brede taakopvatting die door de invoering van het BBSH mogelijk is, ligt in het verlengde van het beleid tot verregaande verzelfstandiging van de woningcorporaties.

Welke werkzaamheden noodzakelijkerwijs voortvloeien uit de volkshuisvestelijke taken bepaalt de corporatie zelf. Corporaties moeten hun activiteiten wel goed motiveren en beargumenteren en mogen geen onnodige risico's lopen.

1. het bij voorrang passend huisvesten van de doelgroep

Het BBSH geeft daaraan een nadere uitwerking voor woningen met een kale huurprijs tot en met f 510,- (per 1-1-93 en jaarlijks geïndexeerd). Bij verhuur van deze woningen moet zoveel mogelijk voorrang gegeven worden aan de volgende groepen woningzoekenden:

- * alleenstaanden tot 65 jaar met een inkomen tot f 32.000;
- * alleenstaanden van 65 jaar en ouder met een inkomen tot f 27.000;
- * meerpersoonshuishoudens tot 65 jaar met een inkomen tot f 43.000;
- * meerpersoonshuishoudens van 65 jaar en ouder met een inkomen tot f 36.000.

Tot de doelgroep van corporaties behoren dus zondermeer ouderen, gehandicapten, asielzoekers, allochtonen en grote huishoudens, voorzover deze moeilijkheden ondervinden bij het vinden van passende woonruimte.

Wat betreft het huisvesten van de doelgroep heeft het BBSH het over een inspanningsverplichting: ' De toegelaten instelling geeft zoveel mogelijk voorrang aan...'. Afhankelijk van de omstandigheden is dus een andere keuze mogelijk. Corporaties moeten zich in de verslaglegging verantwoorden over de woningtoewijzing.

Corporaties hebben tevens een inspanningsverplichting om zodanig te bouwen of te verwerven dat goedkope woningen voor de doelgroep beschikbaar komen.

Nieuwbouw van een gemiddelde kwaliteit is onder de f 510,- normaal gesproken niet te realiseren. Deze inspanningsverplichting kan alleen worden ingevuld door het bouwen met het oog op de doorstroming. In feite wordt gestimuleerd dat corporaties duurdere huur- of koopwoningen bouwen om daarmee bewoners van goedkope huurwoningen met een hoger inkomen te stimuleren hun woning te verlaten. Die goedkope woning kan vervolgens toegewezen worden aan woningzoekenden met een laag inkomen. De wens is een doordacht en samenhangend beleid ten aanzien van de doorstroming te ontwikkelen, waarin naast nieuwbouw en verwerving ook de toewijzing van woonruimte een belangrijke rol speelt (Nationale Woningraad, 1993 [1]). Een verhuizing kan dan een reeks andere tot gevolg hebben met een zo groot mogelijk effect op het bestaan van de 'scheefheid'.

Het BBSH bepaalt dat corporaties bij het verhuur van hun woningen ervoor moeten zorgen dat huurders in zo gering mogelijke mate een beroep doen op de individuele huursubsidie.

Verkoopregulerende bepalingen zijn door de inwerkingtreding van het BBSH komen te vervallen. Een besluit om tot verkoop van woningen over te gaan is volgens het BBSH wel een besluit van 'aanmerkelijk belang' en zal de corporatie daarom aan de gemeente moeten melden.

2. het kwalitatief in stand houden van het woningbezit

Toegelaten instellingen moeten zich volgens het BBSH verantwoorden over de kwaliteit van het woningbezit. Het BBSH geeft geen nadere normering. Corporaties zijn net als andere eigenaren gebonden aan wet- en regelgeving, zoals het Bouwbesluit, de Bouwverordening, welstandstoezicht, bestemmingsplannen, e.d. De corporatie zal over de gemaakte keuzen achteraf verantwoording moeten afleggen.

Door het BBSH is de corporatie zelfstandig verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid. Voor welk onderhoudsbeleid men kiest, wanneer en in welke mate er moet worden verbeterd, met welke kwaliteitsuitgangspunten nieuwbouw zal worden ontwikkeld en zelfs wanneer sloop aan de orde is, dat bepaalt de

corporatie zelf. Achteraf zal pas verantwoording hierover worden afgelegd door middel van verslaglegging.

3. het betrekken van huurders bij beheer en beleid

Het BBSH legt de verantwoordelijkheid van toegelaten instellingen vast om huurders zoveel mogelijk bij beleid en beheer te betrekken. Ook op dit terrein moet verantwoording aan de overheid afgelegd worden. Wat betreft dit onderwerp legt het BBSH veel zaken gedetailleerd vast. In het BBSH zijn deze bepalingen opgenomen als algemeen verbindend voorschrift.

Het Besluit bevat bepalingen over verplicht overleg met huurders, over onderwerpen waarover huurders en bewoners zich moeten kunnen uitspreken, over een klachtenprocedure (: bij wie huurders hun bezwaren of problemen met het functioneren van de organisatie, procedures of personen betrokken bij de corporatie kunnen indienen), over informatievoorziening (: bewoners moeten kennis kunnen nemen van statuten, reglementen en andere documenten over onderwerpen die voor hun van wezenlijk belang kunnen zijn) en over bewonerscommissies (: tenminste eenmaal per jaar moet de verhuurder overleggen met de huurders of hun vertegenwoordigers. Accepteert een corporatie een bewonerscommissie dan moet zij faciliteiten bieden die het de commissie mogelijk moet maken haar werk op een redelijke manier uit te voeren).

4. het waarborgen van de financiële continuïteit

Corporaties dienen een gezonde woningexploitatie te realiseren voor de korte en de langere termijn. Van hen wordt verwacht dat zij geen onverantwoordelijke financiële risico's lopen. Er zijn immers grote maatschappelijke belangen mee gemoeid.

De intensieve bemoeienis van Rijk en gemeente vooraf wordt in het BBSH vervangen door verantwoording achteraf in combinatie met een meldingsplicht voor besluiten van aanmerkelijk belang. Het BBSH bepaalt slechts dat de toegelaten instelling zelf zorg moet dragen voor het waarborgen van haar voortbestaan in financieel opzicht. Een adequaat intern toezicht wordt daardoor van groot belang. Het BBSH voorziet in een belangrijke rol voor bestuur, toezichthoudend orgaan en accountant van de corporatie.

Een jaarrekening met waarderingsgrondslagen op bedrijfseconomische basis wordt het instrument om achteraf het financiële weerstandsvermogen in het verslagjaar te beoordelen. Aan deze jaarrekening worden toegevoegd de meerjarenprognoses over een periode van vijf jaar met betrekking tot liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit.

Het BBSH geeft geen normen aan die de corporatie moet aanleggen in verband met de financiële continuïteit. Elke corporatie zal voor zichzelf moeten bepalen welke financiële norm zij voor de lange termijn nastreeft.

Een steeds belangrijker factor voor financiële continuïteit is de toegang tot de kapitaalmarkt. De doorlopende financieringsbehoefte van corporaties maakt het noodzakelijk dat die toegang verzekerd blijft.

Naarmate de betrokkenheid van de overheid afneemt zullen garanderende instellingen en geldgevers hogere eisen stellen aan de financiële positie zoals die tot uitdrukking komt in de verhouding tussen eigen vermogen en totaal vermogen.

Verantwoording van woningcorporaties

Door de invoering van het BBSH neemt de jaarverslaglegging een essentiële plaats in de verantwoording van corporaties (Nationale Woningraad, 1993 [1]). Het jaarverslag moet drie onderdelen bevatten.:

1. een jaarrekening met toelichting;
2. een volkshuisvestingsverslag;
3. een overzicht met cijfermatige kerngegevens en prognoses over die gegevens.

ad 1.

Vanaf 1991 geldt een wijziging van de waarderingsgrondslagen (Nationale Woningraad, 1993). Daarmee begon een overgangperiode van 2 jaar. Vanaf 1993 gelden de richtlijnen van het Burgerlijk Wetboek deel 2 ook voor toegelaten instellingen.

De belangrijkste wijzigingen van 1991 zijn:

- * corporaties zijn vrij om voorzieningen ten behoeve van onderhoud te vormen;
- * onrendabele delen van investeringen (waar bijv. geen huuropbrengsten tegenover staan) worden ten laste van de Algemene BedrijfsReserve (ABR) gebracht;
- * geactiveerde verliezen worden niet meer als immateriële vaste activa aangemerkt, waarbij ook met klimleningen gefinancierde complexen met vaste bedragen wordt afgeschreven.

Het BBSH verklaart de meeste eisen die Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek aan de jaarverslaglegging van winstbeogende rechtspersonen stelt van overeenkomstige toepassing per 1 januari 1993 op Toegelaten Instellingen. Dit vergroot de bruikbaarheid van de jaarrekening van corporaties in het maatschappelijk verkeer.

ad 2.

Het Volkshuisvestingsverslag geeft de uitkomsten van het door de corporatie gevoerde volkshuisvestingsbeleid weer en plaatst de geleverde prestaties in een kader dat gevormd wordt door de woningmarkt waarop de corporatie actief is. De beoordeling vindt plaats aan de hand van de criteria die het BBSH geeft (zie de vier verantwoordingsgebieden op blz 20).

ad 3.

Door middel van cijfermatige kerngegevens geeft de corporatie de financiële positie en de verwachte ontwikkeling daarin weer over een periode van 5 jaar. Daarnaast biedt het informatie over mutaties in het woningbezit, de toewijzing van woningen en de minimale huursom van de corporatie. Het overzicht kent volgens het BBSH een vast model.

Het overzicht met cijfermatige kerngegevens is het enige onderdeel van de jaarverslaglegging dat het ministerie van VROM nog ontvangt samen met een verklaring van de accountant daaromtrent.

Extern toezicht

Het BBSH gaat er vanuit dat het volkshuisvestingsbelang op lokaal niveau pas goed te bepalen is. De gemeentebesturen, of in de toekomst de regionale overlegorganen, krijgen de externe toezichthoudende rol

toebedeeld. Een achterliggende veronderstelling in het BBSH is wellicht dat de corporatie en de gemeente eenzelfde doelstelling in het kader van het huisvestingsbeleid zullen nastreven. Het BBSH verwacht in feite dat gemeente en corporatie in overleg tot een nadere invulling komen van de genoemde prestatievelden. Het gemeentebelang en het corporatiebelang zullen echter niet altijd parallel lopen. Conflicten tussen toezichthouder en corporatie over de invulling van het huisvestingsbeleid zijn denkbaar (van der Schaar, 1994).

Nadat de corporatie de jaarstukken heeft vastgesteld, zendt zij deze ter beoordeling toe aan de gemeente. De jaarstukken dienen voor 1 juli volgend op het verslagjaar beschikbaar te zijn.

De gemeente vormt zich op basis van het verslag een oordeel over de werkzaamheden van de corporatie. Is het oordeel van de betrokken gemeente negatief dan zal allereerst overleg met de corporatie plaatsvinden. Als een beoordeling negatief is en ook na overleg negatief blijft, kan de gemeente dit standpunt aan de Minister van VROM kenbaar maken en hem verzoeken bepaalde sancties tegen de corporatie te treffen. Alleen de minister kan in het kader van het toezicht sancties tegen corporaties toepassen. Gemeenten hebben die bevoegdheid niet zelf. Eventuele sancties van de minister zijn niet bedoeld om naleving van convenanten af te dwingen. Dat moet in de privaatrechtelijke sfeer opgelost worden.

De minister heeft ook als enige de bevoegdheid om corporaties een aanwijzing te geven. Een aanwijzing kan een formele waarschuwing zijn, maar kan ook een concrete richtlijn bevatten voor toekomstig handelen. Als de corporatie niet handelt zoals de minister aangeeft zal deze van zijn sanctiebevoegdheid gebruik maken. De minister kan eventueel in vervolg op het niet voldoen aan een aanwijzing voorschrijven dat corporaties bepaalde handelingen niet zonder voorafgaande toestemming mogen verrichten. De corporatie wordt dan in feite onder curatele geplaatst. De ultieme sanctie die de minister tot zijn beschikking heeft is de intrekking van de toelating, hetgeen een zeer ingrijpende maatregel is. De intrekking van de toelating leidt van rechtswege tot ontbinding van de rechtspersoon.

Op landelijk werkzame toegelaten instellingen houdt de minister zelf rechtstreeks toezicht.

Bestuursvormen en intern toezicht

Het BBSH betekent dat de overheid een stap terug doet in het toezicht. Dat kan als de verantwoordingsstructuur aan een aantal eisen voldoet. Het BBSH regelt in dat verband de wijze van verslagleggen en de beoordeling door de accountant. Maar ook aan de interne organisatie en vooral aan de bestuursstructuur van de corporatie stelt het Besluit eisen. Deze zijn met name gericht op de versterking van het interne toezicht. Volgens het BBSH is de corporatie verplicht om over een intern toezichthoudend orgaan te beschikken. Het toezichthoudend orgaan moet bijvoorbeeld de mogelijkheid hebben om bestuursbesluiten te schorsen. De positie moet in de statuten zodanig worden geregeld dat het geen verantwoording over zijn handelen aan het bestuur hoeft af te leggen.

Corporaties moeten per 1 augustus 1994 hun statuten hebben aangepast aan deze nieuwe regelgeving.

Corporaties hebben ruime mogelijkheden om uitgaande van het BBSH een passende bestuursvorm te kiezen. De varianten zijn echter te herleiden tot drie bestuursmodellen (Nationale Woningraad, 1993 [1]):

* Het Instruktiemodel:

De directeur ontvangt zijn bevoegdheden van het bestuur. Deze bevoegdheden liggen vast in een directiestatuut. Het bestuur kan de bevoegdheden van de directie eenzijdig veranderen.

* het Raad-van-Beheer model:

Gaat uit van de opvatting dat het bestuur het beleid bepaalt en dat de directie belast is met de dagelijkse leiding. De Raad van Beheer is het bestuur in de zin van de wet, maar de directie krijgt een zelfstandige statutaire positie. De bevoegdheden van het bestuur worden beperkt omdat sommige daarvan zijn toegewezen aan de directie.

* het Raad-van-Toezicht model:

In dit model is de directie het statutaire bestuur, zoals ook gebruikelijk bij n.v.'s en b.v.'s. De Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen is het orgaan met een toezichthoudende en adviserende functie. Het Raad-van-Toezicht model is interessant voor corporaties met een professioneel werkapparaat met een vrij verregaande delegatie van bestuurstaken en bevoegdheden naar de directie en met een raad van commissarissen dat op enige afstand van de werkorganisatie vooral een toezichthoudende rol heeft.

Aanmerkelijk belang

Het principe van verantwoording achteraf kent een uitzondering. Corporatiebesluiten die financiële risico's voor de gemeente kunnen opleveren of waarbij het lokale volkshuisvestingsbelang ernstig geschaad kan worden, zijn besluiten van aanmerkelijk belang. De gemeente dient daar vooraf een oordeel over te kunnen geven en niet achteraf. De corporatie moet dergelijke besluiten melden aan de gemeente voor men tot uitvoering overgaat. Het initiatief ligt duidelijk bij de corporatie. In het overleg tussen corporatie en gemeente kan tot een nadere inperking van de 'aanmerkelijk belang' onderwerpen besloten worden. Als een gemeente van oordeel is dat inderdaad een 'aanmerkelijk belang' in het geding is, legt zij het onderwerp voor aan de minister die uitsluitend bevoegd is een afkeurende beslissing te nemen. In principe zijn besluiten van aanmerkelijk belang alle besluiten betreffende het verwerven, bezwaren, vervreemden of slopen van woonegelegenheden. Ook het verwerven van een financieel belang als bestuurlijke zeggenschap in een rechtspersoon is zo'n besluit. Het hangt van de lokale omstandigheden af, of besluiten die aan deze definitie voldoen ook werkelijk van groot belang zijn. Het gaat immers om de vraag of dat besluit financiële risico's voor de gemeente oplevert, of dat het het lokale volkshuisvestingsbelang ernstig kan schaden. Het BBSH stelt dat corporaties in overleg met de gemeenten tot inperking kunnen komen van de lijst van besluiten van aanmerkelijk belang.

Conclusie

Door het BBSH is de positie van de corporatie juridisch verandert naar een zelfstandige onderneming op het gebied van de huisvesting. De corporaties kunnen daardoor vele activiteiten ondernemen. Welke activiteiten passend zijn in het beleid als huisvestings-ondernemer is een interne zaak geworden. Het BBSH verwacht wel dat het bestuur van de corporatie op een bepaalde manier geprofessionaliseerd wordt. Welke activiteiten of neven-activiteiten corporaties ook gaan ontplooiën, de overheid als externe toezichthouder vereist dat tenminste voldaan wordt aan de vier prestatievelen genoemd in het BBSH. Wettelijk is bepaald

dat de verdiensten van de corporatie door willekeurig welke activiteiten tot stand gekomen altijd in 'het belang van de volkshuisvesting' besteed moeten worden.

Het BBSH biedt de corporaties de juridische basis om een veelheid aan activiteiten te ontwikkelen. Voor corporaties is het noodzakelijk om inhoud en vorm te geven aan deze andere positie. Corporaties zullen markt-conform moeten gaan werken. Het totaal aan activiteiten zal commercieel verantwoord moeten zijn. Men zal een marktstrategie moeten ontwikkelen met een goede samenhang tussen kern- en nevenactiviteiten.

Er zijn circa 850 corporaties die voor de opgave staan een strategie te ontwikkelen tussen de gevestigde ondernemingen op de woningmarkt zoals institutionele beleggers, ontwikkelaars, bouwbedrijven, makelaars, e.d. Het zijn ondernemingen die gezamenlijk 45 procent van de woningmarkt in eigendom hebben en die een intensieve relatie met de verschillende nivo's van de overheid hebben.

