

MASTER

Strategisch voorraadbeheer : naar een model-beheerplan voor woningcorporaties

de Klerk, Karen W.

Award date:
1993

[Link to publication](#)

Disclaimer

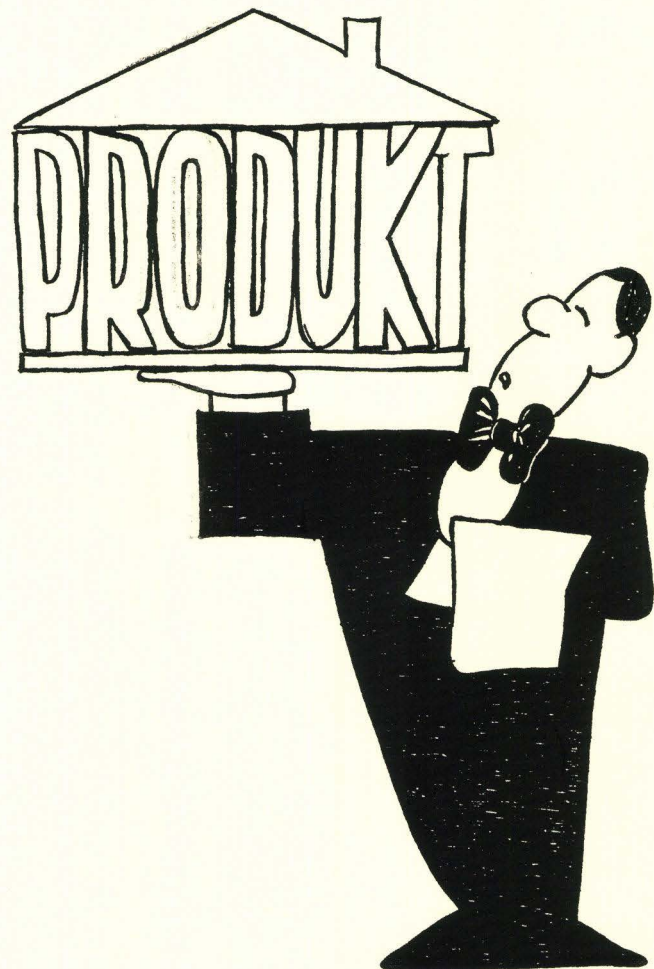
This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

**STRATEGISCH VOORRAADBEHEER:
NAAR EEN MODEL-BEHEERPLAN
VOOR WONINGCORPORATIES**



Afstudeerverslag

**K.W. de Klerk
Faculteit Bouwkunde
Technische Universiteit Eindhoven
oktober 1993**

**STRATEGISCH VOORRAADBEHEER:
NAAR EEN MODEL-BEHEERPLAN
VOOR WONINGCORPORATIES**

Afstudeerverslag

**Karen de Klerk
id.nr. 248515
Technische Universiteit Eindhoven
oktober 1993**

**Examencommissie:
mw.prof.dr.dipl.ing. H. Fassbinder
drs. J.J.A.M. Smeets
ir. H. Hofman
mw.ir. A.C. Dekker**

2. ANALYSE CASE-STUDIES	28
2.1 Inleiding	30
2.2 Organisatie	31
2.2.1 Structuur	
2.2.2 Grootte	
2.2.3 Doelstelling	
2.2.4 Doelgroepen	
2.2.5 Rayonnering	
2.3 Recente ontwikkelingen	34
2.3.1 Verzelfstandiging en decentralisatie	
2.3.2 Klant- en marktgericht werken	
2.4 Strategisch voorraadbeheer	35
2.4.1 Beheerplannen	
2.4.2 Andere beheerinstrumenten	
2.5 Beheerplannen	36
2.5.1 Aanleiding	
2.5.2 Initiatief	
2.5.3 Omschrijving	
2.5.4 Aanpak	
2.5.5 Stappen	
2.5.6 Inhoud	
2.5.7 Rol van de bewoners	
2.5.8 Knelpunten	
2.6 Toetsing theorie aan praktijk	41
2.6.1 Inleiding	
2.6.2 Beoordeling	
2.6.3 Schema	
2.7 Conclusies	45
3. STAPPENPLAN	46
3.1 Inleiding	46
3.1.1 Doelstelling	
3.1.2 Uitgangspunten	
3.1.3 Het stappenplan	
3.2 Stappen in het beleidsplan	48
3.2.1 Algemene beleidsuitgangspunten	
3.2.2 Indeling woningvoorraad in beheereenheden	
3.2.3 Indeling bewoners in doelgroepen	
3.2.4 Samenstellen van produkt/markt-combinaties	
3.2.5 Interne en externe analyse	
3.2.6 Organisatorische en financiële randvoorwaarden	
3.3 Stappen in het beheerplan	55
3.3.1 Uitgangspunten voor het complex	
3.3.2 Doelgroepen per complex	
3.3.3 Plaatsen complex in PMC-schema	
3.3.4 Sterkte/zwakte-analyse per beheereenheid	
3.3.5 Formuleren van strategieën	

- 3.3.6 Doorrekenen financiële consequenties
- 3.3.7 Uitwerken naar dagelijkse beheeractiviteiten
- 3.3.8 Evaluatie en bijstelling

4. CONCLUSIES	61
5. LITERATUUROPGAVE	63
6. BIJLAGES	65
A. KATHOLIEKE WONINGVERENIGING KOLPING	66
B. SOCIALE WONINGSTICHTING	73
C. BOUWVERENIGING ST. WILLIBRORDUS	79
D. WONINGBOUWVERENIGING ST. JOZEF	85
E. SVW VERENIGDE WONINGCORPORATIES	94
F. ALGEMENE WONINGBOUWVERENIGING BREDA E.O.	102

VOORWOORD

Onderhavige scriptie beschrijft mijn afstudeeronderzoek, uitgevoerd aan faculteit bouwkunde van de Technische Universiteit Eindhoven, in de periode van november 1992 tot oktober 1993.

Tijdens mijn werkzaamheden ben ik begeleid vanuit een theoretische en vanuit een praktijkgerichte invalshoek. Begeleiding vanuit de universiteit kreeg ik van drs. J.J.A.M. Smeets en ir. H. Hofman, begeleiding vanuit het NCIV, Koepel voor woningcorporaties van mw.ir. A.C. Dekker.

Eindelijk ligt het dan voor me: de scriptie die me bijna een jaar lang aan mijn bureau gekluisterd en mijn leven beheerst heeft. Ondanks de tegenslagen en de periodes dat het allemaal wat minder soepel ging, heb ik nooit de interesse voor het strategisch voorraadbeheer verloren. Het is nog steeds een actueel onderwerp, waar men in de corporatiewereld nog lang niet over is uitgepraat.

Ik heb er van genoten om, middels de interviews met medewerkers van woningcorporaties, een kijkje in de praktijk te nemen. Na meer dan vijf jaar in een theoretische omgeving gewerkt te hebben, was dat een aangename afwisseling. De uitstapjes 'in het veld' gaven me bovendien de mogelijkheid om af en toe even te ontsnappen aan de tekstverwerker. Bij deze wil ik graag de geïnterviewden hartelijk danken voor hun bereidwillige medewerking.

Tot slot wil ik graag nog enkele mensen bedanken. Allereerst mijn begeleiders, Jos, Hans en Jeannette, voor hun kennis, ervaring en steun gedurende het afgelopen jaar. Daarnaast bedank ik mijn vrienden en vriendinnen, mijn huisgenoten en mijn zus, voor hun steun, gezelschap en motiverende en opbeurende praatjes, als dat weer eens nodig was. Zonder jullie had ik het niet gered!

Als laatsten wil ik mijn ouders bedanken voor hun vertrouwen en geloof in mij en mijn kunnen, gedurende de, eindelijk, achter me liggende maanden. Dat was de beste bron van motivatie die ik me kon wensen. Bedankt.

Karen de Klerk
Eindhoven, oktober 1993

Probleemschets

Het strategisch voorraadbeheer is de laatste jaren steeds meer in de belangstelling komen te staan van de corporaties, als gevolg van allerhande veranderingen op het gebied van de volkshuisvesting. Deze, in de Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig beschreven veranderingen, resulteerden in de visie dat woningcorporaties klant- en marktgericht moeten gaan werken en zullen moeten gaan handelen als sociaal ondernemer. Het strategisch voorraadbeheer is hiertoe een belangrijk instrument.

Een praktijkinstrument van het strategisch voorraadbeheer is het beheerplan. Een beheerplan beschrijft een breed scala aan beheeractiviteiten voor een bepaalde beheereenheid, die de komende jaren in het dagelijks beheer zullen moeten worden uitgevoerd, om die beheereenheid te laten voldoen aan de eisen die de markt er aan stelt. Uit een stage-onderzoek, uitgevoerd bij het NCIV, Koepel voor woningcorporaties in Veldhoven, bleek echter dat dit door elke corporatie en elk adviesbureau op een geheel eigen wijze wordt ingevuld en uitgevoerd. Elke corporatie heeft, afhankelijk van de samenstelling van de voorraad, leeftijd van de voorraad, karakter van het werkgebied en andere factoren, andere aandachtspunten en prioriteiten. Over het totstandkomingsproces van het beheerplan in de organisatie bestaat ook nog onduidelijkheid. Bovendien is de rol van het woondienstenmodel op de ontwikkeling van een strategisch beheerplan niet duidelijk.

De probleemstelling van onderhavig onderzoek luidde dan ook:

Kan er, middels een referentie-beheerplan, dat door elke corporatie en elk adviesbureau op een eigen wijze kan worden ingevuld, meer eenduidigheid worden verschaft over het beheerplan, zowel inhoudelijk als begripsmatig?

Doelstelling

Het onderzoek zou tot resultaat moeten hebben: een model- of referentie-beheerplan en een stappenplan om tot een dergelijk plan te komen. Zo'n plan zou door corporaties en adviesbureaus als handleiding kunnen worden gebruikt bij het opstellen van beheerplannen.

De doelstelling van het onderzoek was:

Het opstellen van een stappenplan om te komen tot een strategisch beheerplan, en vervolgens het ontwikkelen van een beheerplan, als praktijkinstrument van het strategisch voorraadbeheer, dat bruikbaar is als model bij het opstellen van beheerplannen door woningcorporaties en adviesbureaus.

Aanpak

Er stond al snel vast dat de meest bruikbare informatie uit de praktijk zou moeten komen, aangezien er maar weinig concrete literatuur over het functioneren van beheerplannen voorhanden was. Gekozen werd voor een combinatie van theorie en praktijk; de theorie, voor zover aanwezig, zou getoetst worden aan een zestal praktijkvoorbeelden van beheerplannen. Dit zou dan resulteren in een plan, dat de sterke punten van theorie en praktijk zou combineren.

In onderhavige scriptie wordt in het eerste hoofdstuk het theoretische kader beschreven. Van informatie over het werkgebied van de Nederlandse woningbouwcorporaties tot definities van beheerplannen.

Hoofdstuk 2 vervolgens beschrijft het resultaat van zes case-studies. Overeenkomsten en verschillen zijn hierin op een rijtje gezet. De uitwerkingen per case zijn als bijlagen achterin dit rapport opgenomen.

In het derde hoofdstuk worden theorie en praktijk gecombineerd tot een stappenplan. Tenslotte worden er enkele aanbevelingen gegeven en zijn er enkele conclusies geformuleerd. Deze zijn gevat in hoofdstuk 4.

Woningcorporaties spelen een grote rol op de Nederlandse woningmarkt; zo'n 42% van het woningbestand is in handen van non-profitbeheerders. De belangrijkste juridische kaders voor woningcorporaties zijn de Woningwet, het Besluit Beheer Sociale Huisvesters (BBSH) en het Besluit Geldelijke Steun Volkshuisvesting (BGSV). De traditionele organisatie van corporaties kent drie diensten: financiën/administratie, verhuur- en bewonerszaken en de technische dienst.

In 1988 publiceert staatssecretaris Heerma van Volkshuisvesting de *Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig*. Deze Nota behelst de nodige veranderingen voor de sociale verhuurders. De belangrijkste termen zijn *decentralisatie*, *deregulering* en *verzelfstandiging*. Van corporaties wordt een professionele organisatie vereist, vanwege de grotere eisen aan financieel en beheersmatig management. De sociaal huisvesters worden sociaal ondernemers. Het werken als sociaal ondernemer in de volkshuisvesting maakt het noodzakelijk om op middellange termijn beleidsplannen te ontwikkelen met een visie op de plaats van de ondernemer op de woningmarkt.

Het sociaal ondernemerschap vereist nieuwe organisatievormen en een klant- en marktgerichte werkwijze. Een organisatievorm voor woningcorporaties, waarbij de dienstverlening aan de klant centraal staat, is het *woondienstenmodel*. Het belangrijkste aspect van dit model is een splitsing van de organisatie in een *front-office* en een *back-office*. In het front-office vindt de dienstverlening aan de klant plaats en het werk heeft een korte termijn-karakter. De back-office-processen bestaan uit 'ondersteunende' diensten, zoals voorraadbeheer, marketing, administratie en financieel management.

Deze werkwijze past in de veranderende woningmarkt, die de laatste jaren wordt gekenmerkt door een gedifferentieerdere vraag, een overgang van een aanbieders- naar een vragersmarkt en meer aandacht voor de woonkwaliteit. Een extern gerichte aanpak maakt het mogelijk om effectief op deze veranderende markt in te spelen. De belangrijkste doelstelling zal worden om te voldoen aan de wensen van de markt, de klant. Het beleid van een *strategische* organisatie is dan ook gericht op deze wensen en past zijn te leveren diensten daaraan aan.

Een voorbeeld van strategische beleidsvorming levert Sweringa:

- Formuleren van de doelstelling;
- aanwijzen van doelgroepen;
- aanwijzen produkt/markt-combinaties;
- interne sterkte/zwakte-analyse;
- inventarisatie van kansen en bedreigingen;
- strategische keuzes maken.

Wanneer de strategische keuzes zijn gemaakt staat de inhoud van het beleid vast. Vervolgens wordt het beleid geoperationaliseerd in, bijvoorbeeld, beheersplannen. In deze plannen worden meerjarenstrategieën uitgewerkt in maatregelen die in de dagelijks praktijk uitgevoerd moeten worden.

Deze strategische beheerplannen bepalen het beleid van een organisatie in verschillende beleidsvelden voor meerdere jaren.

Strategisch voorraadbeheer is beheer op lange termijn, waarin beslissingen worden genomen die een lange tijdspanne hebben en een grote reikwijdte. Het dagelijkse beheer is de praktijk van het strategisch beheer. Het betreft de alledaagse zorg voor woning en woonomgeving ten aanzien van technische, ruimtelijke, sociale en financiële aspecten. Een beheerplan is een instrument voor het strategisch voorraadbeheer. Het bevat een breed scala aan beheeractiviteiten voor een bepaald complex, een wijk of een buurt, die de komende jaren in het dagelijks beheer zullen moeten worden uitgevoerd, om het complex, de wijk of de buurt, te laten voldoen aan de eisen die de markt er aan stelt. Er kunnen verschillende stappen doorlopen worden om tot een beheerplan te komen. Welke dat zijn zal blijken uit de cases.

Uit de cases blijkt dat een organisatiestructuur volgens het woondienstenmodel een uitstekende onderlegger is voor een strategische werkwijze en voor het strategisch voorraadbeheer. Het strategisch voorraadbeheer vereist, vanwege het integrale karakter ervan, van de verschillende afdelingen van een corporatie een intensieve samenwerking. In het back-office is er reeds een integratie van werkvelden aanwezig, wat de implementatie van het strategisch voorraadbeheer vergemakkelijkt. De meeste corporaties zijn inmiddels overgestapt op een organisatiestructuur, waarin de principes van het woondienstenmodel zijn verwerkt. Een dergelijke organisatiestructuur blijkt een goede bodem te zijn voor de implementatie van een beheerplan.

Een beheerplan, als praktijkinstrument van het strategisch voorraadbeheer, wordt gezien als het middel om adequaat op de veranderingen in de markt te kunnen inspelen. De verwachtingen van het beheerplan zijn bij de corporaties vrij hoog gespannen. Het beheerplan wordt een soort handleiding voor alle overige activiteiten van de organisatie en dient als naslagwerk, waarin alle belangrijke gegevens over alle complexen zijn opgeslagen. Uit de cases bleek wel dat beheerplannen in de praktijk lang niet altijd het resultaat zijn van een strategisch beleidsvormingsproces of een strategisch beleidsplan.

Aan de hand van de theorie over strategisch voorraadbeheer en de praktijk van de beheerplannen kan een algemeen geldend stappenplan worden opgesteld om tot een beheerplan te komen. Dit stappenplan bestaat uit twee onderdelen; het ene deel beschrijft de stappen die in het beleidsplan worden genomen, en het andere beschrijft de stappen van het beheerplan zelf.

In het beleidsplan:

- vaststellen algemene beleidsuitgangspunten;
- indeling woningvoorraad in beheereenheden en indeling klanten in doelgroepen;
- vaststellen produkt/markt-combinaties;
- interne en externe analyse van de organisatie;
- vaststellen organisatorische en financiële uitgangspunten voor het beheer.

In het beheerplan:

- vaststellen complexuitgangspunten;
- toekennen doelgroepen aan complex;

- plaatsen complex in PMC-schema;
- sterkte/zwakte-analyse van het complex;
- formuleren van beheerstrategieën;
- doorrekenen van financiële consequenties;
- uitwerken strategieën naar dagelijkse beheermaatregelen;
- opnieuw doorrekenen van financiële consequenties;
- evaluatie en bijstelling.

Aan de hand van het stappenplan kunnen er enkele aanbevelingen geformuleerd worden. Voordat er een beheerplan opgesteld kan worden, zal er eerst een meerjarenbeleidsplan opgesteld moeten worden, waarin de algemene randvoorwaarden geformuleerd worden. Een grondige analyse van de organisatie is nodig om een beeld te krijgen van de mogelijkheden en onmogelijkheden, alvorens er plannen gemaakt kunnen worden.

De woningvoorraad moet in beheereenheden en het klantenbestand in doelgroepen verdeeld worden. Deze kunnen dan aan elkaar gekoppeld worden tot produkt/markt-combinaties. Alle gegevens, die van het beheer voor belang zijn, dienen per beheereenheid verzameld te worden.

Beheerplannen dienen opgesteld te worden door projectgroepen, waarin vertegenwoordigers van alle betrokken afdelingen zitting hebben. De beheerplannen zijn dan ook integraal van karakter. De analyse van de betreffende beheereenheden betreft een kwalitatieve, een kwantitatieve, een markt- en een procesmatige analyse. Vooral de ontwikkeling van de gegevens in de tijd is een belangrijke graadmeter voor eventuele problemen.

Na implementatie van de beheerplannen dient er een monitoring van de relevante gegevens plaats te vinden, om de effectiviteit van het instrument te meten, en eventueel maatregelen bij te stellen.

De belangrijkste conclusie die uit het onderzoek getrokken kan worden is, dat er geen standaard-oplossing aan te dragen is voor een complex probleem als het strategisch voorraadbeheer. Er spelen zo veel aspecten mee bij het beheer van de woningvoorraad, dat het onmogelijk blijkt om met een 'pasklare' oplossing te komen. Er moet rekening gehouden worden met de technische aspecten van de woning, met de huidige bewoners, met potentiële bewoners, met de woonomgeving en met derden, zoals de betrokken gemeentelijke diensten.

Daarom is er een plan opgesteld dat kan dienen als handleiding voor het opstellen van een beheerplan. Het is geen model-plan, maar een referentieplan, waaraan het eigen plan getoetst kan worden. Dit stappenplan en de lijst van aanbevelingen kunnen het beheerproces voor alle betrokkenen een stuk overzichtelijker en inzichtelijker maken.

1. THEORETISCH KADER

1.1 Inleiding

1.1.1 De ontwikkelingen

De laatste jaren hebben zich op het gebied van de volkshuisvesting, de omgeving van woningcorporaties, nogal wat ingrijpende ontwikkelingen voorgedaan. Het beleid van het Rijk, middels de Nota Volkshuisvesting in de jaren '90, richt zich op verzelfstandiging van de corporaties en vermindering van de overheidsbemoeienis. Bovendien hebben zich ook enkele veranderingen voltrokken op de woningmarkt. De woningnood, waar de naoorlogse periode door werd gekenmerkt, is vrijwel opgeheven, waardoor de aandacht is verschoven van nieuwbouw naar het beheer van de bestaande voorraad. Daarbij drukken demografische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen als vergrijzing, individualisering en de wijziging van traditionele huishoudenstypen, hun stempel op de woningvraag.

De discrepantie tussen vraag en aanbod op de woningmarkt in kwantitatieve zin is eindelijk opgeheven. De laatste jaren is er echter een toenemend gebrek aan afstemming van vraag en aanbod in kwalitatieve zin. Wilde men voorheen gewoon 'een dak boven het hoofd', de huidige woningzoekende wil beter of anders wonen. De vragers op de woningmarkt letten bij de keuze van een woning niet meer alleen op de kwaliteit van de woning maar ook op de kwaliteit van de woonomgeving. De kwaliteit van het woonmilieu wordt een steeds belangrijker verhuismotief. De woningmarkt is verschoven van een aanbieders- naar een vragersmarkt, waardoor de woonconsumenten een stuk sterker zijn komen te staan.

Tegenwoordig gaat het in de volkshuisvesting dus niet meer om kwantitatieve, maar om kwalitatieve woningnood. En kwalitatieve problemen lost men op met kwalitatieve oplossingen. En wat precies onder kwaliteit wordt verstaan, dat wordt bepaald door de markt. Woningcorporaties zullen dus marktgericht moeten gaan werken om aan de vraag tegemoet te kunnen komen.

1.1.2 Strategisch voorraadbeheer

Strategisch voorraadbeheer is één van de middelen die worden aangewend om de woningvoorraad van een corporatie weer aan de vraag van de markt te laten voldoen. Een strategisch beheerplan geeft de corporaties de mogelijkheid om hun woningvoorraad op een groot aantal terreinen aan te pakken. Voor het toepassen van strategisch beheer zijn enkele aanpassingen nodig in de organisatie en het beleid van de corporatie. Een organisatie die marktgericht werkt en flexibel genoeg is om in te kunnen spelen op ontwikkelingen op die markt, heeft een bepaalde werkwijze. De huidige woningcorporatie zal zich moeten gaan gedragen als sociaal ondernemer; marktgericht en met een strategisch ingestelde organisatie. Strategische besluitvorming, het woondienstenmodel en strategische planning zijn hierbij de trefwoorden die steeds weer terugkeren. Deze zullen allen in dit theoretisch kader aan de orde komen.

1.1.3 Inhoud

In hoofdstuk 1.2 zal allereerst worden beschreven wat een woningcorporatie is, wat zij doet en de randvoorwaarden waarbinnen zij opereert.

Vervolgens beschrijft hoofdstuk 1.3 van deze scriptie de ontwikkelingen die door de Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig in gang zijn gezet.

In hoofdstuk 1.4 wordt de klant- en marktgerichte woningcorporatie beschreven.

Hoofdstuk 1.5 behandelt het proces van strategische besluitvorming en hoofdstuk 1.6 de overgang van strategisch beleid naar strategisch beheer.

Tenslotte probeert hoofdstuk 1.7 een antwoord te geven op de vraag wat strategisch beheer is en beschrijft hoofdstuk 1.8 het begrip 'beheerplan'.

1.2 Woningbouwcorporaties

1.2.1 De non-profit sector

In Nederland is 42% van het woningenbestand, dat zijn zo'n twee miljoen woningen, in het bezit van niet-winstbeogende instellingen. De non-profit-organisaties spelen dus een grote rol op de Nederlandse woningmarkt.

Er zijn drie verschillende soorten beheerders in deze sector:

- *Woningcorporaties*, of toegelaten instellingen, die op grond van de woningwet zijn toegelaten om in het belang van de volkshuisvesting te bouwen en te beheren.
- *Gemeentelijke Woningbedrijven* zijn woningbedrijven die op initiatief van gemeentebesturen in het leven zijn geroepen om in een bepaalde situatie en/of voor bepaalde groepen in huisvesting te voorzien.
- *Overige niet-winstbeogende instellingen* hebben een aanvullend karakter in de sociale huursector. Zij zijn vooral ontstaan om te voorzien in de woningbehoefte van specifieke groepen, zoals bejaarden, studenten, etc.

(Smeets, 1992)

Uit de geschiedenis kan geleerd worden dat woningcorporaties een vorm van particulier initiatief zijn. Voor het ontstaan van de woningwet in 1901 waren de woon- en leefomstandigheden van de arbeidersklasse van een dermate zorgwekkend niveau, dat enkele welgestelde leden van de gegoede burgerij het initiatief namen om de bouw, de exploitatie en het beheer van woningen in eigen hand te nemen. Met een minimale winstmarge voor de investeerders werden enkele duizenden woningen gebouwd voor de laagste inkomensgroepen.

Toen hierdoor de aandacht voor de volkshuisvesting ook naar de politiek was overgeslagen, volgden de verschillende ontwikkelingen elkaar in snel tempo op, wat in 1901 leidde tot de invoering van de Woningwet. Na een enorme toename na de invoering van deze wet, nam na WOII, door fusies en toename van het woningbezit per corporatie, het aantal woningcorporaties weer af, tot het huidige aantal van zo'n 700. Deze laatste periode wordt gekenmerkt door schaalvergroting en professionalisering.

Nederlandse woningcorporaties zijn meestal werkzaam in een bepaalde gemeente. De lokale corporaties kunnen zich aansluiten bij de regionale vestiging van één van de overkoepelende organisaties: NCIV, Koepel voor Woningcorporaties, of NWR (Nationale Woningraad). De huurders zijn georganiseerd in de Nederlandse Woonbond.

1.2.2 Kenmerken van corporaties

De volgende kenmerken zijn typerend voor woningcorporaties:

- Woningcorporaties zijn een vorm van particulier initiatief. Ze komen in vrijheid tot stand en worden door de overheid erkend.
- Woningcorporaties hebben een privaatrechtelijk karakter, maar verrichten publieke taken. Er zijn twee rechtsvormen mogelijk: een stichting of een vereniging.
- Toegelaten instellingen zijn uitsluitend werkzaam in het belang van de volkshuisvesting.

- Toegelaten instellingen staan onder overheidstoezicht.

1.2.3 Juridische kaders

Kenmerkend voor het bijzondere karakter van woningcorporaties is dat zij als toegelaten particuliere instellingen met behulp van faciliteiten van de overheid een publieke taak vervullen. Vanwege deze gemengde positie is in de loop van de jaren een ingewikkeld regelbestand gegroeid rond het functioneren van woningbouwcorporaties (Gerrichhauzen, 1985). Hieronder zal een kort overzicht gegeven worden van de huidige juridische kaders waarbinnen de corporaties opereren.

De basis van alle wetten, besluiten en beschikkingen is artikel 59 van de Woningwet. Volgens lid 1 van dat artikel zijn woningcorporaties *verenigingen, niet zijnde coöperatieve verenigingen, en stichtingen die zich ten doel stellen uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting werkzaam te zijn*. Deze wet is in 1977 voor het laatst gewijzigd, met het doel "toegelaten instellingen een grotere vrijheid en zelfstandigheid te geven, dan zij in het verleden bezaten, zonder nochtans tekort te doen aan een toereikend toezicht van de overheid".

De belangrijkste voorwaarden waar de corporaties heden ten dage aan moeten voldoen zijn vastgelegd in het Besluit Beheer Sociale Huisvesters (BBSH) en in het Besluit Geldelijke Steun Volkshuisvesting (BGSV). Andere wettelijke besluiten waar corporaties mee te maken hebben zijn:

- BWS: Besluit Woninggebonden Subsidies;
- BBEW: Besluit Bevordering Eigen Woningbezit;
- BCFV: Besluit Centraal Fonds Volkshuisvesting;
- Bouwbesluit.

In onderstaande figuur staat het wettelijk kader grafisch weergegeven.

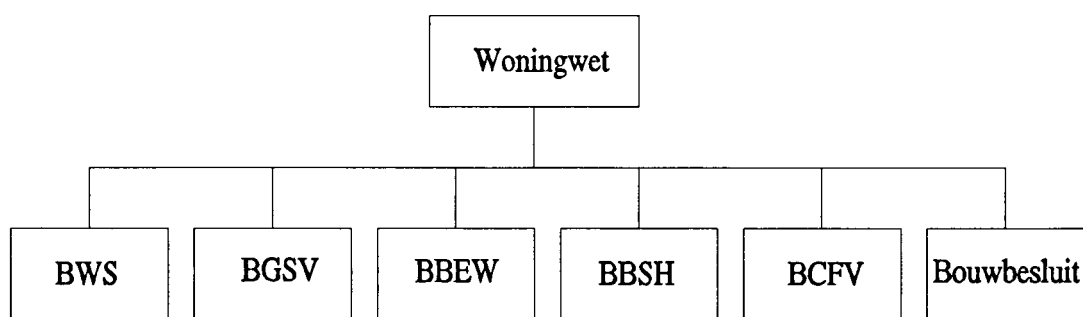


Fig. 1.1 *Wettelijk kader voor woningcorporaties*
Bron: Ministerie van VROM, 1992

1.2.4 Financiële middelen

Woningcorporaties hebben een aantal bronnen die aangesproken kunnen worden voor financiële middelen.

De voornaamste bron van inkomsten voor woningcorporaties zijn uiteraard de inkomsten uit huur. Daarnaast zijn er inkomsten uit rijksbijdragen. De door het rijk beschikbaar gestelde subsidiegelden kunnen op drie verschillende manieren worden toegekend, nl. als leningen, als jaarlijkse bijdragen of door bijdragen ineens.

Zijn de uitgaven groter dan de inkomsten, dan kunnen de eigen middelen worden aangesproken. De Algemene Bedrijfsreserve (ABR) is bedoeld om exploitatieverliezen te dekken, voor het bekostigen van buitengewoon groot onderhoud, uitgaven voor experimenten en onderzoek en uitgaven voor voorzieningen buiten de woning.

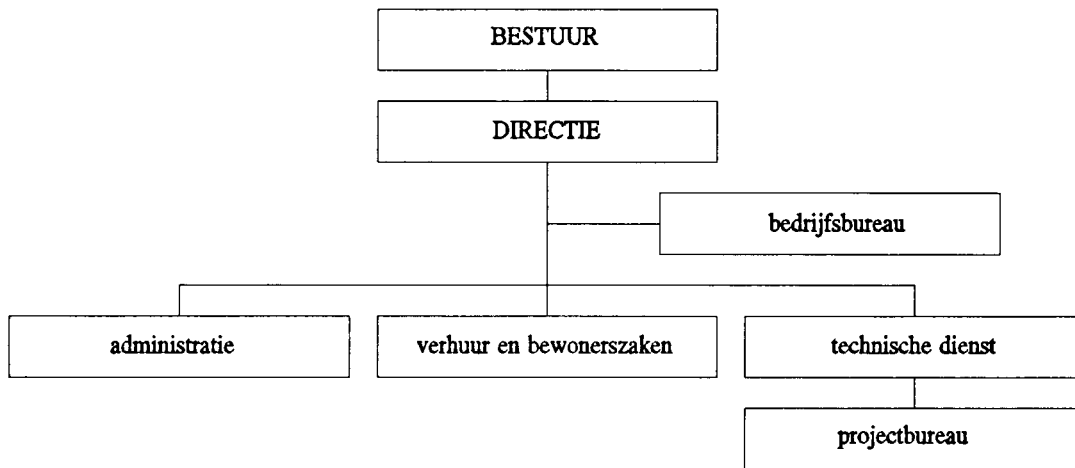


Fig. 1.2 *Organisatie van een corporatie volgens de 'functionele driepoot'*
Bron: J. van der Schaar, 1991.

1.2.3 Organisatiestructuur

Over de organisatiestructuur van woningcorporaties zal in hoofdstuk 1.4 nog meer gezegd worden. Hierboven is in een organogram de traditionele organisatiestructuur van een woningbouwcorporatie weergegeven.

Elke dienst van deze zgn. functionele driepoot heeft zijn eigen taken:

■ *Financiële zaken / administratie:*

- boekhouding;
- huuradministratie;
- financiële activiteiten in het kader van huur- en bewonerszaken;
- financiële activiteiten in het kader van projecten.

■ *Verhuur- en bewonerszaken:*

- het verhuren van beschikbaar komende woningen, garages en bedrijven a.g.v. nieuwbouw, renovatie en mutatie;
- sociale begeleiding van bewoners in nieuwbouw- en renovatieprojecten;
- het begeleiden van bewoners bij problemen (aanvraag huursubsidie, huurachterstanden, overlast, etc.);
- voorlichting en public relations.

■ *Technische dienst:*

- onderhoud en verbetering;
- nieuwbouw;
- aankoop/verkoop van onroerend goed.

De laatste jaren stappen veel corporaties over op een organisatiestructuur die gebaseerd is op principes uit de marketingfilosofie. Hier zal in hoofdstuk 1.4 nader worden ingegaan.

1.3 Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig

1.3.1 Aanleiding

In de jaren tachtig kwam er, na jaren van spanning op de woningmarkt, meer evenwicht tussen vraag en aanbod. Dat vergroete de noodzaak voor corporaties om alert en slagvaardig te kunnen opereren. Bovendien was de politieke prioriteit voor de volkshuisvesting langzaam maar zeker minder geworden. De bemoeienis van het Rijk met de volkshuisvesting nam af. Al deze ontwikkelingen leidden tot een herwaardering van de rol van de overheid in de volkshuisvesting, met als trefwoorden: vermindering overheidsuitgaven, deregulering, verzelfstandiging en decentralisatie (NWR, 1991). Deze rol werd vastgelegd in de *Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig*, die verscheen in 1989. Deze nota was het gevolg van de parlementaire enquête bouwsubsidies en de noodzaak tot beperking van de overheidsuitgaven.

In de nota kiest de regering voor vier doelstellingen die in het beleid van de komende jaren voorop zullen staan:

- Zorg voor goede en betaalbare huisvesting voor lager betaalden;
- bevordering van een goed leef- en woonmilieu;
- stimuleren van het eigen-woningbezit;
- bevordering van experimenten, voorlichting, vernieuwing en kennis(overdracht).

(VROM, 1991)

De nota bevat voorstellen om tot een andere ordening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden te komen tussen de partijen op het gebied van de volkshuisvesting. De lijn van de terugtrekkende overheid wordt daarin doorgetrokken, en dan voornamelijk in financiële zin. Een belangrijke doelstelling van de nota betreft vergroting van de beheersbaarheid van de begroting en beperking van de subsidielast.

1.3.2 De Fondsen

Om de financiële risico's te spreiden over de toegelaten instellingen zijn er twee fondsen opgericht: het *Centraal Fonds Volkshuisvesting* en het *Waarborgfonds*.

Het Centraal Fonds is een solidariteitsfonds, dat de financiële problemen van een individuele instelling probeert op te lossen met behulp van de financiële reserves van andere instellingen. Hiertoe moeten alle corporaties jaarlijks een bijdrage in het fonds storten, die afhankelijk is van hun Algemene Bedrijfsreserve (ABR) en de jaarlijkse huuropbrengsten.

Corporaties zijn niet verplicht om deel te nemen aan het Waarborgfonds. Dit fonds garandeert een lening voor nieuw te bouwen sociale huurwoningen, omdat het Rijk deze garantie niet meer verstrekt. Het vermogen van het Waarborgfonds wordt door de corporaties zelf opgebracht via leningen en obligo's (Satijn, 1992).

