



Woningcorporaties en Collectief Particulier Opdrachtgeverschap

Het Business Model Canvas toegepast op CPO



Casper Hofstee

Technische Universiteit Delft, juni 2014

Woningcorporaties en Collectief Particulier Opdrachtgeverschap

Het Business Model Canvas toegepast op CPO

Personalia

| | |
|---------------------|---|
| Adres | Vossegatselaan 18 3583RS Utrecht 0611879447 |
| Mailadres | casperhofstee@hotmail.com |
| Faculteit | Bouwkunde |
| Master | Real Estate and Housing |
| Master laboratorium | Housing policy, Management and Sustainability |
| Student nummer | 1352660 |
| Peilingsdatum | 26-06-2014 |
| Eerste mentor | Reinier van der Kuij |
| Sectie | Housing policy, Management and Sustainability |
| Tweede mentor | Ronald van Warmerdam |
| Sectie | Design and Construction Management |
| Gecommitteerde | Dirk Dubbeling |
| Sectie | OTB |

Voorwoord

Het is 19 juni, en de trein die mij van Utrecht naar Den Haag gaat brengen is net vertrokken. Na een jaar lang gewerkt te hebben aan dit onderzoek, is nu het moment gekomen om het voorwoord te schrijven. Het is een bijzonder jaar geweest met veel hoogtepunten, maar ook veel dieptepunten. Wat dat betreft is dit afstudeeronderzoek niet altijd een feest geweest. Desondanks ben ik trots wat ik allemaal in dit afgelopen jaar heb gedaan en bereikt.

Zo begon dit afstudeerjaar onder andere met een afstudeervak welke bekend staat als de High Rise competitie. Kort gezegd, binnen 6 weken ontwerp je met een multidisciplinair team een wolkenkrabber van rond de 250 meter. In week 1 heb je nog niks en in week 6 heb je een voorlopig ontwerp. Een helse klus die de meeste studenten voltijd bezig houdt. Dit vak liep echter parallel met het afstudeertraject en dit leverde natuurlijk een achterstand plus een herkansing van de eerste peiling op.

Hierna was het dus zaak om volle bak aan de slag te gaan om er voor te zorgen dat de tweede peiling wel werd gehaald. Met een stevige inzet en misschien een beetje geluk werd de tweede peiling in één keer gehaald. Toen diende het tweede probleem zich aan. Er moesten namelijk wel projecten worden gevonden om te onderzoeken. Gelukkig waren na enige tijd betrokkenen van CPO projecten gevonden die bereid waren om aan het onderzoek deel te nemen. Hiervoor wil ik Frank Evers van Portaal, Riki Aarden van Woonstad Rotterdam, Leo Ruiten en Olaf Vreugdenhil van De Alliantie, en Jan van Riel en Gerard van Evert van De Key c.q. IbbA hartelijk voor bedanken.

Gedurende de analyse van de projecten kreeg ik tevens de mogelijkheid om Gerard van Evert bij te staan in een evaluatie van de IbbA-regeling. Dit was een buitenkans die ik graag heb benut, maar dit betekende ook dat er efficiënt om moest worden gegaan met de tijd. Immers, ik was tevens student-assistent van Fred Hobma aan de TU-Delft. Beide zou ik willen bedanken voor de ervaringen die ik bij hun heb kunnen opdoen.

Om de uitkomsten van de projectanalyses te kunnen valideren is er gebruik gemaakt van een panel met experts. Hun mening heeft veel bijgedragen aan dit onderzoek. Graag zou ik de deelnemers van dit panel hiervoor bedanken. Om het resulterende concept business model op de toepasbaarheid te kunnen beoordelen waren enkele corporatiemedewerkers bereid om hier tijd vrij voor te maken. De input van Frank Evers, Paula Schuldink en Jan van Riel was hier weer van enorme waarde vanwege de inzichten die dit op heeft geleverd.

Naast deze professionals hebben ook een aantal naasten een bijdrage geleverd aan dit onderzoek. Allereerst wil ik Astrid bedanken voor haar steun en hulp gedurende dit hele jaar. Ik hoop je hier snel voor te kunnen bedanken. Daarnaast wil ik ook Sara bedanken met wie ik samen dit afstudeerjaar heb doorlopen als zijnde Jut en Jul, jouw steun is van grote waarde geweest. Ook mijn mentoren die altijd een luisterend oor hebben geboden hebben een onmisbare rol gespeeld binnen dit afstudeerjaar. Als laatste zou ik mijn moeder, die veel van de spelen gramaticafouten heeft onderschept, willen bedanken.

Hoe clichématig het ook klinkt, zonder jullie was dit niet mogelijk geweest en daarvoor dank ik jullie.

Definities

Deze pagina bevat de belangrijkste termen die in dit onderzoek voorkomen. De lijst dient slechts ter informatie voor de lezer en bevat derhalve geen verwijzingen naar de achterliggende literatuur. In hoofdstuk 3 worden de termen en de bijbehorende literatuur besproken.

CPO – Collectief Particulier Opdrachtgeverschap, een vorm van woningbouw waarin een aantal particulieren, die zich hebben verenigd, zelf beslissen over de manier waarop hun woning wordt ontworpen en gebouwd.

Zelfbouw – verzamelterm voor diverse vormen van opdrachtgeverschap waar onder andere Particulier Opdrachtgeverschap, CPO, kluswoningen en Mede Opdrachtgeverschap onder vallen.

Kopersvereniging – vereniging van kopers welke een woning in een CPO project hebben gekocht. Dit orgaan vertegenwoordigt alle kopers bij bijvoorbeeld vergaderingen met andere partijen.

Woningcorporatie – instelling die uitsluitend bezig is op het gebied van volkshuisvesting, en het bieden van huisvesting aan mensen die onvoldoende in staat zijn daar zelf in te voorzien.

Achternvangconstructie – een regeling of overeenkomst in een CPO project waarbij de verkopende partij als eigenaar van onverkochte woningen deelneemt aan het ontwikkelproces. Hiermee wordt het financiële risico voor deze woningen niet voor rekening van de kopersvereniging en daarmee wordt de voortgang van het CPO project in een zekere mate geborgd.

Business model – conceptueel middel welke het mogelijk maakt de logica van een organisationele activiteit te onderzoeken door deze aan de hand van een aantal onderdelen te analyseren op onder andere invulling en samenhang.

Projectanalyse – onderzoeksmethode waarbij een project aan de hand van een aantal aspecten wordt onderzocht.

Delphi-onderzoek – onderzoeksmethode waarbij een aantal experts gedurende meerdere onderzoeksronden naar hun mening wordt gevraagd over een onderwerp naar hun expertise. Belangrijk aspect is van deze methode is dat de interactie tussen de experts tot een minimum wordt beperkt.

Projectcyclus – aaneenschakeling van een aantal fases welke gezamenlijk de levensloop van een project vormen. Binnen dit onderzoek worden vier fases onderscheiden: 1) initiatiefase waarin het project wordt opgestart en zijn kaders krijgt, 2) definitiefase waarin het project wordt ontworpen, 3) realisatiefase waarin het project wordt gebouwd, en 4) beheersfase waarin het gebouwde object wordt gebruikt.

Indicator – meeteenheid welke wordt gebruikt om iets te meten c.q. onderzoeken wat niet direct gemeten kan worden. Indicatoren worden bijvoorbeeld gebruikt om maatschappelijke aspecten te onderzoeken.

Onderdeel – binnen dit onderzoek refereert een onderdeel aan de componenten van het business model. Het gebruikte Business Model Canvas bevat de volgende onderdelen: 1) klantsegment, 2) waardepropositie, 3) kanalen, 4) klantrelatie, 5) inkomsten stromen, 6) productie middelen, 7) activiteiten, 8) samenwerkingen, en 9) kostenstructuur.

Subonderdeel – binnen dit onderzoek refereert een subonderdeel aan aspecten welke de invulling van een onderdeel van het business model vormen.

Inhoud

| | |
|---|------------|
| Voorwoord | 5 |
| Definities | 7 |
| Samenvatting | 11 |
| Summerary | 21 |
| 1. Inleiding | 29 |
| 1.1 Probleemanalyse, probleemstelling en onderzoeksvragen | 29 |
| 1.2 Relevantie | 31 |
| 1.3 Doel van het onderzoek | 33 |
| 1.4 Leeswijzer | 33 |
| 1.5 Toegankelijkheid van de data | 34 |
| 2. Methodologie | 35 |
| 2.1 Onderzoeksontwerp | 35 |
| 2.2 Opzet van de literatuurstudie | 36 |
| 2.3 Opzet van de projectanalyses | 36 |
| 2.4 Opzet van het Delphi-onderzoek | 38 |
| 2.5 Bewaking van de kwaliteit | 40 |
| 3. Literatuuronderzoek | 43 |
| 3.1 Collectief Particulier Opdrachtgeverschap | 43 |
| 3.2 Woningcorporaties | 44 |
| 3.3 Business model | 48 |
| 3.4 Maatschappelijke baten en kosten | 50 |
| 3.5 Analyse van de theorie | 51 |
| 3.6 Conclusies | 58 |
| 4. Projectanalyses | 61 |
| 4.1 Introductie van de projecten | 61 |
| 4.2 Ontwerp van de interviewvragen | 61 |
| 4.3 Projectanalyse De Driehoek | 65 |
| 4.4 Projectanalyse Sint Martenshof | 72 |
| 4.5 Projectanalyse U.J. Klarenstraat | 79 |
| 4.6 Projectanalyse IbbA-appartementen | 87 |
| 4.7 Vergelijking van de projecten | 93 |
| 4.8 Conclusies | 99 |
| 5. Delphi-onderzoek | 100 |
| 5.1 Opzet ronde 1 | 100 |
| 5.2 Uitkomsten ronde 1 | 103 |
| 5.3 Opzet ronde 2 | 109 |
| 5.4 Uitkomsten ronde 2 | 112 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 5.5 | Conclusies | 118 |
| 6. | Analyse en discussie | 120 |
| 6.1 | Bespreking onderzoeksresultaten | 120 |
| 6.2 | Het concept business model | 129 |
| 6.3 | Toepasbaarheid van het concept business model | 133 |
| 6.4 | Conclusies | 135 |
| 7. | Conclusies en aanbevelingen | 136 |
| 7.1 | Conclusies | 136 |
| 7.2 | Aanbevelingen | 140 |
| 7.3 | Reflectie | 142 |
| | Referenties | 143 |
| | Bijlage 1 | 146 |
| | Bijlage 2 | 147 |
| | Bijlage 3 | 149 |
| | Bijlage 4 | 150 |

Samenvatting

Dit hoofdstuk vormt een beknopte samenvatting van het onderzoek.