4.3 EEN FINANCIËEL ECONOMISCHE POSITIEBEPALING

Het bruteringsaccoord

De gesloten overeenkomst behelst een afrekening-ineens van bestaande subsidieverplichtingen met gelijktijdige vervroegde opeising van nog uitstaande rijksleningen per 1 januari 1995 (Nationale Woningraad, 1993 [2]). Bovendien wordt een uitbreiding van de garantiefaciliteiten van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) gerealiseerd. Op 27 februari 1994 is de Tweede Kamer accoord gegaan met bruteringsovereenkomst. De corporaties hebben zich in maart achter het accoord gesteld. Najaar 1994 wordt het wetsvoorstel in de Tweede Kamer behandeld.

De overeenkomst over brutereren vormt op financieel terrein het sluitstuk van het volkshuisvestingsbeleid dat in gang gezet is met de 'Nota volkshuisvesting in de jaren negentig'. Het afkopen van het rijk van de toekomstige subsidieverplichtingen impliceert een verschuiving van risico's van overheid naar corporaties.

De afspraak heeft betrekking op het woningbezit dat is gesubsidieerd op basis van subsidieregelingen tot 1 januari 1992. Het betreft de subsidies van circa 700.000 corporatie- en gemeentewoningen.

In het accoord worden de toekomstige subsidies met behulp van een aantal parameters contant gemaakt¹.

1. De volgende parameters worden in het Bruteringsaccoord gehanteerd (Nationale Woningraad, 1993-2):

- * Een gegarandeerd constant rendement bij eerstvolgende conversie van 7 procent;
- * een discontopercentage bij de contante-waarde berekeningen van 6,75 procent;
- * een stijgingspercentage van de dynamische kostprijs (dkp) van 5 procent;
- * een subsidieafbraak percentage van 5 procent;
- * een verondersteld gemiddeld inflatie percentage voor de toekomst van 3 procent;
- * ten behoeve van de zwakke corporaties een dotatie in het Waarborgfonds Sociale Woningbouw van 150 miljoen gulden;
- * extra financiële middelen ter hoogte van 2 miljard gulden in het kader van flankerende maatregelen ten behoeve van corporaties met een aandeel van minimaal 40 procent dkp-woningen in de portefeuille.

In totaal betreffen de contant gemaakte uit te betalen subsidieverplichtingen circa 35 miljard gulden (Nationale Woningraad, 1993 [2]). De bruteringsoperatie levert een verschil op tussen de contant gemaakte subsidies versus contant gemaakte verplichtingen van rond de 8,5 miljard gulden (Spijkers, 1994). Als dat bedrag 1 januari 1995 van de kapitaalmarkt gehaald moet worden voor de herfinanciering van leningen dan zou dat een renteopdrijvend effect kunnen hebben.

In de Bruteringswet zal worden vastgelegd dat de minimale huursomstijging gedurende vijf jaar in elk geval op 0,5 procent boven de inflatie zal worden bepaald met een minimum stijgingspercentage van 3,5 procent. Er is dus gedurende vijf jaar een huurgarantie die wettelijk wordt verankerd². Daarmee committeert het Rijk zich de eerstkomende jaren aan een huurbeleid. Wat betreft de maximale individuele huurstijging zal staatssecretaris Heerma zich inspannen voor een percentage dat ligt tussen de 6,5 en 7,5 procent.

Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV)

Het sectorinstituut CFV is in 1988 opgericht met als doel om woningcorporaties die in financiële problemen zijn geraakt weer perspectief te bieden door het verstrekken van geldelijke steun. In het kader van een saneringsoperatie zal het CFV onder voorwaarden deze steun verstrekken (Oostra, 1993). Teneinde het fonds in staat te stellen geldelijke steun te verstrekken, wordt jaarlijks door de woningcorporaties een bijdrage in het fonds gestort.

Het CFV is een publiekrechtelijk orgaan dat bij wet (: woningwet) is ingesteld. Door oprichting van het CFV wordt de kans op het aanspreken van de zekerheid, die wordt gevormd door het Waarborgfonds of wordt verleend door gemeenten, verkleind.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

Het WSW is met instemming van het ministerie van VROM en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten door de Nationale Woningraad en het Nederlands Christelijk Instituut voor Volkshuisvesting in 1983 opgericht om de financiering van woningcorporaties verder los te koppelen van de overheid (Oostra, 1993). Het WSW verstrekt vanaf 1983 garanties aan financiers op leningen voor het gesubsidieerd verbeteren van woningen.

Met ingang van 1 januari 1989 is de doelstelling van het WSW verbreed. Aanleiding was het wegvallen van de 100 procent contragarantie van het Rijk op garanties die door gemeenten werden verstrekt bij nieuwbouw. Woningcorporaties zijn vanaf die datum ook voor de financiering van sociale nieuwbouw vrijwel geheel aangewezen op geldmiddelen die zij op de kapitaalmarkt aantrekken. Het WSW geeft vanaf dat moment garanties af voor uiteenlopende leningen.

2. Belangrijke voorwaarden van de kant van de corporaties bij de bruteringsonderhandelingen waren (Seyffert / Vismans, 1994):

- * geen herverdelingen van middelen over de corporaties;
- * gelijke behandeling van de corporaties op basis van de in het verleden aangegane verplichtingen;
- * uitbreiding Waarborgfonds;
- * een meerjarige huurgarantie;
- * flankerend beleid voor corporaties met veel DKP-bezit en flankerend beleid voor financieel zwakke corporaties die problemen zouden kunnen ondervinden bij herfinanciering van afgeloste rijksleningen.

Vanwege de bruteringsoperatie zijn de borgingsfaciliteiten van het WSW opnieuw uitgebreid. Corporaties kunnen gebruik maken van de borgingsfaciliteiten van het WSW als zij ingeschreven zijn als deelnemer. De corporatie wordt door het WSW op kredietwaardigheid getoetst. Daartoe moeten documenten worden overlegd, zoals de jaarrekening, het jaarverslag en de financiële meerjarenbegroting. Jaarlijks wordt bij alle deelnemers bovendien een zogenaamde herbeoordelingstoets uitgevoerd. De acceptatie van het fonds door geldgevers blijkt uit het gegeven dat het door geldgevers verlangde rendement voor deze financieringsconstructie niet noemenswaardig afwijkt van bijvoorbeeld gelijksoortige financieringen voor gemeenten.

De zekerheidsstructuur voor vreemd vermogen

Bij de zekerheidsstructuur kan een primaire, secundaire en tertiaire zekerheid worden onderscheiden. De primaire zekerheid wordt gevormd door de soliditeit van de woningcorporaties zelf en door de bedrijfstak als geheel door middel van een collectief weerstandsvermogen via het CFV. De secundaire zekerheid bestaat uit het vermogen van het Waarborgfonds, opgebouwd uit direct vermogen en obligo's³. De tertiaire zekerheid wordt gevormd door de garantiestelling van het rijk voor 50 procent en de gemeenten voor 50 procent voor de waarborgconstructie van het WSW, de zogenaamde achtervangpositie.

Voor hun activiteiten zullen de corporaties vreemd vermogen moeten aantrekken. Zonder de borging van de WSW is de kapitaalmarkt moeilijk bereikbaar.

Door de verzelfstandiging wordt er veel macht geconcentreerd bij de WSW. Met name voor corporaties met een niet al te groot vermogen heeft de WSW een belangrijke positie. Daar is hun positie veilig, maar dat is meteen ook het risico. Als het WSW zeer veel aanvullende eisen zou stellen kan het zijn dat krachtiger corporaties liever wat meer rente betalen om de markt op te gaan (v.d. Schaar, 1994).

Conclusie

Door het Bruteringsaccord worden de corporaties financieel onafhankelijk van het rijk en net als andere ondernemingen afhankelijk van de rentestand op de kapitaalmarkt wat betreft het plegen van investeringen en het beheersen van de cash-flows.

Corporaties worden door het Bruteringsaccord aan de ene kant geconfronteerd met een beleggingsopgave, vanwege de contant gemaakte subsidies, en anderzijds met een financieringsopgave, vanwege de af te lossen rijksleningen. Financieel management wordt een belangrijke bestuurlijke opgave voor corporaties. Door de zekerheidsstructuur is er voor de vele activiteiten die corporaties kunnen ondernemen op de woningmarkt een lage kapitaalmarktrente beschikbaar. De toegang tot de kapitaalmarkt wordt bepaald

3. Obligo's zijn verplichtingen van corporaties aan het waarborgfonds tot het storten van een bepaald afgesproken bedrag als het vermogen van het fonds op enig moment onder een met het Rijk en anderen afgesproken niveau daalt. Bij de registratie door de WSW wordt de hoogte van de obligo afgesproken (Oostra, 1993).

door het WSW. Corporaties hebben enige vrees voor de monopoliepositie van dit instituut dat beperkende bepalingen zou kunnen stellen ten aanzien van de activiteiten van corporaties en de voorwaarden waaronder vermogen verstrekt zou kunnen worden.

4.4 POSITIE CORPORATIE WEERGEGEVEN MET KERNGEGEVENS

Op basis van het rapport 'Bedrijfsinformatie woningcorporaties 1992-1993' van de Nationale Woningraad volgen een aantal kerngegevens. De resultaten worden gepresenteerd naar gemiddelde uitkomsten per woning.

De financiële reserve per woning

figuur 8

financiële reserves (gemiddeld per woning)			
	1992	1991	1990
ABR	5255	5015	7111
Voorzieningen	4517	4264	1954
Financiële reserves	9772	9279	9065

bron: N.W.R.

De financiële reserves van een corporatie worden gevormd door de som van het eigen vermogen (ABR) en de Voorzieningen. De wijziging van waarderingsgrondslagen heeft een forse verschuiving binnen de financiële reserves tot gevolg gehad van ABR naar Voorzieningen.

De gemiddelde ABR is in 1992 met bijna 5 procent gestegen en bedraagt gemiddeld 5225 gulden per woning.

De solvabiliteit (het eigen vermogen als percentage van het totale vermogen) is gestegen van 6,3 procent in 1991 tot 6,5 procent in 1992.

De gemiddelde ABR, uitgedrukt in een percentage van huren en bijdragen, bedroeg in 1992 en in 1991 66 procent. De voorzieningen, met name ten behoeve van onderhoud en woningverbetering, zijn in 1992 ten opzichte van 1990 toegenomen met ruim 130 procent, ofwel 2563 gulden gemiddeld per woning. De herkomst van het vreemde vermogen was in 1990 als volgt (Klieverik, 1990): 50 procent is afkomstig van rijksleningen en gemeenteleningen, 33 procent is afkomstig van leningen van institutionele beleggers en 17 procent is afkomstig van de Bank van Nederlandse Gemeenten inclusief een stukje van de Waterschapsbank.

Het jaarresultaat

figuur 9

jaarresultaat (gemiddeld per woning)			
	1992	1991	1990
bedrijfsresultaat (ex. rente)	-189	153	569
renteresultaat	1153	1058	1058
bedrijfsresultaat	964	1211	1627
buitengewone baten	131	153	-
buitengewone lasten	-663	-1240	-693
jaarresultaat	432	124	934

bron: N.W.R.

Met ingang van 1991 worden dotaties aan voorzieningen in het bedrijfsresultaat opgenomen. Het bedrijfsresultaat voor rente is ten opzichte van 1990 behoorlijk afgenomen en in 1992 zelfs negatief door de extra dotaties aan de post voorzieningen.

Het renteresultaat is in 1992 ten opzichte van 1990 gestegen en vormt als in de jaren daarvoor een van de bepalende factoren om nog tot een positief jaarresultaat te komen.

De extra dotatie aan voorzieningen bedroeg in 1992 gemiddeld 929 gulden. Het renteresultaat is in 1992 bijna 100 gulden hoger dan in de jaren daarvoor. De zogenaamde herfinancieringsoperatie van de schulden is daar de oorzaak van. De rentabiliteit van het eigen vermogen (jaarresultaat als percentage van het eigen vermogen) bedroeg in 1992 8,2 procent. De rentabiliteit van het totaal vermogen (jaarresultaat plus verschuldigde interest als percentage van het totaal vermogen) was in 1992 6,9 procent.

Verhuur gegevens

De zogenaamde minimum huursomstijging, die door het rijk als norm is gesteld, bedroeg over 1993 4,75 procent. De gemiddelde huurprijsstijging bij corporaties bedroeg 5,2 procent in 1993. Circa 47 procent van de woningen behoort tot de goedkope woningen (huurprijs lager dan f 510). Circa 53 procent heeft een huurprijs van meer dan 510 gulden, waarvan circa 1 procent een huurprijs heeft die boven de maximale grens gelegen is van de individuele huursubsidie, 913 gulden (prijspeil 1 juli 1993). De gemiddelde netto maandhuur bedroeg 498 gulden (december 1993).

De gemiddelde mutatiegraad in de voorraad van corporaties ligt rond de 11 procent per jaar.

Kwaliteit woningbezit

Ruim de helft van het bezit van de corporaties bestaat uit eengezinswoningen. De gemiddelde score volgens het woningwaarderingssysteem bedraagt 120 punten. De gemiddelde nettohuurprijs is 4,71 gulden per punt in december 1993. Ruim 95 % van de woningvoorraad van sociale verhuurders wordt bouwtechnisch als goed tot redelijk aangemerkt.

figuur 10

samenstelling bezit sociale verhuurders					
woningen	totaal	ouder dan '45	1945 - 1968	1968 - 1975	1975 - heden
eengezins	50,8	4,1	17,6	10,9	18,1
meergezins					
-met lift	12,9	0,0	1,9	6,9	4,1
-zonder lift	22,4	2,5	10,5	1,2	8,3
-benedenwon	8,5	1,1	2,5	0,6	4,4
overige	5,3	0,1	0,6	1,1	3,5
totaal	100	7,9	33,0	20,7	38,4

bron: N.W.R.

Bedrijfsmatige gegevens

De gemiddelde kosten van bestuur en werkapparaat bedroegen in 1992 ruim 900 gulden per woning. Tweederde bestond uit personeelskosten. De gemiddelde kosten die betrekking hebben op algemeen beheer en administratie bedroegen in 1992 414 gulden per woning. In 1993 bedroeg de huurachterstand gemiddeld 1,2 procent van de jaarhuur. Bij woningcorporaties waren eind 1993 gemiddeld 9,5 personen per 1000 woningen in vaste dienst. Bijna 40 procent hiervan is actief op het gebied van onderhoud en technische zaken.

Conclusie

De kernactiviteiten van corporaties waren gericht op de lage huursegmenten, dat blijkt uit de cijfers. De gemiddelde huur van het totale corporatiebezit ligt met 498 gulden onder de definitie van goedkope huurwoningen in het BBSH (f 510, prijspeil 1 jan 1993).

De ABR is gemiddeld 5225 gulden per woning en is vergelijkbaar met 10 maal het gemiddelde maandhuurbedrag. Indien corporaties in de duurdere segmenten aanzienlijke activiteiten gaan ondernemen zal dit tot andere verhoudingen kunnen leiden tussen huuropbrengsten, leegstandrisico en ABR.

Ruim 15 procent van de gemiddelde huuropbrengst wordt door corporaties besteed aan het werkapparaat en het bestuur van de onderneming (gemiddeld f 900). Per 1000 woningen hebben corporaties gemiddeld 9,5 mensen in vaste dienst. Op basis van deze cijfers kan verondersteld worden dat nog een proces van afslanking en kostenbesparing voorstelbaar is bij corporaties. Het bedrijfsresultaat uit de exploitatie van woningen was zelfs negatief in 1992. Het beleggen van de bedrijfsreserve levert voor corporaties een veel grotere bijdrage aan het bedrijfsresultaat dan het exploiteren van woningen. Het werkapparaat en de bestuurlijke structuur zijn gemiddeld genomen kostbaar in vergelijking met de gemiddelde exploitatieopbrengsten. Indien de financiële reserve gebruikt moet worden voor de verwerving en exploitatie van woningen, zijn er nogal wat inspanningen vereist om tot eenzelfde bedrijfsresultaat te komen dan uit de financiële belegging van de reserve.

5 DE NIEUWE RELATIE VAN CORPORATIE MET GEMEENTE

5.1 NIEUWE VERHOUDINGEN

De decentralisatie van rijkstaken en de verzelfstandiging van corporaties hebben een grote invloed op de verhoudingen tussen gemeenten en corporaties. Wat betreft de corporaties wordt bedoeld de plaatselijk toegelaten instellingen, want met de enkele landelijke toegelaten instellingen hebben gemeentelijke overheden over het algemeen geen intensieve relatie. Zoals in het hoofdstuk over het BBSH beschreven is, gaat het BBSH er vanuit dat gemeenten en corporaties in overleg tot een nadere invulling komen van de in het besluit genoemde prestatievelden. Het BBSH schrijft echter geen prestatie-afspraken voor. Corporaties zijn slechts gehouden aan inspanningsverplichtingen. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor het invullen van de verantwoordingsgebieden. Gemeenten hebben anderzijds niet de bevoegdheid om vooraf prestatiecriteria voor te schrijven, waaraan corporaties zouden zijn gebonden. Het accent ligt immers op de verantwoording achteraf.

Corporaties en gemeenten zullen ieder vanuit het eigen belang en de eigen positie streven naar een stelsel van onderlinge afspraken. Op basis van de inspanningsverplichtingen uit het BBSH kunnen door een samenloop van belangen van gemeenten en corporaties wederzijdse resultaatverplichtingen ontstaan.

Dergelijke convenanten kunnen en zullen meer omvatten dan alleen de prestatievelden die in de BBSH genoemd zijn. Te denken valt aan afspraken over de bouw van koopwoningen en duurdere huurwoningen door corporaties.

In een convenant kunnen bijvoorbeeld ook afspraken gemaakt worden over de toedeling en verdeling van subsidies, onder andere de verdeling van de subsidie voor plaatselijk verschillende omstandigheden.

In de periode voor de invoering van het BBSH en voor de uitvoering van de Bruteringswet kon de gemeente "slachtoffers" onder de woningcorporaties zoeken om op slechte plekken in de stad te investeren zonder dat de corporaties via betere plekken gecompenseerd moesten worden. Nu zal de gemeente overeenkomsten moeten sluiten met de zelfstandig geworden partijen om dergelijke projecten van de grond te krijgen. De aanpak van dergelijke plekken zal veel meer de inzet worden van een onderhandeling met een scala van mogelijke compensaties die een gemeente moet bieden.