1.3.3 Decentralisatie

Een belangrijk trefwoord uit de *Nota Volkshuisvesting in de jaren '90* is decentralisatie. Dat houdt een verschuiving in van taken, bevoegdheden en risico's op het gebied van de volkshuisvesting naar provincies en gemeenten.

Daarmee komen verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo dicht mogelijk te liggen bij het niveau waarop het beleid wordt uitgevoerd. Er kan sneller worden gewerkt en woningbouwprogramma's kunnen direct op plaatselijke behoeften worden afgestemd. Daarnaast krijgen woonconsumenten meer invloed op het lokale niveau van de volkshuisvesting (VROM, 1991). Deze decentralisatie krijgt onder andere vorm in het Besluit Woninggebonden Subsidies.

1.3.4 Besluit Woninggebonden Subsidies

Het Besluit Woninggebonden Subsidies (BWS) is één van de grotere onderdelen van de Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig. Het regelt de geldelijke steun van het rijk aan gemeenten voor de bouw van nieuwe woningen en voor de renovatie van bestaande woningen. Ook bevat het bepalingen over de planning van de woningbouw. Met de invoering van het BWS wil de overheid ook twee doeleinden op begrotingsgebied verwezenlijken: een beperking van de subsidielasten en een betere greep op de rijksbegroting.

Het rijk stelt zijn geldelijke bijdragen ter beschikking van de gemeenten in de vorm van een viertal budgetten:

- Budget jaarlijkse bijdragen;
- budget toeslagen t.b.v. plaatselijk verschillende omstandigheden;
- budget toeslagen t.b.v. huurverlaging;
- budget huurwoningen van beleggers en premiewoningen.

Binnen ieder budget kan de gemeente de toegekende gelden besteden op grond van eigen prioriteiten. Tussen de verschillende budgetten is echter geen uitwisseling mogelijk; dit om enige sturing door het rijk mogelijk te maken en om de doelgroepen van het beleid een bepaalde rechtszekerheid te bieden.

Het BWS gaat uit van twee gescheiden geldstromen: één van het rijk naar de budgethouders en één van de budgethouders naar de subsidie-ontvangers. Niet alle gemeenten zijn echter budgethouder. Voor gemeenten met minder dan 30.000 inwoners is de provincie budgethouder. De budgetbeherende gemeente krijgt een hoge mate van beleidsvrijheid, maar moet wel beschikken over een subsidieverordening voor het verlenen van geldelijke steun (VROM, 1991).

1.3.5 Deregulering

Een ander punt van de Nota Volkshuisvesting in de jaren '90 vormt de deregulering. Het Ministerie van VROM streeft ernaar een hoge mate van detaillering te vermijden. Men wenst voor de subsidiestromen een zo eensluidend en doorzichtig mogelijk stelsel van voorwaarden op te stellen.

1.3.6 Verzelfstandiging

Het laatste trefwoord uit de nota is voor dit onderzoek het belangrijkste: de verzelfstandiging. De corporaties gaan zelf steeds meer financiële risico's lopen; risico's die daarvoor bij de overheid lagen. Door deze verzelfstandiging worden de woningcorporaties geacht op eigen kracht te werken, krijgen meer bewegingsvrijheid en zien zich genoodzaakt hun concurrentiepositie te versterken.

Gevolg van de verzelfstandiging is dus dat corporaties bedrijfseconomisch moeten gaan handelen en calculeren.

Van corporaties wordt een professionele organisatie geëist, vanwege de grotere eisen aan financieel en beheersmatig management. Het Besluit Beheer Sociale Huisvesters (BBSH) creëert hiervoor de benodigde randvoorwaarden. Zo worden woningbouwcorporaties van sociaal huisvesters tot 'sociaal ondernemers'. Het werken als sociaal ondernemer in de volkshuisvesting maakt het noodzakelijk om op middellange termijn beleidsplannen te ontwikkelen met een visie op de plaats van de onderneming op de woningmarkt.

1.4 De klant- en marktgerichte organisatie

Het sociaal ondernemerschap en de verzelfstandiging zijn van grote invloed op het functioneren van corporaties. Niet alleen doen nieuwe organisatievormen hun intrede, ook in de bedrijfsvoering is er veel in beweging. Het heeft geleid tot de introductie van begrippen als *strategische beleidsvorming*, *strategisch voorraadbeheer*, het *woondienstenmodel* en *front- en back office*. Deze facetten dragen bij tot een meer klant- en marktgerichte opstelling, waarbij de kwaliteit van de dienstverlening steeds meer centraal komt te staan (Lie, 1992). Al deze begrippen komen in onderhavige literatuurstudie aan de orde.

1.4.1 Nieuwe organisatievormen

Het klant- en marktgericht werken is een opgave voor de hele corporatie. Integrale organisatieverandering en andere organisatievormen lijken daarvoor een voorwaarde. Bij het creëren van nieuwe organisatievormen staat de dienstverlening centraal. Het primaire proces van dienstverlening bestaat daarbij uit het aanbieden van woondiensten. Een woondienst in de breedste zin van het woord bestaat uit alle vormen van dienstverlening die met 'het wonen' te maken hebben en bijdragen aan het woongenot van de consument.

Naast de dienstverlening is het tweede uitgangspunt voor de opbouw van de organisatie de klant en de directe contacten met de klant. De diensten die door de corporatie worden geleverd zijn persoonsgebonden, immateriële produkten die in nauwe samenwerking tussen de klant en de dienstverlener ontstaan. De kwaliteit van de dienstverlening en de mate waarin aan de individuele behoefte van de klant wordt voldaan, zijn bepalend voor de tevredenheid van de klant.

1.4.2 Het woondienstenmodel

Deze filosofie ('dienstenmarketing') leidt in de praktijk tot een volledig andere aanpak en manier van organiseren. Een organisatievorm die goed aansluit op de centrale rol van dienstverlening bij corporaties, is die van het *woondienstenmodel*.

De structuur van de organisatie bepaalt, globaal gesteld, de hiërarchie, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden en geeft dit meestal per functie of werkveld aan. Vastgelegd in organogrammen, zoals eerder in figuur 1.2, geeft dit aan hoe de organisatie haar afdelingen aanduidt. Wil deze structuur extern ook betekenis hebben, dan zou die moeten laten zien waarom de klanten zich tot zo'n organisatie zouden kunnen wenden. De structuur zou moeten aangeven voor welke produkt/marktcombinaties deze organisatie gekozen heeft en dus welk strategisch beleid gevoerd wordt. Dat zou inhouden dat het assortiment produkten (i.c. de woningvoorraad) zichtbaar wordt gemaakt, en de rest (specialismen, beleid) niet. Dit leidt dan tot een splitsing van de hele organisatie in een *front-office*, waar de (woon-)diensten worden geleverd, en een *back-office*, dat nodig is om deze diensten te produceren (Viehoff, 1992). Bij woningcorporaties zijn dergelijke organisatiestructuren gevangen onder de noemer van het *woondienstenmodel*.

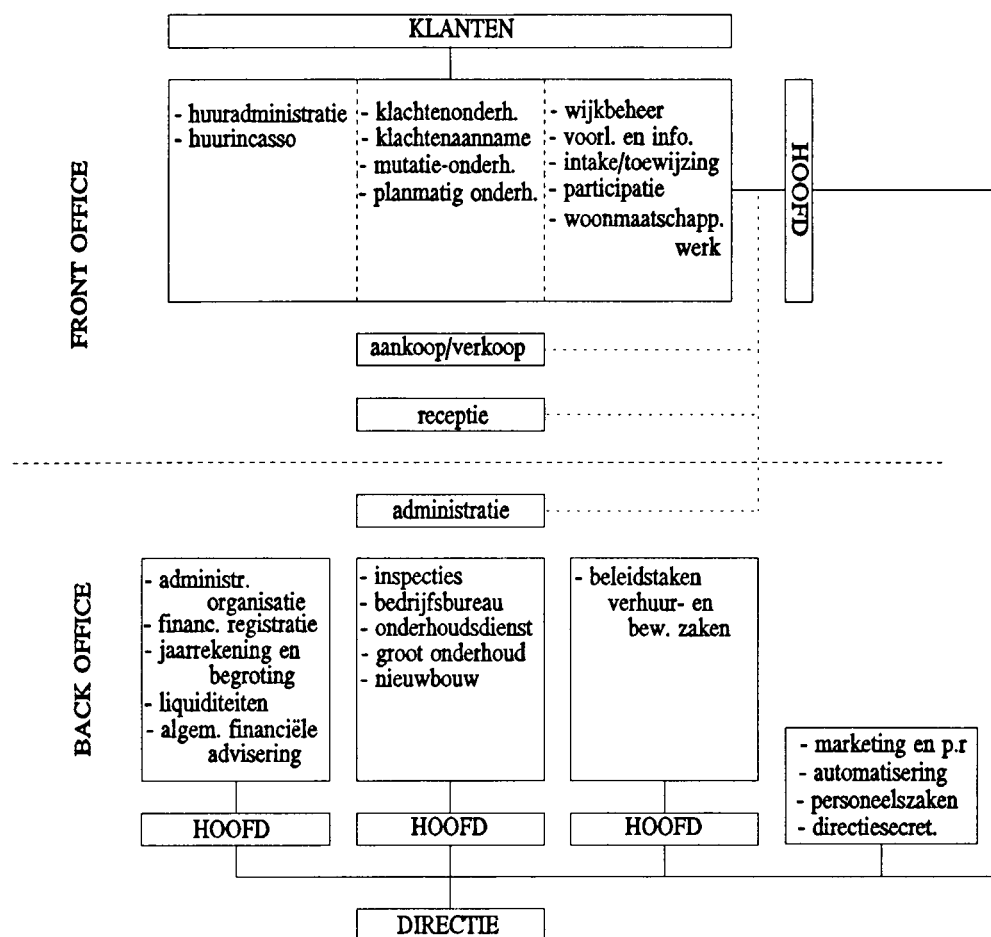


Fig. 1.3 Voorbeeld organisatiestructuur 'front office - back office'
Bron: Wanrooy, M., NCIV 1992.

Zowel het front-office als het back-office dienen in dit model een beleidsvisie te ontwikkelen over doelgroepenbeleid, produktenpakket, marketingplannen en beheer van de voorraad.

In het front-office (de loketfunctie) vindt de dienstverlening aan de klant plaats. De aard van het werk heeft een korte termijn-karakter. De back-office-processen bestaan uit 'ondersteunende' diensten. Zij verzorgen de planning en de controle in de organisatie. Back-office taken zijn onder andere voorraadbeheer, planmatig onderhoud, marketing, administratie en financieel management. Deze afdelingen kunnen in principe hun werk verrichten, zonder dat de aanwezigheid van de klant vereist is.

Een dergelijke tweedeling in de organisatiestructuur komt terug in de top van de organisatie. Deze bestaat uit drie personen:

- de front-office-manager / -directeur;
- back-office-manager / -directeur;
- de algemeen directeur.

Gezamenlijk maken zij het lange termijn-beleid van de organisatie.

De belangrijkste aspecten van het woondienstenmodel zijn dus:

- De koppeling van structuur aan strategie, via een hiërarchie van diensten, in plaats van functies;
 - splitsing tussen front- en back-office;
 - de rol van het front-office is het instandhouden van de interactie met de markt en het verdiepen van inzicht daarin;
 - het back-office realiseert het productieproces wat in de interactie met de markt gewenst wordt en probeert tevens nieuwe toepassingen te vinden op basis van de aanwezige know-how, die tot interacties en dus tot nieuwe diensten kunnen leiden.
- (Viehoff, 1992)

Het woondienstenmodel heeft voor corporaties zowel sterke als zwakke kanten.

Sterke kanten zijn:

- Klanten kunnen voor alle diensten terecht aan hetzelfde loket: het front-office is het aanspreekpunt voor de klant.
- Systematische aandacht voor het voorraadbeheer: in het back-office zorgt de integratie van diensten voor een goede bedding voor een integrale aanpak van het beheer.
- Integrale beleidsontwikkeling vanuit klant, produkt en markt: de organisatie is gericht op de wensen van de klant en de markt en past haar produkt daaraan aan.
- Vereenvoudiging van de managementstructuur: er zijn nog maar twee afdelingen, die ieder een office-manager hebben. Hierboven staat de algemeen directeur.

De zwakke punten:

- Het gevaar van een kloof tussen lange termijn beleid en de dagelijkse uitvoering: het back-office zorgt voor het lange termijn beleid en het front-office voor de dagelijkse uitvoering. Een goede communicatie tussen de twee diensten is essentieel om conflicten te voorkomen.
 - Het ontbreken van de marketingdiscipline in het voorraadbeheer: werken volgens marketingprincipes en met de markt als leidraad is nieuw voor de corporatiemedewerkers. Het is een volledig andere werkwijze, dat een mentaliteitsverandering vereist.
 - Weinig aandacht voor vakmatige kwaliteit: de persoonlijke kwaliteiten van medewerkers worden van doorslaggevend belang voor de afzet en kwaliteit van de dienstverlening. Baliemedewerkers zouden multidisciplinair moeten zijn.
- (Lie, 1992)

Een organisatiestructuur die is opgebouwd volgens het woondienstenmodel lijkt dus een goede basis voor een klant- en marktgerichte werkwijze. Er is een aparte afdeling voor de klantencontacten, en de samenwerking tussen diensten in het back-office maakt het mogelijk om snel op nieuwe marktontwikkelingen in te spelen.

Hoe dat vorm krijgt in de werkwijze van een corporatie wordt beschreven in het volgende hoofdstuk.

1.5 Strategische beleidsvorming

1.5.1 Van produktgericht naar marktgericht

Eerder is geschetst hoe door allerlei ontwikkelingen het beheer van woningen steeds dynamischer wordt. De bewoner wordt klantvriendelijker behandeld en de corporatie ontdekt nieuwe markten (NWR, 1988). Toch blijft de eerste doelstelling van de corporaties het huisvesten van de zwakkeren op de woningmarkt. Om deze doelstelling te realiseren in de huidige situatie zal naar nieuwe middelen en strategieën moeten worden gezocht. Hiervoor is al beschreven dat de huidige ontwikkelingen de corporaties dwingen tot een marktgerichte oriëntatie op de organisatiestructuur. Maar niet alleen de structuur van de organisaties wordt marktgericht, maar ook de werkwijze van de organisaties.

De wijze waarop woningbeheerders tot voor kort pleegden om te gaan met het vraagstuk beheer, wordt getypeerd als een produktgerichte benadering. Deze overmatige aandacht voor het produkt en het produktieproces kan voor een deel worden verklaard door het feit dat men onvoldoende inzicht had in de wensen en behoeften van de woonconsument, de klant. De heterogeniteit van de vraag werd onvoldoende onderkend. Gelet op de omvang van de woningvoorraad bestond hiertoe ook weinig aanleiding. Van afzet- en verhuurbaarheidsproblemen was dan ook in het geheel geen sprake. Deze wijze van denken en handelen is typerend voor een markt die gekenmerkt wordt door tekorten (aanbiedersmarkt); zolang de afzet van produkten vanzelfsprekend is, richten organisaties zich op het proces en het produkt. Deze interne oriëntatie is kenmerkend voor een produktgerichte organisatie.

De laatste jaren heeft de vraagzijde zich echter steeds verder gedifferentieerd. Deze differentiatie komt tot uitdrukking in een heterogene vraag, een overgang van een aanbieders- naar een vragersmarkt en een hernieuwde aandacht voor kwaliteit. Onder invloed van deze ontwikkelingen kan worden gesteld dat de omgeving waarin woningbeheerders opereren, wordt gekenmerkt door een toegenomen complexiteit, dynamiek en onzekerheid. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor de woningcorporaties. De gewijzigde randvoorwaarden hebben een verregaande invloed op de wijze waarop deze organisaties hun doelstellingen kunnen realiseren. Het produktgericht werken zorgt ervoor dat de corporaties onvoldoende kunnen inspringen op onverwachte en/of ongewenste ontwikkelingen. Deze benadering, die in hoge mate 'intern gericht' is, dient plaats te maken voor een meer 'extern georiënteerd' concept: de marktgerichte benadering (Smeets c.s., 1989).

1.5.2 Van inside-out naar outside-in

De eerste stap naar een nieuwe aanpak is dus de omschakeling van een *inside-out* benadering naar een *outside-in* benadering van de klanten. In plaats van de klant die zich aanpast aan het aanbod, past de aanbieder, in dit geval de corporatie, zijn produkt, in dit geval de woningvoorraad, aan aan de wensen van de klant. Daarvoor is een duidelijk beeld nodig van die wensen. Wie zijn de klanten, hoe ziet de afzetmarkt eruit, wat willen de klanten, wat zijn de woonwensen per doelgroep en welke produkten en diensten moeten aangeboden worden?

Een dergelijk extern georiënteerd besturingsmodel ziet er uit als weergegeven in onderstaande figuur.

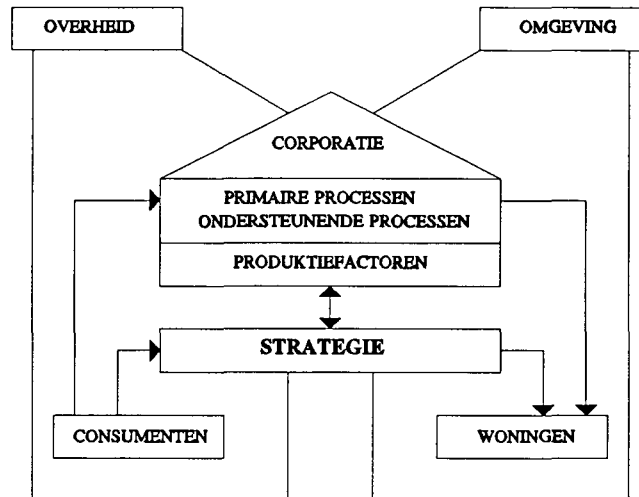


Fig. 1.5 *Het extern georiënteerd besturingsmodel*
Bron: Andersson, Elffers, Felix b.v., 1992.

Het kenmerk van een extern-georiënteerde organisatie is het centraal stellen van de consument (de markt). Men gaat uit van de behoeften en wensen van de consument. De behoefte aan produkten kan daar van worden afgeleid. In de marketingliteratuur wordt deze opvatting de *marketingconceptie* genoemd. Deze marketingconceptie moet tot uitdrukking komen in het ondernemingsbeleid, bestaande uit doelstellingen en strategieën.

1.5.3 Strategische beleidsvorming

De strategieën van een organisatie worden vastgelegd in een strategisch beleidsplan, waarin concrete beleidskeuzes worden gemaakt; keuzes t.a.v. het productiebeleid, huurhoogte, doelgroepen, woonomgeving, voorzieningen, etc. (SVW, 1990).

Door middel van een strategisch beleid kan een organisatie tot op zekere hoogte de haar omringende onzekerheden beheersen (Burger, 1990).

In een beleidsplan zijn de hoofdpunten van het voorraadbeleid samengevat en geeft de corporatie aan waar men in de toekomst met de corporatie naar toe wil. Het beleidsplan omschrijft de randvoorwaarden, eindtermen en doelen voor de ontwikkeling van een beheerplan (NCIV, 1991).

Een dergelijk, abstract, strategisch plan kan dan voor de dagelijkse praktijk worden uitgewerkt in een, concreet, beheerplan. Hierover meer in het volgende hoofdstuk.

Wat maakt het beleid van een organisatie nou strategisch? *Strategie* kan omschreven worden als gecalculeerd gedrag in nieuwe situaties, die zich zowel binnen als buiten de organisatie kunnen voordoen. Een strategisch ingestelde organisatie past zich voortdurend aan aan de veranderingen in de omgeving.

Strategische beleidsvorming kan dus gedefinieerd worden als een zo rationeel mogelijk besluitvormingsproces, waarbij de organisatie -reagerend op impulsen uit de in- en externe omgeving- doelstellingen en hoofd uitvoeringswijzen vaststelt (Burger, 1990). Deze vorm van besluitvorming is een proces, waarin enkele fasen kunnen worden onderscheiden:

■ *Beoordelen van de bestaande situatie.*

In de eerste fase van de strategische beleidsvorming probeert men een beeld te krijgen van de bestaande situatie; afwijkingen van de norm en kansen en bedreigingen. Hiertoe is informatie nodig over bijvoorbeeld de positie van de organisatie in de markt en de ontwikkelingen in de bedrijfsresultaten.

Extern zal er, onder andere, gekeken moeten worden naar veranderingen in vraag en aanbod en de effecten daarvan op de organisatie.

■ *Interne sterkte/zwakte-analyse.*

Hieruit komen de verschillende mogelijkheden voor aanpassing en vernieuwing naar voren. Er wordt niet alleen bekeken waar de sterke en zwakte punten van de organisatie liggen, maar deze worden daarnaast gecombineerd met de gevolgen van externe ontwikkelingen en de kansen en bedreigingen.

■ *Strategiekeuze (beslissingsanalyse).*

Vervolgens zal er een keuze gemaakt moeten worden voor een strategie om de benodigde veranderingen door te voeren of eventuele problemen aan te pakken. Belangrijk hierbij is dat de essentie, de kern van het probleem in de gaten gehouden wordt. Zodoende zal ook het aantal alternatieve oplossingen beperkt blijven. Ook zal precies omschreven moeten worden wat de gekozen strategie zal moeten bewerkstelligen; de alternatieven kunnen hierop worden getest. Tenslotte zullen eventuele ongewenste consequenties van de strategie bekeken moeten worden.

■ *Evaluatie.*

Ontwikkelingen verlopen echter niet altijd zoals ze zijn voorspeld. Er kunnen zich nieuwe problemen voordoen en anderen kunnen verdwijnen, waardoor het noodzakelijk wordt om de uitgangspunten te herzien. Het proces van implementatie zal dan ook continu bewaakt en geëvalueerd moeten worden.

(Kepner & Tregoe, 1981 en Burger, 1990)

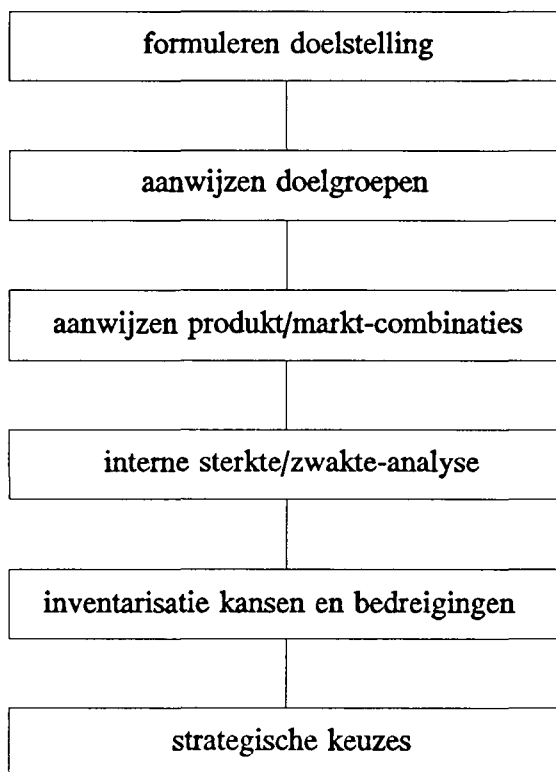
1.5.4 Strategische planningsmethode

De hierboven beschreven methode om tot een strategisch beleidsplan te komen is nogal algemeen van aard en niet erg bruikbaar voor woningcorporaties. Sweringa (1989) ontwikkelde voor het bedrijfsleven een strategische planningsmethode, die ook toegepast kan worden door woningcorporaties. De keuzes die met behulp van deze methode worden gemaakt worden vastgelegd in concrete doelen in een beleidsplan. Door middel van regelmatige rapportages kunnen de doelen worden bewaakt en geëvalueerd.

Ook bij de strategische planningsmethode van Sweringa zijn enkele stappen te onderscheiden.

Doelstelling

De eerste stap is het formuleren van een doelstelling, een visie, als uitgangspunt van de strategische beleidsvorming. De doelstellingen bepalen de bril waarmee naar de ontwikkelingen op de woningmarkt wordt gekeken (SCW, 1991). In de doelstelling is in grote lijnen aangegeven welk produkt geleverd wordt aan welke doelgroep. Er is daartoe een visie nodig op het huisvesten van de doelgroep, de kwaliteit van woningen, leefbaarheid en verhuurbaarheid.



*Fig. 1.6 Stappenplan voor de strategische planningsmethode
Bron: Sweringa, 1989.*

De doelstelling moet worden uitgewerkt in concrete doelen, die omschrijven waar de corporatie feitelijk mee bezig is. Deze doelen zijn de beleidskeuzes die uiteindelijk gemaakt worden in het strategisch beleidsplan.

Doelgroepen

De voornaamste doelstelling van woningcorporaties is het huisvesten van de primaire doelgroep. Volgens de Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig en de Commissie Taakstelling en Toezicht bestaat de primaire doelgroep van woningcorporaties uit twee groepen:

- Meerpersoonshuishoudens met een besteedbaar inkomen van fl.30.000,= of minder;
- Eenpersoonshuishoudens met een besteedbaar inkomen van fl.22.000,= of minder.

Dit is echter een zeer globale verdeling, waarin nog een grote verscheidenheid aan huishoudens is gevat.

De huishoudens verschillen naar onder andere leeftijd, sociale achtergrond, culturele achtergrond, maatschappelijke positie, activiteiten, huishoudensgrootte en inkomen. Het gebruik van de leefomgeving en het leefpatroon kunnen daardoor erg verschillen. Er kunnen dan ook verschillende typen huishoudens worden onderscheiden, met elk hun eigen woonwensen. Wat die woonwensen zijn, kan worden onderzocht middels een woningmarktonderzoek of een onderzoek naar demografische ontwikkelingen, zowel regionaal als landelijk.

Niet alleen de primaire doelgroep moet gehuisvest worden, maar ook huishoudens met een hoger inkomen dan f30.000,=. Het aantrekken van huurders met een hoger inkomen is nodig om genoeg geld binnen te krijgen om de primaire doelgroep te kunnen blijven huisvesten.

De primaire doelgroep is aangewezen op het goedkope segment van de woningmarkt (huren < f510,=), dat bijna volledig bestaat uit woningen van voor 1970. Nieuwbouw is voor de primaire doelgroep niet meer te betalen. De nieuwbouwproductie van corporaties is dus bedoeld voor doelgroepen met een hoger inkomen. Dit is een doelgroep met meer keuzemogelijkheden, dus de corporaties zullen aan hun wensen tegemoet moeten komen, willen ze deze groepen aan zich binden.

Produkt/markt-combinaties

Bij de verschillende doelgroepen die zijn onderscheiden, moeten vervolgens passende produkten worden gezocht; er moeten produkt/markt-combinaties (PMC's) worden gemaakt. De produkten zijn in het geval van corporaties woondiensten en de markt bestaat uiteraard uit de woningzoekenden. Een PMC is dus te omschrijven als de relatie tussen een groep klanten die één of meer gemeenschappelijke kenmerken heeft, en het produkt dat die groep om één en dezelfde reden koopt.

De verschillende groepen klanten zijn te onderscheiden op basis van:

- Marktinzicht van de corporatie;
- analyse van de gegevens van woningzoekenden;
- analyse van de redenen van huuropzegging en weigering;
- op- of aanmerkingen van huurdersorganisaties over een bepaald produkt;
- landelijk en/of plaatselijk onderzoek.

Sterkte/zwakte-analyse

De volgende stap naar het strategisch beleidsplan is de sterkte/zwakte-analyse. Hierin wordt nagegaan wat de sterke en wat de zwakke punten zijn binnen de organisatie. Zo wordt een beeld verkregen van de potenties van het bedrijf in het licht van de eerder omschreven doelstelling. In een sterkte/zwakte-analyse wordt gekeken naar de huidige en de toekomstige toestand van bijvoorbeeld de marktpositie van de corporatie, de financiële positie, het management en de deskundigheid van het personeel. Dit zijn de interne factoren die de beleidskeuzes beïnvloeden.

Kansen en bedreigingen

Naast een interne analyse van de organisatie is er ook een analyse nodig van de kansen en bedreigingen van de omgeving waarin de organisatie opereert. Verschillende externe ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op de beleidskeuzes van een corporatie, zoals demografische, politieke, economische en sociaal-culturele ontwikkelingen. De kansen en bedreigingen zijn de externe factoren.

Portfolio-analyse

Een derde mogelijke stap in het analyse-proces is de portfolio-analyse. Binnen het bedrijfsleven staat deze analyse bekend om inzicht te verkrijgen in de huidige positie van de onderneming en in de markt. Elk bedrijfsonderdeel wordt gewaardeerd naar de toekomstige groeimogelijkheden en naar het relatieve marktaandeel.

Om de marktpositie van sociale huurwoningen te bepalen zijn een tweetal factoren van belang:

- De prijs/kwaliteit-verhouding, uitgedrukt als *puntprijs*;
- de mate van verhuurbaarheid (mutatie + huurdervingsgraad = *verhuurwaarde*).

Per woningtype worden puntprijs en verhuurwaarde van de woningen van de corporatie worden vergeleken met de gemiddelde waarden van het gehele sociale huurwoningbestand van de betreffende gemeente. De afwijking van het gemiddelde per woningtype bepaalt de positie van de woningen in de portfolio.

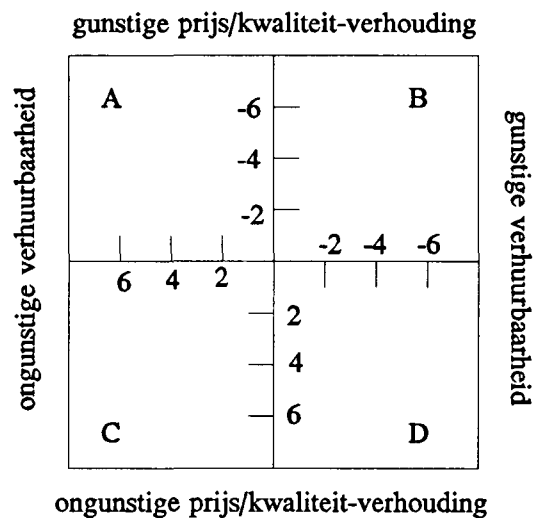


Fig. 1.7 Een portfolio

Een portfolio bestaat uit vier kwartielen:

- A. Minder courant goedkoop: ongunstige verhuurbaarheid, gunstige puntprijs;
- B. gewoonlijk courant: gunstige verhuurbaarheid, gunstige puntprijs;
- C. luxe courant: gunstige verhuurbaarheid, ongunstige puntprijs;
- D. minder courant duur: ongunstige verhuurbaarheid, ongunstige puntprijs.

Grafisch kan dat weergegeven worden als in figuur 1.7.

Bovenstaande methodiek wint aan waarde indien de portfolio's jaarlijks worden bijgesteld en vergeleken. Zo ontstaat een tijdreeks waarin veranderingen zichtbaar worden.

Een portfolio kan niet alleen worden gebruikt als hulpmiddel bij strategische besluitvorming, maar ook als hulpmiddel bij de evaluatie van de gekozen strategie.

1.5.5 Strategische keuzes

Nadat alle gegevens zijn verwerkt en bestudeerd en ook de eigen mogelijkheden van de corporatie op de markt, de sterke en zwakke punten van de interne organisatie, evenals de financiële mogelijkheden en eisen van de corporatie zijn onderzocht, kunnen de strategieën worden bepaald om de eerder geformuleerde doelstellingen te verwezenlijken. Hierbij komen alleen die strategieën in aanmerking die tot de organisatorische mogelijkheden van de corporatie behoren.

In deze stap worden de doeleinden vastgesteld, en de wegen waarlangs, respectievelijk de middelen waarmee men de gestelde doelen wil realiseren, aangegeven. Een strategie beschrijft de wegen waarlangs een organisatie haar doelstellingen wil realiseren.

Essentieel bij het vaststellen van een strategie is het doen van strategische keuzes. Zo moeten er keuzes worden gemaakt ten aanzien van:

- de marktbenadering. Op welke wijze wordt de markt benaderd, gericht of ongegericht?;
- de positionering. Welke plaats zou men op de markt willen innemen?;
- de strijd tegen de concurrentie. Hoe wil men de plaats op de markt bevechten of verdedigen?;
- de keuze van het produkt bij het betreden van de markt.

(Smeets c.s., 1989)

Het gaat bij het maken van strategische keuzes dus om de relatie produkt/markt. In dat opzicht zijn er vier strategische keuzemogelijkheden, zoals weergegeven in onderstaande figuur.

<i>markt/produkt</i>	<i>bestaand produkt</i>	<i>nieuw produkt</i>
<i>bestaande markt</i>	marktpenetratie	produktontwikkeling
<i>nieuwe markt</i>	marktontwikkeling	diversificatie

Fig. 1.8 *De produkt-markt-matrix van Ansoff*
Bron: Smeets c.s., 1989

Bovenstaande tabel heeft alleen betrekking op nieuwe produkten. Er is ook een dergelijke tabel op te stellen voor een bestaand produkt. In de bedrijfskunde staat deze bekend als de eindspelstrategie volgens Harringan.

<i>onderneming</i> <i>omgeving</i>	<i>gunstig</i>	<i>ongunstig</i>
<i>sterk</i>	renderen	consolideren
<i>zwak</i>	versterken	terugtrekken

Fig. 1.9 *Eindspelstrategieën volgens Harringan*
Bron: Van Vliet, 1991

Wanneer de doelstellingen zijn bepaald en de strategieën zijn gekozen, staat de inhoud van het strategisch beleid vast. Vervolgens wordt het beleid geoperationaliseerd in (beheer-)plannen. In deze plannen worden meerjarenstrategieën uitgewerkt in maatregelen die in de dagelijkse praktijk uitgevoerd zullen moeten worden.

Deze strategische beheerplannen bepalen het beleid van een organisatie in verschillende beleidsvelden voor meerdere jaren.

1.6 Vertaling van beleid naar beheer

Strategisch voorraadbeheer is een afgewogen model voor ingrepen, maatregelen en activiteiten, gericht op de produkt/markt-combinatie van woning, wijk en doelgroep (naar: Bos, 1991). De keuze voor deze ingrepen, maatregelen en activiteiten zijn het resultaat van een strategisch besluitvormingsproces, dat is vastgelegd in een beleidsplan. Na het formuleren van de strategieën in het beleidsplan, moeten deze strategische beheeractiviteiten worden vertaald naar de dagelijkse beheerpraktijk. Het strategisch beheer moet worden geoperationaliseerd in het dagelijks beheer; van beleid naar beheer.

1.6.1 De traditionele organisatie

Een belangrijke stap die daarbij moet worden gemaakt is de stap van het bestuur en de directie naar de uitvoerende diensten. Hoe dit proces verloopt is afhankelijk van de opbouw van de organisatie. Om effectief te kunnen opereren dient de organisatiestructuur op de strategie te zijn afgestemd (Vlotman, 1981).

Bij een traditioneel gestructureerde organisatie zal het initiatief om strategisch voorraadbeheer te gaan toepassen vaak afkomstig zijn van de directeur, het hoofd bewonerszaken of het hoofd van de technische dienst. Zij onderhouden de externe contacten en blijven op de hoogte van de nieuwste trends en ontwikkelingen in hun vakgebied. Dit kan gebeuren via overlegorganen van collega's, voorlichting van de koepels, publikaties en dergelijke. Vooral de ontwikkeling naar het klant- en marktgericht werken is een impuls om op strategisch voorraadbeheer over te gaan.

Als het initiatief is vastgelegd in een notitie, kan het in de beleidsvorming worden meegenomen. Strategisch voorraadbeheer werkt in een beleidsplan als een soort paraplu, waaronder verschillende beleidssectoren gevangen worden.