Aanleiding van het onderzoek

De afgelopen jaren heeft zich een sterke wetenschappelijke en maatschappelijke interesse afgetekend voor Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO) in combinatie met de woningcorporatiesector.

Interesse voor collectief particulier opdrachtgeverschap

De maatschappelijke interesse voor (collectief) particulier opdrachtgeverschap is ondermeer terug te leiden tot de initiatieven 'New Babylon' van Constant van Nieuwenhuys (1956-1969), het 'Invulhuis' van John Habraken (s.d.) en het 'Wilde wonen' van Carel Weeber (1997) waarmee deze tegen de naoorlogse seriematige bouwmethodieken ageerden (Boelens et al., 2010, p. 12). Dit kreeg een politiek vervolg toen op 7 november 2000 de motie van Gent/Duivesteijn werd aangenomen. Hiermee werd er aangedrongen op het bevorderen van particulier opdrachtgeverschap voor alle inkomensgroepen. In het verlengde hiervan werd in 2001 in de nota 'Mensen, Wensen, Wonen' de ambitie geformuleerd om tenminste 1/3 van de bouwproductie tussen 2005 en 2010 via particulier opdrachtgeverschap te produceren (Boelens et al., 2010, p. 13). Dit percentage bleek echter veel te hoog gegrepen te zijn in een land met een bouwtraditie waarbij er voornamelijk voor de markt werd gebouwd. Sinds het formuleren van deze ambitie ligt dit aandeel stabiel rond de 11% van de bouwproductie (CBS Statline, 2013a).

De Ridder en Bosma (2012) hebben onderzoek gedaan naar de keuzemotieven van de consument met betrekking tot zelfbouw. In hun onderzoek stellen ze dat keuzevrijheid in het ontwerpen en realiseren van een woning steeds belangrijker wordt voor particulieren. Echter, tegelijkertijd signaleren ze dat vormen van particulier opdrachtgeverschap minder populair zijn dan bijvoorbeeld medeopdrachtgeverschap. Dit lijkt mede veroorzaakt te worden door de risico's die consumenten zien bij te veel keuzevrijheid in het ontwerpen en realiseren van een woning. (2012, p. 4). Het Watertorenberaad (2010) ziet een overkoepelende rol voor corporaties met betrekking tot onder andere (primair sociaal) collectief particulier opdrachtgeverschap (Watertorenberaad, 2010, pp. 7, 11-12).

Tevens is er de afgelopen jaren sprake geweest van academische interesse in dit onderwerp. Er zijn meerdere onderzoeken uitgevoerd met betrekking tot CPO in relatie tot de corporatiesector. Hiervan getuige onder andere het werk van Kievit (2013) welke het activeren en faciliteren van het samenwerkingsproces tussen woningcorporaties en particulieren bij CPO onderzocht. Bouabbouz (2012) onderzocht faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO projecten. Beenders (2011) heeft onderzoek gedaan naar een processtructuur voor samenwerking tussen CPO en een marktpartij. De Vries (2013) onderzocht hoe particulier opdrachtgeverschap bij kan dragen aan de missie en kerntaken van woningcorporaties.

Woningcorporaties in transitie

Sinds de brutering in de jaren negentig veranderden de corporaties van door overheid gestuurde en taakgerichte organisaties naar zelfstandige ondernemingen met een publieke taakstelling; aldus Gruis (2010, p. 2). Echter, de sector heeft de laatste jaren te maken met schandalen, het stagneren van verkoop- en ontwikkelingsactiviteiten door de economische crisis, en het inperken van het werkveld en de werkwijze door overheidsmaatregelen. Gruis et al. (2009) onderscheiden twee toekomstperspectieven voor de corporaties: 'doeners' en 'regelaars'. Zowel 'doeners' als 'regelaars' signaleren gaten in het institutionele veld en problemen in de maatschappij. Een 'doener' past vervolgens hier het takenpakket van de organisatie op aan. 'Regelaars' richten zich meer op hun netwerk en zetten deze in om gesignaleerde gaten te vullen (Gruis et al., 2009, pp. 19-20). In een onderzoek door Stipo (2010) naar de woningcorporatie in 2020 worden 6 mogelijke typen corporaties onderscheiden; netwerk, co-creatie, energie, waarde, sociale en balancerende corporaties (Stipo, 2010, p. 11). Deze pluriformiteit aan richtingen waarin de corporatie zich kan ontwikkelen lijkt de onzekerheid waarin de sector zich bevindt te bevestigen.

Daarnaast staan woningcorporaties sinds enkele jaren onder een strikter financieel toezicht, wat terug te leiden is tot financieel wanbeleid bij enkele corporaties. Door nieuwe verslagleggingsregels wordt er getracht transparantie te verkrijgen in de financiële huishouding van de corporatiesector (NBA.nl, s.d.). Tevens is door de economische crisis de productie en verkoop van woningen stil gevallen en valt daarmee een van de belangrijkste financiële drijfveren weg (Stipo, 2010, p. 2). Daarboven op komt nog eens de verhuurdersheffing die door het kabinet Rutte II in het leven is geroepen als bezuinigingsmaatregel. Deze heffing loopt op tot 1,7 miljard euro in 2017. Hier tegenover staat dat de corporatiesector extra huurverhogingen mogen doorvoeren ter compensatie (Blok, 2013, p. 1). Desondanks doet de verhuurdersheffing een flinke inbreuk op de financiële huishouding van

de corporaties omdat de extra huurinkomsten op dit moment niet genoeg opbrengen (Mulder & Semenov, 2012, p. 11).

Tevens is het begin 2014 duidelijk geworden wat de intenties van de huidige regering zijn wat betreft verdere hervormingen van de corporatiesector. Woningcorporaties moeten zich weer bezig moeten gaan houden met de kerntaak: *'het aanbieden van betaalbare huurwoningen voor de doelgroep, te weten huishoudens met lagere inkomens'* (Blok, 2014, p. 1). Daarnaast worden risicovolle ontwikkelingsactiviteiten aan banden gelegd en worden er eisen gesteld aan het uitvoeren van activiteiten die niet tot de kerntaak behoren. Zo mogen stads- of dorpsvernieuwen alleen worden ondernomen wanneer marktpartijen hier aantoonbaar geen interesse in hebben (Blok, 2014, p. 2).

Dit maakt dat er steeds vaker de oproep klinkt voor corporaties om zakelijker en commerciëler hun activiteiten te analyseren en efficiënter hun werkzaamheden uit te gaan uitvoeren. Zo stelt Daphne Braal, voorzitter van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, in een interview in het NRC Handelsblad dat corporaties zich meer als normale ondernemingen moeten gaan gedragen en organisationeel efficiënter moeten gaan opereren (Vermeer, 2014, p. E5). In een onderzoek van Stipo (2010) noteren de onderzoekers dat woningcorporaties, voortvloeiend uit de bruterings, de balans moeten vinden tussen zakelijke en maatschappelijke belangen (Stipo, 2010, p. 5).

Probleemstelling

Er lijken, gezien de maatschappelijke interesse voor keuzevrijheid, maatwerk en aanpasbaarheid, meer kansen voor CPO te ontstaan. Tevens lijkt CPO voor de corporatiesector steeds meer mogelijkheden te bieden, bijvoorbeeld om vastgoed te kunnen verkopen, binnen herstructureringen en om tegen verminderde kosten maatschappelijke baten te kunnen behalen. Echter, wanneer een woningcorporatie de intentie tot efficiënter opereren uit wil voeren, is het waarschijnlijk dat hier een evaluatie van de bedrijfsactiviteiten aan vooraf zal gaan. In de gevonden literatuur wordt hierover ten aanzien van CPO nog geen notie gemaakt.

Daarbij is het niet duidelijk of de motieven die ten grondslag liggen aan de door woningcorporaties geïnitieerde of ondersteunde cpo projecten uiteindelijk worden omgezet in behaalde resultaten. Blom et al. (2012) geven in hun onderzoek aan dat de helft van de ondervraagde corporaties na enkele projecten afzagen van verdere deelname aan (C)PO projecten. Tevens lijken de kosten voor woningcorporaties vaak hoger te zijn door de non-conforme aard van de projecten en worden de projectresultaten zelden geëvalueerd (Blom et al., 2012, pp. 20, 28, 33). Hieruit rijst de vraag of het uitvoeren van CPO projecten voor de woningcorporatie vanuit zakelijk oogpunt wel een goede keuze is.