5.2 DE NIEUWE POSITIE VAN CORPORATIES OP DE LOKALE MARKT

Volgens Heerma worden goedkope huurwoningen teveel bewoond door mensen met een relatief te hoog inkomen en worden duurdere huurwoningen te vaak bewoond door mensen met een relatief te laag inkomen (ministerie VROM, 1989).

In de grote steden is vooral de eerstgenoemde kant van de scheefheid aanwezig, vanwege het feit dat in deze steden het grootste deel van de woningvoorraad relatief goedkoop is. In deze grote steden zullen de

gemeentebesturen de nieuwbouw van woningen meer in de marktsector trachten te realiseren om daarmee een doorstroming van de te goedkoop wonende bovenmodale inkomensgroepen te bevorderen.

De woningcorporaties in de grote steden beheersen deze goedkope woningvoorraad, die zij desnoods met onrendabele inspanningen in stand moeten houden.

Van woningcorporaties in grote steden wordt verwacht dat zij de daar voorkomende probleemgroepen huisvesting bieden en dat zij op de slechte plekken in de stad zullen investeren.

Als de doorstroming van de huurders met een goed inkomen uit het corporatiebezit naar andere woningen moet worden bevorderd ligt het voor de hand dat deze corporaties daar een bepaalde rol in willen spelen.

De rol die de corporaties kunnen vervullen is in zekere mate afhankelijk van de positie die de gemeentebesturen de corporaties moeten en/of kunnen gunnen. Er zijn vele gemeentebesturen die de corporatie als marktpartij omhelzen. Een aantal gemeentebesturen neemt een genuanceerder standpunt in.

Ter typering van het beeld en de meningen volgen hierbij een aantal standpunten:

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten oordeelt dat voor de corporaties in de toekomst als marktpartij een belangrijke rol is weggelegd. VNG-vertegenwoordiger Van der Voet motiveerde dat op het NWR-symposium maart jl. als volgt (v. Hees, 1994):

' De ervaring leert dat de gemeente in de meeste gevallen vertrouwen kan hebben in corporaties als het gaat om onderhoud en beheer, de omgang met de huurders, toewijzing aan doelgroepen en huurbeleid. Die ervaring is bovendien reden om ook in de nieuwbouw met corporaties zaken te blijven doen en misschien zelfs meer dan vroeger. Want het vervolg op de bouw van woningen is van minstens zo groot belang en bij corporaties in goede handen.'

In de politieke praktijk van diverse grote gemeenten wordt nijver gezocht naar mogelijkheden om de corporaties als marktpartij een positie te gunnen:

Volgens de Zaanse wethouder Horselenberg (v. Hees, 1994) kan een gemeente heel bewust ervoor kiezen om projecten in de vrije sector toe te wijzen aan corporaties, zodat de extra middelen uit zo'n project kunnen worden ingezet voor de stadsvernieuwing.

De gemeente Utrecht heeft in 1993 (Derksen e.a., 1993) besloten dat een van de vijf corporaties ontwikkelaar van het 'slachthuisterrein' moet worden, waar naast sociale huurwoningen, koopwoningen, winkel- en kantoorruimte, voorzieningen, een buurtpark en infrastructuur moeten worden gerealiseerd.

In Rotterdam zal men de corporaties ook als marktpartij beschouwen, maar dan in een gelijkwaardige positie met andere marktpartijen en niet in een bevoordeelde positie omdat ze corporatie zijn (v. Dieten, 1993). Rotterdam was de eerste gemeente in het land die convenanten met institutionele beleggers afsloot voor de produktie van duurdere huurwoningen. Men wil ook de relatie met ontwikkelaars en beleggers koesteren, omdat de gemeente de mix aan produkten, die deze partijen leveren, nodig heeft. In sommige gebieden zullen corporaties een voorrangpositie verkrijgen, omdat ze daar grote belangen hebben. In de gebieden daarbuiten zijn partijen gelijkwaardig. Met institutionele beleggers wordt in Rotterdam eveneens een mix aan produkten afgesproken op goede en minder goede lokaties. In Rotterdam

is men van mening dat de 'scheefheid' ook bestreden kan worden door in convenanten met beleggers bepalingen over toewijzing op te nemen en met ontwikkelaars bij koopwoningen iets dergelijks te regelen. De bevordering van de doorstroming geeft corporaties geen voorrangpositie. Vanwege de onderkende risico- en rendementsaspecten van duurdere huurwoningen en koopwoningen zal men in Rotterdam slechts geleidelijk corporaties een positie op die markt gunnen.

Conclusie

Hoe corporaties hun ondernemingsbeleid ook zullen vormgeven en inhoud geven, corporaties hebben sterke relaties met lokale overheden. Voor iedere marktpartij is een goede relatie met lokale bestuurders van belang voor het ondernemersbeleid. In de relatiesfeer met lokale overheden hebben corporaties een voorsprong ten opzichte van vele andere marktpartijen. Corporaties zullen vanzelfsprekend dit trachten uit te buiten om daarmee een betere positie te verkrijgen dan vele andere marktpartijen. Als gevolg van het BBSH kan het de wens van de gemeente en de corporatie zijn om buiten de bekende prestatievelden ook andere afspraken te maken. Afspraken die de ontwikkeling, de bouw, de verkoop en verhuur van duurdere woningen kunnen betreffen.

De doorstroming is met name in de grote steden van belang. Daar is een groot gedeelte van de goedkope voorraad gesitueerd. In de stedelijke agglomeraties zullen duurdere segmenten aangeboden moeten worden. In de grote steden zijn ook de corporaties gevestigd met de ontwikkelde werkapparaten en de professionelere besturen. In de grote steden zijn met name de institutionele beleggers, de ontwikkelaars en de bouwbedrijven actief in de duurdere segmenten. De corporaties zullen als marktpartij hierin een rol opeisen. Op kostprijbasis zijn in de nieuwbouw immers geen goedkope huurwoningen (huur circa f 510) meer te realiseren.

Ook gemeentebesturen zullen zich moeten instellen op de andere rol van corporaties. Als zij deze rol als marktpartij accepteren, zal deze dan gelijkwaardig zijn aan de andere marktpartijen of krijgen corporaties een concurrentievoordeel. Het ene gemeentebestuur zal anders reageren op de corporatie als zelfstandige ondernemer dan de andere. Voor gemeentelijke overheden kan het op de lange termijn van belang zijn ook met de andere marktpartijen goede relaties te onderhouden gezien de vele investeringen die in een stad wenselijk zijn. In ieder geval zal door de traditionele marktpartijen op de lokale huisvestingsmarkten geaccepteerd moeten worden dat naast de bekende ontwikkelaars, bouwbedrijven, makelaars en institutionele beleggers een aantal corporaties in hetzelfde segment actief kunnen en zullen zijn.

6 DE STARTPOSITIE VAN DE CORPORATIE ALS ZELFSTANDIGE ONDERNEMER

De bruteringsoperatie betekent voor corporaties een wijziging in de jaarlijkse in en uitgaande geldstromen. Op het moment van brutereren en salderen zelf wordt een bijdrage ineens ter grootte van de contante waarde van de nog te verkrijgen jaarlijkse bijdragen ontvangen en wordt de restant schuld van de nog uitstaande rijksleningen afgelost. Corporaties komen daarmee voor de vraag te staan hoe ze de bijdrage ineens zullen aanwenden en hoe ze in de herfinanciering van de restant schuld van de rijksleningen willen voorzien. Daarbij zal ook reeds een beeld moeten worden gevormd hoe in de nabije toekomst de herfinanciering van de te vervallen kapitaalmarktleningen zal worden ingevuld. Corporaties zullen hun toekomstige financieringsbehoefte en beleggingsmogelijkheden in beeld moeten brengen en op basis daarvan een financierings- en beleggingsplan moeten vaststellen.

6.1 EEN FINANCIERINGS- EN BELEGGINGSOPGAVE

De bruteringsoperatie leidt tot een groot aantal herfinancieringen van af te lossen rijksleningen, waarvoor het bruterings-accorde met een rentepercentage van 7 % rekt. De verleiding is groot bij woningcorporaties om zich voor de bruteringsoperatie en saldering van 1 januari 1995 al in te dekken tegen de nadelige ontwikkelingen van de kapitaalmarktrente. De toekomstige financieringen die moeten plaatsvinden wil men nu al voor een zo gunstig mogelijk rentepercentage vastleggen. Het nut van rente-derivaten is dat je kan anticiperen op rente-ontwikkelingen in de toekomst. Met de bruteringsoperatie in aantocht leveren de corporaties aantrekkelijke mogelijkheden voor bemiddelaars in dergelijke rente-derivaten. Risico's afdekken kan met behulp van risicobeperkende rente-derivaten, maar kan ook met risico-dragende derivaten (bv door het ongedekt schrijven van opties). Niet gehinderd door voldoende kennis van de beheersbaarheid en risico's van de nieuwe instrumenten werpt men zich bij een aantal woningcorporaties op renteswaps, renteopties en futures (zie o.a. Harms, 27 juni 1994).

Anderzijds zal door de saldering vanwege het Bruteringsaccorde veel vermogen vrijkomen. Wanneer men zou besluiten om een deel aan te wenden voor de interne financiering van bouwprojecten dan rest daarnaast nog een aanzienlijke externe beleggingsopgave. Aangezien de bruteringsoperatie uitgaat van een beleggingsrente van 6,75 procent (discountvoet) zullen de corporaties op dit punt diverse beleggingsconstructies moeten maken met verschillen in looptijd, rendement en risico.

De woningcorporaties zijn niet alleen beheerders en ontwikkelaars, maar ook beleggers tegen wil en dank geworden (Priemus, 1994). Zij beheeren miljoenenvermogens om latere onderhoudsuitgaven, verbeteringen en nieuwbouwinvesteringen mee te kunnen bekostigen. Dat geld moeten ze niet in een oude kous bewaren maar op een alerte manier beleggen, waarbij financiële risico's zoveel mogelijk worden afgedekt.

Corporaties ontkomen er niet aan hun financiële functies te professionaliseren en de organisatie af te stemmen op het noodzakelijke beleggings- en financieringsbeleid.

6.2 ANALYSE RISICOMANAGEMENT CORPORATIES

De risico's die corporaties lopen kunnen worden onderverdeeld in risico's in de kapitaalsfeer en risico's in de vermogenssfeer (Ravestein / Smink, 1994).

De risico's in de kapitaalsfeer zijn verbonden met investeren en exploiteren, die in de vermogenssfeer hangen samen met financieren. Risico's in de kapitaalsfeer vloeien voort uit de activiteiten op het gebied van investeringen en beleggingen. Het rendementsrisico in de kapitaalsfeer houdt in dat de ontvangsten hoger of lager kunnen uitvallen dan verwacht, dus dat het reële rendement afwijkt van wat een corporatie had gepland. Deze interne rendementseis zal zijn afgestemd op de verwachte vermogenskosten en de gewenste omvang van het eigen vermogen. Wanneer het uit verhuur en beleggingen behaalde rendement structureel onder de externe vermogenskostenvoet ligt, wordt ingeteerd op het eigen vermogen en dat kan de financiële continuïteit in gevaar brengen.

Risico's in de vermogenssfeer hebben te maken met financieren met vreemd vermogen en zijn onder te verdelen in renterisico's en kasstroomrisico's. Er zal gestreefd worden naar zo laag mogelijke vermogenskosten. De werkelijke renteontwikkeling kan echter afwijken van de verwachte renteontwikkeling. De corporatie loopt daardoor een renterisico. Zeker als de rente niet daalt maar stijgt komen de vermogenskosten hoger uit dan verwacht. Als de vermogenspositie niet al te sterk is zal een compensatie gezocht moeten worden in de kapitaalsfeer: er zal een hoger rendement moeten worden gehaald uit de verhuur- en beleggingsactiviteiten. Een meevallende renteontwikkeling geeft uiteraard extra ruimte in de kapitaalsfeer. Het kasstroomrisico ontstaat in de vermogenssfeer als een financiering niet in de gewenste vorm en/of op het gewenste moment te verkrijgen is (: ook wel beschikbaarheidsrisico). Het beperken van het kasstroomrisico kan gepaard gaan met het verhogen van het renterisico.

De bruteringsoperatie heeft vooral gevolgen voor het rendementsrisico. Corporaties zullen onder andere via het huur- en beleggingsbeleid meer dan in het verleden zelf moeten zorgdragen voor voldoende rendement. De renterisico's in de vermogenssfeer zullen door brutereren niet wijzigen. De rente ontwikkelt zich immers altijd anders dan verwacht. Omdat de exploitatiebijdragen van het rijk vervallen moet een deel van de ontvangen afkoopsom zodanig worden belegd dat op de gewenste momenten voldoende middelen vrijkomen. Dit heeft gevolgen voor het kasstroomrisico.

Welke instrumenten zijn voor een corporatie potentieel beschikbaar om de risico's in te perken of te neutraliseren:

In de kapitaalsfeer:

- * **Aanpassing van het huurbeleid:**
Als de externe vermogenskosten hoger uitpakken kan worden besloten de huren extra te verhogen als de lokale markt daarvoor voldoende ruimte laat.
- * **Aanpassen van het investeringsbeleid:**
Als de actuele kapitaalmarktrente laag is kan worden besloten de voorgenomen investeringen te vervroegen.
- * **Aanpassing van het beleggingsbeleid:**
Als het rendement langer dan verwacht op een hoog niveau blijft kan worden besloten langer dan verwacht extern te beleggen.
- * **Aanpassing van het huurincassobeleid:**
Door een intensiever huurincassobeleid kan worden getracht een betere grip te krijgen op de huurinkomsten waardoor het kasstroomrisico wordt verlaagd.

In de vermogenssfeer:

- * **Beheer van de leningenportefeuille:**
Het renterisico kan worden verkleind door een actief beheer van het bestaande leningenpakket op het punt van vervroegde aflossingen.
- * **Looptijdenmanagement:**
Het renterisico kan worden verkleind door ervoor te zorgen dat niet te grote bedragen op hetzelfde moment een renteconversie moeten krijgen dan wel voor herfinanciering in aanmerking komen.
- * **Het gebruik van rente-instrumenten:**
Het renterisico wordt afgedekt door de inzet van fixerende of afschermende rente-instrumenten zoals futures, swap's, opties en cap's. Het gebruik van rente-instrumenten vraagt een gedegen kennis van de werking ervan. Tevens is een actief financieel beheer vereist.

Per instrument is maar een beperkte verandering van koers mogelijk als er zich onverwachte omstandigheden voordoen. Vandaar dat de totale regie van de instrumenten tezamen van groot belang is voor de woningcorporaties.

Professionalisering van het financiële management is een voorwaarde voor een gezond zelfstandig ondernemerschap.

6.3 HOE KAN DE ONDERNEMERSKWALITEIT WORDEN BEOORDEELD

Kortgeleden is bekend geworden dat een aantal woningcorporaties met de handel in rente-derivaten een aanzienlijk verlies heeft geleden. Naarstig wordt er nu gewerkt aan een beleggingsstatuut (Harms, 27 juni 1994). Iedere corporatie gaat waarschijnlijk verplicht worden een dergelijk beleggingsstatuut op te nemen, waarmee de corporatie moet verklaren hoe met de financiële markten wordt omgegaan.

Terecht stelde Priemus (Priemus, 1994) dat aan corporaties niet de "geur van speculaties en financieel gerommel mag kleven", maar merkte hij ook anderzijds op dat het niets doen met geld ook een financieel risico oplevert. Het risico van het handelen met rente-derivaten is dat corporaties op de kapitaalmarkt als risicovoller kunnen worden beschouwd. Dit gevaar wordt in de corporatiewereld onderkend. Vandaar de sprekende uitspraak in een recente uitgave van het periodiek van het NCIV, corporatie magazine: "één afgezakte broek en de hele sector staat met de billen bloot" (Cobouw, 7 juli 1994). Men is bevreesd dat het geld dat men in de toekomst moet lenen duurder zal worden door het hogere risico-percentage dat financiers zo nodig zullen rekenen.

Het WSW heeft corporaties verzocht geen verplichtingen meer aan te gaan met betrekking tot risico-dragende open-eind-derivaten (Harms, 23 juni 1994). Het bestuur heeft onlangs besloten dat het zich niet meer borg zal stellen voor corporaties die verplichtingen met dergelijke derivaten zijn aangegaan.

De problematiek van financiering is momenteel ook vanuit een ander oogpunt gevoelig. De financiering van corporaties is projectmatig gericht. Per project wordt er vreemd vermogen aangetrokken. Als gevolg van de verzelfstandiging dienen de kosten op het ene project echter gecompenseerd te kunnen worden met overschotten die elders behaald worden. Deze problematiek vraagt niet om een projectmatige- maar om een bedrijfsmatige financiering. In plaats van een vertrouwen in de mogelijkheden van een project vraagt dit van de banken en andere financiers veel meer een geloof in de kwaliteiten van het ondernemerschap van corporaties. Ondanks de zekerheidsstructuur die geboden wordt in de corporatiewereld zal met name de kwaliteit van het ondernemerschap van belang zijn voor financiële instellingen.

Wat betreft de financiële instellingen scoren de woningcorporaties zonder de zekerheidsstructuur niet hoog door o.a. de volgende factoren (v. Hees, 1994):

- * Een grote gevoeligheid voor politiek factoren:
Door bijvoorbeeld regelgeving, huurbeleid, woningtoewijzing, individuele huursubsidie.
- * Een matige financiële positie:
Door de lage solvabiliteit en rentabiliteit.
- * Een zwakke positie van de debiteuren:
Door de positie van veel huurders met een laag inkomen.
- * De beperkte liquiditeit van de activa:
Door de beperkte dekkingswaarde van hypotheek op huurwoningen door de bescherming van huurders.
- * De nog onduidelijke kwaliteiten van het management:
Door de nieuwe situatie die is ontstaan door het BBSH en de uitwerking van het bruteringsaccorde is in vele gevallen de kwaliteit van het ondernemersbeleid nog onduidelijk.