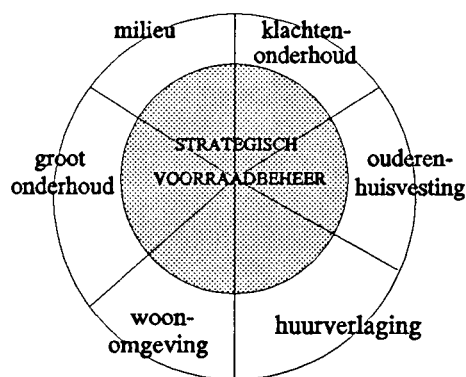


Fig. 1.10 *Strategisch voorraadbeheer in het sectorbeleid*

Is het strategisch voorraadbeheer eenmaal in het beleidsplan vastgelegd, dan kan er met de uitvoering worden begonnen. Per corporatie zal deze stap verschillend zijn.

De meest geëigende manier is het vormen van een projectgroep, waarin uit elke poot van de driepoot een vertegenwoordiger is opgenomen. Die vertegenwoordiger zal meestal het hoofd van de afdeling zijn. Bij kleinere corporaties kan het ook voorkomen dat het hoofd bewonerszaken de uitvoering van het strategisch voorraadbeheer voor zijn rekening neemt.

1.6.2 De moderne corporatie

In hoofdstuk 2 is reeds uit de doeken gedaan dat de organisatiestructuur van de woningcorporaties aan veranderingen onderhevig zijn. De functionele driepoot wordt steeds meer overboord gezet, om plaats te maken voor een structuur, gebaseerd op het woondienstenmodel. Deze organisatievorm is een goede bedding voor de toepassing van strategisch voorraadbeheer, gezien de betere afstemming tussen de technische dienst en de afdeling bewonerszaken. De splitsing tussen beleid en uitvoering is in een dergelijke organisatie echter wel aanwezig, door de splitsing tussen front- en back-office. Voorwaarde voor een soepele implementatie van het beleid is een goede afstemming tussen deze twee afdelingen. Strategisch voorraadbeheer is immers een uitvoerings- en afdelingsoverstijgende activiteit. Terwijl het beleid wordt gemaakt in het back-office, middels notities, marktverkenningen en dergelijke, zorgt het front-office voor de uitvoering in de richting van de klant. Er zal dus een voortdurende koppeling moeten zijn tussen front- en back-office bij de implementatie van het strategisch voorraadbeheer.

1.7 Beheer

Het collegedictaat Woningbeheer (Smeets, 1990) begint met 'de meest gangbare definitie van beheer':

Het geheel van beslissingen en activiteiten dat samenhangt met het aanbieden van diensten, het kopen of verkopen van gebruikruimten, het doen verrichten van onderhouds-, verbeterings- en aanpassingswerkzaamheden en het starten en beëindigen van de exploitatie (Van der Schaar).

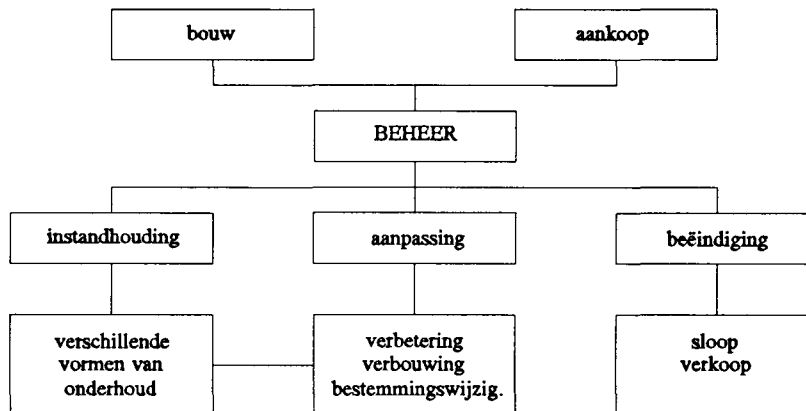


Fig. 1.11 *Beheer*
Bron: Smeets, 1990

In de overige literatuur komen echter nog vele andere definities en omschrijvingen voor van het begrip 'beheer'. In de loop van de tijd heeft het begrip zich ontwikkeld van "onderhoud, nazorg en preventie" naar "een bundeling van activiteiten, gericht op behoud en aanpassing van de huidige functionele en ruimtelijke situatie". Ook het object van het beheer werd steeds meer uitgebreid. Was beheer eerder alleen gericht op de gebouwde elementen, tegenwoordig is het beheerobject 'het woon-, werk- en leefmilieu' (Van Heel en Hol, 1988). De aandacht van het beheer verschuift van de woningkwaliteit naar de woonkwaliteit (Smeets c.s, 1989).

1.7.1 Vormen

In de literatuur komen vele verschillende onderverdelingen van het begrip beheer voor. Het belangrijkste onderscheid voor dit onderzoek is het onderscheid tussen *dagelijks* en *strategisch beheer*. Het onderscheid bestaat uit de tijdshorizon die op het beheer van toepassing is.

De termen lange-, middellange- en korte-termijnplanning worden in principe voor alle soorten planning gebruikt. Voor woningcorporaties zijn met name de onderhoudsplanning en de financiële meerjarenplanning van belang. Veel gebruikte termen zijn:

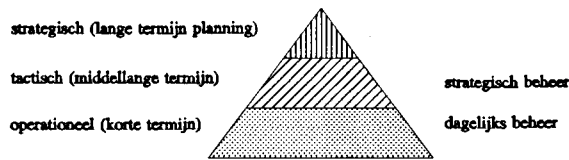


Fig. 1.12 *Tijdshorizon beheer*
Bron: Van Vliet, 1991.

- lange termijn 5-25 jaar
- middellange termijn 1- 5 jaar
- korte termijn 1 jaar (Van Vliet, 1991)

Dagelijks beheer heeft betrekking op de voortdurende (dagelijkse) zorg voor het woon- en leefklimaat. Bij strategisch beheer daarentegen wordt er een visie ontwikkeld ten aanzien van een bepaald gebied. Op basis van die visie kunnen dan de activiteiten bepaald worden die in de toekomst ondernomen moeten gaan worden.

Er bestaat een zeker spanningsveld tussen het dagelijkse, veelal conserverende beheer en het strategisch, veelal innoverende beheer (Rikhof en Smeets, 1992). Een oplossing hiervoor kan gevonden worden in het continu terugkoppelen naar de vorige beheerfase. Beheer kan op die manier een permanente, lerende activiteit zijn, die tot verbetering of vernieuwing zal leiden.

Voor het adequaat beheren is het van belang dat zowel aan het dagelijks als aan het strategisch beheer aandacht wordt besteed.

	<i>sociaal beheer</i>	<i>technisch beheer</i>	<i>ruimtelijk-functioneel beheer</i>	<i>financieel-economisch beheer</i>
<i>dagelijks beheer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - toewijzingsbeleid - zelfbeheer - vandalisme - welzijnswerk 	<ul style="list-style-type: none"> - onderhouden - vervangen - repareren - aanpassen 	<ul style="list-style-type: none"> - visuele verschijningsvorm - (her)inrichting - toetsen vergunningen 	<ul style="list-style-type: none"> - budgetbewaking - buurtbudgettering - kosten/batenanalyse
<i>strategisch beheer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - doelgroepenbeleid - bevolkingsontwikkeling - aanpassen voorraad aan doelgroepen - sociaal-econ. beleid 	<ul style="list-style-type: none"> - hoog nivo - renovatie - revitaliseren - vernieuwen - slopen en vervangen 	<ul style="list-style-type: none"> - zorg voor hoofdstructuur - functionele invulling en herstructurering 	<ul style="list-style-type: none"> - investerings- en stimuleringsbeleid - herstructurering bedrijvigheid - aanpassing eigendomsverhoudingen

Fig. 1.13 *Samenhang tussen beheervormen en -categorieën*
Bron: Van Heel en Hol, S&V, 1988.

1.7.2 Categorieën

De volgende beheercategorieën kunnen worden onderscheiden: (Smeets, 1989)

Fysiek-technisch beheer richt zich op het in conditie houden van materiële objecten. De activiteiten variëren van schoonmaken tot sanering en verwijdering.

Ruimtelijk-functioneel beheer omvat alle activiteiten die in het kader van het ruimtelijk orderingsbeleid plaatsvinden. Deze vorm van beheer is vaak conserverend.

Sociaal beheer omvat de activiteiten die voor het sociaal-economisch en sociaal-cultureel functioneren van de buurt van belang zijn. Hierbij kan worden gedacht aan toewijzingsbeleid en bestrijding van vandalisme en criminaliteit.

Financieel beheer behelst het financieel management, het investerings- en subsidiëringbeleid en onderzoek naar de kosten en geldstromen.

1.7.3 Doelstellingen

Een ander onderscheid kan gemaakt worden naar de gekozen doelstelling van het beheer.

Wanneer er duidelijk sprake is van problemen, zal er gekozen worden voor *curatief beheer*. Deze vorm van beheer is gericht op het stopzetten van vervalprocessen en het vinden van oplossingen voor bestaande problemen.

Beheer gericht op het voorkomen van verval heet *preventief beheer*. Deze beheervorm kan dan weer worden onderverdeeld in *conserverend, innoverend en reserverend beheer*. Conserverend beheer is een gestructureerde en continue aanpak, waarbij geen sprake is van ingrijpende veranderingen. Er wordt gewaakt voor nieuw optredend verval en er wordt gestreefd naar voortdurende instandhouding. Bij innoverend beheer tracht men tot verbeteringen te komen en in het geval van reserverend beheer speelt men in op onzekerheden door verschillende opties open te houden.

1.7.4 Samenvatting

Er zijn vele verschillende vormen en soorten beheer; sommigen zijn goed te combineren, anderen niet. Beheervormen zijn te onderscheiden naar niveau, doelstelling, invalshoek, reikwijdte en aandachtspunten. Voor dit onderzoek zijn de belangrijkste beheervormen die van het dagelijks en het strategisch beheer.

Voor strategisch beheer worden beheerbeslissingen genomen, die een lange tijdsperiode hebben en een grote reikwijdte en impact. Ze zijn het resultaat van strategisch beleid en weerspiegelen de visie van de corporatie op haar toekomst.

Het dagelijks beheer daarentegen betreft de alledaagse zorg voor woning en woonomgeving ten aanzien van technische, ruimtelijke, sociale en financiële aspecten. De dagelijkse beheermaatregelen stroken echter niet altijd met de visie van het strategisch beheerplan.

1.8 Beheerplannen

Een instrument van het strategisch voorraadbeheer is een beheerplan. Een strategisch beheerplan dient als leidraad om activiteiten en maatregelen ten aanzien van het gehele woningbezit af te stemmen op een zo groot mogelijke verhuurbaarheid nu en in de toekomst. De voorraad van de corporatie dient zo te worden samengesteld dat deze op termijn afgestemd is op de toekomstige huishoudens (Satijn, 1992).

1.8.1 Definities

Er zijn verschillende definities in omloop van wat men een beheerplan noemt. Praktijkmensen zullen een beheerplan anders definiëren, dan theoretici. Een adviesbureau zal er anders tegenaan kijken dan een woningbouwcorporatie. Voor dit onderzoek is het van belang een definitie op te stellen die voor al deze groeperingen bruikbaar is. Een algemeen geldend beheerplan opstellen is immers het doel van het onderzoek.

Volgens woningbouwvereniging Woonbelang te Veghel (NCIV, 1991) is een beheerplan een vertaling van de beleidsuitgangspunten naar buurt- of complexniveau. Het geeft een overzicht van de benodigde beheeractiviteiten (wat, wanneer, waar en wie). Het plan heeft een planningstermijn van een aantal jaren, is dynamisch van karakter en is een richtingwijzer voor het dagelijks beheer. Het niveau waarop een beheerplan wordt toegepast is niet eenduidig: complex, buurt of wijk zijn de verschillende opties.

Een andere beschrijving van een beheerplan wordt gegeven door dhr. Keizer van Katholieke Woningbouwvereniging Kolping in Nijmegen (1991). Een beheerplan:

1. geeft een integraal beeld aan voor een complex;
2. rekeninghoudende met de karakteristieken van die wijk;
3. waarbij financiën, onderhoud en plaatsingsbeleid op elkaar zijn afgestemd;
4. daarbij kijkend naar marktontwikkelingen (samenstelling huishoudens, demografische ontwikkelingen);
5. met als doel de woonkwaliteit van een complex zo goed mogelijk te waarborgen.

De definitie die in het verdere verloop van het onderzoek gehanteerd zal worden is afkomstig uit een stage-onderzoek, uitgevoerd bij het NCIV, Koepel voor Woningcorporaties, in Veldhoven. Een beheerplan is:

Een breed scala aan beheeractiviteiten voor een bepaald complex, een wijk of een buurt, die de komende jaren in het dagelijks beheer zullen moeten worden uitgevoerd, om het complex, de wijk of de buurt, te laten voldoen aan de eisen die de markt er aan stelt.

1.8.2 Stappenplannen

Priemus (1989) geeft een stappenplan voor de ontwikkeling en uitwerking van een beheerplan. Dat stappenplan is aangegeven in figuur 5. Er dient wel mee rekening te worden gehouden dat dit plan is opgesteld voor buurtbeheer.

De eerste stap is de gemeentelijke *aandacht*. Bij voorraadbeheer van corporaties zal dit, volgens Priemus, de aandacht van de corporatie moeten zijn.

Voor de ontwikkeling van het beheerbeleid is relevante informatie nodig. Hiervoor kan gericht onderzoek worden gedaan: *woningmarktonderzoek en sterkte/zwakte-analyse*. Bij het eerste worden vraag naar en aanbod van woningen met elkaar vergeleken. Dat betekent dus direct een inventarisatie van de huidige situatie. Bij een sterkte/zwakte-analyse worden de positieve en negatieve punten van een complex op een rijtje gezet. Mogelijk kunnen de positieve punten uitgebuit en de negatieve verbeterd worden.

Een *signaleringsysteem* wordt vaak gebruikt om de ontwikkelingen van een complex bij te kunnen houden, waardoor problemen tijdig gesignaleerd kunnen worden. Indicatoren zijn o.a. leegstandsontwikkeling, mutatiegraad, klachten, onderhoudskosten, etc.

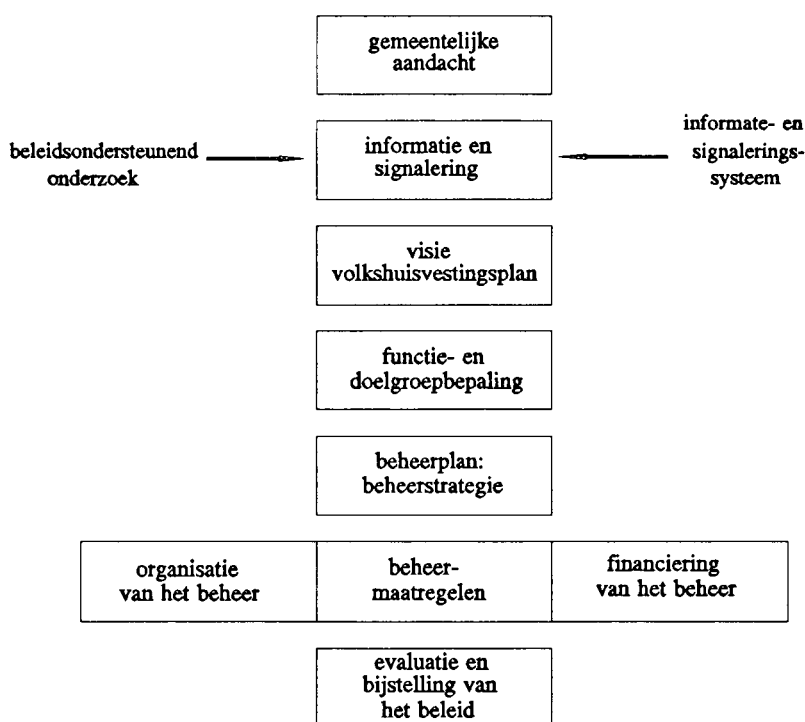


Fig. 1.14 De stappen die bij de ontwikkeling en uitwerking van een beheerplan worden doorlopen.
Bron: Priemus, S+V 1989.

Vervolgens dient er een visie ontwikkeld te worden. Verschillende belangen moeten tegen elkaar afgewogen worden en er moeten keuzes gemaakt worden. Bij buurtbeheer zal de, door de gemeente ontwikkelde, visie worden vastgelegd in een *volkshuisvestingsplan*. In het volkshuisvestingsplan worden de functies en doelgroepen vastgelegd. Bij elke functie zijn één of meer bepaalde bewonersgroepen denkbaar.

De menging van verschillende doelgroepen kan o.a. worden bereikt door het aanbren-
gen van een grotere differentiatie van woningen.

Als functie en doelgroep van een buurt of complex zijn vastgesteld, kan er een
beheerstrategie geformuleerd worden. Een strategie is in feite het verdelen en
toepassen van de beschikbare middelen, ten einde de doelstellingen van het beleid in
de praktijk waar te maken.

Er zijn globaal drie soorten strategieën denkbaar (Van Heel en Hol, 1988):

Bij de *alles of niets-strategie* worden de middelen massaal ingezet. Deze strategie is
offensief van karakter.

De *beter dan niets-strategie* is defensief van karakter. Bij deze strategie wordt heel
zuinig omgesprongen met de beschikbare middelen en wordt op zeker gespeeld.

De *selectieve aanpak-strategie* houdt het midden tussen de eerste twee strategieën.
Door een zo efficiënt mogelijk gebruik van de middelen probeert men het effect op
het oplossen van de problemen te maximaliseren.

De laatste stap naar het beheerplan is het uitwerken van de gekozen strategie.

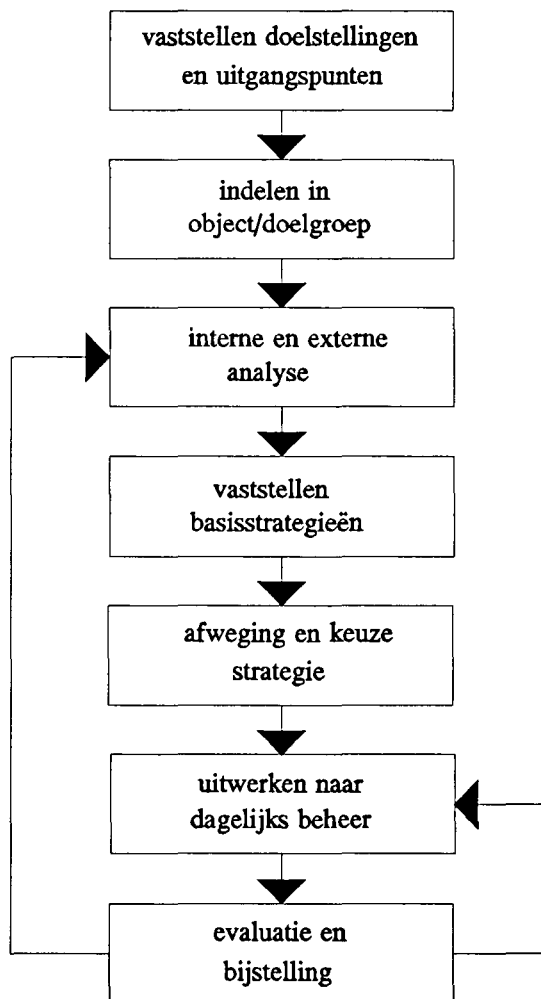


Fig. 1.15 Stappenplan naar een beheerplan
Bron: Van Vliet, 1991.

Van Vliet heeft in zijn afstudeeronderzoek een stappenplan opgezet voor het integraal voorraadbeheer bij corporaties aan de hand van eerder beschreven besluitvormingsprocessen uit de marketing. Uit de door Van Vliet uitgevoerde case-studies blijkt dat het merendeel van de corporaties de voorkeur geeft aan een bedrijfskundige aanpak van het voorraadbeheer. Vereenvoudigd ziet zijn stappenplan er uit als op de vorige pagina.

Bij het opstellen van strategieën dient het schaalniveau gekozen te worden, waarmee men wil gaan werken. Bij strategisch voorraadbeheer zal dat vaak het *marktcomplex* zijn. Een marktcomplex is een eenheid woningen, waarmee in de toekomst dezelfde keuzes zullen worden gemaakt op alle deelaspecten van het beheer, zowel voor het dagelijks als voor het strategisch beheer (Van Vliet, 1991).

2. ANALYSE CASE-STUDIES

2.1 Inleiding

Om te onderzoeken in hoeverre de praktijk voldoet aan de theorie uit de literatuur zijn zes corporaties bezocht in Brabant, Limburg en Gelderland. Voorwaarde voor de selectie was dat zij onderling verschilden in organisatiestructuur, koepelorganisatie en hun aanpak van het beheer. Enkele corporaties werkten al met het woondienstenmodel, anderen niet. De helft was lid van het NCIV, de andere helft van de NWR. Bovendien organiseerden enkelen het beheer volgens rayons, de ander volgens buurten of complexen.

Bij elke corporatie is gesproken met een medewerker die nauw verbonden is met de beheerplannen.

De corporaties die zijn onderzocht zijn de volgende:

- A. Katholieke Woningvereniging Kolping in Nijmegen;
- B. Sociale Woningstichting (SWS) in Eindhoven;
- C. Bouwvereniging St. Willibrordus in Oss;
- D. Bouwvereniging St. Jozef in Roermond;
- E. Verenigde Woningcorporaties SVW in Tilburg;
- F. Algemene Woningbouwvereniging (AWBV) Breda e.o. in Breda.

	Kolping	SWS	St. Will.	St. Jozef	SVW	AWBV
VHE's	10.000	12.500	8000	6350	10.000	3500
Organisatie	woondienstenmodel	traditioneel	trad./woond.	trad./woond.	traditioneel	woondienstenmodel
Koepelorganis.	NCIV	NCIV	NWR	NCIV	NWR/NCIV	NWR

Fig. 2.1 *Overzicht onderzochte corporaties*

In de zes beheerplannen en bijna-beheerplannen die zijn onderzocht zijn een aantal overeenkomsten en verschillen te zien. Enkele van de corporaties waren pas in de initiatieffase, terwijl er ook plannen waren die al geïmplementeerd waren. Er waren corporaties bij die al een hele tijd bewust met strategisch voorraadbeheer bezig waren, maar er was ook een corporatie die al jaren beheerplannen maakte, alleen niet onder de noemer van strategisch voorraadbeheer.

Hieronder volgt een beschrijving van de verschillen en overeenkomsten die naar voren zijn gekomen tijdens de zes interviews. De integrale teksten van de interviews zijn als bijlage achterin dit verslag opgenomen.

2.2 Organisatie

2.2.1 Structuur

Van de zes organisaties die zijn onderzocht waren er maar twee die volledig traditioneel gestructureerd waren. Van de overige vier waren er twee bezig met het omschakelen van een traditionele structuur naar een structuur gebaseerd op de principes van het woondienstenmodel. Twee corporaties waren al volledig omgeschakeld. Er werd in geen enkel geval absoluut voor het woondienstenmodel gekozen, maar veel meer voor een variant die het midden hield tussen het woondienstenmodel en de traditionele structuur.

Er wordt daarbij een afdeling gevormd die verantwoordelijk is voor de klantencontacten, meestal de afdeling woondiensten. In deze afdeling komen dan mensen uit verschillende disciplines bij elkaar. De afdeling woondiensten is in deze structuur het *front office*. De rest van de organisatie is dan het *back office*. Naast deze rode draad bleken er vele variaties mogelijk te zijn, en blijken de corporaties druk bezig om de voor hun meest geschikte er uit te halen.

De organisatiestructuur die het beste het midden houdt tussen de zes onderzochte gevallen ziet er als volgt uit:

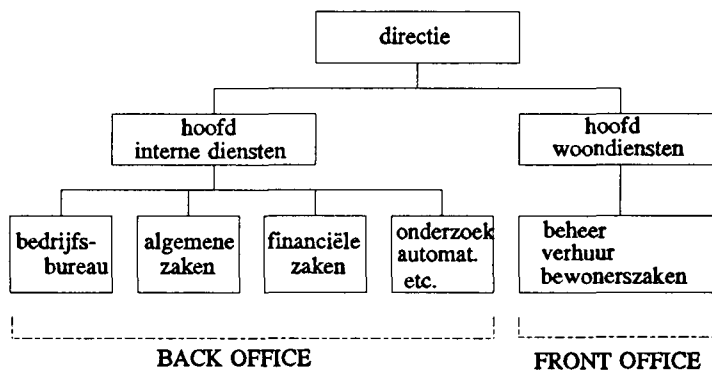


Fig. 2.2 De organisatiestructuur van een moderne woningbouwcorporatie

De afdeling woondiensten bevat de functies verhuur (ook wel beheer genoemd) en bewonerszaken (ook wel sociale zaken of sociaal beheer genoemd). Verder bevindt zich in het front office nog de receptie, als een centraal punt in de organisatie. Van daar uit kan iedereen verder gestuurd worden. Het back office bevat alle zgn. kantoorfuncties of interne diensten, waar de bewoners in principe niets mee te maken hebben. Dit zijn meestal de afdelingen waar de beleidsvorming plaatsvindt. Te denken valt aan financiële zaken, boekhouding, automatisering, secretariaat, etc.. Hoe de afdelingen verder worden opgevuld en ingedeeld zal per organisatie verschillen.

De reden om op een dergelijke organisatiestructuur over te stappen was in het algemeen dat men beter op de vele ontwikkelingen wilde kunnen insprijgen.

Het woondienstenmodel geeft een betere basis voor het klantgericht werken en vergemakkelijkt de samenwerking tussen de verschillende afdelingen. Hierdoor vormt het ook een goede onderlegger voor beheerplannen.

Als nadeel van dit model werd verschillende malen genoemd het verdwijnen van specialismen. Bovendien zullen er medewerkers zijn die helemaal niets meer met de klanten te maken hebben.

Bij SVW in Tilburg (bijlage E) vond men het niet nodig om de organisatie aan te passen omdat het allemaal prima functioneerde volgens de functionele driepoot. De rayonteam dienden als front office; alle klantencontacten verliepen via hen.

In een rayonteam van SVW zijn zowel onderhoudsmensen als een zgn. rayonconsulent werkzaam. Een rayonconsulent overlegt met de betreffende bewonerscommissies over het beheer van de woningen, bewaakt de serviceverlening van de SVW, bemiddelt bij conflicten en geeft voorlichting. Daarmee zijn de rayonteam in principe de afdeling woondiensten geworden, die volledig in de wijk (extern) geplaatst is.

2.2.2 Grootte

De onderzochte corporaties waren middelgroot tot groot. Het aantal verhuureenheden liep uiteen van 3500 tot 12.500; het gemiddelde lag op 8400 VHE's. Opvallend hierbij is dat de grootste organisatie de enige was die met overtuiging vasthield aan een redelijk traditionele organisatiestructuur.

Er was geen kenmerkend verschil in aanpak van het beheer tussen de grote en de kleine organisaties.

2.2.3 Doelstelling

Alle geïnterviewde corporaties gaven als doelstelling aan het zorgen voor passende huisvesting voor diegene die daar zelf niet in willen of kunnen voorzien.

Bij verschillende corporaties blijkt dat men die doelstelling niet meer alleen wil en kan verwezenlijken door het leveren van goedkope huurwoningen. Men gaat steeds meer zijn heil zoeken in de duurdere huurwoningen en in sommige gevallen zelfs in sociale koopwoningen. Het leveren van duurdere woningen en het verkopen van woningen blijkt vaak een doeltreffend middel om voldoende middelen binnen te krijgen om goedkopere woningen te kunnen blijven leveren.

2.2.4 Doelgroepen

Veel verschillen traden er op in de benadering van de verschillende doelgroepen. Twee corporaties hadden een uitgebreide indeling gemaakt naar leeftijd en inkomen, terwijl drie corporaties alleen werkten voor de primaire doelgroep. Bovendien werkte SVW uit Tilburg met produkt/markt-combinaties ten behoeve van de beheerplannen. Alle corporaties noemden de primaire doelgroep als hun belangrijkste groep klanten, maar bevestigden dat zij zich in de toekomst steeds meer zouden moeten gaan wenden tot de beter betaalde lagen van de bevolking; de doelgroepen voor de duurdere woningen.

De corporaties willen een steeds gevarieerder produkt gaan leveren aan een steeds gevarieerder wordende doelgroep. Men probeert zo veel mogelijk aan de vraag van de markt tegemoet te komen.

2.2.5 Rayonnering

Vier van de onderzochte corporaties hadden hun woningbezit ingedeeld in (drie of vier) rayons. Deze indeling gebeurde naar geografische ligging van de betreffende buurten.

Per rayon zijn er vervolgens enkele medewerkers aangesteld als contactpersonen voor de bewoners; dit is het rayonteam. In een dergelijk rayonteam zijn de volgende personen ondergebracht:

- opzichters;
- medewerker(s) technisch onderhoud;
- woonconsulent;
- huismeesters.

Bij drie van de corporaties, die hun voorraad in rayons hadden ingedeeld, waren leden van de rayonteam zeer nauw betrokken bij het opstellen van de beheerplannen. Zij waren echter niet betrokken bij beleidsmatige zaken; de rayonteam vertegenwoordigen puur de dagelijks praktijk en dat is dan ook hun rol in de beheerplannen. Zij beslissen welke maatregelen er in de dagelijkse beheerpraktijk genomen moeten worden.

Bij een traditioneel gestructureerde organisatie kan een rayonteam als front-office dienen.

2.3 Recente ontwikkelingen

Een belangrijke factor in het verhaal dat de achtergrond vormt van het strategisch voorraadbeheer is de Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig van staatssecretaris Heerma, uitgekomen in 1988. Hierin werden een aantal regels en wetten drastisch gewijzigd, wat de nodige gevolgen had voor de woningcorporaties in Nederland. Tijdens de zes interviews is ook hier naar gevraagd.

2.3.1 Verzelfstandiging en decentralisatie

Het zelfstandig worden van de corporaties heeft voornamelijk financiële gevolgen gehad. Men ziet zich genoodzaakt om activiteiten beter op elkaar af te stemmen en de financiële consequenties ervan grondig door te rekenen. Het financieel beheer zal de komende jaren dus meer aandacht moeten krijgen.

Toch heeft deze financiële zelfstandigheid voor de ondervraagde corporaties geen noemenswaardige problemen opgeleverd. Alleen de corporaties met een jong bezit hebben het wegvallen van de verbeteringssubsidies goed gevoeld.

2.3.2 Klant- en marktgericht werken

Een aspect van de Nota Heerma dat wel een grote impact heeft gehad is het feit dat corporaties steeds klantvriendelijker en bedrijfsmatiger moeten gaan denken en handelen. De ondervraagde medewerkers van de corporaties raakten er niet over uitgepraat, en dat is men in de corporatiewereld dan ook nog lang niet. Het klantgericht werken is dagelijkse praktijk geworden en heeft een grote invloed op het functioneren van de organisaties. Medewerkers moeten cursussen volgen, overstappen naar andere afdelingen met andere taken en de klant behandelen als een gelijke. Een voorwaarde voor het goed functioneren van deze aanpak is een mentaliteitsverandering bij de medewerkers van de corporaties. Het is niet zo dat men maar moet doen wat de klant vraagt, maar wel dat die vraag serieus genomen moet worden.

Zoals al eerder vermeld vindt het klant- en marktgericht werken niet overal zijn weerslag in de organisatiestructuur. De meeste corporaties zijn zich er echter van bewust, dat een organisatiestructuur volgens het woondienstenmodel de beste onderlegger is voor een klant- en marktgerichte werkwijze. Er is één afdeling die zich bezighoudt met de klantencontacten, zodat de klant maar bij één 'loket' hoeft te zijn. De rest van de organisatie wordt zodanig opgedeeld dat een bedrijfsmatige manier van werken mogelijk wordt.

De ondervraagde corporaties zijn zich bewust van de vele ontwikkelingen en de veranderende opgave voor de toekomst. Er wordt bij alle corporaties hard gewerkt om mee te kunnen in deze 'vaart der volkeren'. Het strategisch voorraadbeheer is hier een belangrijk onderdeel van. Het is een onderwerp dat enorm leeft en dat nog niet overal is uitgekristalliseerd.

2.4 Strategisch voorraadbeheer

Een beheerplan is voor dit onderzoek gedefinieerd als het praktijkinstrument van strategisch voorraadbeheer. Tijdens de interviews is dan ook gevraagd of de betrokken corporaties dat ook zo zien.

2.4.1 Beheerplannen

De meeste van de ondervraagde corporaties zijn bewust bezig met het op een strategische manier beheren van de voorraad. Er zijn er echter maar enkele die dat doen onder de noemer *strategisch voorraadbeheer*.

Zoals bij het stappenplan te zien is, is het formuleren van een strategie een vast onderdeel van een beheerplan. Daarmee is het een strategisch instrument geworden, en is deze manier van beheren een strategische manier van beheren geworden.

Niet alle beheerplannen waren echter het resultaat van strategische planning of een strategisch beleidsplan. Twee van de vier onderzochte corporaties hadden niet eens een recent beleidsplan. Bij de corporaties die dat wel hadden nam het beheerplan daarin een prominente plaats in, als een instrument om het voorgestelde beleid uit te voeren. In één enkel geval was er een aparte paragraaf gewijd aan strategisch voorraadbeheer als zodanig (bijlage D).

Zo blijkt dat de beheerplannen echte praktijkinstrumenten zijn, waar weinig over geschreven wordt, maar waar veel aan gewerkt wordt.

2.4.2 Andere beheerinstrumenten

De onderzochte corporaties maken allemaal gebruik van een permanent registratiesysteem voor gegevens als mutaties, klachten, onderhoud, woningzoekenden, etc.. Kortom, allerlei gegevens die van belang zijn voor het doelmatig beheren van woningen. Deze gegevens worden op gezette tijden gerapporteerd ten behoeve van het managementinformatiesysteem. Voor de beeldvorming van een bepaald complex, ten behoeve van een beheerplan, hoeft alleen nog maar de computer geraadpleegd te worden voor een overzicht van de aanwezige gegevens. Bij de meeste corporaties worden dergelijke gegevens dan ook verzameld per beheereenheid.

Andere beheerinstrumenten die werden genoemd, waren:

Met een technische invalshoek:

- signaleringssysteem;
- technische inventarisatie.

Met een sociale of markt-invalshoek:

- exit-interviews;
- woningmarktonderzoeken;
- registratie verhuisbewegingen;
- registratie woonmaatschappelijk werk;

Met een financiële invalshoek:

- financiële meerjarenraming;

2.5 Beheerplannen

Van de zes onderzochte corporaties waren er vier die hun beheerplannen al geïmplementeerd hadden. Verder was er één bezig met de afronding (bijlage D) en één beheerplan zat nog in de voorbereidende fase (bijlage B).

In één geval werd er begonnen met beheerplannen bij wijze van experiment (bijlage F). Het bleek wel dat de meeste corporaties het instrument beheerplan eerst 'uitprobeerden' op één of meerdere complexen, om daarna de rest van de voorraad aan te pakken. Alle corporaties startten het strategisch voorraadbeheer op met de bedoeling om in de loop van de tijd de hele voorraad met behulp van beheerplannen 'aan te pakken'.