Echter, CPO als activiteit bij woningcorporaties nog nooit met behulp van onderzoek op een integrale wijze in kaart gebracht. In dit onderzoek zal er daarom onderzoek worden gedaan naar de invulling van de activiteit, en de daarmee samenhangende kosten en maatschappelijke baten. Een van de manieren om dit te onderzoeken is een business model waarbij CPO als ontwikkelmethode wordt gezien. Met een business model zou het mogelijk zijn om: *'een beschrijving [worden gegeven] van de logica achter hoe een organisatie waarde creëert, aanbiedt en vastlegt'* (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 14). Met een business model kan de activiteit, in dit geval CPO, aan de hand van een aantal aspecten systematisch worden onderzocht.

De centrale probleemstelling van dit onderzoek luidt:

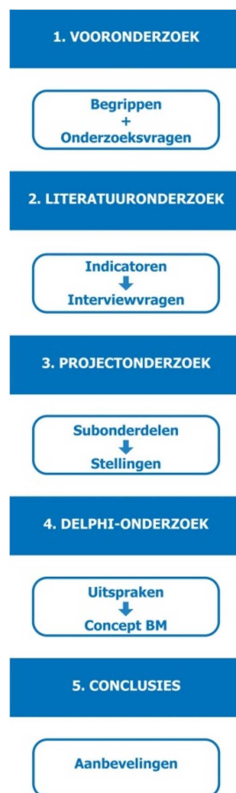
Welke aspecten vormen de invulling van een business model voor Collectief Particulier Opdrachtgeverschap als ontwikkelmethode en kunnen woningcorporaties hiermee hun beleid ten opzichte van deze bedrijfsactiviteit evalueren op economisch, maatschappelijk en politiek nut?

Om het onderzoek te operationaliseren zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1. In hoeverre is het onder huidige maatschappelijke, politieke en economische omstandigheden voor woningcorporaties als bedrijf nuttig om de activiteit CPO te ondersteunen dan wel uit te voeren?
2. Wat zijn de voornaamste kostenfactoren en bijbehorende kosten van een CPO project voor een woningcorporatie wanneer deze de activiteit ontplooit?
3. Welke maatschappelijke doelen stellen woningcorporaties voor een CPO project en vertalen deze doelen zich in maatschappelijke resultaten?
4. In hoeverre kan een business model de wijze van waardecreatie, aanbieding en uitvoering van de activiteit cpo weergeven?

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek heeft een exploratief karakter en bestaat uit drie verschillende onderzoeksmethoden welke elkaar opvolgen en aanvullen. De eerste stap wordt genomen met het uitvoeren van een literatuuronderzoek. De resultaten hiervan vormen de input voor stap twee: een meervoudige projectanalyse. Om de resultaten hiervan kracht bij te kunnen zetten worden deze onderzocht gedurende stap drie: een Delphi-onderzoek.



Het doel van de literatuurstudie is allereerst om de context van het onderzoek te onderzoeken en te doorgronden. Daarnaast wordt de literatuurstudie gebruikt om te bepalen welke informatie er op dit moment voorhaande is en hoe dit past binnen de negen onderdelen van het Business Model Canvas (BMC). Deze onderdelen vormen de variabelen van het onderzoek. Het literatuuronderzoek is onderverdeeld in vier begrippen: 1) collectief particulier opdrachtgeverschap, 2) woningcorporaties, 3) business modellen en 4) maatschappelijke baten en kosten. Uiteindelijk wordt de informatie uit de literatuurstudie gebruikt om zogenaamde indicatoren op te kunnen stellen. Deze vormen meetinstrumenten voor het business model waarmee de projectanalyse kan worden geoperationaliseerd door middel van interviews.

Gezien de unieke aard van CPO projecten is het waarschijnlijk dat er niet één typische representatieve case uit het gehele spectrum van CPO projecten te selecteren is. Om generalisatie mogelijk te kunnen maken zal er daarom onderzoek worden gedaan naar meerdere projecten. Zo kan de variatie tussen de projecten worden gevangen en kan generalisatie mogelijk worden gemaakt (Seawright & Gerring, 2008, p. 300). Daarom is er gekozen voor een meervoudige projectanalyse in plaats van een casestudie opzet aangezien dit onderzoeksmiddel daarmee beter bij de aard van dit onderzoek past.

In de Rotterdamse wijk Katendrecht is het project De Driehoek van Woonstad Rotterdam onderzocht. In totaal zijn 68 voormalige huurwoningen van rond 1910 verbouwd tot 38 woningen. In de Amsterdamse wijk Slotervaart is het project U.J. Klarenstraat van De Alliantie onderzocht. Met het project wordt een flat uit 1952 met 40 woningen verbouwd. In de Arnhemse wijk Sint Marten is het project Sint Martenshof van Portaal onderzocht. Met dit project zijn 40 beneden- en bovenwoningen van rond 1890 verbouwd tot 20 gezinswoningen. In Almere zijn sinds 2009 vier CPO projecten gerealiseerd voor mensen met een laag inkomen. Dit is mogelijk gemaakt door de financiële regeling die VOF IbbA aanbiedt. Binnen de projectanalyse worden er twee middelen toegepast om data te verzamelen: documenten en interviews. Documenten worden met name gebruikt om achtergrondinformatie te verzamelen en de uitkomsten van de interviews te kunnen controleren en af te zetten tegen bestaande literatuur. Interviews vormen het primaire onderzoeksmiddel binnen de projectanalyses.

In de derde stap van het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een Delphi-onderzoek. Dit type onderzoek maakt gebruik van een groep experts van wie hun kennis kan worden gebruikt. Zo is het mogelijk om de uitkomsten van de projectanalyse als stellingen voor te leggen aan geselecteerde experts. De resultaten hiervan worden verzameld en geanalyseerd op de mate van consensus. Wanneer de panelleden geen consensus bereiken over, of een neutraal antwoord geven op een stelling, dan wordt de stelling in aangepaste vorm opnieuw voorgelegd (Baarda et al., 2005, p. 239). Omdat bijna alle experts niet bij de projecten betrokken zijn geweest kunnen ze een onafhankelijk oordeel vellen en de onderzoeksresultaten valideren. Drie panelleden hadden een wetenschappelijke achtergrond, 4 hadden een achtergrond in de begeleiding van CPO projecten en 4 hadden een achtergrond binnen de corporatiesector.

Het onderzoek is afgesloten door het concept business model voor te leggen aan een aantal corporatiemedewerkers welke betrokken zijn geweest bij CPO projecten. Hun wordt door middel van een digitale korte vragenlijst gevraagd een indicatie te geven van de toepasbaarheid van het model. Meer informatie over de opzet van dit onderzoek is te vinden in hoofdstuk 2.

Het onderzoek is afgesloten door het concept business model voor te leggen aan een aantal corporatiemedewerkers welke betrokken zijn geweest bij CPO projecten. Hun wordt door middel van een digitale korte vragenlijst gevraagd een indicatie te geven van de toepasbaarheid van het model. Meer informatie over de opzet van dit onderzoek is te vinden in hoofdstuk 2.

Het concept business model

Het praktijkonderzoek heeft geresulteerd in een concept business model. Elk van de negen onderdelen van het Business Model is ingevuld met een aantal subonderdelen. Een diepgaande bespreking van het praktijkonderzoek en de bijbehorende analyse is te vinden in de hoofdstukken 4, 5 en 6. Hier volgt een beknopte bespreking per onderdeel van het canvas.

Klantsegment

Met het Klantsegment wordt de groep consumenten beschreven welke geïnteresseerd is in deelname aan CPO projecten. De volgende vier subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van het Klantsegment. Deze subonderdelen blijven echter een indicatie aangezien in dit onderzoek de indicatie is gevonden dat het niet mogelijk is om één doelgroep te omschrijven.

1. Creatief; deelnemers aan CPO projecten zijn vaak creatieve geesten.
2. Ondernemend; deelnemers aan CPO projecten zijn vaak ondernemend, niet alleen qua geest maar ook qua werkzaamheden.
3. Avontuurlijk; deelnemers aan CPO projecten zijn vaak avontuurlijk. Daarmee lijken ze misschien eerder geneigd om de rol van bijvoorbeeld pionier op zich te nemen.

Daarnaast is de rode doelgroep van The Smartagent Company mogelijk het meest geïnteresseerd in CPO, maar andere doelgroepen kunnen niet worden uitgesloten.

Waardepropositie

Met de Waardepropositie biedt de woningcorporatie een CPO project met alle daaraan gelieerde producten en diensten aan het Klantsegment. De volgende twee subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van de Waardepropositie:

1. Achtervangconstructie: de corporatie kan aspirant-kopers aanbieden om bij een bepaald verkooppercentage het project te starten. Hierdoor zal de woningcorporatie als eigenaar van de onverkochte woningen mee werken in het ontwikkelproces. Voor aspirant-kopers betekent dit de garantie dat het project door gaat zonder dat er 100% verkoop hoeft te zijn en een vermindering van het financiële risico wanneer er deelnemers uit stappen.

Daarnaast lijkt het dat er met CPO projecten een vorm van *collectieve* zelfbouw wordt aangeboden in onder andere de vorm van klushuizen of nieuwbouw. Tevens is er gesignaleerd dat woningcorporaties de deelnemers soms ondersteuning in het ontwikkelproces bieden. Echter, dit is niet bevestigd in het onderzoek. Het kan zijn dat een kopersgroep de kennis mist om een CPO project te beheren. Het dient dan de aanbeveling dat de corporatie van te voren een besluit neemt over het al dan niet zelf of via adviseurs aanbieden van extra kennis.