De corporaties hebben nog geen geschiedenis als zelfstandige ondernemers, waardoor financiële instellingen nog niet goed in staat zijn om met historische cijferreeksen te analyseren wat een sterke onderneming is, of daarentegen geen sterke onderneming is. Elke sector heeft zijn eigen ratio's. De ratio's om bijvoorbeeld Albert-Heijn tot een gezond bedrijf te verklaren zullen anders zijn dan die voor Hoogovens.

Zolang in de sector van de corporaties nog geen ondernemingsverleden bestaat en daardoor onzekerheid zal heersen in de financiële wereld over deze ratio's, is de achtervangpositie van gemeenten en rijk via de het WSW voor het aantrekken van vreemd vermogen van belang.

Het is niet ondenkbaar dat er op niet al te lange termijn in de een of andere vorm een zogenaamde 'rating' gaat ontstaan in de corporatiewereld, of in de financiële wereld, waarmee men de kwaliteit van de onderneming kan aangeven. Hierdoor zullen verschillen ontstaan in financieringsmogelijkheden. De ene corporatie zal daardoor tegen betere voorwaarden dan de andere een bedrijfsmatige financiering kunnen verkrijgen op de kapitaalmarkt.

Gedragscode

Nu er meer financiële en bestuurlijke vrijheid van handelen ontstaat is de Nationale Woningraad bij monde van haar directeur de heer N. van Velzen (v. Velzen, 1994) van mening dat:

'In de sector consensus zal moeten ontstaan over wat gewenst, geoorloofd en verantwoord is. Dat geldt voor zowel de aard van de werkzaamheden van corporaties en de grenzen van de vrijheid daarbij, als voor de bedrijfsvoering van corporaties, de kwaliteit van het management en de doelmatigheid van het functioneren'.

Door de NWR (maar ook door het NCIV) wordt gedacht aan de ontwikkeling van een gedragscode voor woningcorporaties. Van Velzen (v. Velzen, 1994) :

' Het gaat er juist om binnen de sector bepaalde algemeen aanvaarde normen en waarden te ontwikkelen die op vrijwillige basis door woningcorporaties kunnen worden onderschreven. Een dergelijke code kan bruikbaar zijn, juist op die terreinen waarvoor corporaties nieuwe mogelijkheden en vrijheden zijn geschapen. De code zou kunnen ingaan op het nakomen van de sociale doelstelling, de uitgangspunten die worden gehanteerd bij projectontwikkeling en daarmee samenhangend het oprichten van nieuwe rechtspersonen, zoals een stichting of een b.v. voor het onderbrengen van risicovolle activiteiten. Ook kan de code worden gebruikt voor het beleggings- en investeringsbeleid, de aanbesteding van werken en diensten en de uitgangspunten daarbij, of voor de omgang met bewoners'.

Door het BBSH en de Bruterij zijn de corporaties niet alleen minder afhankelijk van het rijksbeleid maar eveneens minder aangewezen op de werkzaamheden van de 'koepelorganisaties' als NCIV en NWR. Dit zal invloed gaan hebben op de activiteiten van de koepelorganisaties. Uit de gesprekken die met een aantal sleutelinformanten gevoerd zijn valt af te leiden dat het moeite zal kosten voor de NWR en het NCIV om via een 'top-down' benadering de corporaties een gedragscode op te leggen. 'Bottom-up' zal men toch eerder gedachten ontwikkelen om de eigen onderneming in een sterke positie te brengen dan dat men zich wil vastleggen in een gedragscode. Alleen als de bewindslieden van volkshuisvesting nadrukkelijk kenbaar maken dat een gedragscode vereist is, zal deze gedragscode er op afzienbare termijn komen.

6.4 ASPECTEN VAN DE INTERNE BEDRIJFSVOERING

Het realiseren van de kerntaak, het beheer en de exploitatie van de voorraad sociale woningen, heeft bij veel corporaties nog niet kostendekkend zonder subsidies kunnen plaatsvinden.

Het denken over het uitbreiden van het taakgebied en de activiteiten van de corporatie wordt vaak eerder ingegeven door de overweging daarmee de omvang van het werkapparaat te kunnen handhaven dan door de ontwikkelingen op de woningmarkt. Corporaties kunnen in veel gevallen wellicht beter de prioriteit leggen bij het verrichten van kosten-baten analyses van het eigen werkapparaat dan te studeren op het uitbreiden van de taakgebieden. Het paard dreigt in het laatste geval achter de wagen gespannen te worden. Bij diverse gelegenheden worden corporaties er op gewezen dat de projektontwikkeling en het beleggen in duurdere woningbouw geen sectoren zijn waarvan het behalen van hoge rendementen verwacht kan worden (Woningraad, 7-1993 en ook v. Dieten, 1993).

De kans bestaat dat woningcorporaties met als achtergrond de versterking van de financiële positie het huurbeleid zullen gaan onderbouwen (v. Hees, 1994). De invoering van de Huursombenadering (wettelijk geregeld via het BBSH) geeft de corporaties de vrijheid om hun woningvoorraad in zijn totaliteit met een percentage jaarlijks te verhogen dat ligt tussen de minimale huursomstijging (jaarlijks door het rijk te bepalen, in 1993 4,75 procent) en de maximale huurverhoging die per huishouden gevraagd mag worden (eveneens jaarlijks door het rijk te bepalen, in 1993 6 procent). In de Bruteringswet zal geregeld worden dat gedurende de komende vijf jaren de huursomstijging 0,5 procent boven de inflatie zal liggen (Seyffert / Vismans, 1994). Indien corporaties de huren van hun voorraad met meer dan de minimale huursom laten stijgen zal dat zijn ter versterking van de financiële positie en niet op basis van een sociaal huurbeleid. Het op deze manier verbeteren van de solvabiliteit en/of bekostigen van het werkapparaat zal een hoge prioriteit kunnen krijgen. De huren van goed in de markt liggende goedkope woningen (boven de grens van f 510) zal mogelijk meer dan gemiddeld verhoogd worden, zeker als de bewoners die hogere huur goed kunnen betalen (v.Hees, 1994).

Niet alleen door een huurbeleid maar ook door de verkoop van woningcomplexen kunnen corporaties hun financiële positie verbeteren. Immers corporaties kunnen de woningen makkelijker verkopen na het BBSH en de Bruteringsoperatie. Een verkoopbesluit hoeft zelfs niet in alle gevallen een besluit van 'aanmerkelijk belang' te zijn dat gemeld moet worden aan de gemeente (zie hoofdstuk 4.2, pag. 25).

Waarschijnlijk zullen verschillende corporaties ook daadwerkelijk woningcomplexen na 1 januari 1995 gaan verkopen. Althans, die kans werd door een aantal sleutelinformanten vrij hoog ingeschat. Er zijn een aantal argumenten die gebruikt kunnen worden bij een verkoopbeslissing:

- * De solvabiliteitspositie kan worden verbeterd;
- * De wijk-opbouw wordt gedifferentieerder;
- * Men creëert hiermee doorstroming;
- * Er kan een kostenvoordeel mee worden behaald;
- * Er kunnen leningen door worden geliquideerd (Liesveld, 17 febr. 1994).

Uit al deze factoren blijkt eens te meer dat de woningvoorraad de grote kracht is die de corporaties bezitten. De marktpositie van de woningvoorraad, de marktomstandigheden en de kwaliteit van de woningvoorraad zullen, ondanks de verschillende kwaliteiten van bedrijfsvoering, de mogelijkheden van corporaties verruimen of beperken.

6.5 CONCLUSIES

Het Bruteringsaccordering vergroot de financierings- en beleggingsopgave voor corporaties. Corporaties werken met veel vreemd vermogen en zijn daardoor gewend aan het renterisico. Door de brutering is met name het rendementsrisico toegenomen. Door een verkeerde samenstelling van de beleggingsportefeuille (soorten assets, tijdstippen, looptijden) kunnen de rendementsresultaten onvoldoende blijken te zijn ten opzichte van de verplichtingen in de exploitatiesfeer.

Ook het investeren in woningen dient als belegging gezien te worden. Het exploitatieresultaat dient uiteindelijk, na het voldoen van de externe verplichtingen en het corrigeren op inflatie, een voldoende aanwas van het eigen vermogen te geven in relatie tot de doelstellingen van het eigen vermogen. Deze regie van rendements- en risicoaspecten vereist een professionalisering van het financieel management van corporaties. Het weerstandsvermogen op lange termijn van corporaties wordt voor een groot deel bepaald door de kostenstructuur en het beleid ten aanzien van de rendements- en risicoaspecten in de kapitaal- en vermogenssfeer.

Als corporaties nieuwe markten met andere en mogelijk grotere risico's gaan betreden, bijvoorbeeld de markt van duurdere huur- en koopwoningen, zonder dat het financieel management van de organisatie geprofessionaliseerd is, is dat gevaarlijk voor de corporatie die zo weinig weerstandsvermogen heeft in de vorm van eigen vermogen ten opzichte van de grote hoeveelheid vreemd vermogen. Tevens is het gevaarlijk omdat de corporatie betrekkelijk weinig mogelijkheden heeft om de cash-flow te vergroten. Een dergelijk beleid is te vergelijken met het opvoeren van het motorvermogen van een auto zonder de besturing en de remcapaciteit aan te passen.

Corporaties hebben nog geen geschiedenis als ondernemers. Er zullen de komende tijd verschillen gaan ontstaan op basis van de verschillende ondernemerskwaliteiten. Ondernemerskwaliteit betekent niet alleen initiatieven nemen en het aangaan van risico's maar ook het beheersen van de risico's. De corporaties die als onderneming het beste scoren zullen, net als in andere bedrijfstakken, de beste financiering kunnen verkrijgen. In deze bedrijfstak met relatief veel vreemd vermogen is dat dubbel belangrijk.

Ondernemingskwaliteit is niet alleen een kwestie van ondernemersbeleid maar wordt tevens bepaald door de kwaliteit van de produktiemiddelen. De plaatselijke marktomstandigheden en daarin de kwaliteit en marktpositie van de woningvoorraad van de corporaties bepaalt voor een groot deel de toekomstige mogelijkheden van corporaties. Corporaties in een stedelijke agglomeratie met een uitgebreide woningmarkt waar schaarste bestaat, zijn in het voordeel.

7 MARKTSTRATEGIEËN VAN CORPORATIES

7.1 ANALYSE MARKTPOSITIE VAN EN DOOR CORPORATIES

Volgens de corporaties kunnen zij op basis van de kostprijs geen goede betaalbare nieuwbouw woningen (tot circa f 700) meer bouwen voor de laagste inkomensgroepen (Ouwerkerk, 18 mei 1994 en v.Leeuwen, 1994). De corporaties vinden over het algemeen dat zij voor de zwakkere groepen op de woningmarkt een rol kunnen spelen door zelf aantrekkelijke koop- en duurdere huurwoningen aan te bieden waarmee de doorstroming uit het goedkope bezit bevorderd moet worden. Corporaties willen op die manier ook hun plaats op de markt van nieuwbouw-woningen behouden.

In het Besluit Woninggebonden Subsidies is geen voorkeursbehandeling voor corporaties meer bepaald als het gaat om het bouwen van gesubsidieerde woningen. Corporaties worden zich bewust van de probleemstelling dat het erom gaat wie nu het beste in staat is om efficiënte produkten neer te zetten die levensvatbaar zijn (v.Velden, 24 maart 1994).

Mr W.D. van Leeuwen, directeur van het NCIV, neemt in zijn analyse van de woningmarkt en de positionering van nieuwe strategieën voor corporaties veel afstand van de bestaande praktijk van corporaties: het bouwen van goedkope huurwoningen. Hij bepleitte op de SEV-experimentenbeurs op 16 juni 1994 (v.Leeuwen, 1994) dat corporaties zich op de koopwoningenmarkt moeten richten. De volgende redenering is gehaald uit de toespraak van de heer van Leeuwen:

" Door de ongelijke behandeling van de huur- en koopsector komt de marktpositie van de huurwoning onder druk. De verandering in de concurrentiepositie ten opzichte van de eigenwoningsector zal zeker invloed hebben op het bouwbeleid van woningcorporaties. Naarmate meer koopwoningen beschikbaar komen, zullen meer huishoudens uit de middeninkomensgroepen de overstap naar de koopwoning maken. Afhankelijk van de woningmarktsituatie zal hierdoor vroeger of later de verhuur van duurdere huurwoningen worden bemoeilijkt. Anderzijds zijn de aanvangshuren van ongesubsidieerde nieuwbouw woningen dermate hoog dat deze voor de primaire doelgroep onbereikbaar zijn. Omdat het financieel aantrekkelijker is om duurdere koopwoningen te realiseren pakken marktpartijen de bouw van goedkope koopwoningen niet op. Mogelijk ligt hier een taak voor de woningcorporaties om in deze behoefte te voorzien. Met de bouw van bijvoorbeeld corporatiekoopwoningen kunnen ook de lagere middeninkomens aan een goede en betaalbare koopwoning worden geholpen terwijl voor hen de risico's worden beperkt. Daarnaast komen goedkope huurwoningen voor de primaire doelgroep beschikbaar. "

Welke strategieën zullen en kunnen corporaties als zelfstandige ondernemingen gaan ontwikkelen? In welke richting gaan zij hun beleid ontwikkelen?

Recent zijn een aantal onderzoeken verricht naar de mening van corporatiebestuurders over het te voeren beleid op grond van de nieuwe mogelijkheden.

In 1993 heeft het NCIV in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam zogenaamde diepte-interviews afgenomen bij 18 directeuren van corporaties om na te gaan hoe men zich in de markt wil positioneren als zelfstandige onderneming (Vermeulen, 1993).

Hieruit blijkt dat corporaties zich bezinnen op hun primaire doelstelling. Zij vragen zich met de continuïteit van de onderneming als achtergrond af of ze kunnen volstaan met het beheren en bouwen van woningen in de sociale sector dan wel of ze zich moeten bezinnen op nieuwe produkt-marktcombinaties:

- * **Markt:**
Door de meerderheid wordt het als een achteruitgang gezien als alleen naar de primaire doelgroep wordt gekeken. Het uitsluitend bouwen voor de doelgroep wordt als onverstandig en op termijn als onhaalbaar gezien.
- * **Produkt:**
Van de onderzochte corporaties hebben er nog maar weinig hun apparaat op bedrijfseconomische grondslagen ingericht. Een meer produktgerichte werkwijze is noodzakelijk. Men heeft het over het omschakelen van een procedure-gerichtheid naar een prestatie-gerichtheid.
- * **Geld:**
De corporaties gaan over het algemeen behoudend met hun reserves om. Het beleggingsbeleid is er doorgaans op gericht zoveel mogelijk risico's te vermijden met bijgevolg een laag rendement. Het financieel management is veelal niet toegerust op de nieuwe financiële taken. Vaak is er nog geen sprake van bijvoorbeeld adequate management-informatiesystemen en taakstellende begrotingen op output-basis.
- * **Mensen en organisatie:**
Het verzelfstandigingsproces heeft niet geleid tot een uitbreiding van de personele bezetting. Men is zich ervan bewust dat er een cultuuromslag moet plaatsvinden. Er bestaat op veel plaatsen behoefte aan anderssoortige mensen. Bij veel corporaties is men de organisatie van het werk-apparaat aan het aanpassen.

In opdracht van de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting heeft het NIPO een onderzoek verricht onder woningcorporaties over de komende richting van het beleid als zelfstandige ondernemingen. De resultaten zijn 16 juni jongstleden gepresenteerd op de SEV-experimentenbeurs 'De Verzelfstandigde Volkshuisvesting'. Daaruit is het volgende op te maken (Harms, 17 juni 1994):

- * 84 procent vindt het verdienen van geld voor de bouw en exploitatie van huurwoningen in de sociale sector een doel dat nevenactiviteiten rechtvaardigt;
- * 70 procent vindt nevenactiviteiten gerechtvaardigd als het erom gaat het bedrijfsrisico te spreiden;
- * 55 procent heeft nog geen nevenactiviteiten ontwikkeld;
- * 45 procent heeft daadwerkelijk nevenactiviteiten ondernomen (het meest actief zijn middelgrote corporaties met een bezit tussen de 1000 en 10.000 woningen);
- * 26 procent is actief met de bouw en verkoop van commerciële koopwoningen;
- * 22 procent is actief met de bouw en exploitatie van commerciële huurwoningen;
- * 13 procent is actief met de afzet van verzekeringen;

- * 10 procent is actief in het leveren van onderhoudsdiensten aan particulieren;
- * 9 procent is actief in de makelaardij van woningen;
- * 6 procent is actief in de hypotheekbemiddeling.

De nevenactiviteiten zijn nog gering van omvang volgens het NIPO. Er wordt een gemiddelde jaaromzet mee gehaald van naar schatting 4,3 miljoen gulden. In bijna de helft van de gevallen gaat het om een omzet van minder dan 1 miljoen gulden per jaar.

Volgens het NIPO wordt tweederde van de vastgestelde nevenactiviteiten door de woningcorporatie zelf verricht. Eenderde van de activiteiten is ondergebracht in een aparte rechtspersoon.

In het kader van de Bouwrai 1994 van de Nationale Woningraad heeft het adviesbureau Van Nimwegen & Partners 100 directeurs van corporaties ondervraagd naar hun ideeën over actuele thema's.

Het onderzoek leverde het volgende beeld over de gewenste marktpositionering door de corporaties (v.Velden, 18 mei 1994):

- * 50 procent van alle corporaties is van plan om bouwgrond te kopen;
- * 60 procent van de corporaties met meer dan 7500 woningen is dit van plan;
- * 17 procent van de corporaties zijn tegenstander van het aankopen van grond;
- * 93 procent van de corporaties is van plan in zee te gaan met een projectontwikkelaar;
- * 14 procent van de corporaties heeft op dit moment een regionale toelating;
- * 60 procent van de corporaties heeft een regionale toelating aangevraagd of verwacht hem binnenkort te krijgen (zij willen hierdoor in de naburige gemeenten kunnen bouwen).