2.5.1 Aanleiding

De redenen die door de verschillende corporaties werden genoemd om beheerplannen te gaan opstellen liepen nogal uiteen. Aanleidingen die werden genoemd waren de volgende:

- Signalering beheerproblemen;
- opstellen beleidsplan;
- besef complexiteit beheer;
- marktontwikkelingen;
- ontwikkelingen in volkshuisvesting;
- aanbod adviesbureau;
- klachten van bewoners.

Wat bij alle corporaties meespeelde was de actualiteit. Van verschillende kanten kwamen er de laatste jaren geluiden over een strategische aanpak van het woningbeheer, om beter te kunnen inspelen op de veranderende woningvraag. Dat zal de komende jaren steeds belangrijker worden, met de veranderde concurrentieverhoudingen en de groeiende machtspositie van de klant.

Een uitzondering was bouwvereniging St. Willibrordus in Oss (bijlage C). Deze corporatie werkte al jaren met wat zij beheerplannen noemden, en deze zijn in de loop der jaren steeds integraler geworden. Hun beheerplannen zijn dan ook niet het resultaat van strategisch voorraadbeheer, maar van een signaleringssysteem. Zodra er een probleem wordt gesignaleerd, wordt er een projectgroep samengesteld om daar een plan van aanpak (een beheerplan) voor op te stellen.

2.5.2 Initiatief

Het initiatief om met beheerplannen aan de slag te gaan, kwam in de meeste gevallen vanuit het management of de directie. In een enkel geval was het hoofd verhuur- en bewonerszaken de initiatiefnemer. Het strategisch voorraadbeheer is een zeer tijd- en geldverslindende activiteit, en de beslissing om hiermee te beginnen zal dus meestal vanuit de staf komen.

2.5.3 Omschrijving

In de definities van de beheerplannen waren nogal wat overeenkomsten te herkennen. De marktvaart was hierbij een veelvuldig genoemde factor.

De beheerplannen waren allemaal bedoeld om de woningen te laten voldoen aan de toekomstige vraag.

Ook de woonomgeving bleek een belangrijk punt te zijn. De bewoners gaan steeds meer belang hechten aan de woonomgeving, waardoor deze dus ook een grote rol speelt in de woningvraag en de kwaliteitsbeleving.

Een beheerplan geeft aan waar een corporatie in de komende jaren met een complex of een wijk naar toe wilt; een soort toekomstbeeld. Er worden strategieën opgesteld om de complexen of wijken aan dat toekomstbeeld te laten voldoen.

Een ander veel genoemde term was *integraal*; in de beheerplannen hebben de corporaties een manier gevonden om het woningbeheer integraal aan te pakken. Integraal is hier bedoeld in de breedste zin van het woord. Niet alleen bouwtechnische zaken komen aan de orde, maar ook woontechnische, sociale, en financiële zaken spelen een rol bij het vaststellen van beheermaatregelen. Bovendien is er niet alleen sprake van beheer van de woning, maar ook van de woonomgeving. Alle aspecten van het beheer worden in de beheerplannen meegenomen.

2.5.4 Aanpak

In de meeste gevallen is een groep medewerkers uit verschillende disciplines verantwoordelijk voor het opstellen van de beheerplannen. In sommige gevallen krijgt dat vorm in een projectgroep, bij andere in de rayonteams. Het aanwezig zijn van rayonteams wil echter niet altijd zeggen dat zij ook de beheerplannen maken. Bij St. Jozef in Roermond bijvoorbeeld zijn er twee rayonteams, maar is er toch een aparte projectgroep gevormd voor de beheerplannen (bijlage D).

De projectgroepen zijn wisselend van samenstelling. Er zijn projectgroepen waar alleen de leidinggevenden van de betrokken afdelingen zitting hebben, maar er zijn ook projectgroepen waar voornamelijk praktijkmensen in vertegenwoordigd zijn. Ik denk hierbij aan huismeesters, opzichters en dergelijke.

In maar één geval is er een adviesbureau aangetrokken om met een medewerker zitting te nemen in de projectgroep. De meeste corporaties houden het ontwikkelen van een nieuw instrument als een beheerplan liever binnenshuis. Als redenen daarvoor werden genoemd:

- het 'wegvloeien' van kennis;
- plan te theoretisch;
- onderbreken continuïteit van de organisatie;
- bevorderen samenwerking tussen verschillende afdelingen.

Daarnaast is SWS uit Eindhoven test-case geweest voor het ANYMO-pakket van adviesbureau DHV uit Amersfoort (bijlage B). Met behulp van dit pakket zijn er doelgroepen geformuleerd en zijn de complexen van de corporatie beoordeeld op hun passendheid. Aan de hand van die waarderingen zullen straks de beheerplannen opgesteld worden.

2.5.5 Stappen

Per beheerplan kan er een overzicht gemaakt worden van de stappen die (moeten) worden doorlopen om tot het beheerplan te komen. Er waren hier nogal wat verschillen te zien tussen de onderzochte plannen.

Het ene plan begint bij de hoofdlijnen van het voorraadbeleid, zoals omschreven in een beleidsplan, het andere begint met de signalering van een concreet beheerprobleem. Het is dan ook moeilijk om een algemeen geldend stappenplan op te stellen. Hieronder is geprobeerd een aantal stappen te beschrijven die in bijna alle plannen voorkwamen:

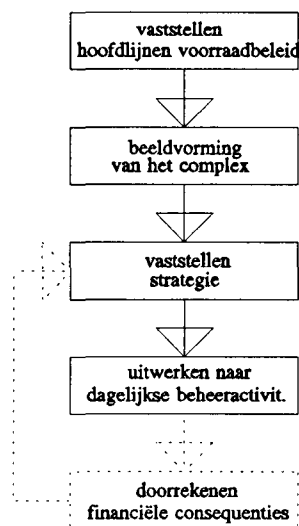


Fig. 2.3 *Stappenplan naar beheerplan*

■ *Vaststellen hoofdlijnen voorraadbeleid.*

Er is, in de vorm van een meerjarenbeleidsplan, een algemeen kader voor de maatregelen die worden voorgesteld in de beheerplannen. Elke corporatie heeft in een beleidsplan een aantal beleidsuitgangspunten waar alle activiteiten aan getoetst worden; zo ook de beheerplannen. De strategieën die in het beheerplan worden voorgesteld zullen moeten voldoen aan de algemene strategieën van het voorraadbeleid van de organisatie.

■ *Beeldvorming van het complex.*

Voordat er bepaald kan worden wat er met een complex moet gebeuren, wordt er eerst een beeld van het complex gevormd. Wat zijn de sterke en zwakke punten, waar doen zich problemen voor, wat zijn de potentiële problemen?

Daartoe wordt er een overzicht gemaakt van de kwantitatieve en een beschrijving van de kwalitatieve kenmerken van het complex. Hierbij wordt er niet alleen gekeken naar de technische aspecten, zoals de staat van het onderhoud, maar ook naar kenmerken van de bewoners en de beeldvorming van de woonomgeving.

Bij enkele cases werd niet alleen te gekeken naar de actuele gegevens, maar ook naar de ontwikkeling van de cijfers in de loop van een aantal jaren. Hierdoor kan vastgesteld worden wanneer eventuele problemen begonnen zijn en waar in de toekomst problemen kunnen ontstaan.

■ *Vaststellen strategie.*

Als alle gegevens verzameld zijn en is vastgesteld hoe de toekomst voor het complex er uit ziet, kan er een beslissing genomen worden over wat er met het complex zou moeten gebeuren.

Hoe ziet de toekomst er uit, hoe wil men dat de toekomst er uit ziet en wat moet er gebeuren om het gewenste toekomstbeeld te bereiken?

Een dergelijke strategie geeft in korte bewoordingen aan wat de lange termijnplanning is voor het complex.

■ *Uitwerken strategie in dagelijkse beheermaatregelen.*

Nadat is vastgesteld waar men met een complex heen wilt, zal vastgesteld moeten worden wat er in de dagelijkse praktijk moet gebeuren om het daar te krijgen. De globale, lange termijnmaatregelen worden vertaald in concrete beheeractiviteiten.

Stappen die hierna eventueel nog volgen zijn: een inspraakronde voor bewoners of het doorrekenen van de financiële consequenties.

2.5.6 Inhoud

De meeste beheerplannen beginnen met een kwalitatieve en/of kwantitatieve beschrijving van het (de) betrokken complex(en) of wijk(en). De kwantitatieve kenmerken worden opgedeeld in gegevens over de woning en gegevens over de bewoners. In het algemeen komen de volgende zaken aan bod:

Woning:

- aantal woningen;
- woningtype;
- huurprijs;
- bouwjaar;
- mutatiegraad;
- aanbiedingsgraad;
- onderhoudskosten.

Bewoners:

- percentage bewoners met Individuele HuurSubsidie (IHS);
- gemiddeld bedrag IHS;
- gemiddelde woonduur;
- aantal ingeschrevenen.

Na een overzicht van de kwantitatieve eigenschappen van een complex volgt een beschrijving van de kwalitatieve aspecten van het complex. Hierin wordt een omschrijving gegeven van de woonomgeving, de bewoners, onderhoudsstaat, interne en externe beeldvorming, etc.. De omvang van een dergelijke omschrijving kan uiteenlopen van een half A4-tje tot zo'n tien pagina's.

Als er een beeld is gevormd van het complex en is vastgesteld op welke punten dat beeld afwijkt van het ideaalbeeld, kan er een strategie geformuleerd worden om het complex in de gewenste staat te krijgen.

2.5.7 Rol van de bewoners

Nergens waren de verschillende corporaties het zo over oneens als over de rol die de bewoners zouden moeten spelen in het proces van de beheerplannen. Bij de één is er een aparte inspraakronde voordat de plannen worden vastgesteld, bij de ander worden de bewoners alleen na vaststelling geïnformeerd over de plannen via een huismeester of beheerder.

Waar de één volledig er van was overtuigd dat de bewoners een actieve rol zouden moeten spelen, was de ander er van overtuigd dat de bewoners er absoluut buitengehouden zouden moeten worden.

De argumenten die voor en tegen actieve bewonersparticipatie werden aangevoerd, waren de volgende:

Voor actieve participatie:

- Bewoners weten het beste wat er in een complex speelt;
- samenwerking met bewoners bevorderlijk voor de continuïteit;
- goede manier om te weten te komen wat de klanten willen;
- goede manier om gegevens te toetsen aan de praktijk.

Tegen actieve participatie:

- Inspraak leidt vaak tot eindeloze discussies met onredelijk eisen en wensen van de kant van de huurders;
- bewoners gaan zich bemoeien met zaken waar ze geen invloed op kunnen uitoefenen, zoals inplaatsings- en huurprijzenbeleid.

2.5.8 Knelpunten

Er werden geen noemenswaardige problemen ervaren bij de implementatie van de beheerplannen. Men kon nog niet met zekerheid zeggen of dat lag aan de nieuwigheid van het instrument of dat het echt allemaal vlekkeloos verliep. De enige problemen die zich voordoen zijn van financiële aard; wat men wil is niet altijd wat er kan. Een oplossing die daarvoor aangedragen werd, is het werk verdelen in fases, zodat niet alles tegelijk aangepakt wordt.

2.6 Toetsing theorie aan praktijk

2.6.1 Inleiding

Om aan te geven waar de sterke en zwakke punten van de verschillende onderzochte beheerplannen liggen, is een beoordelingsschema opgesteld. Aan verschillende criteria zijn per case waarderingen toegekend, met de volgende betekenis:

- ++ = Goed
- + = Voldoende uitgewerkt
- 0 = Normaal
- = Onvolledig
- = Ontbreekt

De criteria zijn beoordeeld naar een 'ideaal' beheerplan, dat op alle criteria ++ scoort. Dat plan wordt in een beleidsplan uitvoerig voorbereid, het wordt door een projectgroep uitgevoerd en is integraal van karakter. Het beleidsplan bevat een uitvoerige in- en externe analyse van de organisatie en de woningvoorraad wordt ingedeeld in PMC's. Op het betreffende complex wordt een uitvoerige kwalitatieve, een kwantitatieve en een marktanalyse uitgevoerd, en de ontwikkeling van de gegevens over een aantal jaren wordt bekeken. De financiële consequenties worden berekend en het plan wordt na implementatie geëvalueerd. Het beoordelingsschema is te zien op pagina 44.

2.6.2 Beoordeling

Beleidsplan

Het schema begint met een waardering van de mate waarin het strategisch voorraadbeheer een deel is van het beleidsplan. In een beleidsplan wordt het beheer voorbereid in de vorm van doelstellingen en uitgangspunten. Strategisch voorraadbeheer is een veelomvattend beleidsaspect, en zou daarom altijd een deel moeten zijn van een beleidsplan.

Er zijn corporaties die geen beleidsplan hadden, voordat ze met het strategisch voorraadbeheer begonnen. Deze zijn dan ook gewaardeerd met een --. De corporaties die het strategisch voorraadbeheer uitvoerig hadden voorbereid in een beleidsplan hebben de waardering ++ gekregen. SWS Eindhoven heeft wel een beleidsplan, en heeft het in dat plan ook over strategisch voorraadbeheer, maar het is nog geen concreet onderdeel van het beleid. Deze corporatie kreeg dan ook de beoordeling 0.

Aanpak

De aanpak van het beheer gebeurt ook op een aantal, zeer uiteenlopende, manieren. De beste is mijns inziens een projectgroep, met afvaardigingen uit de verschillende betrokken afdelingen. Een dergelijke aanpak is een voorwaarde voor een integraal plan, waarin alle aspecten van het beheer aan bod komen.

De aanpak van St. Jozef is beoordeeld met een ++; er is een projectgroep opgesteld, waarin alle betrokken afdelingen, plus een medewerker van een adviesbureau, zitting hadden. Bij Kolping zaten er ook allerlei 'veldwerkers' in de projectgroep; zij vertegenwoordigden de praktijk van het voorraadbeheer. De *ad hoc* aanpak van St.

Willibrordus lijkt niet strategisch en is daarom beoordeeld met een --. De AWBV betreft wel een aantal praktijkmensen bij het opstellen van de plannen, maar het is nog geen integrale aanpak. Deze corporatie is daarom beoordeeld met een 0.

PMC's

Het beschrijven van PMC's is een belangrijke stap in het beheerproces, omdat er een link wordt gelegd tussen het produkt (het aanbod) en de doelgroep (de vraag). Middels een PMC-schema kan een corporatie zien, op welke gebieden hun aanbod van woningen niet voldoet aan de vraag van hun klanten.

Lang niet alle corporaties, die onderzocht zijn, werken met produkt/markt-combinaties. Degenen die dat wel deden, zijn beoordeeld met een +. De enige corporatie die hier ++ scoort, had het samenstellen van PMC's als concrete stap in het beheerproces genoemd (SVW Tilburg). De meeste corporaties werken wel met duidelijk omschreven doelgroepen, maar daar worden niet direct produkten aan gekoppeld.

In- en externe analyse

Het bleek moeilijk om een uitspraak te doen over de interne en externe analyses van de organisaties, omdat die in de meeste gevallen niet in het proces van het beheerplan plaatsvonden, maar in het beleidsplan. De corporaties die geen beleidsplan hadden, zijn in deze categorieën dan ook met -- beoordeeld.

Geen enkele corporatie noemt het analyseren van de organisatie als concrete stap in het beheerproces. De interne analyse betreft een analyse van de sterkten en zwaktes van de organisatie. In de meeste beleidsplannen worden er wel uitspraken over gedaan, maar van een duidelijke sterkte/zwakte-analyse is nergens sprake. De analyse van de externe omgeving gebeurt wel, maar een duidelijke analyse van kansen en bedreigingen is ook nergens aanwezig. De score ++ komt dan ook niet in deze categorie voor. Naarmate er meer aandacht is besteed aan de interne en externe analyses, scoort een corporatie beter.

Complexanalyse

De complexanalyses zijn, voor zover te beoordelen, allemaal redelijk tot goed. Het is moeilijk om een volledig beeld te krijgen van de analyses, omdat niet van elke corporatie een voorbeeldplan voorhanden is. SVW Tilburg is erg uitvoerig in haar beschrijving van de betrokken complexen, zowel van de kwalitatieve, als de kwantitatieve, van de markt- zowel als de procesaspecten, en scoort daarom erg hoog.

De meeste corporaties hebben een uitgebreid signaleringssysteem, met behulp waarvan vele gegevens over de woningvoorraad kunnen worden bijgehouden. Lang niet alle gegevens worden echter gebruikt bij de beheerplannen. De mate waarin de gegevens uit het signaleringssysteem worden gebruikt voor het beheer, is bepalend voor de score in deze categorie.

Enkele corporaties 'vergeten' de procesanalyse of werken deze niet voldoende uit; de ontwikkeling van de verschillende gegevens in de loop van een aantal jaren is toch een goede indicator voor (potentiële) problemen.

Ook de analyse van de marktindicatoren laat hier een daar te wensen over, terwijl dit toch één van de belangrijkste aspecten zou moeten zijn. Bij enkelen ontbreekt de marktanalyse bijna volledig.

Berekenen financiële consequenties

Het berekenen van de financiële consequenties is een stap die door maar één corporatie als zodanig genoemd wordt. Enkelen maken er wel melding van dat er naar de haalbaarheid van de voorgestelde strategieën wordt gekeken. Soms worden er in het beleidsplan richtlijnen gegeven voor de bedragen, die met het beheer gemoeid zijn. Naarmate het belang daarvan werd benadrukt zijn deze cases beoordeeld met een + of een 0.

Inspraak bewoners

Het aspect 'inspraak van bewoners' is negatief beoordeeld als er weinig inspraak is en positief bij een hoge mate van inspraak. Of een grote mate van inspraak echt positief werkt voor het beheerplan is echter van allerlei zaken afhankelijk.

De minimaal gewenste (en vereist volgens het BBSH) rol van de bewoners, is dat ze geïnformeerd worden over zaken die hun directe woonomgeving aangaan. Corporaties die de bewoners alleen informeren zijn daarom beoordeeld met een --. Alles wat meer is dan informeren, is hoger beoordeeld.

Integraal

Het criterium 'integraal' geeft aan in hoeverre de beheerplannen een integraal karakter hebben; in hoeverre ze alle aspecten van het beheer beslaan. Hoe meer aspecten aan bod komen het plan, hoe vollediger het plan, des te hoger de score.

Overzichtelijkheid

Het laatste punt is de overzichtelijkheid. Naarmate de omvang van het beheerplan toeneemt, boet het aan overzichtelijkheid in. De analyses zouden in één oogopslag afgelezen moeten kunnen worden. Het beheerplan met de meeste pagina's (SVW) scoort daarom het laagste, omdat de verschillende gegevens veel te uitgebreid omschreven zijn. De plannen van Kolping en St. Jozef scoren hier goed, omdat de analyses in duidelijke schema's zijn weergegeven en makkelijk af te lezen zijn.

In totaal scoren de beheerplannen van Kolping, SVW en St. Jozef het beste. Hun plannen zijn goed aangepakt, in een beleidsplan voorbereid en integraal van karakter. Waar bij alle corporaties meer aandacht aan zou moeten worden besteed, is de in- en externe analyse van de organisatie zelf. Deze stap wordt nog iets te vaak overgeslagen, vaak door het ontbreken van een beleidsplan. Ook de doorrekening van de financiële consequenties zal bewust als stap in het proces naar beheerplannen meegenomen moeten worden.

2.6.3 Schema

	Kolping	SWS	SVW	AWBV	St. Will	St. Joz
Beheer in beleidsplan	+	0	0	--	--	++
Aanpak beheerplan	++	n.v.t.	+	0	--	++
Indeling naar PMC	0	+	++	-	--	+
Interne analyse	+	0	-	--	--	+
Externe analyse	+	+	-	--	0	+
Complex-analyse:	+	0/+	++	+	+	0/+
- kwalitatief	+	+	++	0	++	++
- kwantitatief	++	-	++	0	+	0
- marktanalyse	-	+	0	++	0	0
- procesmatig	++	-	+	-	-	-
Strategieformulering	+	n.v.t.	0	+	-	+
Berekening financiële consequenties	+	--	++	--	0	-
Evaluatie	+	n.v.t.	0	+	-	+
Inspraak bewoners	--	+	+	-	++	0
Integraal	+	-	++	+	-	+
Overzichtelijkheid	++	n.v.t.	--	+	-	++

Fig. 2.4 *Beoordelingsschema case-studies*

2.7 Conclusies

In de afgelopen maanden zijn er zes corporaties bezocht in Brabant, Limburg en Gelderland. De ondervraagde medewerkers waren allen zeer bereidwillig en enthousiast over het onderwerp. Al na enkele interviews bleek dat strategisch voorraadbeheer een onderwerp is dat enorm leeft in de corporatiewereld, maar dat nog lang niet overal zijn definitieve vorm heeft aangenomen.

Enkele conclusies die getrokken kunnen worden uit de cases zijn hier onder samengevat:

- Corporaties gaan werken voor een steeds breder wordende doelgroep met een steeds breder aanbod van produkten.
- Een organisatie die opgebouwd is volgens de principes van het woondienstenmodel vormt een goede basis om op de vele nieuwe ontwikkelingen en maatregelen te kunnen inspringen.
- De grootte van een corporatie heeft geen duidelijke invloed op de aanpak van het voorraadbeheer.
- Beheerplannen zijn niet altijd het resultaat van een strategisch beleidsvormingsproces of een strategisch beleidsplan.
- Beheerplannen blijken, vanwege hun integrale karakter, effectieve instrumenten te zijn om een complexe materie als het voorraadbeheer aan te pakken.
- De rol van de bewoners is niet eenduidig, hoewel de voorschriften van het BBSH wel gevolgd worden. De klant wordt geïnformeerd, serieus genomen en als gelijke behandeld.
- In de opbouw van de meeste beheerplannen is als rode draad te herkennen: Beschrijving complex, formuleren strategie, uitwerken in beheermaatregelen. Een projectgroep verzorgt de strategieën, de rayonteam de uitwerking.
- Het berekenen van de financiële consequenties is een stap die door de meeste corporaties overgeslagen wordt.
- Na implementatie fungeren beheerplannen als handleiding voor de overige activiteiten van de corporaties. **Het beheerplan werd ook omschreven als handboek, Bijbel en naslagwerk.**

De laatste conclusie geeft aan hoe belangrijk de beheerplannen zijn voor een organisatie. Zij fungeren als kapstok, waaraan alle overige activiteiten kunnen worden opgehangen. De meest beeldende omschrijving van een beheerplan kwam van dhr. Keizers van bouwvereniging Kolping uit Nijmegen (bijlage A). Hij beschreef het totstandkomingsproces van een beheerplan als een grote soepketel op een vuurtje, waar alle aspecten in werden gegooid, waar ze een tijdje, onder goed roeren, in moesten pruttelen. De uiteindelijke soep was dan het beheerplan.

Beheerplannen zijn een zaak van de hele organisatie, waaraan alle afdelingen zullen moeten meewerken om het een effectief beheerinstrument te laten zijn. Dat maakt het woondienstenmodel een ideale basis voor een dergelijk werkwijze, mits aangepast aan de reeds aanwezige organisatiestructuur. Hierover is het laatste woord echter nog lang niet gesproken.

3. STAPPENPLAN

3.1 Inleiding

3.1.1 Doelstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidde:

Kan er, middels een model- of referentie-beheerplan, dat door elke corporatie en elk adviesbureau op een eigen wijze kan worden ingevuld, meer eenduidigheid worden verschaft over het concept beheerplan, zowel inhoudelijk als procesmatig?

Tijdens de interviews met verschillende mensen, die de dagelijkse praktijk van beheerplannen meemaken, werd echter steeds duidelijker dat het onmogelijk zou zijn om een model- of standaard-beheerplan op te stellen. Geen enkel beheerprobleem is een standaard-probleem, en kan dus ook niet met een standaard-oplossing aangepakt worden. Elke corporatie, elke organisatie, elk probleem is anders en zal zijn eigen oplossing vragen. Het opstellen van een model-beheerplan zou dan vergeefse moeite zijn.

In dit hoofdstuk zal geprobeerd worden om een plan op te stellen, waarin allerlei aspecten genoemd zullen worden waar aandacht aan geschonken dient te worden bij het opstellen van beheerplannen. Dit plan zal de vorm krijgen van een stappenplan en een overzicht van conclusies en aanbevelingen. Het stappenplan bevat een aantal stappen die bij het opstellen van beheerplannen in elk geval doorlopen zouden moeten worden.

Met behulp van de stappenplannen uit de literatuur en de stappenplannen die in de praktijk gehanteerd worden, zal in onderstaand hoofdstuk getracht worden om een lijst met stappen op te stellen, die altijd doorlopen zouden moeten worden bij het opstellen van beheerplannen. In hoofdstuk 2 is al een globaal stappenplan gegeven, dat de rode draad aangeeft door de stappenplannen uit de praktijk. Hierin zijn een aantal basisstappen beschreven, die bij alle cases voorkwamen. Hieronder zal er verder op deze en andere 'zijstappen' worden ingegaan.

3.1.2 Uitgangspunten

Alvorens een algemeen bruikbaar stappenplan opgezet kan worden, zal er eerst een lijst met randvoorwaarden en uitgangspunten opgesteld moeten worden, waar het plan aan moet voldoen. Deze randvoorwaarden en uitgangspunten zijn:

- Het stappenplan moet algemeen toepasbaar zijn, voor elke corporatie, onafhankelijk van grootte, organisatiestructuur of doelstellingen;
- Het stappenplan moet kunnen dienen als leidraad voor corporaties bij het opstellen van een beheerplan. Elke stap van het stappenplan is een fase in het proces naar een beheerplan toe en moet ook als zodanig herkend kunnen worden;
- Een beheerplan is een praktijkinstrument van strategisch voorraadbeheer.

Dit vereist een strategische werkwijze, die ook in het stappenplan terug te vinden moet zijn;

- De verhouding tussen vraag en aanbod is essentieel bij het analyseren van de beheereenheden en het opstellen van de strategieën. Een marketing-achtige werkwijze is nodig om vraag en aanbod effectief op elkaar af te kunnen stemmen;
- Een beheerplan bepaalt het corporatiebeleid op vele gebieden. Het zal moeten voldoen aan de algemene doelstellingen en beleidsuitgangspunten, die zijn vastgelegd in een meerjarenbeleidsplan;
- De strategieën worden per beheereenheid opgesteld. De kwalitatieve en kwantitatieve analyse zal daarom ook per beheereenheid moeten worden uitgevoerd.

Aan de hand van deze voorwaarden en uitgangspunten is het stappenplan opgesteld, dat te zien is in figuur 3.1 op de volgende pagina. Zoals het proces dat leidt tot een beheerplan, bestaat ook het stappenplan uit twee delen. Het linker deel van het schema, met de gestippelde vakjes, beschrijft de stappen die in het beleidsplan genomen worden, dus de stappen op portefeuilleniveau. Deze worden beschreven in hoofdstuk 3.2. Het rechter deel beschrijft de onderdelen van het beheerplan, dus de stappen op complexniveau, en worden beschreven in hoofdstuk 3.3.

3.1.3 Het stappenplan

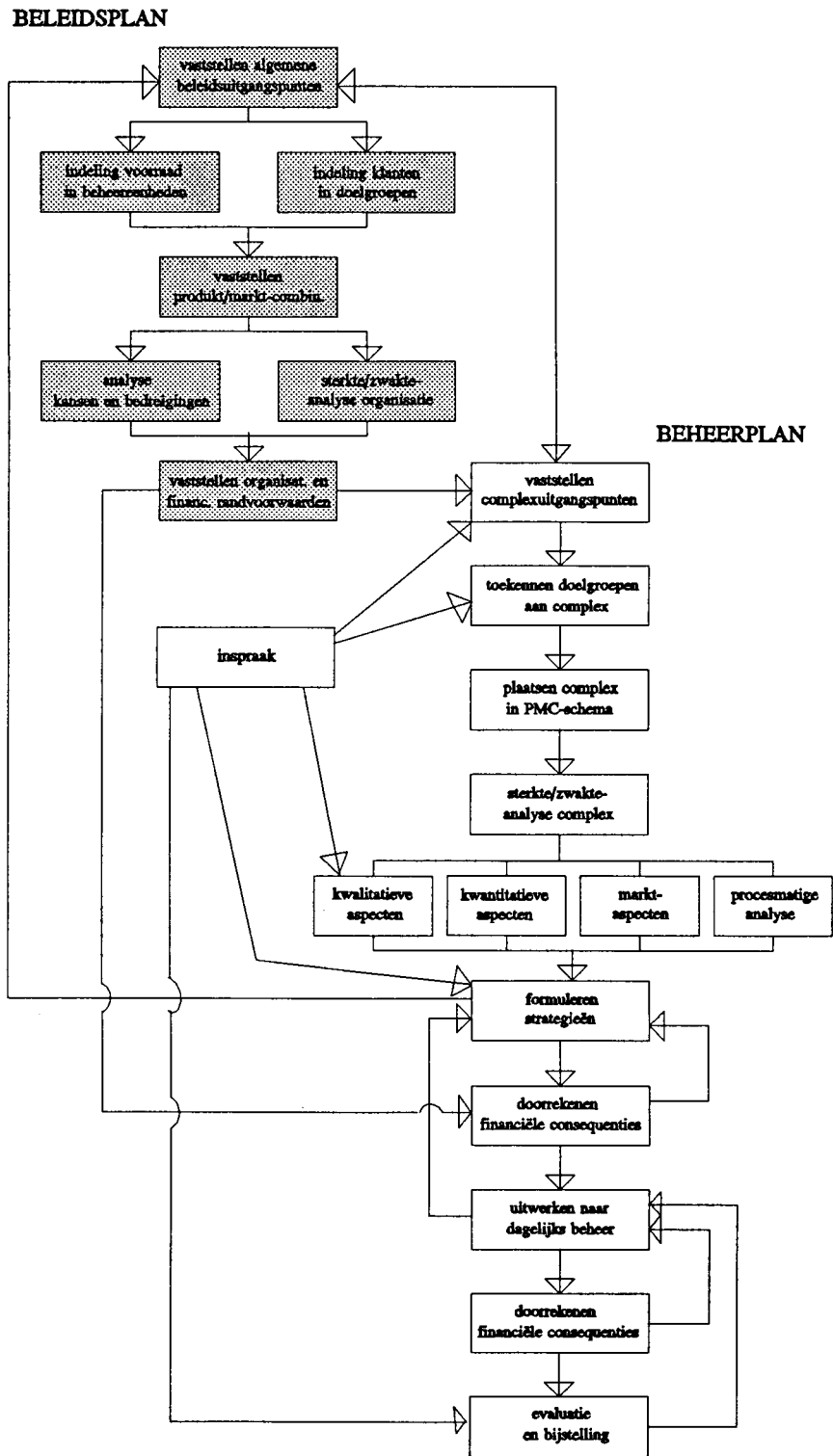


Fig. 3.1 Algemeen geldend stappenplan

3.2 Stappen in het beleidsplan

3.2.1 Algemene beleidsuitgangspunten

De eerste stap naar een strategisch beheerplan is het opstellen van een beleidsplan, waarin de algemene beleidsuitgangspunten en doelstellingen van de corporatie worden vastgelegd. Een beheerplan is in principe de praktijkuitwerking van de doelstellingen die in een beleidsplan worden geformuleerd.

Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) van het ministerie van VROM formuleert vier verantwoordingsvelden voor woningbouwcorporaties. Deze verantwoordingsvelden zijn:

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

Deze punten zullen duidelijk herkenbaar moeten zijn in het meerjarenbeleidsplan van een corporatie en in de daarin geformuleerde doelstellingen.

Nu blijkt uit de praktijk dat lang niet alle corporaties een beleidsplan hebben, ook al werken ze al jaren met beheerplannen. Het is dan moeilijk om te controleren of de strategieën en maatregelen, die in het beheerplan worden omschreven, voldoen aan de algemene beleidsuitgangspunten van de corporatie. Toch zullen er door elke corporatie uitspraken gedaan moeten worden ten aanzien van zaken als:

- *de primaire doelgroep*: de overheid hanteert hiervoor een inkomensgrens. De corporatie zal een uitspraak moeten doen over het aantal of het percentage huishoudens van de primaire doelgroep dat men wil en kan huisvesten.
- *passendheid*: wil men aan de klant een passende woning aanbieden, dan zal er een uitspraak gedaan moeten worden over wat men onder passendheid verstaat. Hierbij kan gedacht worden aan huurniveau, woninggrootte en voorzieningenniveau.
- *financiële continuïteit*: naarmate de corporaties steeds meer financiële risico's moeten gaan dragen, zal ook het belang van financiële continuïteit groter worden. Voldoende reserves en een 'bedrijfseconomisch gezonde' toekomst worden van levensbelang voor corporaties.
- *Randvoorwaarden*: dit zijn de grenzen waarbinnen corporaties kunnen opereren. te denken valt hierbij aan subsidieregelingen, het Bouwbesluit, de Nederlandse wetgeving, het BBSH, etc.. Verschillende van deze wetten en regelingen zijn aan grote veranderingen onderhevig. De Huursombenadering en de bruteringsregeling zijn maar twee voorbeelden hiervan. De organisaties zullen duidelijkheid moeten hebben wat de veranderende subsidie-, huurprijs- en andere regelingen voor gevolgen hebben.
- *Gemeentelijk beleid*: bij het plannen van haar activiteiten zal een corporatie rekening dienen te houden met de activiteiten en beleidslijnen van de gemeente. Gemeentelijke zaken waar corporaties mee te maken hebben, zijn o.a. het gemeentelijk volkshuisvestingsplan, buurtbeheerplannen, toewijzingsregelingen, bouwverordeningen en budgetverdelingen in het kader van het BWS (Van Vliet, 1991). Vooral op het gebied van het buurtbeheer zouden er gemeenschappelijke afspraken gemaakt kunnen worden.

3.2.2 Indeling woningvoorraad in beheereenheden

Zoals in de uitgangspunten reeds is vermeld zullen de strategieën per beheereenheid worden opgesteld. Bij beheereenheden kan gedacht worden aan:

- technisch complex;
- marktcomplex;
- buurt;
- gedeelte van een buurt (subbuurt).

Een indeling in beheereenheden is aan te bevelen, omdat het de materie een stuk hanteerbaarder maakt. Er kunnen keuzes gemaakt worden voor groepen woningen met dezelfde eigenschappen. Bovendien is aantal woningen waarvoor keuzes moeten worden gemaakt kleiner en de verzameling gegevens wordt overzichtelijker.

Bij veel corporaties is de woningvoorraad ingedeeld in administratieve complexen, waarvan de opbouw vaak zeer uiteenlopend is. Bij het opstellen van beheerplannen kan dat tot problemen leiden, doordat er per administratief complex vaak zeer uiteenlopende, en soms tegenstrijdige, maatregelen nodig zijn. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat een administratief complex vaak (delen van) verschillende technische complexen bevat.

Daarom kan er gekozen worden voor een onderverdeling in technische complexen; complexen die dezelfde bouw- en woontechnische eigenschappen hebben. Een dergelijke indeling is te zien bij Kolping (bijlage A), St. Willibrordus (bijlage C), SVW (bijlage E) en AWBV (bijlage F). Dit blijkt voor corporaties de meest voor de hand liggende indeling te zijn. Een probleem bij deze manier van indelen is echter, dat veel gegevens niet op het niveau van het technische complex aanwezig zijn, maar op administratief complex-niveau. Hierboven is echter al omschreven, waarom een indeling volgens administratieve complexen uitgesloten is.