Kanalen

Het onderdeel Kanalen beschrijft hoe de woningcorporatie de Waardepropositie naar het Klantsegment wordt gecommuniceerd. De volgende twee subonderdelen zijn in ieder geval geïdentificeerd als kenmerk van de Kanalen:

1. Marketingscampagne om informatie te communiceren; om het de waardepropositie naar aspirant-kopers toe te communiceren wordt vaak een project-specifieke marketingscampagne gebruikt. Deze campagne kan uit diverse middelen en methoden bestaan. Projectonderzoek wijst uit dat brochures, verkoopmanifestaties en kijkdagen vaak worden gebruikt. Dit is echter niet een uitputtende beschrijving van hoe de marketingscampagne moet worden ingericht.
2. Proces-, project- en financiële informatie; met de marketingscampagne wordt informatie gecommuniceerd. Deze informatie gaat in op hoe het CPO proces naar verwachting zal gaan verlopen, de opzet van het project en informatie over de te verwachten bouwkosten en het aankoopbedrag.

Klantrelatie

Het onderdeel Klantrelatie beschrijft wat voor soort relatie de woningcorporatie aangaat met deelnemers van CPO projecten. De volgende drie subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van de Klantrelatie:

1. De corporatie als kadersteller; deze rol houdt in dat de corporatie een CPO project opzet en kaders mee geeft waarbinnen het uit gaat worden gevoerd. De kopersvereniging krijgt vervolgens de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het project. De corporatie zal dan in principe het project monitoren.
2. Samenwerking door achtervang; wanneer de corporatie een achtervangconstructie aanbiedt kan dit tot gevolg hebben dat het project doorgang moet vinden voordat alle woningen zijn verkocht. Daarmee zal de corporatie als eigenaar van deze woningen moeten samenwerken met de deelnemers.
3. De corporatie als verkopende partij; tijdens de initiatieffase van het project is de woningcorporatie vooral verkoper van de woningen. Bij de vorming van de kopersvereniging hoeft de corporatie daardoor

minder betrokken te zijn. Dit zou eventueel via een begeleidingsbureau kunnen worden geregeld zoals projectonderzoek laat zien.

Inkomstenstromen

Het onderdeel Inkomstenstromen geeft een beschrijving van de manieren waarop een CPO project resultaten kan boeken. De volgende twee subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van de Inkomstenstromen:

1. Maatschappelijke resultaten als inkomstenstroom; met een CPO project is het mogelijk om maatschappelijke doelen na te streven en deze om te zetten in behaalde resultaten. Deze kunnen tot de Inkomstenstromen worden gerekend. Voorbeelden hiervan zijn het aantrekken van nieuwe bewoners naar een wijk of het creëren van een nieuw soort woningaanbod.
2. Financiële resultaten; de verkoop van oude huurwoningen binnen een CPO project levert inkomsten op.

Over de specifieke hoogte van inkomsten of de mate waarin maatschappelijke resultaten worden behaald doet dit model geen uitspraak. Dit is namelijk per project verschillend en daarmee te specifiek.

Middelen

Het onderdeel Middelen beschrijft de belangrijkste zaken welke nodig zijn om de waardepropositie aan te kunnen bieden en uit te voeren. De volgende vijf subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van de Productiemiddelen:

1. Interne kennis; bij het uitvoeren van een CPO project kan de woningcorporatie op twee manieren kennis vanuit de organisatie inzetten. Allereerst blijkt uit de projectanalyses dat medewerkers specifieke kennis, zoals kennis over erfpacht, in kunnen zetten om het project uit te voeren. Ten tweede, de corporatie kan eigen kennis en ervaring inzetten om de kopersgroep te ondersteunen, bijvoorbeeld bij het selecteren van een aannemer.
2. Externe kennis: wanneer de woningcorporatie bepaalde kennis niet zelf bezit kan deze in de vorm van adviseurs worden betrokken. Een bouwtechnisch bureau dat onderzoek uitvoert naar de staat van een pand is hier een voorbeeld van, evenals het inhuren van een begeleidingsbureau voor ondersteuning van het CPO proces.
3. Proces-, project- en financiële informatie; in het onderdeel Distributiekanaal wordt deze informatie gebruikt om aspirant-kopers over een CPO project te informeren. Daarnaast zou deze informatie ook kunnen worden gebruikt tijdens het opzetten van een CPO project voor de interne communicatie.
4. Kapitaal; voor het uitvoeren van een CPO project zal een corporatie kapitaal nodig hebben om de kosten te kunnen financieren wanneer er nog geen inkomsten uit verkoop zijn. Financiering kan uit de eigen organisatie komen, of er wordt een lening aangegaan. De specifieke invulling is echter specifiek voor de corporatie.
5. Vastgoed; voor het uitvoeren van een CPO project in bestaand bezit zal de corporatie vastgoed nodig hebben wat verkocht kan worden.

Activiteiten

Het onderdeel Activiteiten beschrijft de belangrijkste dingen die een corporatie moet doen om een CPO project aan te bieden en uit te voeren. De volgende drie subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van de Activiteiten:

1. Het vooronderzoek; tijdens de initiatiefase onderzoekt de corporatie wat de kaders van het project worden en hoe het wordt uitgevoerd. Met dit vooronderzoek stelt de woningcorporatie vast wat de Waardepropositie wordt, hoe het Klantsegment wordt bereikt via de Kanalen. Tevens wordt onderzocht hoe de Productiemiddelen bij het project worden betrokken, welke Activiteiten worden uitgevoerd en welke Samenwerkingen worden aangegaan.
2. De projectafweging; na het voltooien van het vooronderzoek kan er een projectafweging worden gemaakt. Hierbij worden de Inkomstenstromen en de Kostenstructuur van het project onderzocht en wordt het rendement bepaald. Aan de hand hiervan kan worden besloten of het project zal worden uitgevoerd.
3. De marketingscampagne; om het klantsegment over de waardepropositie te informeren kan er een marketingscampagne worden gebruikt. Deze zal voor het project opgezet moeten worden en tot uitvoering worden gebracht.

Wanneer er gebruik wordt van een achtervangconstructie is het mogelijk dat de volgende activiteiten een rol spelen.

4. Onverkochte woningen (her)ontwikkelen; wanneer er gebruikt wordt gemaakt van een achtervangconstructie kan het zijn dat de corporatie eigenaar blijft van een aantal onverkochte woningen. Als het project de realisatiefase in gaat is het mogelijk de woningcorporatie als eigenaar van de woningen mee moet werken aan het opknappen van mogelijke gezamenlijke delen en de onverkochte woningen.
5. Deelname aan de kopersvereniging; wanneer er gebruik wordt gemaakt van een achtervangconstructie kan het zijn dat de corporatie eigenaar blijft van een aantal onverkochte woningen. Als het project de realisatiefase in gaat zal de woningcorporatie als eigenaar deelnemen aan de kopersvereniging en mee draaien in de overlegstructuur om beslissingen over het project te maken.

Samenwerkingen

Het onderdeel Samenwerkingen beschrijft met welke partners en leveranciers er nodig kunnen zijn om een CPO project aan te kunnen bieden en uit te kunnen voeren. De volgende drie subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van de Samenwerkingen:

1. Samenwerking met de kopersvereniging; de individuele kopers zullen zich verenigen in een kopersvereniging. Deze zal het CPO proces gaan leiden en de corporatie kan hier op toe zien zodat het project goed verloopt. Hiervoor zal een vorm van samenwerken nodig zijn. Wanneer de corporatie eigenaar blijft van onverkochte woningen kan deze door een achtervangconstructie als eigenaar deelnemen aan de kopersvereniging.
2. Inhuren adviseurs; om externe kennis als Middel te verkrijgen kan een woningcorporatie adviseurs inhuren. Voorbeelden hiervan zijn begeleidingsbureau's, architecten en taxateurs.

In diverse omstandigheden is het mogelijk dat de Samenwerking een rol zou kunnen spelen:

3. Inhuren aannemer; voor diverse werkzaamheden is het denkbaar dat daar een aannemer voor wordt ingehuurd. Zo kan het zijn dat het gebruikte vastgoed tot het casco wordt gesloopt tijdens de voorbereiding van het project. De achtervangconstructie kan er voor zorgen dat onverkochte woningen door de woningcorporatie gedeeltelijk worden aangepast. Het kan ook zijn dat een corporatie belang heeft bij bepaalde delen van een gebouw en hier aan mee werkt. Voor deze werkzaamheden kan het nodig zijn om een aannemer in te huren.