Om de marktpositie te kunnen bepalen heeft de woningcorporatie Goede Stede Almere uit Almere een sterkte-zwakke analyse voor zichzelf verricht (Koolhaas, 1992). Deze analyse geeft ook een bruikbaar beeld van de totale sector van woningcorporaties:

Vastgestelde zwakke aspecten:

- * Een weinig flexibele financiële structuur;
- * Een erg hoog balanstotaal door de grote hoeveelheid aangetrokken leningen om de woningbouw te financieren;
- * Een lage omzet ten opzichte van het balanstotaal;
- * Een scheve verhouding tussen vreemd en eigen vermogen (terwijl vastgoedmaatschappijen een ondergrens van 30 % hanteren wordt er al van een sterke corporatie gesproken als het eigen vermogen 10 % van het totale vermogen bedraagt);
- * De grootste bedreiging voor de financiële continuïteit is leegstand;
- * Indien het bezit met klimleningen is gefinancierd, is voortijdige aflossing nauwelijks mogelijk en daarmee is ook de verkoop van het bezit niet mogelijk.

Vastgestelde sterke aspecten:

- * Een goede liquiditeitspositie: Naast de onderhoudsvoorziening, die op korte termijn inzetbaar is, is er een ABR die veelal op middellange termijn inzetbaar gehouden wordt. Tevens is een groot gedeelte van de huurinkomsten liquide;

- * Kennis van de markt van de lage- en middeninkomens in het werkgebied;
- * Ervaring en reputatie in de woningverhuur en het woningbeheer;
- * Het bijzondere vertrouwen, want de corporatie wordt door de consument niet gezien als een instituut dat er op uit is om winst te maximaliseren;
- * De ervaring als projectontwikkelaar.

Goede Stede Almere stelt vast dat het handhaven van een kwalitatief goede projectontwikkelingsorganisatie geld kost. Om dit sterke punt, de projectontwikkeling, te handhaven zal er omzet gemaakt dienen te worden.

Er zijn circa 840 woningcorporaties. Als alle woningcorporaties omzet gaan acquireren om hun projectontwikkelingsafdelingen draaiende te houden is Nederland al snel te klein.

Van Velzen, directeur van de NWR, voorspelt het volgende (v.Velden, 24 maart 1994): Van de 840 woningcorporaties zullen er over enkele jaren plus-minus 400 over zijn. Daarvan zullen plus-minus 100 zich bezighouden met projectontwikkeling. De rest zal zich uitsluitend bezighouden met de exploitatie van het bezit.

Conclusies

Het bouwen van betaalbare huurwoningen voor de laagste inkomensgroepen is op grond van de kostprijs en de beperkte subsidieregelingen bijna niet meer mogelijk. Het N.C.I.V. roept aangesloten corporaties zelfs op de kernactiviteiten niet meer te richten op de huurwoningen maar op zogenaamde corporatiekoopwoningen.

Uit de onderzoeken blijkt dat het merendeel van de corporaties zich niet uitsluitend wil richten op de huidige doelgroepen. Het merendeel van de corporaties wil daarnaast nevenactiviteiten ontwikkelen. Daarbij wordt gedacht aan een scala van activiteiten, waarbij de bouw en verkoop van koopwoningen en de bouw en exploitatie van duurdere huurwoningen favoriet zijn. Het verwerven van nieuwbouwwoningen, het aanvullen en het doen toenemen van de woningvoorraad is een belangrijke beleidsdoelstelling van vele corporaties. Vandaar dat een hoog percentage van de corporaties grond wil kopen of op een andere wijze een grondpositie wil verwerven. Het verwerven van de regionale toelating en de samenwerking met projectontwikkelaars kan ook in dat kader gezien worden.

Deze groei-doelstelling van corporaties is niet duidelijk uit de ondernemingsmissie af te leiden. Het zijn vaak secundaire argumenten die deze groei-doelstelling motiveren, namelijk het uitsmeren van de kosten van het werkapparaat over meerdere woningen. Ter verduidelijking de situatie bij een pensioenfonds: Een groei-doelstelling wordt hier gemotiveerd vanuit de toenemende verplichtingen aangaande de uitbetaling van pensioenen. Een uitbreiding van het werkapparaat is in dat kader een middel en geen doel van beleid.

Opvallend is dat corporaties met name de ervaring als projectontwikkelaar als sterke eigenschap vooropzetten terwijl hun kennis van het realiseren van projecten in een beschermde markt is opgebouwd. Betreffende kostenbewustzijn, conceptontwikkeling, marktpositionering, een scherpe sturing op kwaliteit en kosten in de segmenten van de koopwoningen en de duurdere huurwoningen beschikt men over het algemeen nog maar over een beperkte ervaring. Deze mening werd eveneens geformuleerd door een aantal

sleutelinformanten.

7.2 MARKTSTRATEGIEEN

Een aantal ondervraagde sleutelinformanten uit de corporatiewereld is gevraagd wat de strategie van hun onderneming zal zijn na de Bruteringsoperatie en op grond van het BBSH. Tussen deze visies over strategieën van corporaties waren overeenkomsten en verschillen te ontdekken.

Alle informanten leggen de prioriteit bij het vergroten van het bedrijfsresultaat, bij het verdienen van geld door de corporaties. De ene corporatiebestuurder motiveert dat meer met sociale argumenten "de corporatie moet de komende tijd mensen verantwoord kunnen blijven huisvesten, ook als ze niet beschikken over een vette beurs, in wijken die niet verpauperen, in een periode dat de subsidiestromen opdrogen", de andere motiveert het meer met bedrijfsmatige argumenten "het draagvlak van de organisatie moet vergroot worden" en "De corporaties zullen allerlei onrendabele investeringen moeten kunnen blijven doen betreffende de nieuwbouw en de bestaande bouw om de doelgroep te kunnen blijven huisvesten. Die onrendabele investeringen moeten kunnen worden opgebracht."

Deze wens om meer geld te willen verdienen rechtvaardigt allerlei nevenactiviteiten. Alle informanten uit de corporatiewereld rechtvaardigen een beleid met activiteiten die anders en nieuw zijn ten opzichte van de periode voor de invoering van het BBSH.

De verschillen tussen de corporaties manifesteren zich met name in de soort nevenactiviteiten die de corporaties ondernemen, de mate waarin men nevenactiviteiten onderneemt en de wijze waarop men deze nevenactiviteiten aanpakt. Uit de gegevens die men over de eigen strategie verstrekt, maar ook uit de informatie over andere corporaties die men geeft, kan het volgende beeld gedestilleerd worden.

De ene corporatie vindt dat vele activiteiten moeten worden ondernomen, in feite alles waarover potentieel kennis en informatie aanwezig is, of snel bereikbaar is. Alle activiteiten waarmee geld kan worden verdiend, moeten kunnen worden ondernomen. De andere corporatie wil alleen maar die activiteiten ondernemen die rechtstreeks verbonden zijn met doelstellingen in de volkshuisvesting. De nevenactiviteiten moeten een reële bijdrage aan de volkshuisvesting (bijvoorbeeld de doorstroming) kunnen leveren.

De ene corporatie vindt dat vele nevenactiviteiten ontwikkeld kunnen worden al dan niet via een daarvoor opgezette rechtspersoon. Vaak gaat dat gepaard met een optimistische inschatting van de diverse risicoaspecten en de opeenstapeling van de risicoaspecten. De andere corporatie vindt daarentegen dat de nevenactiviteiten beperkt moeten blijven in aantal, in soort of in mate van risico. Meerdere corporaties blijken over een rechtspersoon te beschikken waarmee risicodragende activiteiten kunnen worden ondernomen.

In de wijze waarop de corporaties de nevenactiviteiten ontwikkelen en uitvoeren manifesteren zich eveneens verschillen. De ene corporatie motiveert een agressief ondernemersbeleid, de andere corporatie motiveert eerder een beleid gericht op samenwerking: "samenwerking in welke vorm dan ook, een fusie of een strategische alliantie is van belang, want anders zijn er maar een beperkt aantal nieuwe activiteiten mogelijk".

Alle corporaties vinden het gewenst om grondposities te verwerven. Ook hier manifesteren zich verschillen. De ene corporatie is reeds vergevorderd in het zelf verwerven van grondposities en beweert daarmee een aanzienlijke bouwstroom te kunnen realiseren, een andere corporatie is behoedzamer in het verwerven van gronden en nog een andere is nog in het stadium van denken en niet van doen.

De conclusie uit het onderzoek van Van Nimwegen & Partners wordt bevestigd, dat zeer vele corporaties een regionale toelating willen verkrijgen. Ze willen hun operationele gebied uitbreiden van de lokale naar de regionale markt. Eén corporatie onderzoekt zelfs of de nationale markt niet als operationeel gebied nagestreeft moet worden.

Een andere belangrijke overeenkomst in de visies van de informanten is hun streven naar een verdere professionalisering van het werkapparaat en het bestuur. Onder professionalisering wordt dan eveneens begrepen een meer kostenbewust opereren van het bedrijf.

In verband met de ontwikkeling van marktstrategieën worden door corporaties verschillende doelstellingen geformuleerd. Naast de algemene concepties, die hiervoor beschreven zijn, kunnen een aantal specifieke doelstellingen vastgesteld worden als uiting van marktstrategieën. Via het schema van Ansoff (H.I. Ansoff, Corporate Strategy, zie Cohen, 1992 en Kohnstamm, 1992) zijn een aantal specifieke doelstellingen van corporaties geclassificeerd.

schema Ansoff

	produkt	bestaande produkten	nieuwe produkten
markt			
bestaande markten		marktpenetratie	produktontwikkeling
nieuwe markten		marktontwikkeling	diversificatie

Marktpenetratie is het opvoeren van het marktaandeel in de bestaande markt. Het is de minst risicovolle operatie. Hoewel het vaak veel moeite, tijd en geld kost, vooral als het marktaandeel al behoorlijk groot is, om de markt verder te penetreren. In het algemeen is het risico van deze strategie niet groot. Men kent zijn markt en eigen produkt goed genoeg om te weten tot hoever men kan gaan.

Marktontwikkeling, het betreden van nieuwe markten met bestaande produkten en produktontwikkeling, zijn activiteiten waarbij het risico voor de onderneming groter is. Nieuwe produkten hebben een bepaalde kans op floppen en er zijn vaak belangrijke investeringen mee gemoeid. Ook het betreden van nieuwe markten brengt vaak grotere risico's met zich mee. En op een onbekende markt is men niet welkom. De combinatie van het betreden van nieuwe markten met nieuwe produkten brengt de grootste risico's met zich mee: diversificatie.

Wat kunnen we in het kader van een classificatie volgens dit schema als het bestaande produkt en de bestaande markt van corporaties definiëren? Het ontwikkelen, verhuren en exploiteren van sociale huurwoningen definiëren we als het produkt. De markt is de markt van de lagere- en midden-inkomens-

groepen.

Marktpenetratie

Het opvoeren van het marktaandeel in de bestaande markt trachten corporaties te bereiken door fusies en samenwerkingsovereenkomsten met andere corporaties af te sluiten. Het uitsluitend bouwen voor de *primaire doelgroepen*, zoals die geformuleerd worden in het BBSH, wordt als onverstandig en onhaalbaar gezien (Vermeulen, 1993).

Woningcorporatie Talma uit Drachten heeft de volgende opvatting over het toekomstige beleid dat als marktpenetratie getypeerd kan worden (van der Zee, 1993): Talma vindt projectontwikkeling een noodzaak maar dan als 'sociale projectontwikkeling' en niet gericht op de koopkrachtige vraag. De redenering is als volgt: Wanneer de kwaliteit van een buurt achterblijft bij wat gewenst wordt, zijn het de 'sterke' bewoners die vertrekken en naar de betere plekken verhuizen. Daardoor worden deze buurten steeds eenzijdiger van samenstelling en dreigen ze in een neerwaartse spiraal terecht te komen. Maatschappelijk is dat een onaanvaardbare ontwikkeling en uiteindelijk een bedreiging voor het voortbestaan van de corporatie zelf. Sociale projectontwikkeling gaat er vanuit dat zo'n ontwikkeling ten goede kan en moet worden gekeerd. Een visie zal ontwikkeld moeten worden op de voor zo'n gebied noodzakelijke totaalkwaliteit: Wonen, woonomgeving, winkels, zorgvoorzieningen. Dat alles dient gebaseerd te worden op een goed marktinzicht wat niet anders is dan een maatschappelijk inzicht. Zo'n totaal-visie moet ontwikkeld en gerealiseerd worden door een samenwerkingsverband van (risicodragende) marktpartijen, waaronder corporaties en exploitanten van winkels en anderssoortige voorzieningen.

Marktontwikkeling

Uit diverse onderzoeken blijkt dat een meerderheid van de corporaties hun diensten op nieuwe markten wil aanbieden. Favoriete activiteiten zijn het ontwikkelen van koopwoningen en van duurdere huurwoningen, het verhuren van duurdere huurwoningen en het exploiteren van duurdere huurwoningen. Hierna volgen twee aansprekende voorbeelden van deze marktontwikkeling:

In verband met een strategie van marktontwikkeling heeft de woningcorporatie Combinatie 77 (Woningraad, 7-1993)met twee andere corporaties in de Utrechtse regio besloten een besloten vennootschap op te richten om zodoende haar kennis en ervaring op het gebied van de exploitatie van woningen ten gelde te maken. Men gaat er vanuit dat het exploiteren van huurwoningen in andere segmenten niet wezenlijk verschilt van de sociale huursector. Deze b.v. moet haar diensten in het bijzonder aan beleggers en andere particulieren aanbieden.

In Amsterdam hebben vier corporaties in verband met een strategie van marktontwikkeling een bijzondere overeenkomst met drie bouwondernemingen gesloten: de New Deal overeenkomst (New Deal, 14 mei 1992).

De gemeente Amsterdam heeft in 1993 een overeenkomst gesloten met deze New Deal b.v., een rechtspersoon met als aandeelhouders de 4 corporaties en de 3 bouwondernemingen.

New Deal is opgericht om de eilanden Borneo en Sporenburg in het Oostelijk Havengebied te bebouwen. Het gaat om de bouw van 1150 woningen. In de b.v. hebben de corporaties en aannemers ieder 50 % van

de aandelen in eigendom. New Deal begon met een startkapitaal van circa 1 miljoen gulden voor het verrichten van haalbaarheidsstudies en het maken van een stedenbouwkundig plan.

De risico's van de aandeelhouders worden per sector versleuteld. Tevens vindt er een verevening plaats van kosten en opbrengsten. Een deel van de winst van de duurdere woningen zal naar de zwaar en licht gesubsidieerde sector vloeien. Het restant dient ten goede te komen aan de architectonische kwaliteit.

Over de diverse risico's zijn afspraken gemaakt:

- * New Deal ontwikkelt het plan en draagt het ontwikkelingsrisico;
- * De bouwondernemingen bouwen en dragen het uitvoeringsrisico;
- * De corporaties garanderen aan New Deal een afname van de huurwoningen met een maandhuur tot f 1100,- en dragen het verhuurrisico;
- * New Deal verkoopt de huurwoningen met een maandhuur boven de f 1100 aan derden (belegger of corporatie), New Deal draagt het verkooprisico;
- * New Deal verkoopt de gesubsidieerde koopwoningen aan particulieren, New Deal draagt het risico en ontvangt de eventuele winst;
- * De bouwondernemingen garanderen aan New Deal de afname van de overige koopwoningen, zij dragen het risico en ontvangen de eventuele winst (Start bouw van de koopwoningen is afhankelijk van de verkoopresultaten, richtlijn is een percentage van 60 %).

In de samenwerking is sprake van een 'afstandsverklaring' van de deelnemende bouwbedrijven. Voorts wordt er gewerkt met open begrotingen en wordt er voor gezamenlijke rekening een kostendeskundig bureau ingehuurd. De gemeente is verantwoordelijk voor haar traditionele taken als het opstellen van het bestemmingsplan, de bodemsanering, aanleg van de openbare ruimte en de infrastructuur op beide eilanden. Door New Deal wordt een projectleider aangesteld, die alle werkzaamheden coördineert.

Produktontwikkeling

Verschillende corporaties proberen op basis van de bestaande kennis die voorradig is nieuwe produkten aan te bieden op de markt. De volgende twee aansprekende voorbeelden tonen deze strategie:

Vier Amsterdamse corporaties hebben een zelfstandige organisatie voor projektmanagement opgericht: de Principaal (Meyerman, 1993). Deze organisatie zal projektmanagement verrichten, haalbaarheidsstudies uitvoeren en projecten ontwikkelen. De Principaal heeft volgens de oprichters geen winstoogmerk. De vier corporaties brengen al hun projecten bij de Principaal onder, maar de Principaal moet zelf ook initiatieven nemen om nieuwe projecten in de huur- en in de koopsector te verwerven. De Principaal zal zich in de eerste plaats op Amsterdam richten maar zal zo mogelijk ook regionaal of landelijk gaan opereren. De Principaal wil zich gaan bewijzen bij projecten met een bijzondere uitdaging, bij complexe opgaven met grote ambities op het gebied van stedenbouw en architectuur.

De Stichting Centrale Woningzorg (SCW) te Amersfoort heeft een nieuw produkt tussen huur en koop ontwikkeld: de Optiewoning. Ze is voor het eerst toegepast door de Meppeler Woningstichting (Woningraad, 21-1992). De woningen onderscheiden zich in niets van de huurwoningen, behalve dan dat de bewoners in hun contract de clausule hebben staan dat ze hun huurwoning tussen het tiende en vijftiende jaar mogen kopen. De koopprijs is dan de boekwaarde. De huurders van een optiewoning hebben wel een

verplichting: ze moeten maandelijks een bedrag tussen de 2 % en 10 % van het huurbedrag sparen. Het totale gespaarde bedrag wordt bij aankoop van de woning in mindering gebracht op de koopprijs. Wordt er niet gekocht, dan blijft men huren. Het gespaarde bedrag wordt dan uitbetaald. De optiewoning moet de koopwoning binnen bereik brengen van de primaire doelgroep van de corporaties.