Er kan ook gekozen worden om de voorraad in te delen naar buurten of subbuurten, dwars door de administratieve complexen heen. Bij deze verdeling is de eenheid van woon- en leefklimaat het belangrijkste criterium. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij St. Jozef (bijlage D). Die eenheid in woon- en leefklimaat is een voordeel bij het opstellen van strategieën, omdat de (sub)buurt een eenheid is, waarvoor dezelfde maatregelen getroffen kunnen worden; een echte beheer(s)bare eenheid. Ook hier treedt echter het probleem weer op van het beschikbaar zijn van gegevens op het niveau van de beheereenheid. Het is daarom aan te bevelen om in de toekomst alle gegevens, benodigd voor de beheerplannen, op het niveau van de beheereenheid te gaan verzamelen.

3.2.3 Indeling bewoners in doelgroepen

Als de woningvoorraad is ingedeeld in beheereenheden, zal, voor het formuleren van produkt/markt-combinaties, het klantenbestand moeten worden opgedeeld in doelgroepen. De huishoudens in het klantenbestand van een corporatie verschillen naar leeftijd, sociale achtergrond, culturele achtergrond, maatschappelijke positie, activiteiten, huishoudensgrootte en inkomen. Daarin zal enig overzicht geschept moeten worden.

Bij Kolping, St. Willibrordus en AWBV wordt er niet gewerkt met specifiek omschreven doelgroepen. Zij refereren allen aan de primaire doelgroep, zoals wettelijk omschreven. De overige cases gebruiken verschillende criteria voor de indeling naar doelgroepen. SWS laat het indelen van het klantenbestand over aan adviesbureau DHV. Deze onderscheidt acht verschillende doelgroepen, die verschillen in leeftijd, huishoudentype en inkomen. Bouwvereniging St. Jozef onderscheidt twee hoofddoelgroepen, de primaire en de secundaire, naar huurprijs, en deelt deze verder op naar huishoudentype, leeftijd en inkomen. Ook SVW Tilburg werkt met specifieke doelgroepen, die, in het kader van de beheerplannen, aan specifieke produkten worden gekoppeld. De belangrijkste doelgroep is hierbij de groep huishoudens met een inkomen tot f54.000,= bruto. Een verdere indeling van de secundaire doelgroepen gebeurt naar leeftijd en inkomen.

De belangrijkste criteria voor een indeling naar doelgroepen blijken dus leeftijd, inkomensniveau en huishoudenssamenstelling te zijn. De doelgroepen dienen zodanig geformuleerd te worden, dat er produkten aan gekoppeld kunnen worden. Belangrijk is hierbij om vooral de primaire doelgroepen, namelijk de groepen met de laagste inkomens, apart te benoemen, zoals te zien bij St. Jozef (bijlage D). Dit zijn namelijk de doelgroepen waarvoor corporaties primair werken. Zij worden bij het samenstellen van produkt/markt-combinaties gekoppeld aan de woningen met de laagste huren. Een voorstel voor een doelgroepenverdeling is hieronder in een schema aangegeven.

<i>Primaire doelgroepen</i>	<i>Secundaire doelgroepen</i>
Een- en tweepersoonshuishoudens	Een- en tweepersoonshuishoudens
Gezinnen, tot 4 personen	Gezinnen, tot 4 personen
Grote gezinnen (meer dan 2 kinderen)	Grote gezinnen (meer dan 2 kinderen)
Senioren (60+)	Senioren (60+)

Fig. 3.2 Voorbeeld doelgroepenverdeling

De primaire doelgroepen worden in het BBSH omschreven als:

- Alleenstaanden met een jaarlijks inkomen van minder dan f32.000,=;
- alleenstaande 65-plussers met een inkomen van minder dan f27.000,=;
- meerpersoonshuishoudens met een inkomen van minder dan f43.000,=;
- meerpersoonshuishoudens (65+) met een inkomen van minder dan f36.000,=.

Een belangrijke doelgroep is de laatste jaren de groep huishoudens met hogere inkomens voor de duurdere huurwoningen. Het aantrekken van deze groep huurders is nodig om genoeg middelen binnen te krijgen om de primaire doelgroep te blijven huisvesten.

3.2.4 Samenstellen van produkt/markt-combinaties

Bij de verschillende doelgroepen die zijn onderscheiden, worden vervolgens passende produkten gezocht; er moeten produkt/markt-combinaties (PMC's) worden gemaakt. Produkt/markt-combinaties zijn de basiseenheden van de organisatie. Het ligt daarom voor de hand om, voor het opstellen van beheerplannen, de doelgroepen te koppelen aan de eerder onderscheiden beheereenheden.

Zoals reeds eerder gesteld, zullen de doelgroepen met de laagste inkomens, de primaire doelgroepen, worden gekoppeld aan de woningen met de laagste huurprijzen.

Zo zullen de kleinere gezinnen worden gekoppeld aan de kleinere eengezinswoningen en de een- en tweepersoonshuishoudens aan bijvoorbeeld drie- of vierkamerappartementen.

Slechts twee van de zes onderzochte corporaties werken met PMC's; SVW Tilburg en SWS Eindhoven. SVW is daarbij de enige, die het vormen van PMC's als specifieke stap in het beheerproces beschrijft (zie bijlage E). Blijkbaar zijn de meeste corporaties nog niet vertrouwd genoeg met deze methode, die het mogelijk maakt om de voorraad op een marktgerichte manier in kaart te brengen. Voor een klant- en marktgerichte aanpak van het beheer is een indeling van de woningvoorraad naar produkt/markt-combinaties echter een essentiële stap.

Naast informatie over huishoudens kan bij het onderscheiden en het invullen van PMC's gebruik worden gemaakt van technieken uit de marketing. Aandacht zal daarbij met name worden besteed aan de vijf P's: produkt, prijs, personeel, promotie en plaats. Bij *produkt* kan gedacht worden aan woningtype, woninggrootte, de wijk en extra service. *Prijs* betreft de hoogte van de huur en de bijkomende kosten. *Personeel* gaat in op serviceverlening, klantgerichtheid en deskundigheid. *Promotie* omvat de voorlichting, de PR en de manier waarop bekendheid aan het produkt wordt gegeven. Bij *plaats* tenslotte moet met name worden gedacht aan het toewijzingssysteem (Sweringa, 1989).

3.2.5 Interne en externe analyse

De volgende stap in het stappenplan is de in- en externe analyse van de organisatie. In het beleidsplan wordt een inventarisatie gemaakt van de kansen en bedreigingen van de omgeving (externe analyse) en van de sterke en zwakke punten van de organisatie zelf (de interne analyse), in relatie tot haar doelstellingen. Niet alleen moet worden onderzocht hoe de huidige situatie is, maar ook hoe die er in de toekomst uit zal zien.

Verschillende externe ontwikkelingen, zoals demografische, politieke, economische en sociaal-culturele, kunnen van invloed zijn op beleidskeuzes van een corporaties. Ook de ontwikkelingen bij de concurrenten zullen in de gaten gehouden moeten worden. Demografische ontwikkelingen als vergrijzing hebben hun weerslag op de markt vraag, en zullen daarom in het beleidsplan onderkend moeten worden. De stand van de werkloosheid, subsidieregelingen en andere politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, die het handelen van een corporatie bepalen, zullen in het beleidsplan aan de orde moeten komen.

Het effect, dat bovengenoemde zaken op het beleid hebben, zal in het beleidsplan verwoord moeten worden.

In het licht van de vele veranderingen die zich de laatste jaren aan het voltrekken zijn in de omgeving van de corporaties zal deze stap veel aandacht moeten krijgen.

De interne analyse schept een beeld van de potenties van de organisatie in het licht van de eerder omschreven doelstellingen en uitgangspunten. Strategische planning vereist immers een goed inzicht in de eigen mogelijkheden en onmogelijkheden. In een sterkte/zwakte-analyse wordt gekeken naar de huidige en de toekomstige toestand van bijvoorbeeld de marktpositie van de corporatie, de financiële positie, het management, de organisatiestructuur en de deskundigheid van het personeel. Ook deze interne factoren beïnvloeden de beleidskeuzes.

Kolping bijvoorbeeld noemt politieke ontwikkelingen als de decentralisatie en het veranderende volkshuisvestingsbeleid. Daarnaast beschrijft men maatschappelijke ontwikkelingen als vergrijzing, criminaliteit en de noodzaak voor een cliëntgerichte en bedrijfsmatige werkwijze. Verder komen plaatselijke ontwikkelingen in de bevolkingssamenstelling en het gevolg daarvan voor de woningvoorraad aan de orde. De gevolgen die al deze zaken hebben op het beleid worden uitgebreid beschreven.

SVW omschrijft de politieke ontwikkelingen en haar gevolgen voor de organisatie en haar beleid. Daarnaast komen enkele problemen aan de orde, het plaatselijk volkshuisvestingsbeleid en de plannen voor de toekomst. Van een uitgebreide analyse van de organisatie en haar omgeving is echter geen sprake.

Een corporatie die wel duidelijk een analyse heeft uitgevoerd, is St. Jozef. In haar beleidsplan is er een apart hoofdstuk over de ontwikkelingen in de externe omgeving, waarin politieke, sociale en demografische ontwikkelingen aan de orde komen. Hierin worden ook de gevolgen voor het beleid beschreven. Daarnaast is er een hoofdstuk dat handelt over de sterke en de zwakke punten van de eigen organisatie. Hierin worden uitspraken gedaan over het produkt, de diensten, de organisatie, het management, de concurrentie en het weerstandsvermogen van de corporatie.

In het beleidsplan van SWS wordt regelmatig verwezen naar interne en externe ontwikkelingen, en hun effecten op het beleid, maar een concrete analyse heeft men niet uitgevoerd. Per doelstelling worden de oorzaken ervan genoemd en de gevolgen ervan voor het beleid van de organisatie.

De andere twee onderzochte corporaties hadden geen beleidsplan, waarin het beheer werd voorbereid.

Een aanbeveling die hier op zijn plaats is, is dat een grondige analyse van de eigen organisatie, haar kansen en bedreigingen en haar sterke en zwakke punten, een onderdeel van het beheerproces zou moeten zijn. De organisatie moet weten wat haar mogelijkheden en onmogelijkheden zijn, alvorens er plannen gemaakt worden.

3.2.6 Organisatorische en financiële randvoorwaarden

Natuurlijk zullen er in het beleidsplan ook randvoorwaarden geformuleerd moeten worden voor het beheer van de woningvoorraad. Deze zullen voor een groot deel de maatregelen in de beheerplannen bepalen.

In deze stap zullen bij voorbaat al enkele strategieën worden uitgesloten, om financiële en soms om organisatorische redenen.

Bij de meeste onderzochte corporaties is het strategisch voorraadbeheer wel een punt in het beheerplan, maar er worden geen duidelijk omschreven randvoorwaarden voor opgesteld. Het beheer moet passen binnen de algemene doelstellingen en uitgangspunten van de organisatie.

3.3 Stappen in het beheerplan

3.3.1 Uitgangspunten voor het complex

De eerste stap op complexniveau is het formuleren van specifieke uitgangspunten voor het complex. Aan de hand van de doelstellingen en uitgangspunten van de organisatie, zoals die in het beleidsplan zijn vastgelegd, kan bepaald worden wat de globale plannen zijn voor een bepaald complex of een beheereenheid. Het beheerplan is immers de praktijkuitwerking van de doelstellingen van het beleidsplan. De strategieën zullen later aan deze uitgangspunten moeten worden getoetst.

SVW geeft een globale beschrijving van de uitgangspunten voor het beheer van de voorraad en hoe deze toegepast kunnen worden op het betreffende complex. Ook St. Jozef doet iets dergelijks. Verder zijn er geen beheerplannen gevonden, die deze stap als zodanig noemen in het beheerproces. Toch is het een belangrijke stap naar het opstellen van beheerplannen. Aan de hierin beschreven voorwaarden zullen alle verdere stappen moeten voldoen. Als aanbeveling zal dus geformuleerd kunnen worden: de eerste stap in een beheerplannen zal het opstellen van specifieke uitgangspunten voor het complex moeten zijn.

Na deze fase van het beheerproces kan er een inspraakronde volgen, waardoor de bewoners van het betreffende complex hun eigen mening kunnen geven over hoe het complex aangepakt zou moeten worden.

3.3.2 Doelgroepen per complex

In het beleidsplan zijn de klanten van de corporatie ingedeeld in verschillende doelgroepen. In het beheerplan wordt gekeken welke van die doelgroepen in aanmerking komen voor het betreffende complex of de betreffende beheereenheid. Hiermee wordt er als het ware al een produkt/markt-combinatie gemaakt; een groep klanten wordt gekoppeld aan een produkt. Daarmee is de volgende stap al gezet. Deze stap wordt echter door alle cases overgeslagen. Het formuleren van PMC's is al eerder als aanbeveling gegeven, en zal hier dus niet herhaald worden.

Ook na deze stap kan er een inspraakronde gehouden worden. De huidige bewoners hebben inzicht in de geschiktheid van de woningen voor een bepaalde doelgroep. Bovendien zullen zij een mening hebben over de groepen waarmee zij in hetzelfde complex zouden willen wonen. Deze wensen van de bewoners, de klanten, zullen in de besluitvorming meegenomen moeten worden.

3.3.3 Plaatsen complex in PMC-schema

Met het koppelen van doelgroepen aan het complex zijn er produkt/markt-combinaties gevormd. Deze PMC's vinden hun plaats in het PMC-schema, dat voor de hele voorraad is opgesteld in het beleidsplan. Zo kan men in een oogopslag zien, of de juiste doelgroepen in het complex gehuisvest zijn.

De enige corporatie die deze stap als concrete stap noemt is SVW. In het beheerplan van SVW worden de PMC's vooral gebruikt voor de toewijzing van toekomstige

bewoners, en de bepaling van het benodigde sociale beheer. SWS Eindhoven is wel bezig met PMC's, maar deze worden nog niet toegepast in een beheerplan. In de toekomst zullen deze echter wel de basis gaan vormen voor beheerplannen. Dit is een aan te bevelen werkwijze, om redenen die eerder in dit hoofdstuk reeds genoemd zijn.

3.3.4 Sterkte/zwakte-analyse per beheereenheid

De derde stap op weg naar het beheerplan is de analyse van de betrokken beheereenheden. Per beheereenheid wordt een overzicht samengesteld van de beschikbare gegevens, waaruit de sterke en de zwakke punten van de beheereenheid kunnen worden afgeleid. Deze gegevens betreffen de woning, de bewoners, de woonomgeving en de markt. Een dergelijke analyse resulteert in een typering of beeldvorming van de beheereenheid.

De analysefase is onder te verdelen in vier deelanalyses:

■ kwalitatieve analyse

De kwalitatieve aspecten van een woning of een complex zijn moeilijk te analyseren, omdat ze moeilijk kwantificeerbaar zijn. Toch zijn ze belangrijk bij het bepalen van de marktpositie van een woning of complex.

De meest gebruikte methode om de kwaliteit van een woning te bepalen is het Woning Waarderings Stelsel (WWS) van het ministerie van VROM, waarbij een woning een aantal punten kan scoren, waarna deze score wordt gekoppeld aan de prijs van de woning. De hieruit resulterende 'puntprijs' geeft een indicatie voor de kwaliteit van de woning.

Een andere manier om de woning te waarderen, wordt toegepast in het ANYMO-model van DHV, zoals beschreven in bijlage B. De woning wordt gewaardeerd naar woonlasten, locatie, voorzieningen, woonvorm en comfort.

Voor een beheerplan zal een uitspraak gedaan moeten worden over:

- beschrijving woon- en leefomgeving;
- kwaliteitsbeleving van de woning door de bewoners;
- interne en externe beeldvorming;

■ kwantitatieve analyse

Dit is een eenvoudiger deel van de analyse. In dit deel wordt er een opsomming gegeven van de beschikbare kwantitatieve gegevens van de beheereenheid. Deze gegevens kunnen worden onderverdeeld in gegevens over de woning en gegevens over de bewoners. Hierbij dienen in elk geval aan de orde te komen:

Bewoners:

- percentage bewoners met Individuele Huursubsidie (IHS);
- gemiddeld bedrag IHS;
- gemiddelde woonduur;
- aantal ingeschrevenen.

Woning:

- aantal woningen in de beheereenheid;
- woningtype;
- huurprijs;

- puntprijs;
- bouwjaar;
- onderhoudskosten.

De onderzochte corporaties zijn redelijk volledig in hun kwantitatieve analyses. De hierboven gegeven lijst wordt redelijk aangehouden.

Een probleem bij de kwantitatieve analyse is vaak dat de gegevens niet per beheereenheid beschikbaar zijn, maar per buurt, wijk of administratief complex. Reeds eerder in dit hoofdstuk is aanbevolen, om in de toekomst de voor het beheer benodigde gegevens per beheereenheid te verzamelen.

■ marktanalyse

Een analyse van de markt is een voorwaarde om goed gemotiveerde strategische keuzes te kunnen maken over een produkt. Er zal een beeld geschetst moeten worden van de huidige marktpositie van het betreffende complex of de betreffende buurt.

Daartoe kunnen verschillende marktindicatoren onderzocht worden:

- leegstandsgraad;
- weigeringsgraad;
- mutatiegraad;
- populariteit;
- verhuigeneid (het percentage bewoners dat staat ingeschreven als woningzoekende).

Dit zijn vaak gegevens die toch al worden bijgehouden in het kader van een signaleringsysteem of het managementinformatiesysteem. Hier rijst echter ook weer het probleem dat de cijfers verzameld worden per complex of buurt, die niet altijd overeen komen met een beheereenheid

■ procesanalyse

Dit deel van de analyse dient ervoor om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de verschillende cijfers aangaande de markt en het produkt. Hiertoe worden de gegevens over woning, bewoners en markt van de vier of vijf voorgaande jaren naast elkaar gezet.

Hierdoor kan vastgesteld worden wanneer eventuele problemen begonnen zijn en waar in de toekomst problemen kunnen ontstaan. Vooral de ontwikkelingen van de marktindicatoren kunnen een goed beeld geven van de toekomstige marktpositie van de betreffende beheereenheid.

Lang niet alle corporaties onderkennen het belang van dit deel van de analyse. Een voorbeeld van hoe het, mijns inziens, er uit zou moeten zien, is het beheerplan van Kolping. Van alle gegevens, zowel over de bewoners als over de woning, is het verloop over vijf jaar te zien. St. Jozef doet dit voor enkele gegevens, SVW alleen voor de mutatiegraad. Alle corporaties hebben wel een registratiesysteem voor de verschillende gegevens, maar nemen deze gegevens niet in het beheerplan mee. Aan te bevelen is om de ontwikkeling van alle, voor het beheer relevante gegevens, zowel over de bewoners, als over de woning, en vooral over de marktindicatoren, over een verloop van een vijftal jaren, in het beheerplan op te nemen.

De bewoners zullen een grote rol moeten spelen in deze fase van het beheerplan. Aangezien zij het betreffende complex bewonen, zullen zij een uitspraak kunnen doen over de kwaliteit van de woning en de woonomgeving. Voor de kwalitatieve analyse van het complex zijn de bewoners onmisbaar.

3.3.5 Formuleren van strategieën

Nadat duidelijk is geworden wat de sterke en zwakke punten van de betreffende beheereenheid zijn, kan er bepaald worden wat er moet gebeuren om negatieve ontwikkelingen om te buigen of zwakke punten aan te pakken.

In paragraaf 1.4.4 is het maken van strategische keuzes reeds aan de orde geweest. Er zijn in principe vier beheerstrategieën, waaruit gekozen kan worden, nl. *renderen*, *consolideren*, *versterken* of *terugtrekken*. Voor welke strategie gekozen wordt, hangt af van de toestand van de markt en de positie van het produkt daarin.

De vier beheerstrategieën kunnen door corporaties worden vertaald in de volgende uitwerkingen:

- huidig beleid continueren;
- groot onderhoud;
- renovatie;
- dynamisch mutatie-onderhoud;
- toewijzing;
- aanstellen huismeesters;
- sociale maatregelen;
- prijsstelling;
- sloop;
- verkoop.

(Van Vliet, 1991)

Al deze opties komen ook terug in de verschillende cases. De beheerstrategieën worden in één of twee zinnen gevangen, waarna de uitwerkingen iets uitvoeriger omschreven worden. Vooral SVW wijdt breed uit over de te nemen maatregelen.

Mijns inziens is het voor een beheerplan voldoende om in enkele korte zinnen de beheermaatregelen te beschrijven, waarna deze in plannen als een onderhoudsplan of een financieel meerjarenplan verder uitgewerkt kunnen worden.

Vanuit deze stap zijn er twee terugkoppelingen mogelijk en noodzakelijk, namelijk naar de algemene doelstellingen en uitgangspunten en naar de specifieke uitgangspunten voor de betreffende beheereenheid. De gekozen strategie zal moeten voldoen aan deze uitgangspunten. Dat kan leiden tot een bijstelling van de strategie, of tot een bijstelling van de doelstellingen en uitgangspunten.

Het is aan te bevelen om na het vaststellen van de strategieën een inspraakronde te houden, waarin de bewoners hun mening over de gekozen strategie kenbaar kunnen maken. De resultaten van deze inspraakronde zullen in de besluitvorming meegenomen moeten worden. De strategieën bepalen immers wat er in de volgende fasen gaat gebeuren.

3.3.6 Doorrekenen financiële consequenties

Nu de woningcorporaties meer financiële risico's moeten gaan lopen en de reserves aangesproken moeten worden, wordt deze stap in het proces van de beheerplannen steeds belangrijker. Verschillende prioriteiten moeten zorgvuldig tegen elkaar afgewogen worden. De strategieën leggen voor een aantal jaren vast wat er met een beheereenheid gaat gebeuren en dus waar het geld voor een aantal jaren naar toe zal gaan. De gevolgen hiervan zullen, vóór implementatie, zorgvuldig doorgerekend moeten worden. Ook de financiële gevolgen voor de bewoners mogen niet uit het oog verloren worden. Er zal gestreefd moeten worden naar een minimale huurverhoging.

Uit de verschillende cases kwam ondubbelzinnig naar voren dat de meeste problemen zich voordeden tijdens deze stap in het proces. Tijdens de fase van de strategische keuzes worden vooruitstrevende plannen gesmeed, waarna tijdens het doorrekenen van de financiële consequenties de rekening van die plannen wordt gepresenteerd. Vaak zal dit dan ook tot bijstelling van de strategieën leiden.

Ook kan er een terugkoppeling plaatsvinden naar het beleidsplan, wat kan leiden tot een bijstelling van de algemene beleidslijnen, waardoor een bepaalde strategie toch doorgevoerd kan worden.

Nadat de beheermaatregelen zijn vastgesteld dient er ook weer een financiële terugkoppeling plaats te vinden. Niet alle voorgestelde maatregelen zullen immers financieel uitvoerbaar zijn.

De aanbevelingen voor deze fase van het beheerproces mogen duidelijk zijn: na het vaststellen van de strategieën en na het vaststellen van de beheermaatregelen dient er een financiële terugkoppeling plaats te vinden. Dit kan leiden tot een bijstelling van de strategieën of maatregelen.

3.3.7 Uitwerken naar dagelijkse beheeractiviteiten

Vervolgens worden de strategieën uitgewerkt in maatregelen die de komende jaren in de dagelijkse beheerpraktijk genomen zullen moeten worden. De planning van deze activiteiten is het uiteindelijke beheerplan.

De beheermaatregelen kunnen ingedeeld worden in een aantal categorieën:

■ *Sociale beheermaatregelen:*

Toewijzing, inplaatsing, aanstellen huismeesters, aanstellen consulent, etc.

■ *technische beheermaatregelen:*

Groot onderhoud en woningverbetering, mutatie-onderhoud, klachtenonderhoud, planmatig onderhoud.

■ *ruimtelijke maatregelen:*

Samenwerking met gemeente, inrichting openbare ruimte, etc.

■ *financiële maatregelen:*

Bevriezen huurprijzen, premies, etc.

■ *milieutechnische maatregelen:*

Reinigen buitenruimte, recycling bouwmaterialen, milieuvriendelijker materialen etc.

Een uitwerking van bovenstaande activiteiten mondt uit in een meerjarenplanning voor het beheer van de betreffende beheereenheid.

De meerjarenplanning onderhoud en de financiële meerjarenplanning zullen aangepast worden aan deze planning. Het beheerplan is zodoende een handleiding voor alle activiteiten van de corporatie. Alle activiteiten zijn gebaseerd op de planning, zoals geformuleerd in het beheerplan.

3.3.8 Evaluatie en bijstelling

De laatste stap in het hele beheerproces is de evaluatie en een eventuele bijstelling van de plannen.

Evaluatie kan gebeuren met behulp van een signalerings- of registratiesysteem, waarmee de ontwikkelingen van verschillende kengetallen in de gaten worden gehouden. Gaan de ontwikkelingen dezelfde kant op als verwacht, en zo niet, moeten de strategieën dan bijgesteld worden?

Kolping voert elk jaar een evaluatie uit en stelt de getallen en de plannen, zo nodig, bij. Zo verschijnt er elk jaar een nieuwe versie van de beheerplannen.

St. Jozef is al met een vervolg bezig op haar eerste beheerplannen. De nieuwe plannen zullen een betere financiële onderbouwing krijgen en strakker getoetst worden aan eerder vastgestelde richtlijnen.

De beheerplannen van AWBV zijn als experiment bedoeld, en zullen na implementatie dan ook grondig geëvalueerd worden. Over de manier waarop dit gaat gebeuren is niets bekend.

St. Willibrordus heeft een soort roulatiesysteem; in volgorde van leeftijd worden alle complexen aangepakt. Zo is na een jaar of vijftien het eerste complex weer aan de beurt, en kunnen er nieuwe plannen voor gemaakt worden. De resultaten van het beheer hoopt men te kunnen zien aan teruglopende mutatiegraden en een lagere verhuisgeneigdheid. Ook voert men exit-interviews uit en registreert men verhuisredenen.

Het is aan te bevelen om de betrokken complexen na de implementatie van de beheerplannen goed in de gaten te houden. Gegevens als mutatiegraad, klachten en inschrijvingen geven aan in hoeverre de ingevoerde maatregelen effect hebben. Men zal deze cijfers dan ook continu bij moeten blijven houden, om de effectiviteit van het instrument beheerplan te meten.

De laatste mogelijkheid voor de bewoners om invloed uit te oefenen op het beheerplan is tijdens deze fase. Het concept-beheerplan wordt aan de bewoners gepresenteerd, waarna hun op- en aanmerkingen tot enkele laatste bijstellingen kunnen leiden.

4. CONCLUSIES

Door dit afstudeeronderzoek is er meer duidelijkheid in de inhoud van het begrip beheerplan geschapen. Er spelen echter zo veel aspecten mee bij het beheer van de woningvoorraad, dat het onmogelijk blijkt om een 'pasklare' oplossing aan te dragen voor het beheer van de woningvoorraad. Er moet rekening gehouden worden met de technische aspecten van de woning, met de huidige bewoners, met potentiële bewoners, met de woonomgeving en met derden, zoals de betrokken gemeentelijke diensten. De verhoudingen tussen deze invloedsfactoren zal in elk geval anders zijn, en dus zal het beheer in elk geval anders aangepakt moeten worden. Daarom is er een referentieplan opgesteld, dat kan dienen als handleiding bij het opstellen van beheerplannen door corporaties en adviesbureaus.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat de definitie, die voor het onderzoek is aangehouden, het begrip beheerplan goed omschrijft:

Een beheerplan beschrijft een breed scala aan beheeractiviteiten voor een complex, een buurt of een wijk, die de komende jaren in de dagelijkse beheerpraktijk zullen moeten worden uitgevoerd, om het betreffende complex, de buurt of de wijk, te laten voldoen aan de eisen die de markt er aan stelt.

De zes corporaties die zijn onderzocht waren het allen eens met bovenstaande definitie. Het bevat alle aspecten die een beheerplan zo'n specifiek instrument maken: een breed scala aan beheeractiviteiten (integraal), de komende jaren (strategisch) en de eisen van de markt (markt- en klantgericht).

Eerder in dit rapport zijn al enkele aanbevelingen geformuleerd, waar bij het opstellen van beheerplannen rekening mee gehouden kan worden. Hieronder staan deze nogmaals samengevat.

- De eerste stap naar een strategisch beheerplan is het opstellen van een beleidsplan, waarin de algemene beleidsuitgangspunten en doelstellingen van de corporatie worden vastgelegd. Een beheerplan is in principe de praktijkuitwerking van de doelstellingen die in een beleidsplan worden geformuleerd.
- Doelgroepen dienen zodanig geformuleerd te worden, dat er produkten aan gekoppeld kunnen worden. Belangrijk is hierbij om vooral de primaire doelgroepen apart te benoemen.
- Voor een klant- en marktgerichte aanpak van het beheer is een indeling van de woningvoorraad naar produkt/markt-combinaties een essentiële stap.
- De meest effectieve manier voor het opstellen van een strategisch beheerplan is het samenstellen van een projectgroep. In een dergelijk projectgroep zullen medewerkers van alle betrokken afdelingen zitting hebben.
- Beheerplannen dienen integraal van karakter te zijn en dienen zowel technische, als sociale, financiële, ruimtelijke en milieutechnische maatregelen te bevatten. Bovendien wordt er niet alleen gewerkt op het schaalniveau van de woning, maar ook van de sociale omgeving en de bewoners.

- De woningvoorraad dient voor het opstellen van beheerplannen in hanteerbare beheereenheden ingedeeld te worden.
- Alle gegevens, benodigd voor de beheerplannen, dienen op het niveau van de beheereenheid verzameld te worden.
- Een grondige analyse van de eigen organisatie, haar kansen en bedreigingen en haar sterke en zwakke punten, moet een onderdeel van het beheerproces zijn. De organisatie moet weten wat haar mogelijkheden en onmogelijkheden zijn, alvorens er plannen gemaakt kunnen worden.
- Er dienen bij het opstellen van beheerplannen vier soorten analyses uitgevoerd te worden: een kwalitatieve, een kwantitatieve, een marktanalyse en een procesmatige analyse. Op die manier wordt er een integraal beeld gevormd van de betreffende beheereenheid en van de ontwikkeling van de gegevens.
- Na het vaststellen van de strategieën en na het vaststellen van de beheermaatregelen dient er een financiële terugkoppeling plaats te vinden. Dit kan leiden tot een bijstelling van de strategieën of maatregelen.
- Na implementatie van de beheerplannen dient er een monitoring van de belangrijke gegevens plaats te vinden, om de effectiviteit van het instrument te meten, en eventueel maatregelen bij te stellen.

Na implementatie dienen beheerplannen als handleiding voor alle overige activiteiten van de corporatie. Het beheerplan is een naslagwerk, een Bijbel en een handboek voor alle afdelingen en diensten. Als gevolg van het integrale karakter van de beheerplannen zullen alle afdelingen van de organisatie er mee te maken krijgen. In een beheerplan staan de beheermaatregelen beschreven, die op verschillende uitvoeringsgebieden in de komende jaren zullen moeten worden uitgevoerd. Zo legt een beheerplan de activiteiten van vele afdelingen voor vele jaren vast, en zal dus voortdurend moeten worden geraadpleegd, als een soort handleiding of naslagwerk.

5. LITERATUUROPGAVE

Andersson, Elffers, Felix b.v., *Klantgericht opereren woningcorporaties*, Utrecht, maart 1992.

Bos, ir. P., *Woningcorporaties en stedelijk beheer: Vernieuwen of achteruitgaan?*, Congres Implementatie van stedelijk beheer, november 1991.

Burger, J., *Bedrijfs- en overheidsbeleid in de woningbouw*, Pijnacker, mei 1990.

Gerrichhauzen, L., *Woningcorporaties: bouw en beheer in gedeelde verantwoordelijkheid*, Deventer, 1985.

Heel, J.A. en C.J. Hol, *Strategisch beheer: Beheerscenario's en strategieën*, Stedebouw en Volkshuisvesting, mei 1988, pp. 170-180.

Keizer, P.M., *Complexgewijze beheerplannen*, Nijmegen, 1991.

Kepner, C. en B. Tregoe, *The new rational manager*, Princeton, 1981.

Lie, drs. Dh.S., *De klant verandert de corporatie*, Corporatie Magazine, juni 1992, pp. 6-7.

Meusen, H., *Woningcorporaties en buurtbeheer*, NCIV Nijmegen/Ede, augustus 1989.

Ministerie van VROM, *Besluit Beheer Sociale Huisvesters*, 's Gravenhage, januari 1993.

Ministerie van VROM, *Besluit Woninggebonden Subsidies*, 's Gravenhage, september 1991.

NCIV, *Strategisch voorraadbeheer: Documentatie t.b.v. NCIV Directeurencontact*, Hoevelaken, mei 1991.

Priemus, prof.dr.ir. H., *Beheerplannen voor na-oorlogse woonwijken*, Stedebouw en Volkshuisvesting, december 1989.

Satijn, P.M.L.H., *Strategisch woningbeheer: Afstudeerrapport*, TU Eindhoven, oktober 1992.

Schaar, J. van der, *Volkshuisvesting: Een zaak van beleid*, Delft, 1991.

Smeets, J., *Collegedictaat Stedelijk Beheer*, Technische Universiteit Eindhoven, 1989.

Smeets, J., *Collegedictaat Woningbeheer*, Technische Universiteit Eindhoven, 1990.

Smeets, J., *Collegedictaat Volkswoningbouw en Stedelijk Beheer*, Technische Universiteit Eindhoven, 1989.

Smeets, drs. J. en ir. H. Rikhof, *Het beheerconcept: Integratieprincipes bij beheer*, Eindhoven, juli 1992.

Smeets, drs. Jos, *Housing tenancy, data management and quality control*, Technische Universiteit Eindhoven, juli 1992.

Smeets, drs. J., ir. A. Nauta en ir. R. Thijssen, *Kwaliteitskenmerken van woningcomplexen Deel I: Kwaliteit, verhuurbaarheid en strategisch woningbeheer*, Eindhoven, 1989

Stichting Volkswoningen Rotterdam, *Beleidsplan Prins Alexanderpolder*, Rotterdam, december 1990.

Sweringa, G.N., *Strategie als richtsnoer voor beleid*, In: *Woonecologie, tussen consumptie en existentie*, 1989.

Viehoff, dr. drs. J.H.R.M., *Markteffectief organiseren in dienstverlenende organisaties*, Deventer, 1992

Vliet, J.M. van, *Integraal voorraadbeheer: Naar een model voor het opstellen van beheerplannen op complexniveau door woningcorporaties: afstudeerverslag*, TU Delft, november 1991

Vlotman, dr. F.W., *Doelmatige planningsystemen*, Alphen aan den Rijn, 1981.

Woningraad Extra Nr. 56, *Verzelfstandiging woningcorporaties*, NWR Almere, april 1991.

Woningraad Extra Nr. 43, *Woningcorporaties en stedelijk beheer*, NWR Almere, maart 1988.

A. KATHOLIEKE WONINGVERENIGING KOLPING NIJMEGEN

Bij Katholieke Woningvereniging Kolping is gesproken met dhr. Keizers, de adjunct-directeur. Dhr. Keizers houdt zich bezig met project-voorbereiding, personeelsbeleid en beleidsvoorbereiding in algemene zin. Bovendien is de informatievoorziening van en naar bestuur en ledenraad één van zijn hoofdtaken.

Organisatie

Kolping is een jonge woningvereniging: opgericht in 1947 werden in 1951 de eerste woningen in bezit genomen. Eind 1989 is dit aantal gestegen tot bijna 10.000, vrijwel geheel naorlogs bezit. De woningvereniging liep en loopt in Nijmegen voorop voor wat betreft nieuwe ontwikkelingen en er werden nogal wat experimenten ondernomen op het gebied van de differentiatie van het woningaanbod, het voorzieningenpakket van de woningen en de zorgfunctie voor ouderen gekoppeld aan het wonen.