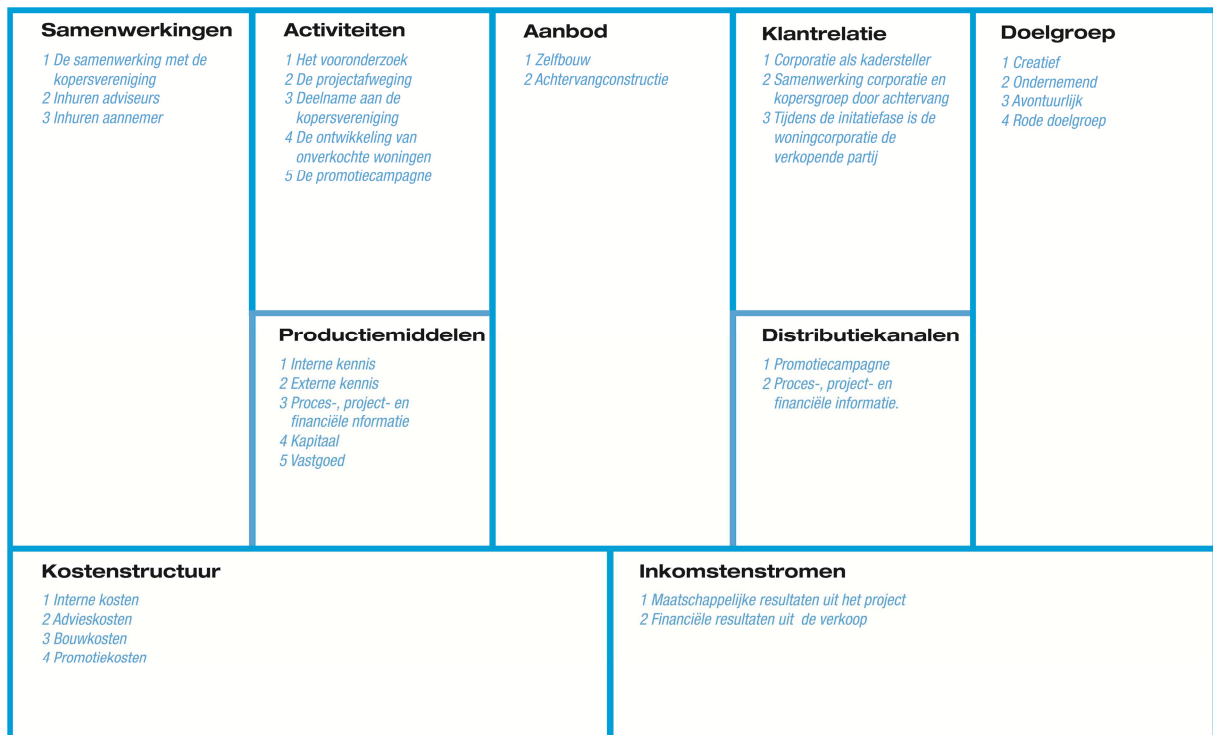
Kostenstructuur

Het onderdeel Kostenstructuur beschrijft welke kosten het aanbieden en uitvoeren van een CPO project genereert voor de woningcorporatie. Het volgende subonderdelen vormt in iedergeval een kenmerk van de Kostenstructuur:

1. Interne kosten; wanneer de corporatie in het kader van een CPO project corporatiepersoneel en kennis vanuit de organisatie inzet, vallen de kosten onder deze kostenfactor.

Daarnaast is het, afhankelijk van de projectopzet, mogelijk dat de volgende kostenfactoren een rol spelen bij het uitvoeren van een CPO project.

2. Advieskosten; wanneer de corporatie in het kader van een CPO project externe kennis verkrijgt door het inhuren van adviseurs, vallen de kosten onder deze kostenfactor.
3. Bouwkosten; wanneer een woningcorporatie in het kader van een CPO project een bouwactiviteit, bijvoorbeeld door sloop of achtervang, vallen de kosten onder deze kostenfactor.
4. Marketingskosten; wanneer een woningcorporatie in het kader van een CPO project een marketingscampagne opzet en laat uitvoeren vallen de kosten onder deze kostenfactor.



Figuur 1, concept business model, gebaseerd op (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 44)

Conclusies

1. In hoeverre is het onder huidige maatschappelijke, politieke en economische omstandigheden voor woningcorporaties als bedrijf nuttig om de activiteit CPO uit te voeren?

Het Delphi-panel geeft een aantal meningen over het algemene nut van CPO als ontwikkelactiviteit:

- 1) Dat CPO voor woningcorporaties een volwaardige ontwikkelmethode kan worden.
- 2) Dat CPO als een middel kan zijn om vastgoed tot ontwikkeling te laten komen.
- 3) Dat het goed is als corporaties CPO inzetten als ontwikkelactiviteit voor bestaand bezit.

Daarmee geeft het panel aan dat het panel dat CPO een volwaardige ontwikkelactiviteit zou kunnen worden welke voor bestaand bezit ingezet zou kunnen worden.

Maatschappelijk gezien is de interesse voor zelfbouw de afgelopen jaren, ondanks de crisis, relatief stabiel gebleven, getuige het aandeel in de bouwproductie welke stabiel rond de 10% ligt. Veel mensen blijven het idee van zelf je woning ontwerpen en realiseren dan ook interessant vinden. Door CPO projecten aan te bieden springen woningcorporaties in op deze interesse. Zo bleek de initiële interesse voor deelname aan het Sint Martenshof vele malen groter dan het aantal huizen dat beschikbaar was. Hiermee spelen woningcorporaties die CPO aanbieden in op een maatschappelijke behoefte en dat daarin lijkt het maatschappelijk nut te liggen. Het economische nut dat CPO als activiteit kan hebben voor woningcorporaties lijkt vooral voort te komen uit de financiële resultaten. Van de vier onderzochte projecten kennen alleen De Driehoek een negatief resultaat voor de uitvoerende organisatie. Dit komt door redenen als: onvoldoende voorbereiding, verkeerde kostenreferenties en inadequate kostenmonitoring. Desondanks kunnen de financiële resultaten uit CPO projecten in de huidige economische situatie zeker nuttig zijn voor corporaties. Echter, hier dient wel de kanttekening te worden geplaatst dat CPO projecten vaak kleinschalig zijn en beperkt toe kunnen worden gepast. De inkomsten zullen dus vooral een aanvulling zijn op de reguliere inkomsten uit huur en reguliere verkoop.

Concluderend lijkt het erop dat CPO als bedrijfsactiviteit maatschappelijk en economisch gezien nut kan hebben voor een woningcorporatie. Met dit soort projecten wordt er in ieder geval ingespeeld op een maatschappelijke behoefte. Daarnaast kunnen de financiële resultaten een aanvulling vormen op inkomsten uit huur en reguliere

verkoop. Of de activiteit politiek gezien nut heeft is op dit moment onduidelijk. Praktijkvoorbeelden die onder de nieuwe regels vallen en theoretische informatie over het onderwerp ontbreken nog.

2. Wat zijn de voornaamste kostenfactoren en bijbehorende kosten van een CPO project voor een woningcorporatie wanneer deze de activiteit ontplooit?

Het is mogelijk gebleken om vanuit de projectanalyses overeenkomstige kostenfactoren te onderscheiden. Deze vormen de subonderdelen waar het onderdeel Kostenstructuur van het business model mee is opgebouwd. Het is mogelijk gebleken om een viertal kostenfactoren te onderscheiden.

- 1) Met interne kosten worden de kosten voor het inzetten van middelen vanuit de organisatie van de woningcorporatie bedoeld. Voorbeelden hiervan zijn het inzetten van de projectmanager, communicatiemedewerkers of personeel met ervaring op het gebied van grondzaken. Voor een CPO project zal een woningcorporatie altijd eigen inzet moeten leveren aangezien het hun bezit is. Daarom is deze kostenfactor altijd onderdeel van het business model.
- 2) Met advieskosten wordt het inhuren van adviseurs verstaan voor het uitvoeren van een CPO project. Voorbeelden hiervan zijn het inhuren van een begeleidingsbureau, bouwkundigen en makelaars. Anders dan bij de interne kosten zijn de advieskosten afhankelijk van hoe het project wordt uitgevoerd. Daarom zal deze kostenfactor die niet per definitie onderdeel zijn van het business model.
- 3) De promotie is binnen het business model een specifiek subonderdeel van de Kanalen waardoor hiervoor een apart subonderdeel voor is gedefinieerd: promotiekosten. Voorbeelden hiervan zijn het inhuren van reclamebureaus, het plaatsen van advertenties en het gebruiken van Funda. Net als bij de advieskosten zijn de promotiekosten afhankelijk van de projectopzet. Daarom zal deze kostenfactor niet per definitie onderdeel zijn van het business model.
- 4) Bouwkosten lijken op een aantal manieren een rol te kunnen spelen. Bijvoorbeeld door collectieve bouwactiviteiten welke voortkomen uit een achtervangconstructie. Of door het inwendig slopen van woningen en het verwijderen van asbest. Bouwkosten zijn afhankelijk van de opzet en het verloop van het project. Daarom zal deze kostenfactor niet per definitie een onderdeel zijn van het business model.

Concluderend, het is mogelijk geweest om vier kostenfactoren te identificeren. Interne kosten lijken altijd een rol te spelen bij het uitvoeren van een CPO project. Advieskosten, promotiekosten en bouwkosten zijn projectafhankelijk en lijken daardoor een rol te kunnen spelen. Echter, het onderzoek is niet in staat geweest om referentiegetallen op te stellen. Gedurende de projectanalyses was de betreffende informatie voor drie projecten niet beschikbaar.

3. Welke maatschappelijke doelen stellen woningcorporaties voor een CPO project en vertalen deze doelen zich in maatschappelijke resultaten?