Diversificatie

Door betrekkelijk veel corporaties wordt een strategie van diversificatie ontwikkeld. Het initiatief van de Principaal bijvoorbeeld start als nieuw produkt in een bestaande markt, maar al snel wil men ook toetreden in een nieuwe markt: de markt van koopwoningen en duurdere huurwoningen. Ook met andere voorbeelden kan deze strategie geïllustreerd worden.

In Utrecht is de Stichting Sociale Huisvesting voor wat betreft het Slachthuissterrein risicodragende opdrachtgever voor het totale projekt met de volgende omvang (Derksen e.a., 1993): 175 sociale huurwoningen, 125 koopwoningen, 3.500 m² winkelruimte, 1500 m² kantoorruimte, een experimenteel woon-zorgcentrum, een plein van 100 bij 40 m, parkeerplaatsen, een buurtpark en 6 woonwagendplaatsen.

De woningcorporatie Ter Gouw uit Gouda is een zelfstandig adviesbureau begonnen (Corporatie magazine, 17-1992) dat zich op non-profit basis bezig houdt met de advisering van particuliere huiseigenaren op het gebied van onderhoud en verbetering.

NWR-direkteur van Velzen vindt dat de taak van een opzichter van een woningcorporatie niet beperkt hoeft te blijven tot de voordeur van de woning. Hij kan ook op het openbaar groen toezien. Slecht onderhouden openbaar groen is funest voor de woonomgeving, is funest voor het bezit van de corporatie. De NWR pleit voor een integraal stedelijk beheer. Volgens van Velzen ligt het voor de hand dat corporaties zich ook met de totale woonomgeving gaan bezighouden. Hij is ervan overtuigd dat met de bestaande budgetten van gemeenten voor groenonderhoud tot betere resultaten gekomen moet kunnen worden door corporaties.

Groep Waterstad startte in 1992 met vijf organisaties, woningbouwverenigingen en projectontwikkelaars, die een woningbouwproject in het Oostelijk Havengebied wilden ontwikkelen (Groep Waterstad, 1994). Het project werd uitgesteld, maar het consortium in dit verband ging op zoek naar nieuwe projecten. Het consortium is uitgebreid (5 woningcorporaties, 5 projektontwikkelingsmaatschappijen, waarvan 3 verbonden met een bouwbedrijf, en 1 institutionele belegger) en heeft een zeer veel omvattend plan aan de gemeente Amsterdam gepresenteerd: Plan Waterstad. De huidige plannen voor de aanleg en bouw van Nieuw-Oost bij Amsterdam betreffen een stadsuitbreiding in het IJ-meer voor circa 18.000 woningen. Dominant aanwezig in deze plannen is het aspect van landaanwinning. De huidige plannen voorzien in een landaanwinning door middel van zandophoging. Gezien de dominante rol die deze landaanwinning in de bestaande plannen speelt, is gezocht naar alternatieven door de Groep Waterstad. Het alternatief dat Groep Waterstad op basis van haalbaarheidsstudies voor Nieuw-Oost gepresenteerd heeft, is de bouw van woonwijken op betonnen plateaus met paalfundering. Onder deze betonnen plateaus blijft het water van het IJ doorstromen.

Corporatie 'nieuwe stijl'

Als voorbeeld van een corporatie die alle soorten van genoemde marktstrategieën uitoefent kan de Stichting Centrale Woningzorg te Amersfoort (SCW) gelden. Zoals de bestuurders van de SCW ook in diverse publicaties aangeven (o.a. Priemus e.a., 1992 en Trouw 16 augustus 1991), wil de SCW op allerlei mogelijke manieren geld verdienen. De SCW vindt dat die mogelijkheden benut moeten worden. Want het geld dat in de kas komt van de SCW wordt uitsluitend bestemd voor de volkshuisvesting in Amersfoort. En bij een particuliere ontwikkelaar gaat het tenslotte om z'n eigen rendement. De SCW bezit circa 15.000 woningen. Ze behoort als corporatie tot de grootste van Nederland met 110 werknemers en een jaaromzet van circa 100 miljoen gulden. De financiële reserve bedraagt circa 100 miljoen gulden. De SCW ontwikkelt een scala aan activiteiten:

In een buurt constateerden ze dat de kinderopvang een probleem was voor de vele werkende moeders. Zij hebben daarvoor panden beschikbaar gesteld. De SCW heeft een projektontwikkelsorganisatie Latei opgericht, waarmee ze geld willen verdienen voor hun primaire taak als woningcorporatie. De stichting Latei werkt aan commerciële projecten buiten de Amersfoortse gemeentegrenzen. Latei heeft o.a. gronden aangekocht in het uitlegebied Stadsharen van Zwolle. Daar moeten voor het jaar 2005 circa 10.000 woningen gebouwd worden. De gemeente Zwolle verwijt Latei speculatie en is verolgen. Latei beweert niet meer te zijn dan een gewone projectontwikkelaar met maar een verschil: de winsten vloeien naar de corporatie. De SCW is een samenwerkingsverband aan gegaan met de Amersfoortse makelaardij voor de verkoop van koopwoningen. Een andere activiteit is het aanbieden van een verzekeringspakket in samenwerking met een verzekeringskantoor. Mensen die bij de SCW een huis huren kunnen gelijk een verzekering afsluiten en de premie wordt tegelijk met de huur geïnd. De SCW ontwikkelt en verkoopt koopwoningen onder de circa 210.000 gulden in Amersfoort, Latei neemt het segment daarboven voor haar rekening. SCW verkoopt in een aantal gevallen de woningen als makelaar voor de ontwikkelaar waardoor courtage en provisie verdiend wordt.

Conclusies

Vele corporaties begeven zich op nieuwe markten. Ook het ontwikkelen van nieuwe producten voor nieuwe markten is een populaire strategie van corporaties. Of de risico's van deze strategieën in een goede verhouding staan tot de vermogensposities van deze corporaties is niet goed in te schatten. Er kan wel gesteld worden dat corporaties in het algemeen zeer positief gestemd zijn over de mogelijkheden om door middel van nieuwe markten en nieuwe producten goede rendementen te behalen.

Kan in andere sectoren van het bedrijfsleven de bedrijfsstrategie omschreven worden met de frase 'terug naar de core-business', in de corporatiewereld gaat men op grote schaal een strategie van diversificatie nastreven.

De corporaties komen met hun beleid van diversificatie op het terrein van bestaande marktpartijen die vanzelfsprekend niet deze toename van concurrentie wensen.

7.3 ANALYSE VAN DE MARKTPOSITIE DOOR DE CONCURRENTIE

Een aantal corporaties richten zich op het betreden van nieuwe markten. Door het betreden van deze verschillende markten komen de corporaties de daar al werkende bedrijven tegen, zoals de projektontwikkelaars, bouwondernemers, en makelaars. De bouwondernemers verenigd in de NVVB hebben al enkele keren het probleem van een mogelijke concurrentievervalsing gesignaleerd die met de projektontwikkeling in hun marktsegment naar hun mening ontstaan zou zijn. Zij zien op een niet groeiende markt potentieel enkele honderden concurrenten opdoemen. De NVVB stelt dat zij niet bevreesd is voor een eerlijke concurrentie, maar zij wijst op het feit dat corporaties een bijzondere positie op de markt innemen (Liesveld, 7 januari 1993). Zij genieten nog allerlei voorrechten, zoals de vrijstelling van vennootschapsbelasting en bouwleges. Bovendien kunnen zij vanuit hun volkshuisvestingstaken compensatie in de andere markten opeisen. Door die voorrechten is hun concurrentiepositie veel sterker dan die van de traditioneel daar werkzame bedrijven.

Staatssecretaris Heerma heeft het NVVB te kennen gegeven dat hij oneigenlijke concurrentie van corporaties ongewenst vindt. Daarnaast heeft hij echter verklaard dat het nog niet mogelijk is om precies aan te geven tot waar het nieuwe BBSH de corporaties ruimte geeft om op de markt te opereren. Daarover zal jurisprudentie moeten ontstaan.

8. SAMENWERKING TUSSEN INSTITUTIONELE BELEGGER EN CORPORATIE

8.1 WAAROM ZIJN CORPORATIES INTERESSANT VOOR EEN BELEGGER ?

Gezien de rendementsontwikkelingen op lange termijn in relatie tot de risicoaspecten zijn institutionele beleggers geïnteresseerd in vastgoed en in het bijzonder in woningbouwprojecten. Beleggers investeren in duurdere woningbouwprojecten (boven de f 700), in die huursegmenten waar corporaties niet actief waren. Projectontwikkelaars, bouwbedrijven en gemeentebesturen benaderden in het verleden alleen de institutionele beleggers met het verzoek te investeren in de duurdere woningprojecten. Het aantal projecten dat beleggers wordt aangeboden is echter afgenomen. Het aantal te bouwen woningen is afgenomen en in dit kleinere bouwvolume is het aantal koopwoningen toegenomen ten opzichte van het aantal huurwoningen.

De komende jaren zal het bijna niet mogelijk zijn om goedkope nieuwbouw-huurwoningen te bouwen. Het ingekrompen bouwvolume aan huurwoningen zal voor een zeer groot deel gaan bestaan uit duurdere huurwoningen. In dit segment waren de beleggers al actief. In principe lijken er daardoor mogelijkheden ruim voorhanden voor institutionele beleggers om, ondanks de produktiebeperkingen, hun investeringen in woningbouwprojecten te doen toenemen. Dit beeld is misleidend, de werkelijkheid is anders.

Corporaties zijn tot voor kort in het duurdere huursegment en op de koopmarkt maar in beperkte mate actief geweest. Dit beleid is drastisch aan het veranderen. Er zijn circa 850 corporaties. Een groot deel van de corporaties, met name de corporaties in de grote steden, wil actief zijn (of is al actief) op het terrein van de duurdere huur- en koopwoningen. Hierdoor dreigt er een verschuiving plaats te vinden in de verwervingsmogelijkheden voor institutionele beleggers.

In de stedelijke agglomeraties zal het meer moeite kosten om in het segment tot circa 1100 gulden huurwoningen te acquireren, aangezien corporaties deze woningen zullen willen verwerven. Het segment daarboven zal nog wel in ruime mate beschikbaar voor beleggers blijven (e.e.a. is natuurlijk afhankelijk van de lokale woningmarktomstandigheden). Het is een segment waarin minder woningen te ontwikkelen zijn en waarin de risico's groter zijn.

Of de corporaties naar de duurdere huurwoningen opschuiven en vervolgens in welke mate dat zal plaatsvinden, is mede afhankelijk van de plaatselijke politieke omstandigheden. De 'scheefheid' is een eerste prioriteit van volkshuisvestingsbeleid geworden en dient bestreden te worden door een beleid gericht op doorstroming. Deze 'scheefheid' manifesteert zich hoofdzakelijk in het corporatiebezit. Het volkshuisvestingsbeleid in de stedelijke agglomeraties zal de gewenste doorstroming in dit corporatiebezit trachten te bereiken. De corporaties zijn echter zelfstandige ondernemingen geworden die geen directe bemoeienis met hun interne beleid behoeven toe te staan.

Een groot deel van de corporaties wil nevenactiviteiten ontwikkelen, wil actief zijn in het segment van de duurdere huurwoningen. Corporaties zullen hun sterke relaties met lokale overheidsbestuurders en hun wensen in het kader van het volkshuisvestingsbeleid uitbuiten om posities ten behoeve van de realisatie

van nieuwbouwwoningen te claimen.

Door de veranderingen op het terrein van de volkshuisvesting en de daarmee veranderde rol van de corporaties zijn ze van volgzaam tot dominante partijen op de lokale woningmarkten geworden. Ze zijn in staat om alle segmenten van de woningmarkt te bestrijken. De mate van dominantie hangt af van het beleid dat de corporaties onder de nieuwe omstandigheden kunnen ontwikkelen en de wijze waarop de plaatselijke overheden de woningmarkt proberen te besturen. Gemeentebesturen zullen zich gaan instellen op de andere rol van corporaties. Waarschijnlijk zal deze positiebepaling een groeiproces zijn (zie o.a. Dieten, 1993). Institutionele beleggers vormen in de stedelijke agglomeraties een belangrijke relatie voor gemeentebesturen, niet alleen vanwege de investeringen in woningen maar met name ook vanwege de investeringen in winkels, kantoren en ander commercieel vastgoed. Gemeentebesturen zullen daardoor corporaties behoedzaam een grotere rol gunnen ten opzichte van beleggers.

Door dit omschreven spanningsveld kunnen samenwerkingsmogelijkheden voorstelbaar zijn tussen institutionele belegger en corporatie. Maar voordat een belegger op zoek gaat naar samenwerkingsvormen zal hij moeten beseffen dat woningcorporaties marktpartijen zijn, zelfstandige ondernemingen die in hetzelfde segment kunnen opereren. In het verleden hebben beleggers geen moeite gedaan om duurzame relaties op te bouwen met corporaties. Daar was dan ook geen aanleiding voor, omdat corporaties een ander segment op de woningmarkt bedienden. Tot op het lokale politieke niveau was deze scheiding merkbaar tussen goedkope en duurdere huurwoningen. De wethouder volkshuisvesting onderhield de relaties met de corporaties, de wethouder grondzaken onderhield relaties met beleggers en ontwikkelaars. Het oude beeld van corporaties moet vergeten worden.

De oude corporaties zijn nu zelfstandige ondernemingen met een volkshuisvestingsmissie met daarnaast activiteiten op het terrein van het beleggen, het beheren, het ontwikkelen. De ene corporatie reageert passief en behoudend in de nieuwe situatie, de andere is actief en ondernemend. Alle corporaties hebben echter de mogelijkheid om de vleugels uit te slaan als zelfstandige ondernemer. De kans van slagen van deze ondernemingen wordt bepaald door o.a. de grootte en kwaliteit van het werkapparaat, de professionaliteit van bestuur en management, de financiële positie van de corporatie en de kwaliteit en marktpositie van de woningvoorraad. Corporaties zijn voor beleggers op het lokale politieke speelveld net zulke belangrijke spelers om duurzame contacten mee te onderhouden als bouwbedrijven, projektontwikkelaars en makelaars.

Corporaties zijn interessant voor een institutionele belegger vanwege hun kennis van de plaatselijke marktomstandigheden, hun rol in het lokale netwerk van relaties en hun positie op de plaatselijke woningmarkt. Door de bundeling van krachten van corporatie en belegger kan wellicht een synergetisch effect voor beiden ontstaan.

8.2 ZIJN BELEGGERS INTERESSANT VOOR CORPORATIES ?

Corporaties en beleggers zijn op bepaalde terreinen concurrenten van elkaar. Door de andere achtergronden moeten er ook samenwerkingsvormen mogelijk kunnen zijn.

Beleggers beschikken over vermogen (de solvabiliteitsvraag is niet aan de orde), hebben naast woningbouw interesse in commercieel vastgoed, beschikken over ervaring met betrekking tot het beleggen in duurdere huurwoningen, winkels en kantoren en hebben een reputatie naar lokale overheden wat betreft deze segmenten.

Corporaties beschikken over een beperkte solvabiliteit, hebben veelal een beperkte ervaring in duurdere segmenten, hebben geen reputatie in de duurdere segmenten en hebben meestal geen belangstelling voor commercieel onroerend goed.

Het zoeken naar samenwerkingsvormen met een belegger behoort niet tot de topics gezien het aantal bekende samenwerkingsovereenkomsten en de geventileerde meningen van corporatiebestuurders bij het onderzoek van Van Nimwegen & Partners. Met projectontwikkelaars en bouwbedrijven maken corporaties daarentegen regelmatig afspraken over veelomvattende projecten in binnenstedelijke- of buitenstedelijke gebieden. In de vier grote steden in de Randstad bestaat er enigszins een gestructureerd overleg tussen corporaties, projectontwikkelaars en pensioenfondsen (Nationale Woningraad, 1994). Daarbuiten is dat nagenoeg niet het geval. Volgens de bedrijfsinformatie woningcorporaties van de Nationale Woningraad (Nationale Woningraad, 1994) vindt bijna de helft van de corporaties dat het overleg met andere partijen moet toenemen.

De interesse in de samenwerking met beleggers zal afhankelijk zijn van de ondernemingsstrategie die de corporaties ontwikkelen in de gegeven marktomstandigheden. Om de breedte in het scala van mogelijkheden aan te geven het volgende beeld: De interesse in een samenwerking van een middelgrote corporatie met een matige ABR en een kwalitatief matig onderhouden woningvoorraad, opererend in een markt met een relatief overaanbod aan gestapelde woningen en die tegen relatief lage huurprijzen verhuurd worden is anders dan die van een grote corporatie met een goede ABR in een woningmarkt met schaarste en met een gemeentebestuur die een rol als marktpartij toejuicht. Iedere stedelijke agglomeratie heeft zijn specifieke marktomstandigheden die een verschil in marktstrategieën mogelijk maakt.

De verschillende strategieën zullen een verschil in interesse voor samenwerking met beleggers laten blijken.

Ook met de sleutelinformanten is gesproken over de eventuele interesse van corporaties in een samenwerking met beleggers.

De informant van de Stichting Centrale Woningzorg (SCW) te Amersfoort (circa 11.000 woningen) heeft duidelijk geen interesse in een samenwerking op het terrein van vastgoed met een belegger. Op de woningmarkt ziet de SCW de concurrentie tussen corporatie en belegger toenemen, omdat ze beiden belangstelling hebben voor dezelfde gebieden. Als de corporatie de woningbouwposities heeft verkregen in een gemeente, zal ze deze niet met een belegger willen realiseren. De corporatie is immers in staat om alle

segmenten zelf aan te pakken. Samenwerkingsmogelijkheden zijn wel op andere terreinen voorstelbaar. De SCW heeft de rechtspersoon Latei opgezet. Latei heeft vele grondposities verworven en kan nog vele grondposities verwerven. Latei zoekt partners die willen deelnemen in de grondtransacties, partners die de financiering willen dragen.