Kolping heeft ongeveer 10.000 verhuureenheden in haar bezit, waarvan een derde hoogbouw, een derde overige etagebouw en een derde eengezinswoningen. De woningen zijn vrij nieuw; het hele bezit is naorlogs.

Kolping is een vereniging met een democratische structuur; in principe is iedere bewoner lid van de vereniging. Daarnaast kan ook een ieder die sympathiseert lid worden.

Het hoogste bestuurlijke orgaan is de *Ledenraad*. Deze raad bestaat uit ten hoogste 48 leden, waarvan 9 uit het Algemeen Bestuur. De Ledenraad laat zich bijstaan door uit haar midden benoemde commissies die werkzaam zijn op de gebieden van de techniek, administratie en bewonerszaken (functionele driepoot!). De bevoegdheden van de Ledenraad zijn globaal:

- Het kiezen van bestuursleden en benoemen van de Raad van Commissarissen;
- Begroting en jaarrekening goed- of afkeuren;
- Door het bestuur gevoerde beleid goed- of afkeuren.

Het Algemeen Bestuur bestaat uit 9 leden. Uit haar midden wordt een Dagelijks Bestuur benoemd dat uit ten hoogste 4 leden bestaat. Het Algemeen Bestuur stelt het beleid vast, is werkzaam aan beleidsontwikkeling en ziet op het werkapparaat toe dat de genomen beslissingen uitvoert.

De Raad van Commissarissen bestaat uit 3 leden. Zij ziet er op toe dat het gevoerde beleid overeenstemt met de doelstellingen van de vereniging zoals deze zijn vastgelegd in de statuten.

In het begin van de jaren tachtig groeide het besef dat de organisatie klaargestoomd moest worden voor een bredere taakopvatting dan tot dat moment nodig leek.

Signalen daarvoor waren de stijging van de onderhoudskosten en het gevoel dat er meer aandacht besteed zou moeten worden aan de bewoners.

Gevolgen voor de organisatie waren:

- De afdeling verhuur werd omgebouwd tot een afdeling bewonerszaken;
- De technische dienst werd omgebouwd om meer greep te krijgen op het te plegen onderhoud: een bedrijfsbureau werd opgericht, rayonopzichters aangesteld en de onderhoudsdienst werd uit- en omgebouwd.
- Het opstellen van een allesomvattend beleidsplan, waarin de consequenties van de beheerplannen per complex financieel vertaald werden in een integrale meerjarenbegroting;
- Beheerplannen van Nijmeegse corporaties werden met elkaar vergeleken en op elkaar afgestemd;
- De beheerplannen zullen elk jaar worden bijgesteld.

In 1992 is Kolping daarom overgestapt van een traditionele organisatie naar een organisatie die gestructureerd is volgens het woondienstenmodel. Men wilde daarmee voorkomen dat de organisatie zou gaan verzuilen.

In de afdeling woondiensten komen nu verschillende afdelingen bij elkaar, waardoor conflicten op een lager bestuurlijk niveau kunnen worden opgelost. Daardoor is er minder kans dat een conflict escaleert.

Een ander voordeel is dat er meer samenwerking bestaat tussen de verschillende afdelingen. Een nadeel van het woondienstenmodel vindt dhr. Keizers dat zaken niet genoeg uitgediept worden en zullen sneller worden afgeknot.

Concreet ziet het woondienstenmodel bij Kolping er als volgt uit:

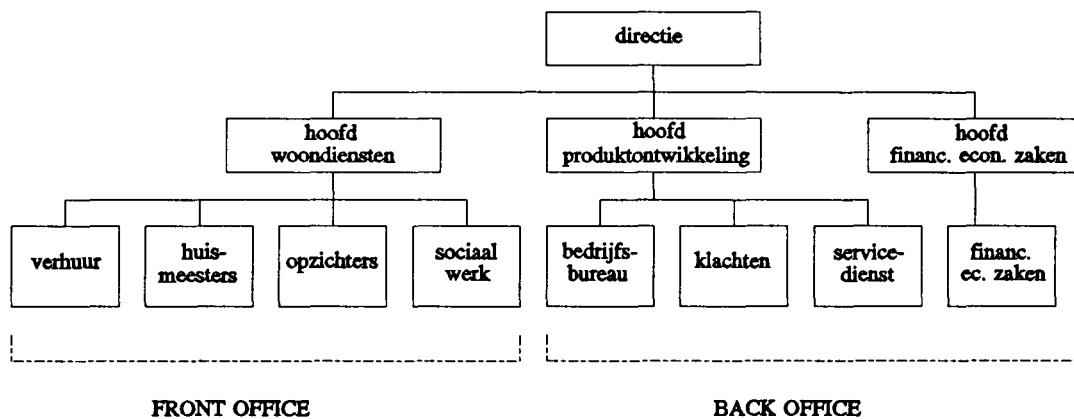


Fig. A.1 De organisatiestructuur van Kolping

Alle afdelingen die direct met de bewoners te maken hebben zitten nu bij elkaar, onder één hoofd; die afdeling, het front office, heet *afdeling woondiensten*. Het back office heet *afdeling produktontwikkeling*.

Hierin zijn opgenomen het bedrijfsbureau, de servicedienst en, verrassend, de afdeling klachtenbehandeling. Deze laatste is in het back office opgenomen omdat het front office anders te groot zou worden en het gevaar zou ontstaan dat zich een aparte

organisatie zou gaan ontwikkelen. In totaal zijn er zo'n 110 mensen werkzaam bij Kolping.

De aanleiding om op een dergelijke organisatiestructuur over te stappen was het grote aantal ontwikkeling in de volkshuisvesting in de laatste jaren. De woningbouwvereniging moet zich als een professionele organisatie gaan gedragen; de organisatie moest daartoe gestroomlijnd worden. Kolping wilde graag weten wat de klanten te melden hadden over Kolping als dienstverlener en daaraan heeft men de organisatie aangepast; een benadering van de organisatie van buiten naar binnen, oftewel *outside-in*.

Beleidsuitgangspunten

Hoofdkenmerken van de uitgangspunten van Kolping zijn:

- De ombuiging van het beleid van uitbreiden naar beheren;
- Een meer cliëntgerichte aanpak (!).

De doelstellingen van Kolping luiden als volgt:

- Het verwerven en beheren van woningen die aan de eisen van goede volkshuisvesting voldoen;
- Het bevorderen van eigen woningbezit;
- Het bevorderen van sociale projecten;
- Het bevorderen van onderzoekingen naar woon- en woningbehoefte;
- Het bevorderen van een goede voorlichting over vraagstukken betreffende de volkshuisvesting;
- Het bevorderen van een goede voorlichting aan de huurder(s) betreffende het gehuurde;
- Het bevorderen van het opbouwen en instandhouden van een goede woonomgeving en woonklimaat;
- Het samenwerken met andere verenigingen en instellingen die direct of indirect de verbetering van de volkshuisvesting tot doel hebben;
- Andere wettige middelen die tot het bereiken van de doelstellingen bevorderlijk kunnen zijn.

Om bovenstaande doelstellingen te kunnen verwezenlijken richt Kolping zich niet alleen op de lagere inkomens, maar ook op die daar iets boven. De te verwerven woningen dienen afgestemd te zijn op de toekomstige vraag. Ook dienen woningen zo veel mogelijk aanpasbaar te zijn aan een eventueel veranderende vraag.

Kolping streeft naar een integraal beheer van het bezit volgens per complex op te stellen beheerplannen. Bovendien stelt men zich klantgericht op; de bewoners dienen ook meegenomen te worden in de beleidsvorming.

Beheerplannen

Kolping omschrijft een beheerplan als volgt:

Een beheerplan:

1. geeft een integraal beleid aan voor een complex;
2. rekening houdende met de karakteristieken van die wijk;
3. waarbij financiën, onderhoud en plaatsingsbeleid op elkaar zijn afgestemd;

4. daarbij kijkend naar marktontwikkelingen (samenstelling huishoudens, demografische ontwikkelingen);
5. met als doel de woonkwaliteit van een complex zo goed mogelijk te waarborgen.

De stappen die men bij Kolping doorloopt om tot een beheerplan te komen zijn de volgende:

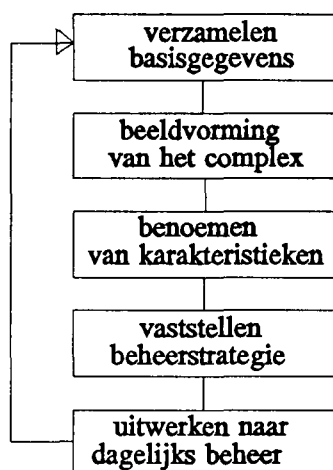


Fig. A.2 Stappenplan volgens Kolping

Dhr. Keizers was indertijd initiatiefnemer van de beheerplannen. De doelstelling van de beheerplannen was om na te gaan, in het woningmarktgebied waarin Kolping werkzaam is, wat de positie van de corporatie was. Wat moet er gebeuren en wat zijn de financiële implicaties daarvan.

Beheerplannen

De beheerplannen zijn per complex opgesteld en gebundeld tot een 160 pagina's tellende 'Bijbel', die gebruikt kan worden als naslagwerk bij alle activiteiten van Kolping. De plannen worden opgesteld door een projectgroep, die per complex naast kantoorfunctionarissen, de volgende 'veldmedewerkers' bevat:

- Medewerker woonmaatschappelijk werk;
- wijkfunctionaris;
- rayonopzichter;
- huismeester(s);
- financieel medewerker.

Zij zijn allen veldwerkers, dus zeer bekend met de praktijksituatie van het betreffende complex.

Deze projectgroep stelt een beeld samen van het complex, waarin gegevens worden verwerkt over bewoners, woningen en een aantal vaste gegevens over het complex. Aan de orde komen:

Over de bewoners:

- Gemiddelde woonduur;
- aantal mutaties;
- aanbiedingscoëfficiënt;
- aantal ingeschrevenen per complex;
- aantal ingeschrevenen per wijk;
- percentage huurachterstand;
- percentage ontvangers IHS;
- gemiddeld bedrag IHS;
- aantal IHS boven f 275,=;
- leegstandspercentage.

Over de woning:

- Klachtengraad;
- kosten per klacht;
- mutatie-onderhoud;
- onderhoudskosten;
- gemiddelde kale huur per woning;
- gemiddelde prijs per punt;
- percentage huurverhoging;
- servicekosten;
- stookkosten;
- subsidiabele servicekosten;
- aantal nog te harmoniseren woningen;
- exploitatieresultaat complex.

Vaste gegevens:

- Bouwjaar;
- aantal woningen per complex;
- type woningen;
- aantal slaapkamers;
- aantal woonlagen.

Van al deze getallen wordt een overzicht gegeven van de afgelopen 5 jaar, zodat er eventuele trends gesignaleerd kunnen worden.

Naast de opsomming van kengetallen wordt er in het beheerplan ook een typering van de wijk gegeven. Deze typering bevat een korte beschrijving van de wijk naar bewoners, voorzieningen, leefklimaat, verhuurbaarheid en technische staat van de woningen.

De typering en de kengetallen worden vervolgens door de projectgroep beoordeeld en er wordt een strategie geformuleerd wat er met de verschillende complexen moet gebeuren.

Deze strategie wordt in principe opgesteld voor de komende 5 jaar. Technische onderhoud is niet één van de belangrijkste punten in de strategievorming, aangezien er al een meerjarenplan onderhoud is. Het marktmechanisme daarentegen wordt wel meegenomen. De beheerstrategieën hebben betrekking op toewijzing, onderhoud en

huurprijs.

De projectgroep stelt een ideaalbeeld op van het complex; waar wil men met het complex naar toe. Dat ideaalbeeld wordt doorgerekend en bijgesteld naar de financiële mogelijkheden. Elk jaar komt de projectgroep dan weer bij elkaar en het beeld van het complex wordt bijgesteld.

Stappen

Globaal worden de volgende fasen in het beheerplanproces doorlopen:

1. Informatie verzamelen:

De kengetallen over bewoners en woningen worden verzameld. De mate van automatisering speelt hierbij een grote rol.

2. Vergadercyclus:

De projectgroepen komen bij elkaar om het bezit wijkgewijs door te spreken en een karakteristiek toe te kennen aan complexen en wijken. Aan de hand van verschillende invalshoeken (vanuit de bewoners, vanuit de beheerder, etc.) probeert de projectgroep de karakteristieken in te vullen en lijn te brengen in alle gegevens.

3. Overstap van 'high tech' naar 'high touch':

Vervolgens worden de kengetallen, de geautomatiseerde gegevens, bij elkaar gedaan tot een soort smeltkroes van gegevens ontstaat. Keizers: "Er pruttelt wat en er borrelt wat en daar komt dan een strategie uit." Hierbij wordt er op gelet dat niet alle wijken worden meegenomen in 'de vaart der volkeren'; er is immers ook behoefte aan goedkopere woonruimte.

4. Evaluatie en bijstelling:

Elk jaar worden de kengetallen bijgesteld en de strategieën geëvalueerd. De vergadercyclus begint dan weer opnieuw.

Kolping gebruikt naast het beheerplan nog andere beheerinstrumenten. Zo maakt men gebruik van het woningmarktonderzoek van de gemeente Nijmegen, een managementinformatiesysteem en een integrale meerjarenbegroting. Al deze zaken hebben, net als de eerste fase van het beheerplan, een signaalfunctie en volgen de ontwikkeling van de voorraad op de voet.

Aanleiding

Het hele beheerproces is begonnen op managementniveau met het schrijven van een beleidsplan. Het idee van een beleidsplan kwam ter sprake door het 40-jarig bestaan van Kolping. Er waren in een kort tijdsbestek veel nieuwe werknemers bij gekomen en het leek dan ook een goed plan om alle doelstellingen en uitgangspunten van de organisatie nog eens duidelijk op een rijtje te zetten en een algehele inventarisatie te maken van de woningvoorraad.

Een belangrijk uitgangspunt hierbij was dat medewerkers van verschillende afdelingen, die normaliter weinig contact met elkaar hadden, weer eens bij elkaar aan tafel kwamen te zitten.

Zo ontstond het idee om het beheer ook op een dergelijke manier aan te pakken; een verzameling van kennis en ervaring uit de verschillende disciplines. Deze werkwijze bleek een goed middel te zijn om ook eens de kleinere problemen boven

water te krijgen en een betere samenspraak tussen de afdelingen te verwezenlijken.

Tijdens het opstellen van het beleidsplan kwam dus naar voren dat het beheer anders aangepakt moest worden; er moest een integraal beheerplan opgesteld worden, waarin alle aspecten van het beheer aan bod zouden komen. Aangezien de bouwtechnische kant van het beheer al in het meerjarenplan onderhoud aan bod was gekomen, werd er in het beheerplan vooral aandacht besteed aan zaken als woonomgeving, doelgroepen en financiële haalbaarheid. Op het moment dient het beheerplan als een handleiding bij het plannen van onderhoud, verhuur, beeldvorming en dergelijke. De opstelling en uitvoering van het plan is in handen van de afdeling woondiensten.

Knelpunten

Knelpunten bij de uitvoering zijn er, volgens dhr. Keizers, niet. De enige problemen die er rijzen zijn van financiële aard; wat men wil is niet altijd wat er kan. Bovendien zijn de onderhoudssubsidies van de rijksoverheid afgeschaft, waardoor de meerjarenplanning onderhoud, die was gebaseerd op deze bron van financiën, in het honderd is gelopen. Men heeft, mede als gevolg van de ontwikkelingen aangaande de terugtrekkende overheid, nu een integrale meerjarenbegroting opgesteld, waaruit de beheerplannen en de daaraan gekoppelde activiteiten worden gefinancierd.

Bewoners

De bewoners van de woningen van Kolping spelen in het hele proces geen rol van betekenis. De "professionals" kennen de zaken die in een complex spelen en stellen aan de hand daarvan een plan op, dat vervolgens aan de bewonerscommissies wordt voorgelegd. Zij kunnen daar dan op reageren, maar niet of nauwelijks invloed op uitoefenen. Er wordt door de bewoners dus niet geparticipeerd; zij worden alleen geïnformeerd. Ook de Ledenraad krijgt het beheerplan pas te zien als het klaar is.

De toekomst

In de nabije toekomst hoopt Kolping te gaan samenwerken met collega-corporaties in Nijmegen op het gebied van de beheerplannen. Men wil graag een gemeenschappelijke inventarisatie maken van alle woningen in Nijmegen en een integraal beheerplan opstellen, dat dan als een soort volkshuisvestingsplan zou moeten gaan werken. Dit zou een grotere efficiëntie en eenduidigheid in de hand werken; niet alleen voor de corporaties, maar ook voor de gemeente en de bewoners.

Op het moment verloopt de samenwerking nog niet echt soepel, maar dhr. Keizers voorziet dat alle corporaties vroeg of laat op de integrale manier van werken zullen overstappen. Verder merkte dhr. Keizers nog op dat de ontwikkeling van de terugtrekkende overheid een creatieve opstelling vergt van de corporaties. Vooral financieel beheer zal veel aandacht vragen in de toekomst wil men toch nog goede woningen leveren. De overheid heeft zo gezorgd voor een extra opgave voor de volgende eeuw.

B. SOCIALE WONINGSTICHTING EINDHOVEN

Bij de Sociale Woningstichting in Eindhoven is gesproken met dhr. C. de Poorter, hoofd van de afdeling huur/verhuur. Zijn rol in het proces van de beheerplannen is een initiërende en leidinggevende. De afdeling huur/verhuur speelt bij de SWS een leidende rol in de ontwikkelingen rond het strategisch voorraadbeheer. Op het moment bevinden zich de beheerplannen in een voorbereidende fase. Er wordt gezocht naar de beste methode om het strategisch voorraadbeheer aan te pakken; het zal in elk geval een samenwerking worden tussen de verschillende afdelingen.

Organisatie

De Sociale Woningstichting (SWS) is één van de grootste verhuurders in Eindhoven, met een bezit van zo'n 12.500 woningen, waarvan meer dan een kwart hoogbouw. Men beroept zich er op niet alleen voor goede woningen te zorgen, maar ook zaken als sociaal leefmilieu, buurtopbouw, veiligheid, bereikbaarheid en het voorzieningenniveau deel uit te laten maken van het aandachtsgebied. Bovendien is het beleid niet louter gericht op de sociaal zwaksten, maar ook voor andere dan de traditionele doelgroep is plaats bij de SWS.

Daar wordt aan tegemoet gekomen door de volgende uitgangspunten:

- Het bevorderen van het eigen woningbezit;
- Het beheren van woningen, welke eigendom zijn van derden;
- Het bevorderen van het verder ontwikkelen van woonvormen en -mogelijkheden;
- Het verlenen van diensten aan, en samenwerking met, andere instellingen met een overeenkomstige doelstelling;
- Het ontwikkelen van andere activiteiten, welke direct of indirect zijn gericht op het gestelde doel.

De voornaamste doelstelling van de SWS is huisvesting, en dan met name voor diegene die niet zelf in hun huisvesting kunnen en willen voorzien. De laatste jaren worden er echter ook woondiensten geleverd aan de hogere inkomens, zodat er meer woondiensten geleverd kunnen worden aan de zwakkere groepen. Men probeert steeds meer een gevarieerd pakket van produkten en diensten te leveren, om de klanten zoveel mogelijk tegemoet te kunnen komen. De huurder zal dezelfde status krijgen als een koper, met de bijbehorende vrijheden om in en om de woning te doen en laten wat hij wil.

Deze verandering is het resultaat van een imagoverbetering, waar men de laatste jaren bij SWS aan heeft gewerkt. De naam *Sociale* Woningstichting veroorzaakte voor de woningzoekenden een (negatieve) associatie met de sociale dienst, waardoor veel klanten werden afgeschrikt. Door een nieuw gebouw en een nieuwe aanpak van de dienstverlening probeert men nu van dat 'sociale' imago af te komen.

Beleidsplan

In 1992 is er een beleidsplan opgesteld dat de titel *Met het oog op het jaar 2000* draagt. Het bevat de visie die SWS heeft op het te voeren beleid voor de jaren 1992-2000. Het beleidsplan begint met een opsomming van de ontwikkelingen die zich de laatste jaren aan het manifesteren zijn in volkshuisvestingsland: klantgerichtheid, verzelfstandiging, ruimer worden van de markt, etc. Deze zaken waren de aanleiding om het beleid van de SWS eens te herzien. Men wil graag alert op dergelijke veranderingen kunnen reageren.

Per organisatie-onderdeel is het beleid omschreven betreffende de volgende zgn. Kritische Succes Factoren:

- Goed produkt tegen redelijke prijs;
- Optimale dienstverlening (klantgerichtheid, vakkennis en bereikbaarheid);
- Goed functioneren van de interne organisatie;
- De continuïteit van de doelstelling van de SWS.

De verschillende organisatie-onderdelen zijn op een traditionele manier gestructureerd, zoals hieronder is weergegeven.

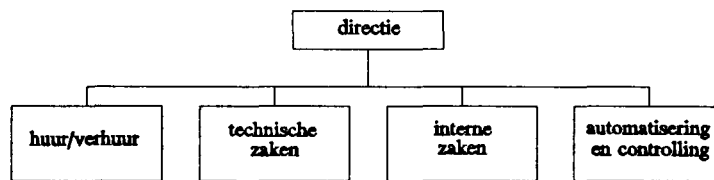


Fig. B.1 Organisatiestructuur Sociale Woningstichting

Per organisatie-onderdeel worden enkele doelstellingen omschreven, waarvan ik hieronder de belangrijkste zal noemen:

- Het verbeteringsprogramma dat uitgaat boven het minimaal kwaliteitsniveau wordt gestuurd door de per complex op te stellen beheerplannen;
- Zowel de omvang als de samenstelling van het nieuwbouwprogramma moeten volledig afgestemd zijn op wat de markt nu en in de toekomst vraagt;
- Het planmatig onderhoud is gebaseerd op een meerjarenonderhoudsplanung;
- De klant is koning;
- Van 'noodzakelijk wat moet' naar 'het beste wat kan';
- Het buurtbeheer zal inhoud worden gegeven vanuit een beheerplan per complex waarin een integrale visie is opgenomen m.b.t. de technische, financiële en sociale aspecten van dat complex;
- De inspraak van de huurder wordt verder inhoud gegeven door overlegstructuren op het technische, financiële en sociale vlak;
- Aan de vraag van de doelgroepen zal zo veel mogelijk tegemoet worden gekomen;

In de samenvatting wordt gesteld dat volkshuisvesting niet alleen betekent zorgen voor een technisch verantwoord dak boven het hoofd, maar ook impliceert dat de

aandacht zal moeten uitgaan naar de omgevingsfactoren. Bovendien zal de ruimer wordende markt leiden op tot een verbreding van de doelgroepen en het opereren in verschillende marktgebieden. Het beleid zal zich meer richten op concurrentie in kwaliteit dan op prijsconcurrentie. Het kwaliteitsbegrip zal hoog in het vaandel staan.

Beheerplannen

Uit mijn telefonisch enquête bij het NCIV bleek dat SWS voor advies over de aanpak van beheerplannen het adviesbureau DHV heeft ingeschakeld.

De bewoners zijn niet betrokken bij het opstellen van het beheerplan, dat is opgesteld voor het hele bezit en per complex is uitgewerkt. Ook de gemeentelijke overheid is niet betrokken bij het beheerplan. Het plan was een initiatief van de directie en wordt opgesteld door een samenwerking van de afdeling huur/verhuur en de technische dienst.

SWS omschrijft een beheerplan in het beleidsplan als volgt:

In een beheerplan wordt geformuleerd welke de doelgroep(en) is (zijn) die met het betreffende complex bereikt moet(en) worden en welke de maatregelen zijn die, zowel op sociaal-maatschappelijk als op technisch gebied, genomen moeten worden om te voldoen aan de vraag van die doelgroep(en). Deze technische maatregelen vormen de basis voor het uit te voeren verbeteringsprogramma.

Aanleiding

Het initiatief om met beheerplannen te beginnen kwam van een aantal stafmedewerkers. Adviesbureau DHV uit Amersfoort wilde graag een keer proefdraaien met ANYMO, wat een mooie mogelijkheid was om op de ontwikkelingen in te springen. Bij SWS speelde namelijk al een tijd de vraag wat men met het huidige bezit aan moest, wat nog werd versterkt door de verschillende maatregelen van de overheid. Er bestond bij de huurders bovendien een stuk ontevredenheid over de kwaliteit van de woningen, wat men wilde gaan aanpakken. Al deze ontwikkelingen leidden ertoe dat SWS het strategisch beheerproces heeft opgestart.

Er zal één beheerplan worden opgesteld voor de hele voorraad van de SWS, dat per complex zal worden uitgewerkt. Er zijn al gegevens verzameld over de verschillende complexen, gezien vanuit de zittende bewoners. Met behulp van het ANYMO-programma van DHV is aan de gegevens over de complexen een waardering opgehangen.

Omschrijving

Een beheerplan geeft, volgens dhr. de Poorter, een toekomstbeeld weer voor een complex en geeft aan hoe SWS de komende jaren met haar voorraad wil omgaan. Hierbij zullen de sociale en technische inspanningen tegen elkaar afgewogen moeten worden.

In een beheerplan zullen er per complex de volgende vragen gesteld worden:

- wat wordt de technische inspanning?
- wat wordt de sociale inspanning?
- naar welke huurprijs streven we?

- via welke weg willen we dit bereiken?
- in welke tijdspanne willen we dit bereiken?

Een begin is gemaakt met een technische inventarisatie van alle complexen. Daar komt een begroting uit voor instandhouding, dus voor werkzaamheden waar geen huurverhoging voor gevraagd mag worden. Op die technische beschrijving van het complex wordt dan het sociale plaatje gelegd om tot een totaalbeeld te komen. Het sociale klimaat, de vraag en het aanbod worden gecombineerd met de visie van de technische dienst; de sociale en de technische strategie worden op elkaar afgestemd. Er wordt dus als het ware een strategie bedacht om zowel de technische als de sociale staat van het complex op te krikken.

Het beheerplan zal richtinggevend worden voor allerlei activiteiten van SWS. Het wordt een leidraad voor:

- mutatie-onderhoud;
- aanvraag woonvoorzieningen;
- sociale activiteiten;
- woningtoewijzing;
- etc..

Aanpak

Er is geen projectgroep op de beheerplannen gezet; daar is niet genoeg mankracht voor. Dhr. de Poorter verwacht wel op korte termijn een nieuwe dienst, met vertegenwoordigers uit de verschillende nu bestaande diensten. Deze nieuwe dienst zou de uitvoerende dienst van de beheerplannen moeten worden. De ontwikkelingen in de organisatie wijzen in elk geval in die richting; medewerkers van verschillende afdelingen lopen wat vaker bij elkaar binnen en er is meer samenwerking tussen de afdelingen. Er worden teams gevormd van praktijkmensen die samen het beheer aanpakken.

Bewoners

De bewoners spelen een grote rol in het proces van beheerplannen bij SWS. Na het vaststellen van de benodigde werkzaamheden zal de huurdersraad worden geraadpleegd, wat tot bijstelling van de plannen zou kunnen leiden. Vooral bij de sociale aspecten van de beheerplannen zal er terdege geluisterd worden naar wat de bewoners willen; wat volgens hen de tekortkomingen zijn van het complex t.a.v. de woonwijze, de woonomgeving, de sociale omgeving en de voorzieningen. De Poorter ziet dit als een goede manier om te weten te komen wat de klanten willen, en daar gaat het tenslotte om.

Stand van zaken

Op het moment zijn er acht doelgroepen geformuleerd en is er door DHV voor elk complex een waardering en een potentiële huurprijs per doelgroep berekend. De acht doelgroepen zijn de volgende:

1. Starters tot 23 jaar, alleenstaand;
2. werkende alleenstaande en jonge tweeverdieners;
3. gesettleden;

4. gezinnen met jonge kinderen, tot 12 jaar;
5. gezinnen met opgroeiende kinderen, ouder dan 12 jaar;
6. grote gezinnen (meer dan 4 personen);
7. senioren / uitgegroeide gezinnen;
8. ouderen / bejaarden (65+).

De verschillende doelgroepen zijn beschreven aan de hand van de volgende eigenschappen:

- Inkomensniveau;
- welstandsniveau;
- behoefte aan monetariseren;
- mogelijkheid tot monetariseren;
- vrije tijdsbesteding;
- inkomensbesteding aan woonruimte en vrije tijd.

Per doelgroep is vervolgens bekeken welke woning passend is voor die doelgroep met die eigenschappen. Er is een lijst opgesteld van factoren die de waardering van de woning bepalen:

- woonbehoefte;
- woonlasten;
- belang locatie;
- aard locatie;
- gewenste voorzieningen;
- belang woonvorm;
- belang comfort.

DHV heeft aan al deze factoren een waardering gegeven, gezien door de ogen van de zittende huurders. Aan de hand van deze waarderingen kon men aflezen in hoeverre er in een complex passend werd gewoond. De verschillende complexen krijgen een waardering per doelgroep per factor. Aan de hand van deze waarderingen worden vervolgens plannen opgesteld voor het beheer van de complexen.

Beheerinstrumenten

Op dit moment werkt SWS met enkele andere instrumenten om het beheer van de voorraad in goede banen te leiden.

- Managementinformatiesysteem (woningzoekenden, huurachterstand, gebruik, huursubsidies, onderhoud, onderhoudskosten, klachten, leegstand, etc.);
- exit-interviews;
- woonmaatschappelijk werk;
- verhuisbewegingen worden in kaart gebracht.

Alle gegevens die uit bovenstaande maatregelen naar voren komen zullen hun weerslag vinden in het beheerplan. Vele van bovenstaande zaken zijn nog in een voorbereidende fase, maar zullen in de toekomst een absolute *must* worden, om goed op de vraag van de markt te kunnen inspringen.

Nota Heerma

De Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig heeft ook bij de SWS zijn sporen nagelaten. Enkele gevolgen die door dhr. De Poorter werden genoemd, waren de

volgende:

- Bij alle maatregelen afvragen: hoe pakt het financieel uit?;
- Marktgerichte opstelling, klantvriendelijker werken;
- SWS wordt een bedrijf van woondiensten, men wil af van het ambtelijk denken. Men opereert opener, naar het publiek gericht. Men wordt een ander soort bedrijf, dat meer kijkt naar wat de klant wil;
- huurder wordt als een gelijkwaardige behandeld. Er wordt meer gekeken hoe men de huurder het beste van dienst kan zijn.

Toch werkt men bij SWS nog niet met het woondienstenmodel. De Poorter heeft nog geen duidelijkheid over wat er eerst zou moeten gebeuren: eerst een goede communicatie tussen de afdelingen of eerst de organisatiestructuur veranderen. Volgens hem is er nog niet genoeg vertrouwen tussen de afdelingen onderling om ze in eenzelfde dienst onder te brengen. Een organisatieverandering zou echter wel kunnen helpen bij het bewerkstelligen van een meer integrale werkwijze. De vraag is dus: mentaliteitsverandering door structuurverandering, of andersom.

Volgens dhr. De Poorter nadert de tijd om samenwerkingen tussen verschillende disciplines te gaan vormen. De gedachte leeft, de ruimte is er, dus te zijner tijd komt het er wel.

Er staan een hoop veranderingen op stapel bij de SWS. De handen jeuken om met alle nieuwe ontwikkelingen aan de slag te gaan. Het probleem is op het moment echter een gebrek aan mankracht, maar als het moet dan moet het maar 'tussen de bedrijven door'. Voorlopig blijft het bij een nieuw kantoor.

C. BOUWVERENIGING ST. WILLIBRORDUS OSS

Organisatie

In Oss is gesproken met dhr. Huitink, directeur bij bouwvereniging St. Willibrordus. Zijn corporatie heeft als doelstelling het bieden van passende huisvesting voor hen die daar zelf niet in willen of kunnen voorzien. Men probeert door nieuwbouw en doelbewust beheer goede woningen te leveren tegen een passende prijs. Men beperkt zich daarbij tot de primaire doelgroep. Wel let men op de vraag van de markt; ook daar probeert men de laatste jaren een aanbod voor te creëren.

De gemiddelde leeftijd van de voorraad van St. Willibrordus is 27 jaar. Zo'n 30% van de voorraad bestaat uit gestapelde woningen; de rest zijn eengezinswoningen. De laatste jaren is men, om 'beheermotieven', veel van de 8000 woningen aan het verkopen.

Dhr. Huitink schat in dat de corporatie over zo'n twintig jaar veel te veel eengezinswoningen zal hebben, en dat de samenstelling van de voorraad aangepast zal moeten worden.

De organisatie van St. Willibrordus is nu nog opgebouwd volgens de functionele driepoot, met een afdeling woningbeheer en verhuur, een afdeling financieel beheer en een technische dienst, zoals te zien in onderstaande figuur.

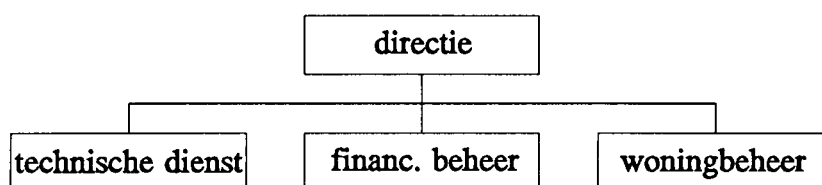


Fig. C.1 *Organisatiestructuur St. Willibrordus anno nu*

De voordelen van een dergelijk model, noemt dhr. Huitink:

- deskundigheid, kennis en specialisme;
- efficiency;
- gelijke werkhouding binnen een afdeling.

Een nadeel van dit model is echter dat het moeilijk is om integraal op ontwikkelingen in te spelen. Ook treden er vaak coördinatieproblemen op tussen de verschillende afdelingen.

In de loop van het komende jaar wil men daarom gaan overstappen op een organisatiestructuur die gebaseerd is op de ideeën van het woondienstenmodel:

alle op de bewoners gerichte taken worden gebundeld in een afdeling *woondiensten*. Het wordt een organisatie volgens het woondienstenmodel, waarin enkele functies zelfstandig blijven, die volgens dhr. Huitink intern zouden moeten zijn. Wel zal er een integratie plaatsvinden tussen de afdeling verhuur en dat deel van de onderhoudsdienst dat belast is met klachten, keuringen en onderhoud. Bovendien zal de afdeling bewonerszaken een steeds grotere rol gaan spelen.

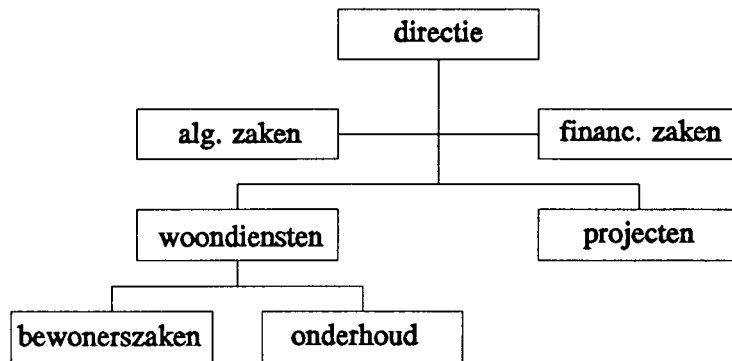


Fig. C.2 De toekomstige organisatiestructuur van St. Willibrordus

Voor een echte splitsing front office/back office vindt dhr. Huitink zijn corporatie te klein. Hij zou het niet kunnen accepteren dat er in de organisatie medewerkers zouden zijn die kunnen zeggen dat ze niets te maken hebben met bewoners. Een woningbouwvereniging werkt tenslotte voor hen.