Drie van de vier projecten waren onderdeel van een grotere herstructurering. Met De Driehoek en De U.J. Klarenstraat probeerden de betrokken corporaties vooral woning- en doelgroep differentiatie te bereiken. Wat betreft de woningen lijkt dit zondermeer gelukt te zijn, gezien de unieke woningen die de deelnemers maken. In hoeverre de CPO projecten andere mensen heeft aangetrokken dan reguliere woningen hadden kunnen bereiken binnen de herstructureringen blijft onduidelijk. In Arnhem was een fysieke noodzaak tot het opknappen van de woningen en een gebrek aan gezinswoningen de motivatie achter het project Sint Martenshof. De IbbA-regeling heeft als doel zelfbouw voor alle inkomens bereikbaar te maken. Hierbij zijn de appartementen vooral bedoelt als alternatief voor de sociale huurwoning. Na de eerste evaluatie van de regeling is gebleken dat alle deelnemers inkomens hebben welke onder de sociale huurgrens liggen. Daarmee zijn de deelnemers in principe allemaal sociaal huurgerechtigd en vormt de regeling inderdaad een alternatief voor een sociale huurwoning.

Concluderend, het lijkt dat CPO projecten met bestaand bezit vooral in het kader van herstructureringen worden uitgevoerd om differentiatie op het vlak van woningen en doelgroepen te bereiken. Daarnaast lijkt het met de IbbA-regeling mogelijk te zijn om een alternatief voor sociale huur in de vorm van zelfbouw te bieden. Echter, binnen de scope van dit onderzoek is het niet mogelijk geweest om de mate waarin maatschappelijke doelen worden omgezet in resultaten vast te stellen.

4. In hoeverre kan een business model de wijze van waardecreatie, aanbidding en uitvoering van de activiteit CPO weergeven?

Het panel is gevraagd hun mening te geven over of het Business Model Canvas een goede manier is om inzicht te krijgen in CPO als ontwikkelactiviteit. Echter, het panel kon hier geen duidelijk antwoord op geven gezien. Het is mogelijk dat dit te verklaren kan zijn doordat het panel niet het volledige business model met beschrijving ter beschikking had.

Uit de reacties van een drietal corporatiemedewerkers komt naar voren dat het business model de aanbidding en uitvoering van CPO projecten goed lijkt weer te geven. Immers, het model geeft een brede beschrijving van alle aspecten die de betrokkenen bij de voorbereiding van hun CPO projecten ook hebben behandeld. Daarnaast zou volgens een respondent het model overeenkomen met modellen die sommige corporaties al gebruiken. Op het gebied van waardecreatie lijkt het model de financiële resultaten te kunnen beschrijven. Echter, de respondenten geven aan dat men niet zeker weet of het model, wat vrij abstract is, de maatschappelijke resultaten en bijbehorende waardecreatie weer kan geven. Het business model kent volgens de respondenten ook een aantal gebreken. Zo mist het perspectief van de deelnemer, welke het project uitvoeren. Tevens zou het abstracte model ruimte moeten bieden aan onverwachte omstandigheden die op kunnen treden bij collectieve groepsprocessen. Het is nog maar de vraag of een model, dat opgesteld is vanuit het perspectief van de corporatie, dit kan.

Concluderend, het lijkt er op dat het business model de wijze van aanbidding en uitvoering van de activiteit CPO kan weergeven. Althans, dat is de indicatie die enkele corporatiemedewerkers geven.

Hoofdvraag: welke aspecten vormen de invulling van een business model voor Collectief Particulier Opdrachtgeverschap als ontwikkelmethode en kunnen woningcorporaties hiermee hun beleid ten opzichte van deze bedrijfsactiviteit evalueren op economisch, maatschappelijk en politiek nut?

Met dit onderzoek is het mogelijk geweest om per onderdeel van het Business Model Canvas een aantal subonderdelen te identificeren. Hiermee is vervolgens een conceptuele invulling gegeven aan een business model voor Collectief Particulier Opdrachtgeverschap als ontwikkelmethode voor woningcorporaties. Naast de geïdentificeerde subonderdelen zijn er een aantal aspecten gevonden die mogelijk een rol kunnen spelen in het model. Over deze aspecten is echter geen uitsluitsel te geven.

Het lijkt er op dat corporaties hiermee deze bedrijfsactiviteit kunnen evalueren op economisch en maatschappelijk vlak. Immers, het business model geeft volgens enkele corporatiemedewerkers een brede beschrijving van de aspecten die bij CPO projecten een rol spelen. Daarbij laat het model zien welke financiële resultaten er uit CPO projecten voortkomen. Hiermee kan een corporatie onderzoeken welke rol CPO economisch gezien kan spelen. De projectanalyses laten zien dat CPO met name binnen herstructurering wordt ingezet om woning- en doelgroepdifferentiatie te bereiken. Echter, er kan geen uitsluitsel worden gegeven over de mate waarop de doelen in resultaten worden omgezet en of dit consequent gebeurt. Dit maakt het voor nu niet mogelijk voor corporaties om het business model te gebruiken om het maatschappelijk nut te evalueren. De impact die de nieuwe wet- en regelgeving gaat hebben op het uitvoeren van CPO projecten door corporaties is op dit moment nog niet duidelijk. Daarvoor is de implementatie nog te recent om tot praktijkvoorbeelden te hebben geleid.

Aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was om tot een integrale beschrijving te komen van wat een business model voor CPO in zou kunnen houden. Met de presentatie van het concept business model lijkt dit te zijn gelukt. Maar, er blijken daarmee ook een aantal zaken te zijn die nog verder onderzocht kunnen worden:

- 1) de toepasbaarheid van het model. Het model zou gebruikt kunnen worden om een theoretisch projectvoorstel te maken voor een CPO project. Hierbij zou ook gekeken kunnen worden naar hoe het perspectief van de deelnemer bij het model betrokken zou kunnen worden en of het business model in staat is om ruimte te bieden aan onvoorziene omstandigheden die vaak bij collectieve groepsprocessen zouden voorkomen.
- 2) Kostenreferenties voor CPO projecten. Om tot een valide projectafweging te komen lijken correcte kostenreferenties van belang te zijn. Echter, deze zijn tot op heden nog niet bekend.

- 3) De mate waarin CPO projecten maatschappelijke resultaten behalen. De projectanalyses laten zien dat met de projecten met name woning- en doelgroep differentiatie werd nagestreefd. Echter, de mate waarin andere maatschappelijke doelen worden behaald is nog niet duidelijk.

Summary

This chapter provides a brief summary of this report.

Research motivation

The last couple of years have seen a strong scientific and social interest into Collective Private Commissioning (CPC) in combination with housing associations.

Interest in Collective Private Commissioning

The social interest for (Collective) Private Commissioning can, amongst others, be traced back to initiatives such as 'New Babylon' by Constant van Nieuwenhuys (1956-1969), the 'Invulhuis' from John Habraken (s.d.) and the so called 'Wilde wonen' concept by Carel Weeber (1997) by which they acted out against mass housing production (Boelens et al., 2010, p. 12). These initiatives were followed up by politics when on the 7th of November 2000 the motion van Gent/Duivesteijn was accepted. This pushed the promotion of private commissioning for all income groups. In line, the 2001 memorandum 'Mensen, Wensen, Wonen' saw the formulation of the ambition to produce at least one third of the housing production by private commissioning (Boelens et al., 2010, p. 13). This percentage was proven to be overambitious in a country dominated by a tradition of market driven construction. Since the formulation of this ambition this percentage has remained stable around 11% of the housing production (CBS Statline, 2013a).

De Ridder and Bosma (2012) have conducted research into consumer motives regarding choosing private commissioning. In their research they find that freedom of choice regarding the design and construction of dwelling is becoming more important. Yet, they also find that co-commissioning is more popular than private commissioning. This seems to be caused by risks which consumers perceive with too much freedom of choice in designing and building a dwelling. (2012, p. 4). The Watertorenberaad (2010) sees an overarching role for housing associations regarding (primary social) Collective Private Commissioning (Watertorenberaad, 2010, pp. 7, 11-12).

In recent years there has also been an academic interest into this subject. Multiple investigations have been carried out regarding CPC in relation to the housing sector. Kievit (2013) studied how a process of cooperation between a market party and consumer could be activated and facilitated. Bouabbouz (2012) investigated failure factors in the development process of a CPC project. Beenders (2011) devised a process structure for collaboration between a collective and a market party. De Vries (2012) performed research on how private commissioning could contribute to the mission and tasks of a housing association.

Housing associations in transition

Since the 1990's, housing associations have changed from government controlled and task oriented to independent organisations with public tasks (Gruis, 2010, p. 2). Yet, the sector has been plagued by scandals, stagnation of sales because of the housing crisis and restrictions by government measures. Gruis et al. (2009) signal two future perspectives for the housing associations: 'doers' and 'controllers'. Both signal gaps in the institutional playing field and societal problems. The 'doer' adjusts the organisation's tasks in order to fill the gaps. 'controllers' tend to focus on their network, and use this to fill the gaps (Gruis et al., 2009, pp. 19-20). In a research by Stipo (2010) into the housing association of 2020, 6 possible types of associations are distinguished: network, co-creation, energy, value, social and balancing associations (Stipo, 2010, p. 11). This pluriformity of possibilities seems to confirm the uncertainty in which the housing sector currently exists.

Housing associations have also been the subject of more strict financial scrutiny, mostly caused by financial malpractices by some of these associations. By using new accounting rules it is attempted to gain more transparency in the sector (NBA.nl, s.d.). The production and sales of dwellings, one of the main incomes of housing associations, has also dropped due to the housing crisis (Stipo, 2010, p. 2). Further financial pressure comes from the 'Verhuurdersheffing' a levy for landlords, which has been introduced by the cabinet Rutte II. This levy may rise to 1,7 bn euros in 2017. As a form of compensation housing associations are allowed to raise the rents (Blok, 2013, p. 1). Despite the extra income, the levy poses a heavy burden on Dutch Housing associations (Mulder & Semenov, 2012, p. 11).