Samenwerkingsmogelijkheden zijn ook voorstelbaar op het terrein van de financiering, het rentemanagement en het beleggen. De SCW wil wel haar diensten aan beleggers gaan aanbieden op het terrein van het beheer en de exploitatie van woningen, omdat ze vindt dat ze betere kwaliteit op het terrein van het beheer van woningen kan bieden dan de bekende beheerkantoren.

De informant van Beter Wonen te Maastricht (circa 6000 woningen) is positiever. Beter Wonen wil naar samenwerkingsprojecten in de licht- en ongesubsidieerde woningbouw zoeken op basis van risicospreiding en de gemeenschappelijke kennis van corporatie en belegger.

De informanten van de Stichting Volkswoningen (SVR) te Rotterdam (circa 16000 woningen) streven naar de samenwerking met andere marktpartijen, waaronder de samenwerking met een belegger, voor bepaalde omvangrijke projecten. De argumenten daarvoor zijn risicospreiding en lange termijnkwaliteit. Naar hun mening wil een belegger net als een corporatie kwaliteit voor de lange termijn realiseren op het terrein van de woning en de woonomgeving. Een ontwikkelaar heeft daarentegen een veel kortere tijdshorizon. De SVR huldigt het devies, schoenmaker houdt je bij je leest. In het beheren van 16000 woningen moet de verdienste liggen. Woningen met huren tussen de circa 700 en circa 1000 gulden willen ze realiseren, maar veel hoger willen ze niet gaan. Via een consortium met een belegger kunnen niet alleen afspraken over de verschillende financieringscategorieën gemaakt worden, maar ook over de stedenbouwkundige kwaliteit en het beheer.

De informant van de Stichting Verenigde Woningcorporaties te Tilburg (circa 10.000 woningen) formuleert een visie met daarin een interesse voor samenwerkingsvormen met beleggers.

De belegger opereert in deze visie niet zozeer in concurrentie, maar eerder in een aanvullend segment voor corporaties. Het risico van woningen met een huur van 1000 gulden en meer is anders voor een belegger dan voor een corporatie. Het is niet persé nodig voor een corporatie om deze woningen in eigendom te verwerven. Het is beter om het beheer van deze woningen na te streven. Als je meer woningen beheert wordt je positie op de woningmarkt ook sterker en het beheerapparaat wordt kwalitatief beter. Het weerstandsvermogen van corporaties moet vermeerderd worden en niet verminderd door onnodige risico's. Een corporatie heeft veel deskundigheid op het terrein van beheer. Er zijn ook gebieden waar de corporatie maar een beperkte deskundigheid heeft: de duurdere huurwoningen en de koopsector. Het is interessant om samenwerking met een belegger te zoeken, omdat je positie naar een gemeente daarmee veel sterker wordt. Door een krachtiger positie kan een combinatie eerder iets gegund worden. Een gemeente kan ook zelf als voorwaarde stellen dat ze behalve de corporatie nog een tweede risicodragers wil hebben in een project met bijvoorbeeld huur- en koopwoningen. Door deze informant wordt eveneens benadrukt dat er een gevecht om de bouwgrond plaatsvindt. Daarin zoeken corporaties gunstige posities. Door middel van

een rechtspersoon kunnen risicodragende activiteiten ondernomen worden, door de regionale toelating kan in andere gemeenten gebouwd worden, door samenwerkingsovereenkomsten kan de slagkracht vergroot worden.

De informant van de Stichting Tuinstad Zuidwijk (STZ) te Rotterdam (circa 11.000 woningen) merkt op dat bij verschillende corporaties geanalyseerd wordt dat beleggers en corporaties concurrenten van elkaar zijn, maar dat men daarnaast van mening is dat samenwerking opgezocht moet worden en uitgeprobeerd moet worden. De filosofie hierbij is dat als er geen samenwerking met anderen nagestreefd wordt, er maar een beperkt aantal nieuwe activiteiten mogelijk zijn. Beleggers en corporaties kunnen volgens deze informant ook complementair aan elkaar werken. Corporaties willen strategische allianties met anderen vormen. Wat er in een zo'n arrangement opgenomen moet worden, is afhankelijk van de omstandigheden en de situatie. Op Vinex-lokaties wordt het rollenspel bijvoorbeeld bepaald door de eigendomssituatie. Corporaties willen ook grond kopen, of zijn bereid met anderen grond te kopen. Er is volgens de visie van deze informant sprake van een concurrentie tussen corporatie en belegger, overwegend door een gebrek aan lokaties, maar niet door het produkt. De woningen die beiden in eigendom hebben zijn eerder complementair elkaar. Als je een goede relatie met een belegger hebt dan zijn de mogelijkheden om projecten gegund te krijgen voor een corporatie groter, andersom geldt dat eveneens. De relatie tussen een corporatie en een belegger moet kunnen groeien volgens deze informant. Op een bepaald moment kan dan de situatie ontstaan zijn dat ze een groot project samen willen realiseren. Als een belegger een beheeropdracht aan een corporatie verstrekt voor een bepaald pilot-project kan concreet kennis gemaakt worden tussen de werkwijzen en filosofieën van de verschillende organisaties.

Corporaties zijn met name geïnteresseerd of beleggers een rol willen spelen in het bestaande stedelijke gebied. Daar zijn wijken waar corporaties veel geïnvesteerd hebben in het verleden. Voor een corporatie is het interessant of een belegger in of aan de rand van een dergelijk gebied wil investeren om een dergelijk gebied te revitaliseren. Als daar tegen lage grondprijzen projecten gerealiseerd worden, kan in de toekomst door de belegger van een waardestijging geprofiteerd worden.

Conclusies

Uit de verschillende gesprekken met de informanten blijkt dat er bij verschillende corporaties interesse zal bestaan in de samenwerking met een belegger. Een aantal corporaties denkt in een bepaald verband met een belegger meer projecten te kunnen realiseren. Corporaties willen profiteren van de externe werking van de vermogenspositie van beleggers, hun reputatie en hun kennis. De voordelen die corporaties verwachten sluiten aan op de verwachtingen die beleggers kunnen hebben.

Aangezien een aantal corporaties zien dat beleggers en corporaties complementair en aanvullend projecten kunnen realiseren, moet het mogelijk zijn bepaalde arrangementen voor een samenwerking te ontwerpen.

8.3 WELKE CORPORATIES ZIJN VOOR EEN BELEGGER INTERESSANT ?

De interesse van beleggers voor bepaalde corporaties zal door twee soorten factoren bepaald worden: de marktomgeving en de positie van de corporatie.

marktomgeving

Op basis van een beleidsplan zal de belegger de regio's selecteren waar hij actief woningbouwprojecten wil verwerven. De grote steden, waaronder de Vinex-steden, zullen waarschijnlijk onderdeel uitmaken van deze geselecteerde regio's. In deze grote steden kunnen immers nog vele woningbouwprojecten gerealiseerd worden gezien de doelstellingen van het rijksbeleid.

In de stedelijke agglomeraties waar beleggers een aanzienlijke hoeveelheid woningen willen behouden en verwerven zullen beleggers een goed netwerk van relaties moeten opbouwen, onderhouden en uitbreiden. De corporaties die in deze stedelijke agglomeraties zijn gevestigd zijn van belang, de anderen niet. Dit levert een eerste selectie op van potentieel interessante corporaties.

Een tweede criterium voor de selectie van corporaties kan plaatsvinden door een andere factor van de marktomgeving: de economisch bepaalde bevolkingsopbouw van een stad. In een stad met relatief weinig lagere- en modale-inkomensgroepen zal de positie en de rol van de corporatie beperkt zijn. In een stad met veel lagere- en modale-inkomensgroepen en weinig hogere inkomensgroepen zal een belegger maar in beperkte mate willen investeren. Deze tweede selectieronde zal wederom het aantal stedelijke agglomeraties waar intensieve contacten met corporaties gewenst zijn beperken.

Een derde criterium voor de selectie van corporaties kan plaatsvinden door de opstelling van lokale overheden te analyseren. In een gemeente waar de lokale bestuurders de corporaties een voorkeurspositie gunnen ten koste van andere marktpartijen is de ruimte te beperkt voor beleggers. In deze gemeenten zullen beleggers ook niet interessant voor corporaties zijn, omdat genoeg activiteiten mogelijk zijn zonder een vorm van samenwerking met een belegger.

Op grond van genoemde criteria blijft een beperkt aantal stedelijke agglomeraties over waar het mogelijk interessant kan zijn voor beleggers om intensievere contacten met corporaties op te bouwen.

De positie van de corporatie

In de overgebleven stedelijke agglomeraties zal de interesse van beleggers voor een groot gedeelte bepaald worden door de positie en de ondernemingsstrategie van de aldaar gevestigde corporaties.

De eerste selectie tussen deze corporaties kan gemaakt worden door de grootte van de woningvoorraad van de verschillende corporaties nader te beschouwen. Van de grootte van de woningvoorraad zijn een aantal andere factoren afhankelijk. De Nationale Woningraad hanteert een aantal grootte-klassen voor de segmentatie van corporaties (Nationale Woningraad, 1994). Grote corporaties zijn in deze segmentatie corporaties met meer dan 7500 woningen. De omvang van de woningvoorraad heeft een relatie met de omvang van het werkapparaat en het soort bestuur voor de corporatie. Gezien de noodzaak van grote corporaties om in bepaalde mate over een professioneel werkapparaat en bestuur te beschikken en

omvangrijke projecten te kunnen realiseren, is de grootte van een corporatie een belangrijk criterium. In beginsel zullen alleen de grote corporaties interessante partners kunnen zijn.

Een tweede criterium dat van belang is in de selectie van de corporaties kan samengevat weergegeven worden met het begrip reputatie. De gevestigde reputatie van een corporatie geeft een indruk van de kwaliteit van de activiteiten en van het lokale netwerk van corporaties. Is een corporatie bijvoorbeeld actief op de vele terreinen van het lokale volkshuisvestingsbeleid met maatschappelijke groeperingen en politieke partijen, of is het een passieve partij? Staat de corporatie bekend door een bepaalde kwaliteit van ondernemen, of daarentegen juist niet?

Een belegger zal analyseren of de reputatie van de corporatie aansluit bij zijn verwachtingen.

De reputatie van een corporatie als selectiecriterium is gericht op het verleden. De marktstrategie van een corporatie is toekomstgericht en een volgend selectiecriterium. Het is van belang voor beleggers om na te gaan wat de marktstrategie is of wordt van de geselecteerde corporaties. Welke activiteiten wil de corporatie ondernemen? In welke mate en op welke wijze wil ze die activiteiten ondernemen? Dat zijn belangrijke vragen om te onderzoeken. Een corporatie die veel risico's opeenstapelt zonder het vereiste risicomanagement kan een gevaar opleveren voor zijn partners. De partners zouden betrokken kunnen worden bij vervelende financiële affaires. Corporaties die behoedzaam met risico's omgaan zijn interessant voor een mogelijke samenwerking. Corporaties die teveel risico's nemen zijn te gevaarlijk voor een samenwerking.

Een analyse van de marktstrategie van een corporatie is daarnaast van belang om te kunnen oordelen of een samenwerking tussen de belegger en de corporatie wezenlijk zinvol kan zijn. Hoe oordeelt men over de samenwerking met een belegger? Ziet men de rol van de belegger complementair aan de rol van de corporatie, of overlapt de rol van de belegger volledig de rol van de corporatie? Dat zijn vragen die van belang zijn bij deze selectie van de overgebleven corporaties. De intensivering van contacten en de samenwerking op bepaalde terreinen moet voor beide partijen voordelen kunnen opleveren, anders is het niet zinvol dergelijke doelstellingen na te streven.

Op basis van de geanalyseerde marktstrategieën worden uiteindelijk de corporaties geselecteerd die interessant zijn voor een intensivering van de contacten.

Voordat bepaalde projecten, of activiteiten gezamenlijk ondernomen worden zal de corporatie als bedrijf verder beoordeeld worden. Onderwerpen die dan van belang zijn, zijn de financiële reserves, de bedrijfsresultaten, de kwaliteit van de woningvoorraad en dergelijke. Indien de corporatie als kredietwaardig geregistreerd staat bij het WSW, zal het oordeel ook in dit traject positief zijn. Het WSW fungeert dan niet borgstellend maar normstellend. Indien er mogelijk in de toekomst andere normstellingen voor de financiële prestaties van corporaties worden gevormd (aan de orde is geweest het begrip 'rating') zullen die als vergelijkingmateriaal kunnen fungeren.

Conclusies

Grote corporaties in stedelijke agglomeraties, waar de komende jaren voldoende markt voor duurdere huurwoningen zal zijn, zijn interessant voor beleggers.

Met name die corporaties zijn dan interessant die beschikken over een professioneel werkapparaat en bestuur. De reputatie en de marktstrategie maken een verdere selectie mogelijk.

8.4 SAMENWERKINGSMOGELIJKHEDEN

Consortium

Uit de gesprekken met de sleutelinformanten kan geconcludeerd worden dat het mogelijk moet zijn om een samenwerkingsverband met een corporatie te vormen.

Een consortium zou gevormd kunnen worden om een grote bouwopgave te realiseren, bijvoorbeeld voor een gedeelte van een vinex-lokatie of een binnenstedelijke lokatie waar een funktieverandering moet worden gerealiseerd.

De meerwaarde van een dergelijk consortium kan bestaan uit de volgende elementen:

- * Het consortium van belegger en corporatie wordt mogelijk eerder een opdracht door lokale overheden gegund dan aan ieder van de partijen afzonderlijk.
- * Door het consortium kan een volledig programma van verschillende huisvestingssegmenten worden gerealiseerd. Daarmee kan een volwaardig doorstroomprogramma worden aangeboden van goedkope tot dure huurwoningen, van goedkope tot dure koopwoningen. Dit kan een belangrijk item zijn op de lokale markt. Voor de koopwoningen kan het consortium zelf het risico nemen, of anders kunnen voor bepaalde deelprojecten partners gezocht worden die delen in het risico.
- * Ook de commerciële projecten die eventueel bedoeld zijn op de binnenstedelijke of buitenstedelijke lokatie kunnen door het consortium worden gerealiseerd.
- * Door de samenwerking kunnen de risico's bij de aanpak van grote projecten tussen beide partijen gespreid worden.
- * In de financiële opzet van het consortium voor de bouwlokatie kan een verevening worden afgesproken tussen bepaalde categorieën huur- en koopwoningen. Daardoor kunnen bepaalde huurwoningen goedkoper gehouden worden met een aanvaardbare kwaliteit en daarmee toch bereikbaar worden voor bepaalde doelgroepen.
- * Het consortium kan afspraken maken over de stedenbouwkundige en architectonische kwaliteit van de lokatie. Beide partijen zijn gebaat met een kwaliteit die zijn waarde zal hebben op lange termijn. Partijen zullen daardoor ook afspraken willen maken over het handhaven van de kwaliteit op lange termijn.
- * Het consortium kan afspraken maken over het beheer van de woningen en de woonomgeving. Onder bepaalde voorwaarden kan de corporatie het beheer van de woonomgeving van de lokale overheid overnemen. Daarnaast kan de corporatie op basis van bepaalde condities het beheer van alle huurwoningen uitvoeren.

- * Voor de totale bouwopgave kan door het consortium een samenhangend publiciteitsprogramma worden gerealiseerd.
- * Voor de totale bouwopgave kan een samenhangend planningsprogramma gemaakt worden.

De voordelen van een dergelijk consortium kunnen voor de belegger zijn:

- * Het realiseren van een grotere hoeveelheid huurwoningen in een bepaalde tijdsperiode.
- * Het realiseren van lagere stichtingskosten door vereveningsmogelijkheden met de koopsector.
- * Het realiseren van afspraken over de kwaliteit op de lange termijn en het beheer van de woonomgeving.
- * Het kunnen spreiden van het risico tussen de partners.

Beheer

Wat betreft het beheer en de exploitatie van de woningen van institutionele beleggers zijn overeenkomsten voorstelbaar. Institutionele beleggers kunnen besluiten om bepaalde corporaties het beheer over hun woningen te laten uitvoeren.

Institutionele beleggers zullen de volgende onderwerpen van belang vinden bij de keus van een corporatie:

- * De corporatie dient een professioneel werkapparaat te bezitten.
- * De corporatie dient de gevraagde werkzaamheden tegen dezelfde prijs te kunnen realiseren als de traditionele beheerders.
- * Het imago en de dienstverlening van de corporatie zullen moeten aansluiten bij de wensen en behoeften van de huurders van de duurdere woningen, die beleggers in hoofdzaak in portefeuille hebben.
- * De belangen van de belegger bij de exploitatie van zijn woningen mogen nooit schade ondervinden door de prevalentie van het eigen belang door de corporatie bij de exploitatie van de corporatiewoningen.

Constructie

Een andere vorm van samenwerking kan gevonden worden in het gezamenlijk verwerven van grondposities. Het opzetten van een constructie op basis waarvan beide partijen grondposities zouden kunnen verwerven op de uitbreidingslokaties is eveneens een item waar samenwerkingsvormen mogelijk zijn. Daarbij moet opgemerkt worden dat dit risicovolle activiteiten zijn voor zowel corporatie als belegger. Het verwerven van grond kan echter noodzakelijk zijn om nieuwe woningen te verwerven. Corporatie en belegger zouden samen met behulp van een gevormde rechtspersoon grond kunnen verwerven.

De voorwaarden voor een dergelijke constructie zullen zijn:

- * De noodzakelijke kennis en goedkeuring van de gemeente van deze problematiek.
- * Een gemaximeerde grondprijs en gemaximeerde termijn voor ruimtelijke ordeningsprocedures voor de betreffende lokatie.