Een probleem is dat er een gebrek aan specialisme optreedt. De organisatie kan niet draaien op louter all-rounders, en ook de klant zal, volgens dhr. Huitink liever met een specialist praten. Er zal dus waarschijnlijk een centraal coördinatiepunt komen, waarvoor de overige afdelingen als ondersteuning dienen. Men zoekt naar een middenweg tussen de functionele driepoot en het woondienstenmodel, waarin de sterke kanten van elk model worden gecombineerd.

Er is een aantal jaren geleden een meerjarenbeleidsplan geschreven, maar de beheerplannen komen daarin niet aan de orde. Men houdt dat liever intern, om 'loze beloftes' te voorkomen. De beheerplannen zijn een echt praktijkinstrument, waarover weinig op papier staat.

Beheerplannen

Bouwwerening St. Willibrordus is al vele jaren bezig met beheerplannen. Begon men zo'n 15 jaar geleden met puur technische plannen, tegenwoordig worden vooral aspecten van de woonomgeving in de planvorming meegenomen.

De beheerplannen van St. Willibrordus worden *ad hoc* gemaakt; waar zich problemen voordoen wordt gekeken naar wat de gewenste ontwikkelingen zijn.

Aan de hand daarvan worden acties opgezet om tot de gewenste ontwikkelingen te komen. Deze acties kunnen uiteen lopen van het vaker ophalen van de vuilnis tot het verbouwen of zelfs slopen van hele complexen.

Het is echter niet zo dat alleen de slechte complexen worden aangepakt. Alle complexen komen aan de beurt voor een dergelijke integrale aanpak van het beheer. In de volgorde waarin ze gebouwd zijn, worden ze nu middels de beheerplannen aangepakt. Zo staan er elk jaar zo'n 500 woningen op het programma. De volgorde kan natuurlijk wel eens wisselen bij nijpende problemen. Over twee jaar zijn de woningen die 15 jaar geleden zijn aangepakt weer aan de beurt.

Initiatief

Het initiatief om een beheerplan te gaan opzetten voor een bepaald complex ontstaat als er complexe problemen ontstaan in een buurt of complex, die gecoördineerd aangepakt moeten worden. De bouwvereniging werkt daarbij samen met verschillende instanties, zoals de verschillende gemeentelijk diensten en collega-corporaties. De bouwvereniging zorgt hierbij voor de gebouwen, de afdeling groenvoorziening voor de beplanting, etc..

Aanpak

Iedere week bij het managementteam-overleg komen de ontstane problemen ter sprake. Uit de verschillende afdelingen komen dan zaken aan de orde die naar voren geschoven moeten worden. Rondom het probleem wordt dan een ad hoc-organisatie opgezet, met daarin vertegenwoordigers uit de verschillende afdelingen. Er wordt een projectgroep gevormd met medewerking van het projectbureau, een afdeling van de technische dienst, die voor de projectvoorbereiding en bewonerscontacten zorgt. Waar nodig worden dan mensen uit de organisatie bij de plannen betrokken, zoals bijvoorbeeld de onderhoudsdienst of mensen van de afdeling financiële zaken.

Binnen de organisatie zijn dus alle afdelingen betrokken bij het opstellen van de beheerplannen; deels ondersteunend en deels initiërend. Het proces begint bij de afdeling woningbeheer, in nauwe samenwerking met het projectenbureau.

De beheerplannen zijn volledig een interne aangelegenheid; er is geen adviesbureau bij betrokken. Als het planaanbod echter te groot is, wordt er wel eens uitbesteed aan een technisch adviesbureau of een architectenbureau. Nooit wordt het hele beheerplan uitbesteed, omdat dat volgens dhr. Huitink dodelijk is voor de continuïteit van de organisatie. Ook denkt hij dat alle kennis daarmee uit de organisatie zou vloeien.

Door een permanente registratie van de verschillende indicatoren heeft men een goed beeld van de onderhoudsstaat van de woningen. Daaruit kan men dan vrij eenvoudig opmaken waar de problemen (kunnen) gaan ontstaan. Daarnaast wordt er een algemeen beeld van de buurt geschetst, door medewerkers van de corporatie die in de buurt aan het werk zijn. Aan de hand van deze gegevens worden vervolgens de activiteiten bepaald die in de buurt of aan het complex uitgevoerd moeten worden.

De bewoners spelen een belangrijke rol bij het opstellen van de beheerplannen. De organisatie stelt eerst een globaal plan op, waarna er in een inspraakronde volgt voor

de betrokken bewonersgroepen.

Aan de hand van de punten die uit deze discussies naar voren komen kunnen de plannen aangepast worden.

Stappen

In concrete stappen ziet het opstellen van de beheerplannen er als volgt uit:

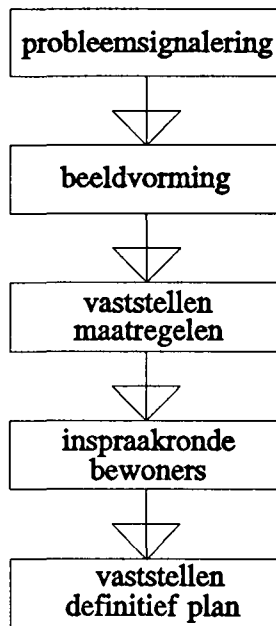


Fig. C.3 *Stappenplan voor de beheerplannen van St. Willibrordus*

Na de signalering van een probleem, begint men met de vorming van een beeld van het probleemcomplex. De afdeling woningbeheer maakt een analyse, waarbij de volgende vragen aan de orde komen:

- Welk soort woningen zijn er in de buurt of het complex?
- Wat is de vraag?
- Voldoen de woningen over tien jaar nog aan wat dan gevraagd wordt?

Om die vragen te beantwoorden werkt men als sinds 1972 met een permanent registratiesysteem van woonwensen, waarbij het niet zo belangrijk is wat nu de wensen zijn, maar hoe de wensen zich ontwikkelen. Zo krijgen de opstellers van de beheerplannen een redelijk beeld van wat er de komende jaren in de buurt of het complex gaat spelen.

Verder is er een interne registratie van overlastsituaties, mutatiegraden, verhuisredenen en weigeringsgronden. Daar probeert men ook op in te spelen.

Aan de hand van dat beeld en de verzamelde gegevens worden de maatregelen vastgesteld. Die lijst wordt aan de betrokken bewoners voorgelegd, waarna de plannen eventueel worden bijgesteld. Dan zijn ze klaar voor implementatie.

Men werkt bij St. Willibrordus niet met specifieke doelgroepen of produkt/markt-combinaties.

Volgens dhr. Huitink laten mensen zich niet sturen naar een bepaalde woning; als je een aantrekkelijk woonmilieu creëert, dan kiezen de mensen dat vanzelf.

Er doen zich bij het opstellen van de beheerplannen weinig knelpunten voor. De laatste jaren echter blijkt dat de zorg van de bewoners steeds meer uit gaat naar de directe omgeving van de woning. Dat is een probleem, omdat het vaak moeilijk is om de betrokken gemeentelijke diensten mee te krijgen in de planvorming.

Verwachtingen en resultaten

Men hoopt door het uitvoeren van de maatregelen, zoals beschreven in de beheerplannen, te voldoen aan de verschillende wensen en vragen van de markt en bewoners. De wensen van de bewoners worden zeer serieus genomen. Men dient daarbij voldoende rekening te houden met de verhouding prijs/kwaliteit, want natuurlijk wil men niet te veel betalen voor alle extra zorg.

De resultaten zullen deels meetbaar zijn door zaken als teruglopende migratiegraad, minder klachten en minder meldingen van overlast. Deze resultaten kunnen gemeten worden door periodiek onderzoek te doen. Door middel van exit-interview en het registreren van verhuisredenen probeert men een beeld te krijgen van hoe gewild wijken of complexen zijn en hoe complexen ten opzichte van elkaar in de markt liggen.

Strategisch voorraadbeheer

Het opstellen van de beheerplannen is volgens dhr. Huitink voor 80% routine van alledag. Zoals men er bij St. Willibrordus mee om gaat heeft het weinig met strategisch voorraadbeheer te maken. Men werkt, bij complexen waar de problemen zich opstapelen, wel met strategieën. Deze strategieën zijn bedoeld om voorwaarden te creëren, waardoor de problemen zich niet meer voordoen, en om een beter woonmilieu te creëren. Dhr. Huitink definieert 'strategisch' daarbij als: gericht op de toekomst, kijken hoe de markt, de vraag zich ontwikkelt en daar in een vroegtijdig stadium een antwoord op proberen te geven.

Een ander beheerinstrument waar men in Oss mee werkt is een signaleringssysteem voor overlastsituaties. Maar niet alleen overlast wordt geregistreerd. Al vanaf 1972 worden verschillende ontwikkelingen permanent bijgehouden, zoals woningzoekenden, onderhoud, etc.. Deze worden jaarlijks of halfjaarlijks gerapporteerd en de gegevens die hieruit voortkomen zijn vervolgens de bouwstenen voor de beheerplannen.

Nota Heerma

Het verschijnen van de Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig heeft weinig concrete gevolgen gehad voor bouwvereniging St. Willibrordus. Alleen financieel zal het soms wat lastiger worden om voorgenomen zaken uit te voeren.

Het beleid was al gebaseerd op voldoende financiële reserves om alles uit te kunnen voeren wat echt nodig was.

Volgens dhr. Huitink is het markt- en klantgericht werken vooral een kwestie van psychologie; de klanten moeten anders tegemoet getreden worden en serieus

genomen worden. Dat is een kwestie van 'erin groeien' en een hoop oefening.

Voorwaarde van deze manier van werken is dat de organisatie zo ingericht is dat er ruimte voor is. De organisatie moet zo gestructureerd zijn dat er makkelijk op de vraag van de markt ingesprongen kan worden.

Nadeel van deze manier van werken is, volgens dhr. Huitink, dat het door sommigen wordt geïnterpreteerd als 'doen wat de klant wil'. Dat wat de klant wil moet wel passen binnen de doelstelling en heeft een groot aantal randvoorwaarden.

Zoals eerder vermeld zal het klant- en marktgericht werken bij St. Willibrordus op korte termijn vorm krijgen in een op het woondienstenmodel gebaseerde organisatie-structuur.

D. WONINGBOUWVERENIGING ST. JOZEF ROERMOND

In Roermond is dhr. T. Austen geïnterviewd. Dhr. Austen is chef verhuur bij bouwvereniging St. Jozef. Zijn rol bij de beheerplannen is coördinator van de informatiestromen. In zijn afdeling, de afdeling verhuur, zijn de afdelingen ondergebracht, die te maken hebben met het beheer van de woningen.

Organisatie

St. Jozef heeft een voorraad van zo'n 6350 woningen in Roermond en nog enkele honderden in de omliggende dorpen (8000 woningen in totaal). Van die 6350 woningen is ongeveer een kwart stapelbouw. De bouwvereniging heeft in Midden-Limburg de naam om nogal een voorloper te zijn bij nieuwe ontwikkelingen en altijd bereid om te experimenteren met nieuwe ideeën.

Onder de titel 'St. Jozef naar 1995' en als subtitel *Het subsidietijdperk voorbij: en nu zelfstandig* geeft woningbouwvereniging St. Jozef uit Roermond aan het eind van 1992 een beleidsplan uit, waarin de beleidslijnen voor de komende drie jaar uiteen gezet worden. Minder subsidies, meer vrijheid en dus meer risico's vragen om een nieuwe, op de toekomst toegesneden visie op het functioneren van de organisatie. In dit beleidsplan wordt de Nota Heerma duidelijk als uitgangspunt gekozen en men beschrijft wat deze nota voor gevolgen heeft voor de corporatie. Het beleid zal meer gericht moeten zijn op de markt en de veranderende marktomstandigheden.

De aandacht is duidelijk verschoven van het gebouwde in de richting van de mensen die het gebouw bevolken. Hierbij wordt steeds meer aandacht geschonken aan de omgevingsfactoren: sociale veiligheid en prettig wonen. Dit heeft tot gevolg dat de woningzoekende verhoudingsgewijs minder aandacht krijgt, ten gunste van hen die reeds gehuisvest zijn. Oftewel: minder voorzien in woonruimte en meer voorzien in woondiensten. Toch blijft natuurlijk de belangrijkste doelstelling om een zo hoogwaardig mogelijk woongenot te bieden aan hen, die daar, op grond van hun maatschappelijke positie, zelf niet in kunnen voorzien.

De klant zal beschouwd worden als een individu met individuele wensen, die vanuit een zakelijke invalshoek benaderd zullen worden. Door een differentiatie in het produktaanbod wil men zo veel mogelijk tegemoet komen aan deze individuele wensen. Bestaande en nieuwe woonprodukten en woondiensten moeten worden afgezet tegen bestaande en nieuwe vragersmarkten.

De huidige, sterk opgesplitste, organisatie van de bouwvereniging kent drie zgn. aandachtsgebieden; verhuur- en bewonerszaken, financiële zaken en algemene zaken. Het directieteam bestaat dan ook uit drie directeuren, waarvan één algemeen directeur en twee adjunct-directeuren.

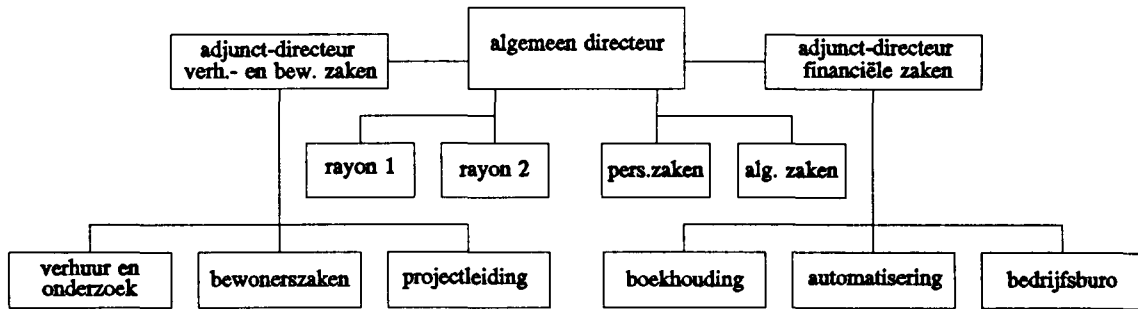


Fig. D.1 Organisatiestructuur bouwvereniging St. Jozef

De algemeen directeur heeft de twee rayonteamen onder zich, de afdeling personeelszaken en de afdeling algemene zaken (secretariaat, post, archief). De rayons beslaan ieder ongeveer de geografische helft van het werkgebied van St. Jozef, en in een rayonteam hebben opzichters en onderhoudstechnici zitting.

Één adjunct heeft voornamelijk financiële zaken en de ander verhuur- en bewonerszaken onder zich.

Binnenkort zal men echter van dit model afstappen en overstappen op een organisatiestructuur die gebaseerd is op het woondienstenmodel.

In plaats van een directie krijgt St. Jozef een Raad van Bestuur, waarin één directeur met het accent op beheer, één op verenigings- en organisatiezaken en één op financiën en faciliteiten. De afdeling personeelszaken wordt een stafafdeling, evenals de afdeling voorlichting. De directeur beheer krijgt een manager beheer onder zich, die de leiding heeft over de afdelingen verhuur & sociaal beheer en technisch beheer. De algemeen directeur heeft de leiding over de managers projectontwikkeling en technische dienst, terwijl de directeur financiën en faciliteiten leiding geeft aan de manager financiën en faciliteiten. Deze afdeling bevat algemene zaken, boekhouding, automatisering en het bedrijfsbureau. De vier managers vormen straks de directie van de bouwvereniging.

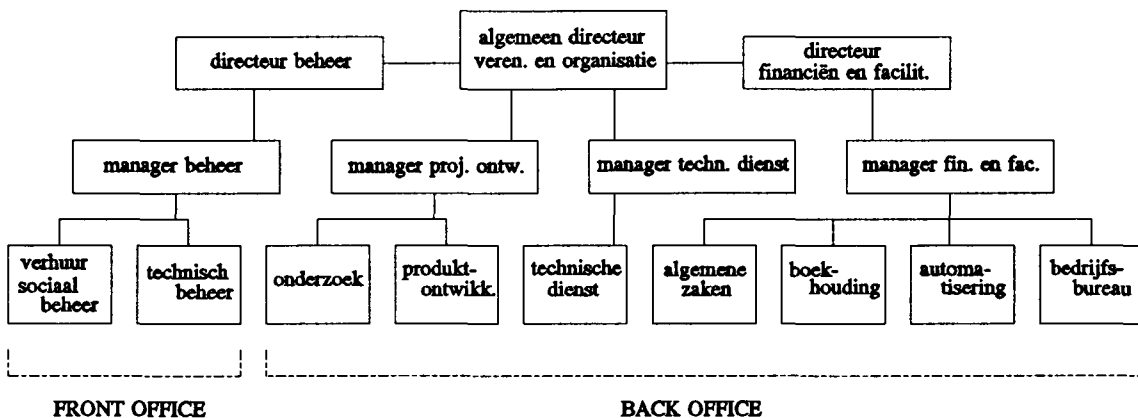


Fig. D.2 Nieuwe organisatiestructuur St. Jozef

het *front office* in dit model. De overige afdelingen vormen samen het *back office*.

Men heeft gekozen voor deze organisatievorm in het licht van de vele ontwikkelingen in de volkshuisvesting. Een organisatie die als hierboven is ingericht zal het klantgericht en bedrijfsmatig werken beter mogelijk maken.

Doelgroepen

Zoals bij alle corporaties verstaat St. Jozef onder zijn primaire doelgroep bewoners en woningzoekenden met een zwakke positie op de woningmarkt -zwak door een laag inkomensniveau- waardoor een koopwoning niet tot de mogelijkheden behoort. Er is echter ook een secundaire doelgroep te omschrijven, namelijk die bewoners en woningzoekenden die niet op de diensten van de bouwvereniging zijn aangewezen maar daar wel voor kiezen.

De verschillende doelgroepen waar St. Jozef voor bouwt zijn aangegeven in een tabel op de volgende pagina.

De resultaten van een woningmarktonderzoek door het Directoraat-Generaal van de Volkshuisvesting (DGVH) laten een stabilisatie van het inwonertal in Roermond zien voor de komende jaren. Het percentage 75-plussers zal aanmerkelijk stijgen, terwijl het percentage van de doelgroep tot 34 jaar zal dalen. Het vertrekoverschot in Roermond zal worden gecompenseerd door de immigratie van allochtonen, voornamelijk door gezinshereniging. Bouwvereniging St. Jozef zal haar beleid aan deze veranderende markt moeten aanpassen. Er zal weinig uitbreiding, maar wel veel aanpassing plaats moeten gaan vinden.

<i>primaire doelgroep</i> (huurprijs tot f510, =)	<i>secundaire doelgroep</i> (huurprijs boven f510, =)
een- en tweepers. huishoudens tot 65 jr. met inkomen < f43.000, =	een- en tweepers. huishoudens tot 65 jr. met inkomen > f43.000, =
gezinnen tot 65 jr. met inkomen < f43.000, =	gezinnen tot 65 jr. met inkomen > f43.000, =
ouderen (65+) met inkomen < f36.000, =	ouderen (65+) met inkomen > f36.000, =
gehandicapten	

Fig. D.3 *Doelgroepen van St. Jozef*
(De bedragen gelden voor tweepersoonshuishoudens)

Beleidslijnen voor de toekomst

Het produkt dat de bouwvereniging levert, zijn woondiensten. Men beweert zelf dat

dit aspect van de dienstverlening nog voor verbetering in aanmerking komt. Marktverbreiding vraagt meer luisteren en gedifferentieerdere dienstverlening. Daarnaast wil men sneller inspelen op de veranderende behoeften van de klanten.

Een verbreding van de diverse soorten producten zal dus een verbreding vragen van de diverse vormen van dienstverlening. De wens hiertoe wordt onderkend, maar op dit moment is de organisatie van de bouwvereniging hier nog niet aan toe. Er zal eerst een basis gelegd moeten worden in de vorm van helder geformuleerde doelen en een goed georganiseerde weg daar naar toe. Flexibiliteit, creativiteit, effectiviteit en efficiëntie zijn hierbij de kernwoorden. Ook samenwerking met andere instanties wordt hierbij niet geschuwd.

De organisatie van St. Jozef zal zich moeten aanpassen aan de veranderende vraag en de veranderende regelgeving. De nieuwe rol van sociaal ondernemer vergt nogal wat van een organisatie en is een opgave voor de komende jaren. In concrete doelen:

- Het ontwikkelen van een visie op het activeren van stille reserves;
- nadere studie naar een gedifferentieerder produktaanbod op basis van (deel)markt-analyse;
- nadere studie naar de gewenste zorg rond het wonen;
- nader onderzoek naar de voor- en nadelen rond samenwerkingsverbanden, fusies e.d. in relatie tot schaalgrootte, imago en vermogensbeheer. Hiermee samenhangend een heroriëntatie op organisatie en middelen;
- een concurrentie-analyse t.b.v. nieuwe marktsegmenten;
- nader onderzoek naar het gewenst minimum en maximum weerstandsvermogen bij diverse risicoprofielen.

Hoofdpijnen voorraadbeleid

Bouwvereniging St. Jozef ziet, in het licht van de Nota Heerma, steeds meer de noodzaak tot bedrijfseconomisch functioneren. Dit wordt vertaald in:

- *Het spreiden van financiële risico's.*

Dit vindt ondermeer zijn vertaling in het verbreden van de doelgroep, in dit geval het aantrekken van de hogere inkomensgroepen. Dit heeft ook consequenties voor het produkt; dienstverlening, woning, woonomgeving en leefklimaat. Wat die consequenties precies zijn is nog niet duidelijk.

De woningen die zijn gevat in het beheerplan moeten echter beschikbaar blijven voor de primaire doelgroep en dus is men terughoudend over huurverhogingen voor deze woningen.

- *Het onderzoeken van andere financieringsbronnen.*

Dit wordt geconcretiseerd in bijvoorbeeld het verkopen van sociale huurwoningen en het bouwen van woningen buiten de sociale huursector. De beheeractiviteiten verkoop en sloop worden daardoor bespreekbaar en kunnen als strategie in het beheerplan worden meegenomen.

- *Het bewaken van de financiële continuïteit.*

Aangezien de corporatie steeds meer financiële risico's gaat lopen is de financiële continuïteit van grot belang.

Om deze continuïteit te kunnen waarborgen mag het investeringsniveau voor de 1100 woningen van het beheerplan gemiddeld maximaal f45.000, = bedragen.

- *Het efficiënt gebruik maken van het werkapparaat.*

Om efficiënt gebruik te kunne blijven maken van het werkapparaat mag het totaal aantal woningen van St. Jozef niet substantieel afnemen.

Beheerplannen

Dhr. Austen was nog niet werkzaam bij bouwvereniging St. Jozef toen het initiatief werd genomen om met strategisch voorraadbeheer aan de gang te gaan, maar hij weet wel dat het destijds een initiatief was van bestuur en directie.

In 1992 is in samenwerking met het NCIV, koepel voor woningcorporaties, een rapport opgesteld met de titel 'Een voorstel voor strategisch voorraadbeheer', waarin voor vijf wijken een beheerstrategie is opgesteld. Dit globale beheerplan, in de wandelgangen *Strategisch voorraadbeheer deel I* genoemd, zal in de loop van dit jaar worden uitgewerkt tot concrete beheersactiviteiten. In januari van dit jaar is men begonnen met *Strategisch voorraadbeheer deel II*, waarin de matrices uit deel I beter worden onderbouwd en verder worden ingevuld. Deel II heeft betrekking op hetzelfde proces, maar op andere wijken. De twee delen samen moeten het mogelijk maken om de hele woningvoorraad in kaart te brengen.

Het beheerplan (deel I) is gefixeerd op die vijf wijken, waar de komende vijf jaar de meeste activiteiten zullen plaatsvinden in het kader van ingrepen, groot onderhoud en renovatie. Dit waren ook de wijken met de grootste sociale problemen. De andere wijken hebben minder prioriteit en zullen incidenteel aangepakt worden. Het strategisch voorraadbeheer zal in de loop van de tijd wel het hele bezit gaan omvatten.

Aanleiding

Deel I was geen experiment, maar een bewuste keuze. In 1989 is in het kader van een SEV-experiment gewerkt aan de huursombenadering. Er zijn toen een aantal gegevens verzameld en er is met een aantal collega's samengewerkt. Dit heeft geleid tot een huurbeleidsplan, waarin een inventarisatie van de hele woningvoorraad werd opgenomen ten aanzien van het huurprijzenbeleid. Hierbij bleken twee factoren van belang:

- verhuurbaarheidsindex;
- relatie tussen de marktwaarde en de taxatiewaarde (voor de belasting). Uit discussies hierover kwam naar voren dat, als je een differentiatie in de huurprijzen wil aanbrengen, je ook de kwaliteit van het wonen mee zult moeten nemen.

Daaruit kwam het inzicht in de complexiteit van de materie van het beheer. Daarom besloot men om het beheer anders te gaan aanpakken; in elk geval op complexniveau, dwars door de administratieve complexen heen. Binnen wijken zijn er namelijk 'homogene' buurten, homogeen naar sociaal karakter of naar type woningen. Dat soort homogene buurten of complexen werd gedefinieerd als *beheereenheden*.

Een andere ontwikkeling die aanleiding was om met strategisch voorraadbeheer aan de slag te gaan was de meerjarenonderhoudsplanung. In mei 1991 keurde de ledenraad van Bouwvereniging St. Jozef de meerjarenplanung groot onderhoud/renovatie goed voor 1100 woningen, gebouwd in de periode 1945-1960. In de ledenraad is toen aangegeven dat er niet alleen een rangorde van aanpak vastgesteld, maar dat er ook een visie ontwikkeld zou moeten worden. Hiervoor dienden meer gegevens

dan alleen de bouw- en woontechnische staat van de woning en de financiële randvoorwaarden bekeken te worden. Hiertoe werd er begonnen met de nota strategisch voorraadbeheer.

Uitvoering

Voor *strategisch voorraadbeheer deel I en II* is een projectgroep samengesteld, waarin de volgende personen zitting hadden:

- directeur verhuur- en bewonerszaken;
- directeur financiële zaken;
- chef verhuur;
- chef bewonerszaken;
- hoofd technische werkzaamheden;
- adviseur NCIV.

Het NCIV is benaderd om zitting te nemen in de projectgroep, omdat zij bereid waren een deel van de opstartkosten van deel I voor hun rekening te nemen. Strategisch voorraadbeheer was voor het NCIV ook nog iets relatief nieuws en zij zagen hier de mogelijkheid om aan een stuk produktontwikkeling te werken.

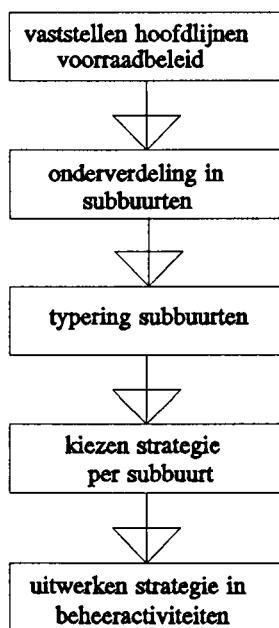


Fig. D.5 *Stappenplan projectgroep*

De samenstelling van de projectgroep geeft al aan dat men in de organisatie beseft dat het strategisch voorraadbeheer meerdere facetten heeft.

Als alles uitgewerkt is zal het beheerplan de leidraad zijn voor wat er met de beschreven complexen gebeurt. Het wordt een naslagwerk voor alle activiteiten rond de betrokken complexen. De medewerkers van St. Jozef moeten zo kunnen opzoeken welke activiteiten er bij een bepaalde beheereenheden horen.

In de projectgroep zijn keuzes gemaakt die in het beheerplan verwoord zijn per subbuurt. In de uitgewerkte strategieën zijn vervolgens alleen die beheeractiviteiten opgenomen die afwijken van de standaard.

Aanpak

De verschillende beheereenheden, meestal bestaand uit een aantal complexen, zijn naar een aantal kenmerken uitgewerkt:

■ *Aangaande de woningen:*

- aantal woningen;
- aantal kamers.

■ *Aangaande de bewoners:*

- gemiddelde woontijd;
- aantal IHS-ontvangers;
- gemiddeld IHS-bedrag;
- aantal IHS-ontvangers boven f250,=;
- ingeschreven woningzoekenden vanuit en voor de wijk.

Daarna geeft het beheerplan per complex nog een aantal basisgegevens aan:

- aantal woningen;
- bouwjaar;
- huurprijs.

Na een typering in getallen volgt een typering in woorden aangaande de bouw- en woontechnische kwaliteit van de buurt en de bewonersgroepen. Verder is er een omschrijving van de beeldvorming, het leefklimaat en eventuele knelpunten zoals die door de bewoners worden ervaren.

Vervolgens wordt er een onderbouwde keuze gemaakt voor een strategie voor de wijk. In een matrix wordt aangegeven op welke gebieden de benodigde beheeractiviteiten afwijken van de standaard. Deze worden daarna expliciet omschreven.

Doelstelling

De doelstelling van de beheerplannen van St. Jozef was, volgens dhr. Austen, het *integraal* aanpakken van het woningbeheer. De nadruk lag daarbij vooral op het woord 'integraal', omdat niet alleen het technische aspect aan de orde zou moeten komen, maar ook de sociale en financiële aspecten. De volgende vragen speelden daarbij een rol:

- Wat kun je op korte termijn aan beheer doen?
- Wat kun je op lange termijn aan beheer doen?
- Welke ontwikkelingen zie je?
- Wat kunnen we doen om het negatieve deel van die ontwikkelingen op voorhand in te perken of te voorkomen?

Vooraf het antwoord op die laatste vraag behelsde meestal een integrale aanpak.

Het beheerplan is een detaillering van het beleidsplan. Het beleidsplan zegt iets over een strategie die je als organisatie volgt op verschillende terreinen; het beheer is één deel daarvan.

Het beleidsplan kan volgens dhr. Austen worden gezien als een gereedschapskist, waar allerlei gereedschappen in zitten, die er in gedaan zijn door een hoop externe

organisaties, zoals het rijk, de gemeentes, etc.. Met behulp van dat gereedschap moet een organisatie zijn woningvoorraad versleutelen tot iets dat een bepaalde tijd exploiteerbaar te houden is. In dat verband kan het beheerplan worden gezien als één gereedschapsstuk.

Er is geen directe relatie tussen het beheerplan en het meerjarenplan onderhoud. De meerjarenplanning onderhoud wordt aangepast aan de maatregelen die in het beheerplan worden voorgesteld. Ook de financiële planning wordt opgehangen aan het beheerplan. De beheerplannen worden het uitgangspunt voor alle activiteiten van de bouwvereniging. Dit geeft meer duidelijkheid voor de medewerkers; er is één algemeen 'naslagwerk' voor alle werkzaamheden.

Stappen

De eerste stap in de richting van de beheerplannen was het ontwikkelen van enkele visies; wat verstaat men onder strategisch voorraadbeheer? De term 'beheerplan' was hierbij nog niet eens aan de orde geweest.

Er waren een aantal ontwikkelingen in het rijksbeleid, een aantal ontwikkelingen die lokaal te beïnvloeden waren en een aantal wensen die men als corporatie had. Over die zaken wilde men eerst een 'overall' stelling innemen, die als kapstok kon dienen, waar onder andere strategisch voorraadbeheer en beheerplannen aan opgehangen konden worden.

De uiteindelijke discussies over de samenhang van die verschillende zaken, de te volgen strategie, heeft heel wat bijeenkomsten gekost.

St. Jozef had zijn eigen visie, het NCIV had een eigen visie, en men deed allerlei voorstellen over en weer. Die discussies hebben uiteindelijk geleid tot de aanpak van het strategisch voorraadbeheer zoals omschreven in deel I. Voor de totstandkoming van deze nota hebben de medewerkers van de bouwvereniging een aantal accenten aangegeven en heeft het NCIV er een verhaal van gemaakt. Dat verhaal is vervolgens uitgewerkt in beheerplannen, zoals eerder beschreven.

Knelpunten

Als er al problemen voorkomen in het uitwerken en implementeren van het strategisch voorraadbeheer, dan zit dat volgens dhr. Austen voornamelijk in het nog niet optimaal werken van procedures. Dat wordt vooral veroorzaakt doordat men allerlei nieuwe processen door oude, gangbare procedures wil 'persen' en dat lukt niet altijd. Het is nog geen *zorg op maat*; de organisatie is nog niet voldoende toegerust voor een dergelijke manier van werken.

Bewoners

Bij het opstellen van deel I zijn de bewoners van de betrokken wijken uitgenodigd voor een informatieve bijeenkomst over de nota strategisch voorraadbeheer. Na deze bijeenkomst zijn de verschillende bewonersgroepen apart geraadpleegd over hun wijk. De organisatie wilde van hen horen of de in de nota opgenomen omschrijving van hun wijk wel klopte. Bovendien was er voor de bewoners de mogelijkheid om nog enkele aandachtspunten te berde te brengen.

Bij dergelijke bijeenkomsten stond centraal dat bouwvereniging St. Jozef haar

woningen zo lang mogelijk exploiteerbaar wil houden en dat zo veel mogelijk in samenwerken met haar huurders wil doen.

Het uiteindelijke resultaat van deel I is inmiddels voorgelegd aan de bewonersgroepen en aan de orde geweest in de Ledenraad.

Beheerinstrumenten

Er worden allerlei gegevens continu bijgehouden ten behoeve van het managementinformatiesysteem. Regelmatig wordt er gekeken hoe die cijfers zich ontwikkeld hebben en welke maatregelen genomen moeten worden om negatieve ontwikkelingen om te buigen. Één keer per kwartaal kan elk complex en elke wijk bekeken worden met behulp van de computer. Na de implementatie van de beheerplannen zullen de cijfers worden bekeken per beheereenheid.

Nota Heerma

De nota 'St. Jozef naar 1995' geeft de belangrijkste consequenties weer van de Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig voor bouwvereniging St. Jozef uit Roermond. Het marktgericht en bedrijfsmatig werken is daar het belangrijkste aspect van. In de dagelijkse praktijk komt dat het meest tot uitdrukking in een meer klantgerichte opstelling.

In Roermond heerst een vrij ontspannen woningmarkt, die langzaam begint aan te trekken. Hierdoor beginnen er op enkele plaatsen beheersproblemen te ontstaan. Daar zal men tijdig op moeten inspringen en de organisatie zal daarop ingesteld moeten zijn.

Ook de manier waarop er met klanten wordt omgegaan verandert. Klanten worden als gelijke behandeld. Cursussen en opleidingen, vooral in sociale vaardigheden, moeten de medewerkers van de corporatie voorbereiden op deze nieuwe werkwijze.

De financiële zelfstandigheid brengt met zich mee dat men steeds meer één lijn moet trekken; dat willen we, dat kost het en dat brengt het op. Er zullen haalbaarheidsstudies moeten worden verricht om te verzekeren dat de opbrengsten van een activiteit meer zullen zijn dan de kosten. Er zal constant onderzoek moeten worden gedaan naar het rendement van gedane investeringen.

Ook de organisatie gaat veranderen als gevolg van al deze ontwikkelingen. Binnenkort zal men van de traditionele organisatiestructuur overstappen op een organisatiestructuur die gebaseerd is op het woondienstenmodel, zoals eerder beschreven. Men hoopt hiermee in elk geval een betere basis te leggen voor de nieuw ontstane informatiestromen.