It also became clear in early 2014 what the intentions of the current government are regarding further reforms of the housing sector. Housing associations have to go back to their core task: *'the provision of affordable rental dwellings for the target group, namely lower income households'* (Blok, 2014, p. 1). In addition to that, high risk development activities are restricted and there are requirements for performing non core activities. For example, urban restructuring is only allowed when a market party clearly demonstrates no interest (Blok, 2014, p. 2).

As a result it is often plead for that housing associations should assess their activities in a more business like and commercial manner, and to perform their tasks more efficiently. Daphne Braal, chair of the ‘Centraal Fonds Volkshuisvesting’, states in an interview with the ‘NRC Handelsblad’ newspaper that housing associations should act like regular enterprises and that their organisations should perform more efficiently (Vermeer, 2014, p. E5). In a study by Stipo (2010), the researchers note that housing associations, as a result of the grossing, should find the balance between corporate and social interests (Stipo, 2010, p. 5).

Problem statement

It appears that, given the social interest in freedom of choice, customisation and adaptability, more opportunities may exist for CPC. It also appears that CPC can offer more possibilities for the housing sector, for instance with the sales of real estate, with urban restructuring and reducing costs. Yet, when a housing association has the intention to operate in a more efficient manner, it may seem likely that an evaluation of the organisational activities will happen prior to this. No report of this has been found so far.

Furthermore, it is not clear whether the motives of housing associations for commencing a CPC project are attained because of the project. Blom et al. (2012) mention in their research that half of the questioned associations withheld themselves from further CPC projects after just a few completed projects (Blom et al., 2012, pp. 20, 28, 33). This raises the question whether executing a CPC project from a business point of view makes sense for a housing association.

To our knowledge, CPC as a housing association’s business activity has never been studied in an integral manner. In the present study the activity CPC, its costs and results will be investigated. One of the ways of doing this is by using a business model, whereby CPC is seen as a development method. With a business model it should be possible to: ‘describe the logic behind how an organisation creates, offers and captures value’ (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 14). So, with a business model, CPC as a activity can be systematically studied using a number of aspects.

The central problem statement states:

Which aspects can be included the business model for Collective Private Commissioning as a development method and can housing associations use it to evaluate this business activity regarding its economic, social and political use?

In order to operationalise the research the following research questions are used::

5. To which extent is it useful for housing associations to carry out a CPC project given the current social, political and economical circumstances?
6. What are the main cost factors and overall costs for a housing association when it carries out a CPC project?
7. Which social goals does a housing association set for a CPC project and to which extent does it provide social results?
8. To which extent can a business model display the way CPC as a business activity is offered, executed and how it captures value?

Design of the study

The research has an explorative character and consists of three consecutive research methods which complement each other. The first step is taken by performing a literature review. The results form the input for the second step: an analysis of multiple projects. In order to validate the results from this analysis a Delphi-study is used in step three.

The goal of the literature review is firstly to investigate and understand the context of the research. Also, the review is used to determine which informatio is currently available and how this fits within the nine components of the Business Model Canvas. These components form the variables of this research. The literature review consists of four parts: 1) collective private commissioning, 2) housing associations, 3) business models and 4) social costs and benefits. In the end, the information from the review is used to develop indicators. These will act as units of measurements for the components of the business model and to operationalise the project analysis using interviews.

1. VOORONDERZOEK

Begrippen
+
Onderzoeksvragen

Given the unique nature of CPC projects it is not possible to select a single typical case from the spectrum of CPC projects. In order to generalise, multiple projects have to be included in order to capture the variations between projects (Seawright & Gerring, 2008, p. 300). This is the reason for performing an analysis on multiple projects. In total four projects will be analysed.

2. LITERATUURONDERZOEK

Indicatoren
↓
Interviewvragen

In Katendrecht, a neighbourhood of Rotterdam, the project De Driehoek of Woonstad Rotterdam is researched. In total 68 former social dwellings, dating from around 1910, have been converted to 38 dwellings during this project. The project Sint Martenshof is situated in the neighbourhood Sint Marten in the city of Arnhem. In total 40 social dwellings, dating from around 1890, are being converted into 20 dwellings. In Amsterdam the project U.J. Klarenstraat can be found in the neighbourhood of Slotervaart. This project consists of a 1950's flat with 40 dwellings which are being reconfigured into 30 larger dwellings. Since 2009 four apartment complexes have been developed in the city of Almere by people with lower incomes using the financial support of IbbA. The project analysis uses two ways of collecting data: document analysis and interviews. The documents are primarily used in order to gather background information and to compare the results of the interviews with the existing literature. The interviews are thus the primary research method for the project analysis.

3. PROJECTONDERZOEK

Subonderdelen
↓
Stellingen

The third step of the research is the Delphi-method. This type of research uses the knowledge a group of experts. In this way it is possible to submit propositions to the panel regarding the outcomes of the project analysis. The results from the propositions are tallied and analysed on the level of consensus amongst the panelists. When the panel does not achieve consensus of the answer is inadequate, it will be adjusted and again proposed to the panel (Baarda et al., 2005, p. 239). Since all but one of the experts have not been involved with the projects, they should be able to give an unbiased judgement and validate

4. DELPHI-ONDERZOEK

Uitspraken
↓
Concept BM

5. CONCLUSIES

Aanbevelingen

the results of this research. Three of the panelists have an academic background, four have a background in guiding CPC projects and four panelists are related to the housing sector.

The research is concluded by submitting the resulting conceptual business model to a number of housing association employees which have been involved with CPC projects which are part of this study. This does make them biased regarding their knowledge on the research. They are asked to give an indication about the applicability of the model via a short digital questionnaire.

The conceptual business model

The empirical research resulted in a conceptual business model. Each of the nine components of the Business Model Canvas were completed with a number of subcomponents. Below a brief description of each component of the canvas.

Customer segment

The customer segment describes a group of consumers which is interested in participating in CPC projects. The following four subcomponents could at least form descriptions of the consumer segment. These subcomponents remain indicative since during this research it was found that it is not possible to give a description of a single targetgroup

1. Creative; participants of CPC projects often have a creative mindset.
2. Entrepreneurial; participants of CPC projects often have an entrepreneurial mindset, or occupation.
3. Adventurous; participants of CPC projects are often more adventurous, which makes them seem more eager to take on a pioneering role.

Also, the so called 'red target group' of the Smartagent Company seems to be the most interested in CPC, but other target groups can not be dismissed.

Value proposition

The Value proposition describes the offer a housing association makes to the customer segment while carrying out a CPC project. At least the following two subcomponents could be part of the value proposition:

1. Fallback: a housing association could offer prospective buyers the possibility to start the project before all of the dwellings are sold. By doing so the housing association has to cooperate in the development

process. This gives prospective buyers a guarantee that the project can commence without having to achieve a 100% in sales and it reduces the financial risk of participants dropping out.

It also seems that with CPC project some sort of collective private commissioning is offered, either in the form of new build dwellings or renovation. It is signalled as well that some housing associations offer participants support during the development process. However, this has not been confirmed by the panel. It could be that the buyers lack the required knowledge. It should therefore be recommended that association decides in advance whether or not extra knowledge is offered by themselves or via external advisors.

Channels

The channel component describes how a housing association communicates the value proposition to the customer segment. At least the following two subcomponents could be part of the channels component:

2. Marketing campaign in order to communicate information; in order to communicate the value proposition to prospective buyers a project specific marketing campaign is often used. This campaign can consist out of multiple means and methods. Project research shows that brochures, sales manifestations and project days are often used. However, this is not an exhausting description of how a marketing campaign should be designed.
3. Process-, project- en financial information; using the marketing campaign information is communicated. Often this concerns information regarding the set up of the project and the process, and what the expected costs and sales prices are.

Customer relationship

The customer relationship component describes the kind of relationship the housing association has with the participants of a CPC project. At least the following three subcomponents could be part of the customer relationship component:

1. The housing association as a frame setter; this role means that the association initiates a CPC project and sets the boundaries and guiding rules. The owners association is subsequently handed over the responsibility for the actual development. The housing association will then take on a monitoring role.
2. Working together because of the fallback; when an association offers this guarantee it could be possible that the project needs to be commenced before all of the dwellings are sold. In turn, the housing association, being the owner, becomes part of the owners association.
3. The housing association as a sales person; during the initial phase of a CPC project the association primarily acts as a salesperson. This means that it is less involved with setting up the owners associations. For this a counseling agency may be hired as shown in this research.

Revenue streams

The revenue streams component shows how a housing association can use a CPC project to gain certain results. At least the following two subcomponents could be part of the revenue streams:

1. Social results as revenue stream; by using a CPC project it is possible to achieve social results which can be seen as a revenue stream. For example, attracting new residents to a neighbourhood or creating a new type of dwellings in a certain neighbourhood.
2. Financial results; the sales of former social dwellings generate financial income.

No statements are made regarding the specific levels of incomes or the extent to which social results are attained since these are project specific.

Resources

The resource component describes the essential resources which are necessary for offering and fulfilling the value proposition. At least the following five subcomponents could be part of the resources component:

1. Internal knowledge; while carrying out a CPC project a housing association can use knowledge from its own organisation in two manners. It may use it for executing the project and for supporting the owners association when they lack certain knowledge which the association can supply.
2. External knowledge; if a housing association does not have certain knowledge within its own organisation, it can choose to use an outside consultant instead who has the necessary information or skills.