Indien een corporatie de nodige kennis van de plaatselijke grondeigenaren heeft en kennis heeft van het afhandelen van de problematiek van grondtransacties, kan een dergelijke constructie voordelen voor een

belegger bieden. Wie de grond heeft, heeft immers een belangrijke voorwaarde voor de produktie van woningbouw. Voorwaarde is wel dat de betreffende gemeentelijke overheden willen meewerken met bepaalde procedures en dat het tijdstip waarop met de uitvoering begonnen kan worden calculeerbaar is.

8.5 SAMENWERKINGSMOEILIKHEDEN

Het vinden van goede partners is een eerste moeilijkheid op weg naar het vormen van een samenwerkingsverband. Corporaties hebben geopereerd op een specifiek terrein van de woningmarkt onder de hoede van de overheid. Zij zullen kennis moeten verwerven van nieuwe produkten en nieuwe markten. Op het terrein van kostenbewustzijn, conceptontwikkeling, marktpositionering en sturing op kwaliteit en kosten in de segmenten van de koopwoningen en de duurdere huurwoningen beschikken corporaties over het algemeen nog maar over een beperkte ervaring. Deze factor zal het noodzakelijk maken dat een derde partij betrokken wordt bij de samenwerkingsverbanden: de traditionele projectontwikkelaar. Beleggers hebben echter goede ervaring met betrekking tot de samenwerking met ontwikkelaars in verband met het realiseren van gecompliceerde opgaven.

Partijen die de grond in eigendom hebben, bezitten voor een belangrijk deel de macht. In de buitenstedelijke gebieden hebben bouwbedrijven en projectontwikkelaars vaak de belangrijke grondposities verworven. Dat worden dan de partijen die gaan bepalen welke 'muziek' zal worden gespeeld. Andere partijen kunnen wellicht aanschuiven en een partij meeblazen, maar de leidende rol zal door deze grondeigenaren worden gevormd. Door de grondprijzen die zijn betaald en de termijnen waarna pas bouwproduktie mogelijk is, moeten in veel gevallen hoge kavelprijzen worden gerealiseerd. Het realiseren van huurwoningen wordt daardoor lastiger.

Een samenwerkingsverband dient samengesteld te worden met vertegenwoordigers van de verschillende partijen die kunnen beschikken over adequate volmachten. De besluitvorming van de partners moet overzichtelijk, eenduidig en gebaseerd zijn op korte termijnen voor intern overleg. Indien er stornissen komen in de besluitvorming, of de communicatie over de besluitvorming dan gaat de samenwerking haperen.

Vele corporaties willen het beheer verwerven van de huurwoningen die eigendom zijn van beleggers. Er zijn twee soorten problemen die overwonnen moeten worden, voordat dergelijke overeenkomsten mogelijk zijn. Het eerste is het probleem van het wantrouwen.

Als een corporatie een beheeropdracht van een belegger heeft, is vervolgens de vraag wat de corporatie doet als er leegstand is in zijn eigen bezit en dat van de belegger. Zorgt de corporatie er dan voor dat eerst het bezit van de belegger goed verhuurd wordt, of daarentegen eerst zijn eigen bezit. Daar waar de pijn het duidelijkst door de corporatie gevoeld wordt, zal hij het eerst aan een oplossing werken.

Het tweede probleem is het imago dat de bedrijfstak van de corporaties beklijft. Het imago dat verwant-

schap vertoond met de sfeer bij de sociale dienst zal als onprettig ervaren kunnen worden door huurders van de duurdere woningen. Een klantvriendelijke benadering van huurders van duurdere woningen vereist een andere benadering en entourage dan voor huurders van de goedkope woningen.

9. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Conclusies

- * Lokale overheden en corporaties zullen door middel van convenanten resultaat-verplichtingen met elkaar afsluiten, waarbij de corporaties bepaalde volkshuisvestingstaken op zich zullen nemen en de overheid de corporaties positief op het terrein van de koopwoningen en de duurdere huurwoningen zullen gunnen.
- * De grote corporaties in de grote stedelijke agglomeraties zijn of worden belangrijke partijen op de woningmarkt.
- * Door de andere positie van de corporatie op de woningmarkt verandert de situatie voor beleggers om woningbouwprojecten te verwerven.
- * Sommige corporaties hebben belangstelling voor een samenwerking met beleggers, naast de belangstelling die ze hebben voor de samenwerking met andere corporaties, projectontwikkelaars en/of bouwbedrijven. In de opvatting van deze bedrijven vergroot het hun actieradius als ze de nodige strategische allianties aangaan met andere marktpartijen.
- * Het is aan te bevelen dat beleggers belangstelling krijgen voor de samenwerking met corporaties. Daarmee kunnen beleggers de mogelijkheden verruimen om woningbouwprojecten te verwerven op de diverse lokale markten.

Aanbevelingen

1. Inventariseer:
Inventariseer wat de grootste corporaties zijn in de geselecteerde stedelijke agglomeraties, die een goede reputatie bezitten en een wenselijke marktstrategie realiseren.
2. Kennismaking:
Organiseer een kennismaking met vertegenwoordigers van het bestuur van de geselecteerde corporaties. Analyseer de jaarverslagen.
Probeer regelmatig contact te onderhouden en kennis uit te wisselen met deze vertegenwoordigers.
Onderzoek vervolgens wat de kwaliteiten van het werkkaparaat, het management en het woningbezit zijn. Probeer er achter te komen wat de bedrijfsfilosofie is over investeringsbeslissingen en risicobeheersing.
3. Intensivering van de contacten:

Op basis van een gegroeid wederzijds vertrouwen en een respect voor de verschillende posities van de bedrijven wordt met enkele corporaties gezocht naar samenwerkingsverbanden. Deze samenwerkingsverbanden kunnen het bestaand stedelijk gebied en de stedelijke uitbreidingen betreffen.

De inhoud van dergelijke arrangementen zijn enerzijds afhankelijk van de wensen en de mogelijkheden van de betreffende partijen en anderzijds van de omstandigheden van het moment.

Op basis van het gegroeide wederzijdse vertrouwen kan in de vorm van een pilot-project een beheeropdracht verstrekt worden voor een bepaald woningcomplex. Het pilot-project zal kennis opleveren van de werkwijze van de verschillende werkapparaten en filosofieën.

4. Uitwerking consortium-gedachte:

Op basis van de besluitvorming over een bepaald arrangement bij de partijen afzonderlijk, wordt de consortium-gedachte uitgewerkt in verschillende overeenkomsten.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Bergers, G. en H. van Harten, 1993, **We moeten het cultureel erfgoed zien te behouden**, in: woningraad magazine, no: 12-1993, blz 6 t/m 9.
- Bontius, H.J. en D. Hamersma, 1993, **Kansen en risico's voor woningcorporaties**, in: woningraad magazine, no: 23-1993, blz 7 t/m 11.
- Bouwmans, R. en J.L.Thorbrugge, 1994, **BWS'95: op weg naar ongesubsidieerd bouwen**, in: corporatie magazine, no: 1994.1, blz 4 t/m 7.
- Cobouw, in: Cobouw 9 mei 1994, **Koopwoning favoriet bij 75 % van Randstedelingen**.
- Cobouw, in: Cobouw 5 juli 1994, **Speculatie van corporatie bedoezelt hele sector**.
- Cohen, N., 1992, **Vastgoedmarketing: basisbeginselen marketing**, syllabus SBV, Universiteit van Amsterdam
- Corporatie magazine, 17.1992, **woningcorporatie TerGouw start adviesbureau**
- Derksen, G., 1993, **Verslag van een NWR-symposium: Ondernemen in de jaren negentig: meer mogelijkheden, meer risico's**, in: woningraad magazine, no: 23-1993, blz 7 t/m 11
- Derksen, G., en H. Klieverik, 1993, **De lusten en lasten van het sociaal ondernemerschap**, in: woningraad magazine, no: 12.1993, blz 34 t/m 43.
- Dieten, J. van, 1993, **Corporaties moeten zich niet vertillen aan dure sector**, in: corporatie magazine, no: 1993.16, blz 10 t/m 13.
- Dijkhuizen, W.C. van, L.G. Gerrichhauzen en M. van Giessen, 1971, **Een institutionele plaatsbepaling**, in: documentatie woningcorporaties, VUGA 's Gravenhage
- Doorn, J.A.A. van, 1978, **De verzorgingsmaatschappij in de praktijk**, in: De stagnerende verzorgingsstaat, blz. 17, Boom
- Fakton b.v. Rotterdam, 1993, **Rendementen op onroerend goed**.
- Gool, P. van, R.M. Weisz en P.G.M. van Wetten, 1993, **Onroerend goed als belegging**, Stenfert kroese.
- Harms, E., 1993, **Interview met Heerma: Trendbrief: Geen revolutie, wel een aardverschuiving**, in: Cobouw 8 maart 1993.
- Harms, E., in: Cobouw 22 februari 1994, **Kamer gaat accoord met bruteringsoperatie**.
- Harms, E., in: Cobouw 29 april 1994, **Volkshuisvesting wordt nooit meer de oude**.
- Harms, E., in: Cobouw 17 juni 1994, **Corporaties trouw aan sociale doelstelling**.
- Harms, E., in: Cobouw 23 juni 1994, **Corporaties verliezen miljoenen met opties**.
- Harms, E., in: Cobouw 25 juni 1994, **Politiek wil beter toezicht op handelwijze corporaties**.
- Harms, E., in: Cobouw 27 juni 1994, **Corporaties onbewust van gevaren financiële wereld**.
- Harms, E., in: Cobouw 28 juni 1994, **NWR wil sancties tegenspeculerende corporaties**.
- Harms, E., in: Cobouw 1 juli 1994, **Toezicht op corporaties steeds belangrijker**.
- Hees, C. van, 1994, **Verslag van een NWR-symposium: Postbrutereren**, in: woningraad magazine, no: 7 1994, blz 3 t/m 6.
- Jonker, K., in: Haagse Courant 19 augustus 1993, **Corporaties lonken naar commercie**.
- Kempen, B.G.A., 1994, **Overeenkomst met Rijk en V.N.G. verzekert sector van voordelige financiering**, in: woningraad magazine, no: 8-1994, blz 3 t/m 6.
- Klieverik, H., 1990, **Verslag van een NWR-symposium: Concurrentie tussen beleggers, bouwers en corporaties zal toenemen**, in: woningraad, no: 9-1990, blz. 74.
- Kohnstamm, P.P. en A.M.E. de Vries, 1992, **Vastgoedmarketing: de integratie van marketing in het projectontwikkelingsbedrijf**, syllabus SBV, Universiteit van Amsterdam.
- Koolhaas, M., 1992, **Van statische beheerder naar ontwikkelende ondernemer**, in: Corporatie magazine, no: 1992.19, blz 26 t/m 28.
- Leeuwen, W.D. van, 1994, **De (on)mogelijkheden van subsidieloos bouwen**, N.C.I.V.-uitgave, 16 juni 1994.
- Leeuwen, P. van, 1993, **Corporaties en aannemers doen samen in één bv**, in: corporatie magazine, no: 1993.3, blz 24 t/m 26.
- Liesveld, B., in: Cobouw 7 januari 1993, **Concurrentievervalsing door corporaties**.
- Liesveld, B., in: Cobouw 17 februari 1994, **Verkoopgolf door bruterings**.
- Liesveld, B., in: Cobouw 13 mei 1994, **Veranderde verhoudingen op de woningmarkt**.
- Meulen, C. van der, 1993, **Vastgoedmarketing: Rationalisering van investeringsbeslissingen**, syllabus SBV, Universiteit van Amsterdam
- Meyerman, E., in: De Nieuwe Kolk april 1993, **Nieuw projectbureau woningcorporaties: De principaal**.

- Ministerie van V.R.O.M., 1989, **Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig.**
- Nationale Woningraad, 1991, **Waarderingsgrondslagen**, NWR juli 1991.
- Nationale Woningraad, 1993 (1), **Verzelfstandiging geregeld: B.B.S.H. in praktijk**, NWR februari 1993.
- Nationale Woningraad, 1993 (2), **Bruteren: Per saldo beter**, NWR november 1993.
- Nationale Woningraad, 1994, **Bedrijfsinformatie woningcorporaties 1992-1993; naar prestatievelden**, NWR mei 1994.
- New Deal, 14 mei 1992, **New Deal: Uitwerking discussiepunten**, 14 mei 1992.
- Oostra, J., 1993, **Woningcorporaties een risicovolle onderneming**, 8 oktober 1993, Universiteit van Tilburg.
- Ouwerkerk, H., in: **Cobouw 7 februari 1994, Ook corporaties gaan net als ondernemingen failliet.**
- Ouwerkerk, H., in: **Cobouw 18 mei 1994, dhr. Kempen directeur NWR: Betaalbare nieuwbouw niet voor corporaties weggelegd.**
- P.V.F. Nederland N.V., 1994, **Beleggingsnota 1994.**
- Priemus, H. en R. Teule, 1992, **Commerciële woningbouw in stedelijke knooppunten**, in: Openbare uitgaven, no: 1992-4, blz 170 t/m 178.
- Priemus, H. en I. Smid, 1992, **Marktsector woningbouw in de stad**, Delftse Universitaire Pers 1992.
- Priemus, H., 1994, **Krasporaties**, in: **Cobouw 29 juni 1994.**
- Raemaekers, M.M.V., 1993, **Beleggen op de nederlandse woningmarkt**, in: Masterclass, uitgave van SBV Alumni Association, 1993.
- Ravestein, R.W., en A. Smink, 1994, **Risicomanagement bij corporaties**, in: woningraad magazine, no: 4-1994, blz 6 t/m 8.
- Schaar, J. van der, en A. Hereijgers, 1991, **Volkshuisvesting: een zaak van beleid**, Aula 1991.
- Schaar, J. van der, 1994, **Beschutting zoeken in de politiek is volstrekt naïef**, in: woningraad magazine, no: 4-1994, blz 2 t/m 5.
- Seyffert, F. en P.A.R.J. Vismans, 1994, **Geen brutering in de particuliere sector**, in: vastgoedmarkt, 4 februari 1994.
- Spijkers, P.A.W.M., 1994, **Het WSW is een solide zekerheidsverschaffer**, in: woningraad magazine, no: 8-1994, blz 8 t/m 10.
- Stuvel, P., in: **Cobouw 24 december 1993, Unieke alliantie voor woningbouw in Amsterdam.**
- Stuvel, P., in: **Cobouw 18 mei 1994, Banken spelen steeds belangrijker rol in financieren van woningbouw.**
- Trouw, in: uitgave 1 mei 1993, **De corporatie als makelaar.**
- Trouw, in: uitgave 16 augustus 1991, **SCW Amersfoort: De woningcorporatie nieuwe stijl.**
- Utrechts Nieuwsblad, in: uitgave 7 januari 1992, **K 77 richt zich op woningmarkt buiten Utrecht.**
- Velden, F. van, in: **Cobouw 24 maart 1994, Aantal corporaties wellicht tot helft teruggebracht.**
- Velden, F. van, in: **Cobouw 18 mei 1994, Meeste corporaties gaan grond kopen.**
- Velzen, N. van, 1994, **De verhouding in de Volkshuisvesting na bruteren**, in: woningraad magazine, no: 2-1994, blz 5 t/m 12.
- Vermeulen, W.J.J., 1993, **Niet de markt maar de omgeving centraal**, in: corporatie magazine, no: 1993.1, blz 6 t/m 9.
- Vismans, P.A.R.J., 1993, **Vastgoedmanagement**, syllabus SBV, Universiteit van Amsterdam.
- Waterstad, groep, 1994, **Plan Waterstad Amsterdam Nieuw Oost.**
- Woningraad, in: 21-1992, **de optiewoning**
- Woningraad, in: 7-1993, **verslag van een NWR-symposium.**
- Wijlhuizen, D.P., in: **Cobouw 24 mei 1994, Nijmegen wil P.P.S.-verband bij realiseren Waalsprong.**
- Zee, D. van der, 1993, **Sociale projectontwikkeling**, in: corporatie magazine, no: 1993.11, blz 27.
- Zelfde, W. Th. van 't, 1994, **Kennis is de sleutel voor succes in derivaten**, in: woningraad magazine, no: 9-1994, blz 10 t/m 12.

LIJST MET SLEUTELINFORMANTEN

- * B. van den Berg, financieël directeur,
Stichting Centrale Woningzorg te Amersfoort,
tevens directeur van de stichting Latei.
- * drs. J.A. Boogaard, algemeen directeur en
ir. J.A. van der Schans, technische adjunct-directeur,
Stichting Volkswoningen te Rotterdam.
- * drs. R.N.J. Bouwmans, beleidsadviseur Bouwen & Wonen,
N.C.I.V. koepel voor woningcorporaties.
- * P. Cornelissen, directeur,
Beter Wonen te Maastricht.
- * drs. M.M.F. Damen, hoofd financieël economische adviezen,
Nationale Woningraad, koepel voor woningcorporaties.
- * drs. ing. B. de Graaf, president-commissaris,
Stichting Tuinstad Zuidwijk te Rotterdam,
tevens algemeen directeur Kolpron Consultants b.v.
- * ir. E. Nagelsmit, bestuurslid,
Stichting Verenigde Woningcorporaties Tilburg,
tevens directeur Amstelland Vastgoed Eindhoven.
- * J.W. Nieuwendijk, commissaris,
Amsterdamse Woningbouwvereniging De Dageraad,
tevens hoofd fondsadministratie P.V.F. nederland n.v.
- * drs. W.G. Philippa, hoofd beheer,
Stichting Bedrijfspensioenfonds voor de Bouwnijverheid.
- * F. Plaum, directeur,
Plaum Projectmanagement b.v. te Maastricht.
- * P.G.M. Vinck, directeur,
Stienstra projectontwikkeling b.v. te Heerlen.
- * J. Worst, directeur,
Verhoeven Bouwgroep te Venray.