E. SVW VERENIGDE WONINGCORPORATIES TILBURG

De rol van dhr. J. Dunnewijk, de huidige directeur van de Stichting Verenigde Woningcorporaties Tilburg, in het proces van de beheerplannen is een initiërende geweest. In samenwerking met de afdelingshoofden heeft hij het initiatief genomen om de beheerplannen te gaan opstellen. De aanzet hiervoor werd gegeven in het meerjarenbeleidsplan. Dhr. Dunnewijk verschijnt pas weer in beeld in het hele proces bij het vaststellen van de plannen, die elk jaar worden geactualiseerd.

Organisatie

In 1969 vormden drie verschillende woningcorporaties een gezamenlijk werkapparaat onder de naam Stichting Verenigde Woningcorporaties:

- De Gildenbond Stichting, een katholieke woningbouwvereniging;
- woningbouwvereniging St. Jozef;
- Coöperatieve Bouwvereniging Ontwikkeling, een van oorsprong socialistische corporatie.

Al het personeel van de betrokken corporaties werd ondergebracht bij de SVW. Het duurde tot 1988 eer er een algehele fusie tot stand kwam, met één bestuur, één directie en één bestand.

De Stichting Verenigde Woningcorporaties (SVW) in Tilburg exploiteert ruim 10.000 van de 62.000 woningen in de stad en is daarmee de grootste corporatie in Tilburg. De voorraad van de SVW is ingedeeld in vier rayons of beheereenheden: West, Noord 1, Noord 2 en Centrum-Zuid. Elk rayon heeft een rayonteam, dat voor de uitvoering van het beheer zorgdraagt.

De organisatiestructuur van de SVW ziet er anno nu als volgt uit:

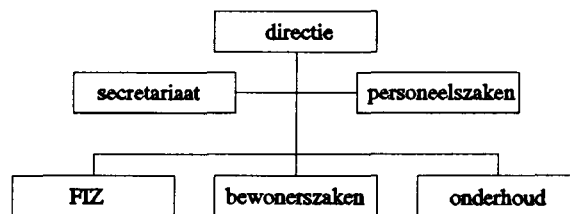


Fig. E.1 *Organisatiestructuur SVW*

De functionele driepoot is hier consequent doorgezet. De dienst FIZ (financiële en interne zaken), de dienst bewonerszaken (waaronder ook de rayons vallen) en de dienst onderhoud (het aannemingsbedrijf) zijn duidelijk gescheiden. Per rayon is verder een rayonteam samengesteld, bestaande uit een inspecteur, consulente, opzichters, huismeesters en een rayonhoofd. Samen zijn dit zo'n 5 tot 10 personen. Dit zijn de mensen met wie de klant te maken krijgt; het front-office als het ware. Zij zijn de opstellers en uitvoerders van de beheerplannen.

De SVW pretendeert er te zijn voor alle Tilburgers die op zoek zijn naar huisvesting. Zij worden allen in de gelegenheid gesteld een passende woning te vinden. Hierbij wil de SVW zich niet op één deel van de markt richten, hoewel de lagere inkomens (de primaire doelgroep, tot f54.000,= bruto), toch voorrang krijgen; 75% van de voorraad moet beschikbaar blijven voor deze groep woningzoekenden. Een verdere indeling naar doelgroepen gebeurt naar leeftijd en inkomen. Vervolgens worden aan de hand van deze doelgroepen produkt-marktcombinaties gevormd. De doelgroepen naar leeftijd zijn:

- Tot 35 jaar;
- tussen 35 en 55 jaar;
- vanaf 55 jaar, senioren.

De woningvoorraad van de SVW bestaat voor de helft uit meergezinswoningen en ongeveer een kwart van de woningen is vooroorlogs. Zo'n 35% van de bewoners ontvangt Individuele Huursubsidie.

Beleidsplan

In het licht van de veranderende regelgeving van de rijksoverheid en de ontwikkelingen in de volkshuisvesting heeft SVW een meerjarenbeleidsplan opgesteld voor de jaren 1992-1996, waarmee het bestuur intern en extern duidelijk wil maken welke ontwikkelingsrichting zij met het bedrijf en haar dienstverlening voor heeft.

In het eerste hoofdstuk van het beleidsplan geeft men al aan dat SVW zich als ondernemer zal moeten gaan gedragen; dus gericht op de klant en niet op het produkt. Andere consequenties van het veranderende overheidsbeleid, als het lopen van meer financiële risico's en verbreden van de doelgroep, worden hier ook genoemd. Minimaal drie kwart van het totale woningbezit zal echter blijvend voor mensen met inkomens tot f40.000,= worden gereserveerd.

Ondernemingsstrategie

De manier waarop de ondernemingsdoelstelling moet worden nagestreefd, noemt SVW de ondernemingsstrategie.

Men wil op wijk- en buurtniveau zo veel mogelijk verschillende groepen bewoners huisvesten om te voorkomen dat wijken of buurten 'stempels' opgeplakt krijgen.

Door planmatig onderhoud probeert men de oorspronkelijke bouwtechnische kwaliteit zo veel mogelijk te handhaven. SVW is op het moment bezig met de uitvoering van een grootscheeps meerjarenprogramma voor groot-onderhoud en woningverbetering.

De aandacht van SVW beperkt zich echter niet tot de woning. Ook een intensief beheer van de woonomgeving verhoogt de marktwaarde van een woning. Hierbij is een samenwerking met instanties als politie, gemeente en zorginstelling natuurlijk onontbeerlijk. SVW is, volgens het beleidsplan, altijd bereid om te onderhandelen tussen bewoners en bovengenoemde instanties.

SVW hanteert een passendheidstoets. Van passend wonen is sprake als de eigenschappen van de woning, directe woonomgeving en sociaal klimaat passen bij de eigenschappen van bewoners of woningzoekenden, de klant. Door de onevenwichtige verdeling van de woningvoorraad staat de betaalbaarheid van de volkshuisvesting

onder druk.

Tegelijkertijd wenst de samenleving minder middelen beschikbaar te stellen. SVW ziet, tegen deze achtergrond, de noodzaak in om de uitgaven voor IHS te beheersen.

Het bevorderen van een goede communicatie met de bewoners is één van de in de statuten van de SVW opgenomen doelstellingen. SVW beschouwt de bewoners als zakelijke partners; het overleg met en participatie van de bewoners wordt in principe op complexniveau georganiseerd via de bewonerscommissies, waarmee overleg plaatsvindt over het dagelijks beheer. De standpunten van de bewonerscommissies worden bij besluiten van het bestuur zeer serieus genomen. Er is ook een bewonersraad, gevormd uit de bewonerscommissies, die regelmatig overleg voert met de directie.

Beheerplannen

De vertaling van ondernemingsstrategie naar concrete activiteiten gebeurt in de beheerplannen die voor het hele SVW-bezit zullen worden opgesteld. In het beheerplan wordt op complexniveau inzicht gegeven hoe de producten van SVW in dat complex in de markt functioneren. Een beheerplan van SVW geeft aan:

- hoe de voorraad er op dit moment voorstaat;
- wat SVW wil en kan met die voorraad;
- welke strategie kan leiden tot wat genoemd wordt 'de gewenste produkt/markt-combinatie'.

Elk jaar stelt het werkapparaat een concept beheerplan op en voert daarover overleg met de bewonerscommissie. De uitkomsten daarvan worden voorgelegd aan het bestuur dat jaarlijks het beheerplan vaststelt.

Aanleiding

Grootschalige problemen in flats in Tilburg-Noord waren de aanleiding om een andere aanpak van het beheer te formuleren. In de jaren '88-'89 begonnen zich duidelijk problemen af te tekenen in de hoogbouw, zo'n 3000 woningen. Verhuurbaarheidsproblemen, kleine criminaliteit, vandalisme en overlast begonnen hun stempel te drukken op de wijk. De SVW meende dat het voor een effectieve aanpak van de problemen noodzakelijk was om de kwaliteit van de flats afzonderlijk in beeld te brengen. Er zou geprobeerd moeten worden om een beeld te krijgen van de huidige en toekomstige marktpositie van de complexen en op basis daarvan zou actie ondernomen moeten worden. Er waren wel een hoop gegevens over de complexen aanwezig, maar een duidelijk overzicht ontbrak. Dat werd voornamelijk veroorzaakt door het feit dat enkele belangrijke macrogegevens als instroom, uitstroom, vraag en aanbod niet op complexniveau beschikbaar waren. In samenwerking met de gemeente Tilburg is er toen een plan van aanpak ontwikkeld, dat later een prijs zou winnen van het Ministerie van VROM. Het voornaamste doel van het plan was het vòòr willen zijn van de problemen. Dit vereiste een totaal andere manier van werken; een integrale aanpak met alle middelen die de corporatie tot haar beschikking had. Na jarenlang een standaardreactie op een standaardvraag geleverd te hebben, moest er nu strategisch gehandeld worden.

Een andere aanleiding om het beheer anders te gaan aanpakken was het ontstaan van interne strubbelingen in de organisatie in de jaren '87-'88.

Deze ontstonden naar aanleiding van een bestuurlijke heroriëntatie in het kader van de gehele fusie. Ook veranderingen in de markt -de nieuwbouw zakte in- veroorzaakten vragen over hoe daar als organisatie mee om te gaan. Dit leidde tot een groot aantal personele mutaties en bestuurlijke vernieuwing. Van een vrij hiërarchisch opgebouwde organisatie werd de SVW een organisatie met een vrij platte structuur.

Vanuit die omslag is er een hele hoop gebeurd. Toen Tilburg-Noord werd aangepakt merkte men dat men een stuk algemeen beleid ontbeerde; er stond niets concreet op papier. Dat was de aanleiding om een meerjarenbeleidsplan te gaan opstellen, als een soort raamwerk waarin allerlei maatregelen en uitvoeringsplannen hun plaats zouden moeten vinden. In dit meerjarenbeleidsplan werd de aanzet gegeven tot de beheerplannen. In het beleidsplan worden de kaders aangegeven voor het beheer en deze abstracte kaders worden dan uitgewerkt in beheerplannen. De beheerplannen zullen straks als leidraad gaan dienen voor alle handelingen aangaande het dagelijks beheer; *om de complexen die functies te laten vervullen waar men denkt dat behoefte aan is.*

Aanpak

In het beheerplan staat per complex beschreven welk beleid wordt gevoerd; er wordt een beheerstrategie geformuleerd ten aanzien van:

- de doelgroep;
- de woontechnische kwaliteit;
- de bouwtechnische kwaliteit;
- de aanvullende dienstverlening;
- het prijsbeleid;
- de woonomgeving.

Op basis van die beheerstrategie wordt ook een uitvoeringsprogramma opgenomen, terwijl de financiële consequenties voor zowel SVW als de huurder eveneens worden vastgelegd. Pas als met de bewonerscommissie overeenstemming is bereikt kan de beheerstrategie in de praktijk worden gebracht. De beheerplannen waarover deze overeenstemming bestaat, vormen de basis voor samenhangende uitvoeringsplannen voor de SVW als geheel.

De beheerplannen beginnen met een korte beschrijving van de wijk, aan de hand van korte beschrijvingen van de ligging, de ontwikkeling, de kwaliteiten, een toekomstperspectief, het woningaanbod, de bevolkingssamenstelling, veranderingen in de samenstelling van woningaanbod en bevolking, het beheer van de woningen en de concurrentiepositie van de wijk in Tilburg.

Vervolgens geeft het beheerplan een uitvoerige beschrijving van het betreffende complex.

Aan de orde komen algemene complexgegevens en een karakteristiek van het complex aan de hand van gedetailleerde cijfers met uitleg.

Algemene complexgegevens (in cijfers)

Vaste gegevens:

- aantal woningen;
- woningtype;
- woninggrootte;
- bouwjaar;
- huurprijs;
- woningwaardering;
- oppervlakte;
- restant boekwaarde;
- bijdragevrij jaar.

Over een periode van vijf jaar gemeten:

- mutatiegraad;
- aanbiedingsresultaat;
- huurdering;
- percentage huurders met IHS;
- gemiddeld bedrag IHS;
- exploitatieresultaat;
- huurachterstand in maanden;
- planmatig, klachten- en mutatie-onderhoud.

Karakteristiek van het complex (in cijfers en woorden)

- Bewonerssamenstelling:
 - huishoudenssamenstelling naar leeftijd van het hoofd van het huishouden;
 - leeftjidsverdeling als percentage van Tilburg-Noord en van Tilburg;
 - aandeel bewoners met IHS;
 - sociaal beheer.
- bouwtechnische kwaliteit;
- woontechnische kwaliteit en sociaal beheer;
- dienstverlening;
- marktwaarde:
 - huurstelling;
 - woonruimteverdelingsnormen en aanbiedingsresultaat;
 - mutatiegraad.

Aan de hand van de bovenstaande gegevens wordt er vervolgens een sterkte-zwakte-analyse op het complex toegepast. Als eerste wordt gekeken voor welke doelgroep het complex geschikt is en in hoeverre die doelgroep overeenkomt met de huidige bewoners er welke acties er in het toewijzingsbeleid genomen moeten worden om de doelgroep naar het complex te halen.

Als tweede wordt gekeken naar de woontechnische aanpasbaarheid en als laatste naar de prijs in relatie tot het aangeboden woondienstenpakket, dus de prijs-kwaliteit-verhouding.

Het volgende onderdeel van de beheerplannen is het vaststellen van een beheerstrategie en een uitvoeringsplan. Er wordt een strategie opgesteld voor verschillende aspecten van het complex:

- doelgroep;
- woontechnische kwaliteit;

- bouwtechnische kwaliteit;
- dienstverlening;
- prijsbeleid;
- omgeving;
- relatie met bewonerscommissie.

Er wordt uiteraard gekeken wat de financiële consequenties van de beheerstrategieën zijn, zowel voor de SVW als voor de huurder.

Als laatste wordt er een uitvoeringsprogramma opgesteld voor de drie komende jaren. Daarin wordt aangegeven welke activiteiten in welk jaar zullen worden uitgevoerd.

De beheerplannen zijn voor het hele bezit van de SVW opgesteld. Men is begonnen bij de complexen die de meeste zorgen baarden (flats in Tilburg-Noord) en van daaruit heeft men de rest van de complexen aangepakt. Op het moment is men bezig te berekenen wat de financiële consequenties zullen zijn. Dit wordt dan een onderlegger voor de meerjarenbegroting voor de komende jaren.

Stappen

In concrete stappen ziet het beheerproces er als volgt uit:

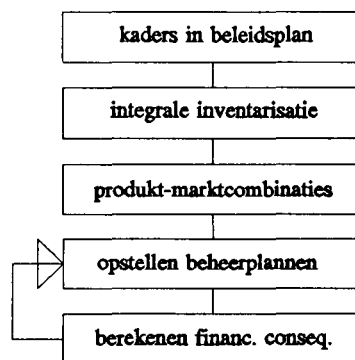


Fig. E.2 *Stappenplan beheerplannen SVW*

Nadat het initiatief is genomen om op strategisch voorraadbeheer over te gaan zijn in het beleidsplan de kaders vastgelegd voor de uitvoering. Daarop volgde een integrale inventarisatie van de complexen. Bovendien is er door het OTB uit Delft een marktonderzoek uitgevoerd van de Tilburgse woningmarkt. Vervolgens zijn er produkt-marktcombinaties gedefinieerd per complex. Aan de hand van de gegevens die per complex zijn verzameld wordt dan bepaald welke strategie per complex zal worden gevolgd. Deze wordt in het beheerplan vastgelegd, wat de handleiding is voor alle beheerwerkzaamheden voor de komende jaren. Als laatste worden van het geheel de financiële consequenties berekend.

Deze nieuwe manier van werken brengt uiteraard ook problemen met zich mee, omdat het een totaal nieuwe denkwijze behelst. Er worden nu ook maatregelen getroffen die op het eerste gezicht misschien niet nodig lijken, maar die de SVW toch

nodig acht in verband met de marktpositie. Dit zijn meestal maatregelen waar de huurder geen huurverhoging voor wil betalen. Omwille van dit soort financiële knelpunten zal er gefaseerd gewerkt worden. Ook zullen vele, eerder vastgestelde, beleidsmaatregelen aan de hand van de beheerplannen herrekend moeten worden.

Bewoners

De bewoners hebben een flinke vinger in de pap bij de SVW. Er zijn een vijftigtal actieve bewonerscommissies, die vertegenwoordigd zijn in een bewonersplatform, dat met het werkkapparaat samenwerkt. Er zijn drie niveaus te onderscheiden in de bewonersparticipatie:

- individueel (huurcontract);
- bewonerscommissie (onderhandelen met de rayonteam);
- bewonersplatform (beleidsmatige inbreng).

Volgens dhr. Dunnewijk moeten de bewoners veel inbreng hebben, omdat zij het beste weten wat er in een complex speelt. Door regelmatig de verschillende bewonerscommissies te raadplegen zullen vervalspiralen eerder gesignaleerd kunnen worden en zal eerder gericht ingegrepen kunnen worden. Samen acties ondernemen met de bewoners is zowel in het belang van de bewoners als van de SVW, in verband met de continuïteit.

Ook in het proces van de beheerplannen wordt er met de bewoners samengewerkt. De beheerplannen van de SVW zijn het resultaat van vele belangendiscussies tussen bewoners en medewerkers van de verschillende afdelingen van de SVW.

Dhr. Dunnewijk en zijn medewerkers zijn zeer te spreken over de nieuwe aanpak van het beheer. De medewerkers krijgen eindelijk kaders om mee te werken, waardoor men gericht aan de slag kan. Er vindt een betere afstemming plaats tussen de handelingen van de verschillende afdelingen; de neuzen staan in dezelfde richting. Ook de communicatie met de bewoners verloopt soepeler met een zakelijker insteek. Vroeger reageerde de SVW op klachten van de bewoners, nu komt de SVW met de beheerplannen, waar de bewoners op kunnen reageren.

Marktgericht werken

Zoals al eerder aangegeven werd krijgt het marktconform denken bij de SVW geen vorm in het woondienstenmodel. De organisatiestructuur van de SVW is traditioneel opgebouwd volgens de functionele driepoot. Men is van opvatting dat er gewoon goede afspraken gemaakt moeten worden over de taakverdeling, die redelijk vrij omschreven is. Dhr. Dunnewijk gelooft niet zo in het woondienstenmodel, omdat het te star zou zijn. Hij ziet wel ooit nog een verandering in de organisatie, zoals een service-afdeling of het verzelfstandigen van de rayons tot vier aparte organisaties.

Het marktgericht werken heeft wel z'n effect op de benadering van de voorraad. Men moet gaan nadenken over de plaats van de voorraad op de markt.

Welke functies vervult de voorraad, naar welke functies is vraag, wat moet er aan nieuwbouw gebouwd worden, welk type nieuwbouw moet er komen, etc..

Er moet dynamischer met de voorraad omgesprongen worden, omdat de markt dynamischer geworden is. De klant bepaalt nu wat er gebeurt.

De SVW gaat met het klantgericht werken om via kleine maatregelen, zoals:

- brieven van klanten binnen twee weken beantwoorden;
- nauwkeurige klachtenregistratie, klachten worden bijgehouden;
- rayonteams functioneren als front-office.

Beheerinstrumenten

De beheerplannen zijn niet de enige beheerinstrumenten waar de SVW mee werkt. Andere instrumenten zijn:

- Een managementinformatiesysteem;
- woningmarktonderzoek dat om de vijf jaar wordt herhaald;
- meerjarenbeleidsplan dat elke twee jaar geactualiseerd wordt;
- financiële meerjarenraming;
- technische inventarisatie.

Al deze zaken vinden hun beslag in het beheerplan. Hun onderlinge relatie ziet er uit als hieronder is geschetst.

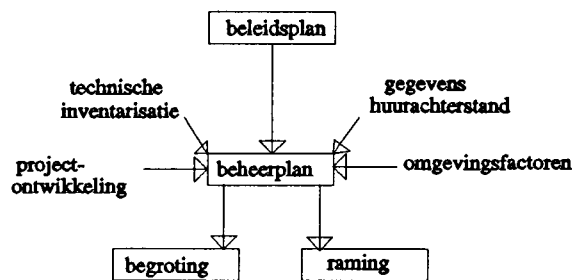


Fig. E.3 Beheerinstrumenten

Alle gegevens die voortkomen uit de verschillende beheerinstrumenten (zie figuur) dienen ter actualisering van de beheerplannen.

Nota Heerma

De Nota volkshuisvesting in de jaren negentig heeft een enorme impact gehad op het functioneren van woningcorporaties. Zo ook op de SVW. Een korte opsomming van de zaken die dhr. Dunnewijk noemde als gevolgen voor de SVW:

- Andere organisatiestructuur (minder hiërarchie);
- andere bestuurlijke verhoudingen;
- men wil meer zicht krijgen op wat zich in de verschillende complexen afspeelt;
- mentaliteitsverandering bij medewerkers;
- bonussysteem salarissen.

De totale handelswijze van de SVW is door de invoering van de Nota door elkaar geschud.

F. ALGEMENE WONINGBOUWVERENIGING BREDA E.O. BREDA

Bij de Algemene Woningbouwvereniging Breda e.o. is mevr. I. de Boer geïnterviewd. Mevrouw De Boer is het hoofd van de afdeling woondiensten. Haar taken zijn het leiding geven aan de medewerkers van de afdeling en het voorbereiden van het beleid voor het bestuur. Zij zet tevens de contouren uit voor de beheerplannen. Dit gebeurt in de vorm van een soort puntenplan, waarin alle punten zijn vermeld die volgens haar in het beheerplannen zouden moeten worden opgenomen. Die lijst wordt vastgesteld door het bestuur, waarna de concrete invulling ervan geschied door de medewerkers van de afdelingen. De beleidsondersteunend medewerker levert de benodigde informatie over instroom, uitstroom, vraag en aanbod, terwijl de rayon-teams gegevens leveren uit de dagelijkse praktijk van de betreffende complexen en de uiteindelijke activiteiten vaststellen.

Organisatie

De Algemene Woningbouwvereniging Breda (AWBV) heeft een bezit van zo'n 3500 woningen, waarvan ongeveer een derde stapelbouw en een derde eengezinswoningen. Het is een vrij jong bezit; men bezit maar één vooroorlogs complex. De grootste hoeveelheid woningen stamt uit de jaren '70 en '80; in elk decennium zijn zo'n 1000 woningen gebouwd.

Doelstelling van de AWBV is al sinds jaar en dag: werkzaam zijn de volkshuisvesting. De laatste maanden wordt er gewerkt aan een bijstelling van deze doelstelling, die in het nieuwe strategische beleidsplan uitgewerkt zal worden. Tot nu toe was de doelstelling: zorgen voor huisvesting voor diegenen die daar zelf niet in kunnen voorzien. In het nieuwe beleidsplan zullen de middelen om deze doelstelling te kunnen realiseren worden uitgebreid; ook duurdere huurwoningen en sociale koopwoningen zullen aan de klanten worden aangeboden. Op deze manier hoopt men meer geld beschikbaar te krijgen voor de primaire doelgroep. Een onderverdeling in doelgroepen is er niet. Men levert woningen voor alle woningzoekenden. Dit heeft te maken met het systeem van Centrale Inschrijving en Registratie voor Woonruimteverdeling in Breda. Hierdoor komt iedere woningzoekende, onafhankelijk van zijn inkomen, in aanmerking voor een huurwoning.

De organisatie van de AWBV is opgebouwd volgens de principes van het woondienstenmodel. Sinds 1 januari 1992 heeft de organisatie een structuur zoals op de volgende pagina in een organogram is weergegeven.

De organisatie is opgesplitst in twee afdelingen; de afdeling *woondiensten* en de afdeling *interne diensten*. Deze laatste bevat taken als boekhouding, administratie, automatisering, algemene zaken en het bedrijfsbureau. De woondienstenafdeling onderhoudt alle contacten met de klanten, waaronder men zowel de huidige huurders als de woningzoekenden verstaat. In deze afdeling zijn de volgende medewerkers ondergebracht:

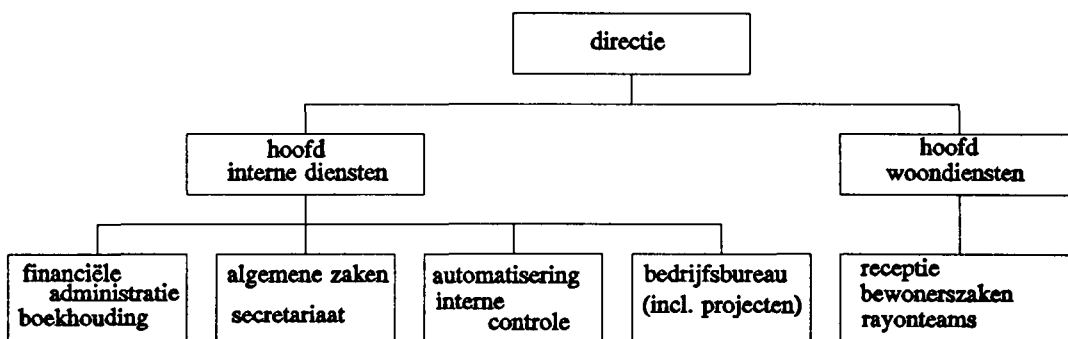


Fig. F.1 Organisatiestructuur AWBV Breda

■ *Administratief medewerkster*

Zij onderhoudt de contacten met bewoners, zorgt voor de klachtenregistratie, het beantwoorden van brieven van klanten, etc..

■ *Receptie*

Hier komen de klanten het eerst mee in aanraking en is dus een belangrijk punt in de organisatie. Van hieruit worden de klanten doorgestuurd of direct geholpen.

■ *Beleidsondersteunend medewerker*

Deze medewerker houdt in de gaten welke ontwikkelingen zich in de voorraad voordoen, en welke ontwikkelingen in de stad Breda van belang zijn voor de AWBV. Bij de taak van de beleidsondersteunend medewerker zit ook een stuk Public Relations en voorlichting. Verder verricht zij onderzoek, bijvoorbeeld woningmarktonderzoeken, en werkt zij mee aan het opstellen van de beheerplannen.

■ *Rayonteams*

De woningvoorraad van de AWBV is opgedeeld in drie geografische rayons. Per rayon is er een rayonteam samengesteld, waarin een opzichter, een woonconsulent en eventuele huismeesters zitting hebben. Zij staan het dichtst bij de klant en vertegenwoordigen de praktijksituatie bij het opstellen van de beheerplannen.

Het beheer van de woningbouwvereniging is ook volgens deze rayons georganiseerd. De rayonteams hebben verregaande bevoegdheden. Zij krijgen geld van de organisatie en hebben verregaande bevoegdheden om dat geld aan beheer te besteden.

Beheerplannen

De AWBV bevindt zich, wat de beheerplannen betreft, in de fase van het experiment. Men heeft er voor gekozen om twee plannen op te stellen; één voor een complex zonder noemenswaardige problemen en één complex waar duidelijke enkele ingrepen nodig zijn. Het is voorlopig nog een kwestie van uitproberen. De doelstelling van de beheerplannen was dan ook om eens uit te proberen hoe een dergelijk instrument werkt en wat de organisatie er aan kan hebben. De twee plannen zijn in het begin van dit jaar geïmplementeerd. Er zijn daarbij nog geen knelpunten naar voren gekomen. Mw. De Boer weet niet of dit te wijten is aan onervarenheid of aan het feit dat het gewoon goed loopt.

Het initiatief om beheerplannen te gaan opstellen kwam voort uit verschillende

kanalen in de organisatie. Van alle kanten kwamen geluiden die in de richting van beheerplannen wezen. Dit, gecombineerd met het feit dat het met een aantal complexen niet zo lekker liep, heeft geleid tot het initiatief van het management om de plannen op te starten. In de komende jaren zullen voor alle complexen van de AWBV beheerplannen worden opgesteld.

Zoals hierboven al vermeld worden de plannen opgesteld door de rayonteams en de beleidsondersteunend medewerker. Mevrouw De Boer, het hoofd woondiensten, maakt het kader, en de rest vult het in. Zij is ook de uiteindelijk verantwoordelijke voor de beheerplannen.

Stappen

De stappen die zijn doorlopen zijn hieronder geschetst.

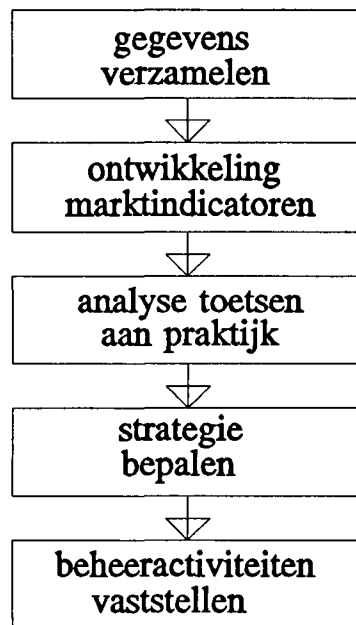


Fig. F.2 Stappenplan naar het beheerplan van AWBV Breda

Nadat het kader is vastgesteld, kunnen er gegevens verzameld worden. Dit onderzoek naar complex- en marktgegevens gebeurt intern. De zaken die onderzocht worden zijn, onder andere:

- type woningen;
- hoeveelheden woningen;
- onderhoud;
- populariteit van het complex;

Nadat er een beeld is gevormd van de huidige staat van het complex, wordt er gekeken naar de geschiedenis van het complex. Aan de hand van de ontwikkeling van drie marktindicatoren (mutatiegraad, leegstandsgraad en aanbiedingsgraad) over een aantal jaren wordt een beeld geschetst van de geschiedenis van het complex.

De derde stap is het toetsen van het onderzoek aan de praktijk. Kloppen de onder-

zoeksgegevens met wat er werkelijk speelt in het complex? Ook wordt er gekeken naar aspecten die er uit de praktijk nog naar voren komen, die in de onderzoeken onopgemerkt zijn gebleven.

Na de analyse wordt er, aan de hand van de verzamelde informatie, een strategie opgesteld voor het betreffende complex. Welke ontwikkelingen zijn er gaande en welke ontwikkelingen zijn gewenst? Wat moet er gebeuren om de ontwikkelingen om te buigen in de richting die de organisatie voor ogen heeft? Dit is de laatste stap, namelijk het vertalen van de strategie in dagelijkse beheeractiviteiten.

Aanpak

In de beheerplannen komen een aantal aspecten aan bod. Na de onderzoeksfase worden er twee 'kanten' aan het complex onderscheiden: de woning en de bewoners. Hierbij wordt de woning gekenmerkt door zijn technische verleden (fouten, klachten, onderhoud) en de bewoners naar huishoudenssamenstelling, etnische achtergrond, leeftijd, sociaal-maatschappelijke positie, etc.. Als er een beeld is ontstaan wordt er een analyse op los gelaten. Hierbij wil men in de toekomst middels enquêtes ook de bewoners gaan raadplegen. Op het moment wordt hun rol nog vertegenwoordigd door de rayonteam.

De AWBV heeft geen adviesbureau ingeschakeld om de plannen op te stellen. Men was bang dat er een beheerplan, opgesteld door een adviesbureau, te theoretisch en niet praktijkgericht genoeg zou zijn, en dus toch nooit geïmplementeerd zou worden. Nu de hele organisatie zelf meewerkt aan de beheerplannen is er een veel steviger basis. De hele organisatie is er bij betrokken, waardoor het een samenhangend geheel wordt.

Wel geeft mw. De Boer toe dat er veel wordt afgekeken van collega-corporaties. Daar probeert men dan de sterke punten uit te halen om die te gebruiken in de eigen plannen.

Zoals al eerder vermeld is men op het moment bezig met het opstellen van een strategisch beleidsplan, waarin de beheerplannen hun plaats zullen krijgen. Volgens mw. De Boer is men eigenlijk in een omgekeerde volgorde bezig; de beheerplannen zijn in een veel verder stadium dan het beleidsplan, terwijl het beleidsplan eigenlijk het kader zou moeten zijn voor de beheerplannen. Mw. De Boer wijdt dit aan de pragmatische instelling van de AWBV; men gaat liever zo snel mogelijk tot actie over, in plaats van er eerst eindeloos over te praten.

De beheerplannen zijn de instrumenten waarmee het beleid van de komende jaren wordt uitgevoerd. Het beleidsplan heeft dus een hoger abstractieniveau dan de beheerplannen; de beheerplannen zijn een stuk concreter.

Verwachtingen

De AWBV verwacht door de beheerplannen meer grip te krijgen op wat er gebeurt in een complex, zodat men problemen eerder kan signaleren en er adequater op kan reageren. Men hoopt op een beter, ruimer zicht op de aanwezige problemen te krijgen, zodat er eigenlijk al een beleid is, voordat er een probleem ontstaat.

Volgens mw. De Boer is de organisatie nu bewuster met beheer bezig; het beheer wordt in een grotere context geplaatst en men kan de ontwikkelingen beter sturen.

De directe resultaten zullen niet gauw meetbaar zijn; het zijn veelal langzame processen, die men het liefst via de 'natuurlijke' weg van instroom en uitstroom wil laten verlopen.

Strategisch voorraadbeheer

De beheerplannen van de AWBV zijn duidelijk strategisch van aard. Men wil ontwikkelingen op de lange termijn sturen middels een meerjarenstrategie, die wordt uitgewerkt naar alledaagse beheeractiviteiten. Mw. De Boer omschrijft strategisch voorraadbeheer als het zodanig omgaan met je voorraad, dat je adequaat kunt inspelen op de ontwikkelingen. Het strategisch voorraadbeheer is als zodanig ook een onderdeel van het meerjarenbeleidsplan van de corporatie.

Een andere beheerinstrument dat men in Breda gebruikt is een signaleringssysteem. Hierbij worden dezelfde gegevens gebruikt als voor de beheerplannen. Elk jaar worden deze gegevens geactualiseerd, die dan voor de verschillende beheerinstrumenten gebruikt kunnen worden. Er zijn tevens enkele kleine woningmarktonderzoekjes gedaan voor kleine bouwlocaties in de stad, maar nog niet voor het hele bezit van de AWBV.

Nota Heerma

De Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig is ook aan de Algemene Woningbouwvereniging Breda niet onopgemerkt voorbij gegaan. Vooral het wegvallen van de verbeteringssubsidies hebben hun sporen achtergelaten, aangezien men een jong woningbezit heeft.

Men had een vrij gezonde financiële positie en was daardoor tamelijk onafhankelijk van de gemeente. Daarin is dus weinig verandering gekomen.

Het zijn meer de ontwikkelingen op de Bredase woningmarkt die het doen en laten van de corporatie beïnvloeden. De markt is nogal gespannen; er zijn meer woningzoekenden dan woningen. In die markt probeert de AWBV zich zo goed mogelijk te positioneren.

Het klant- en marktgericht denken is, volgens mw. De Boer, vooral ook een kwestie van de houding van de medewerkers. De klant wordt anders tegemoet getreden; bereidwilliger en klantvriendelijker. Bovendien krijgt het klantgericht werken vorm in het woondienstenmodel, dat hierboven al uitgebreid is omschreven. Dit model is ingevoerd na enkele bestuurlijke en organisatorische problemen. Een interim-manager concludeerde in 1991 dat de organisatie zodanig vast zat, niet meer flexibel was, dat het tijd werd om de zaak helemaal te herstructureren. Door middel van deze veranderde organisatiestructuur hoopte men tot een andere werkwijze te komen, die tegelijkertijd ook klantvriendelijker zou zijn.