3. Process, project and financial information; these forms of project related information are used to inform prospecting buyers and for setting up the project during the initial stages.
4. Financial resources; executing a CPC project will require some level of capital investment in order to pay for any expenses. The way these funds are allocated will most likely be housing association specific.
5. Real estate; when carrying out a CPC project with existing real estate this will become one of the resources.

Activities

The activities component describes the essential activities a housing association has to perform in order to execute and deliver a CPC project. At least the following three subcomponents could be part of the activities components:

1. Research; during the initiation phase the housing association carries out a research on how the CPC project should be set up, what the value proposition should be, how to reach the customer segment, which resources to use, which activities to perform and which partners to use.
2. The project assessment; upon completing the research a project assessment can be made which assesses the perceived costs and benefits of a CPC project in order to determine whether or not to continue with the project.
3. The marketing campaign; in order to inform prospective buyers about the value proposition a marketing campaign has to be designed and carried out.

When a fallback is offered as a guarantee it could be possible that the following two subcomponent become part of the activities component:

4. Redeveloping unsold dwellings; if the housing association has not sold all of the dwellings it will retain ownership. This means that when the project enters the realisation phase it could be that the association as the owner has to participate in the renovation.
5. Participating with the ownership association; when the housing association remains the owner of some unsold dwellings it has to participate with the owners association for the execution of the project.

Partners

The partners component describes which partners and suppliers are necessary for offering, executing and delivering a CPC project. At least the following subcomponents could be part of the partners component:

1. Partnership with the owners association; the individual owners unite themselves into an owners association. It is the association who is responsible for the execution of the project, and it is the housing association who oversees the project, some form of collaboration will be necessary between the two parties.
2. Hiring a consultant; in order to get access to external knowledge consultants need to be hired.

Because of various circumstances the following subcomponent becomes part of the Partners component:

3. Hiring a contractor; there are multiple scenarios for which a contractor could be hired. For instance, some demolition works could be carried out during the initiation phase, or when the association remains the owner of some unsold dwellings it could be possible that it has to collaborate in collective construction activities.

Cost structure

The cost structure component describes which costs a housing association can expect from offering and executing a CPC project. At least the following three subcomponents could be part of the cost structure:

1. Internal costs; any cost arising from the use of the organisation or its assets

Depending on the way a CPC project is set up, the following cost factors could become part of the cost structure:

2. Advisory costs; any costs arising from the use of consultants outside of the association's organisation.
3. Construction costs; any costs arising from construction activities.
4. Marketing cost; any costs arising from designing and carrying out a marketing campaign.



Figuur 2, concept business model, gebaseerd op (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 44)

Conclusions

1. To which extent is it useful for housing associations to carry out a CPC project given the current social, political and economical circumstances?

The Delphi-panel gives a number of opinions on CPC as a development method:

1. CPC can be an integral development method for housing associations.
2. CPC could be a way to get real estate into development.
3. It is good that housing associations use CPC als a way of developing existing real estate.

Thus CPC may have a general use for housing associations as a method for developing existing real estate.

The social interest in selfmade dwellings has remained stable despite the current housing crisis, given the stable share of around 10% in the Dutch housing production. For many people the idea of designing and building your own home remains interesting, for example the number of people interested in the Sint Martenshof was almost 10 times as large as the number of available dwellings. By offering CPC projects housing associations react to this interest. The economical use of a CPC project lies within the revenue streams that these projects could generate for a housing association. Of the projects that where analysed, only one showed a negative result, which was mainly caused by a lack of research. The other projects show good returns. But, given the small scale of CPC projects their results are bound to be complimentary to the main revenue streams of associations such as rent and regular sales.

It appears that as a business activity CPC projects have social and economical value for a housing association. The political value is a different story. The recent changes in rules have not been analysed regarding their effects on CPC projects. Empirical examples and theoretical information remain unknown.

2. What are the main cost factors and overall costs for a housing association when it carries out a CPC project?

A number of cost factors have been identified using the project analysis. These form the subcomponents of the cost structure component.

1. Internal costs; any costs arising from the use of the organisation or its assets. For example the deployment of a projectmanager, or communication specialist. Internal costs will always be part of a CPC project.
2. Advisory costs; any costs arising from the use of consultants outside of the association's organisation. For example hiring a counseling consultant for setting up the collective process. This cost factor is project specific and could occur.
3. Construction costs; any costs arising from construction activities. For example hiring a construction company to remove any asbestos. This cost factor is project specific and could occur.
4. Marketingcost; any costs arising from designing and carrying out a marketing campaign. Since marketing is a specific part of the business model a separate costfactor was devised. This cost factor is project specific and could occur.

It may be concluded that four costfactors have been determined. Only the internal costs will always be part of the cost structure since the housing association is the project initiator. The other costfactors will occur depending on how the project is set up. specific cost references remain to be determined.

3. Which social goals does a housing association set for a CPC project and to which extent does it provide social results?

Three of the four projects which have been analysed were part of an urban restructuring program. The projects 'De Driehoek' and the 'U.J. Klarenstraat' were used by the initiating housing associations to achieve differentiation in the type of dwellings and population of the neighbourhoods they were located in. Though the projects resulted in new dwellingtypes, it remains to be seen how different the participants were from people attracted by other parts of the restructuring. The 'Sint Martenshof' project in Arnhem was mainly used to renovate the dwellings and add family homes to the neighbourhood. The IbbA arrangement has resulted in four collective projects for consumers with lower incomes.

In conclusion, it appears that a CPC project which uses existing real estate are most of the time part of a larger urban reconstructing program. It is then used to achieve differentiation in the types of dwelling and population of the area. The extent in to which these goals are met remains unknown.

4. To which extent can a business model display the way CPC as a business activity is offered, executed and how it captures value?

The Delphi-panel could not give a coherent answer to this question. This could be explained by the fact they only had the propositions and a short explanation of what a business model is to base their judgement on.

The reactions of three employees of various housing associations show that they think that the business model is capable of showing how a CPC project is offered and executed. After all, the business model covers a wide range of aspects related to the activity. Some of the employee's state they have used similar aspects when they initiated a CPC project. Also, one respondent stated that some housing associations use similar models. They also have some doubt whether an abstract model is capable of showing how social value is created and if the perspective of the participants could be contained within the model. One of the respondents thinks unexpected circumstances common with collective group processes should be included within the model

Which aspect form the business model for Collective Private Commissioning as a development method and can housing associations use it to evaluate this business activity regarding its economic, social and political use?

With this research a number of subcomponents have been identified for each of the components of the Business Model Canvas. These were used to create a conceptual business model for Collective Private Commissioning as a development method for housing associations. Besides the subcomponents a number of aspects have been identified which could play a role within the business model.

It appears that housing associations could use the model for evaluating this business activity regarding its economical and social value. After all, the model seems to covers the range of aspects that play a role in CPC projects. The model also shows which type of revenue streams can be expected. The project analysis shows that

CPC projects are used to achieve differentiation in population and dwelling types as a social result. It remains unknown to which extent social goals are fulfilled with CPC project. The impact of changes in legislation on the political value needs to be studied further

Recommendations

The goal of this research was to come up with an integral description of what a business model for CPC could be. Although the obtainment of a conceptual business model was succesful, further research should focus on:

- 4) The applicability of the model: in order to test the real world applicability the conceptual model could be used to develop a theoretical project proposal for a CPC project. This could be combined with adding the participant' perspective to the model and to test the potential of the model to capture unexpected circumstances.
- 5) Cost references for CPC projects: in order to make a valid project assessment accurate cost references could be of value.
- 6) The extent to which social goals are met with a CPC project. Further insights into the fulfillment of social goals is needed to further evaluate the social value of these projects.

1 Introductie

Dit hoofdstuk vormt de inleiding van het onderzoek. Vanuit de achtergrond waar tegen dit onderzoek zich afspeelt, wordt het te onderzoeken probleem geanalyseerd. Dit leidt tot een probleemstelling met bijbehorende onderzoeksvragen. Tevens wordt er in gegaan op de relevantie en het achterliggende doel van dit onderzoek.

1.1 Probleemanalyse, probleemstelling en onderzoeksvragen

De afgelopen jaren heeft zich een sterke wetenschappelijke en maatschappelijke interesse afgetekend voor Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO) en andere vormen van zelfbouw. Vaak werd hierbij een verband gelegd met de woningcorporatiesector. CPO wordt vaak gezien als een innovatieve manier van bouwen welke past bij de huidige (maatschappelijke) ontwikkeling van de woonconsument. Daarentegen hebben woningcorporaties te maken met een slecht publiek imago en steeds stringenter regelgeving. Echter, ondanks het veranderende werkveld, zouden woningcorporaties CPO in kunnen zetten als middel om organisationele doelen te behalen. De maatschappelijke interesse en de veranderende corporatiesector vormen de aanleiding van dit onderzoek.

Interesse voor collectief particulier opdrachtgeverschap

De maatschappelijke interesse voor (collectief) particulier opdrachtgeverschap is ondermeer terug te leiden tot de initiatieven 'New Babylon' van Constant van Nieuwenhuys (1956-1969¹), het 'Invulhuis' van John Habraken (s.d.) en het 'Wilde wonen' van Carel Weeber (1997²). Deze architecten c.q. kunstenaars ageerden tegen de naoorlogse seriematige bouwmethodieken (Boelens et al., 2010, p. 12). Deze lieten immers weinig ruimte voor creativiteit en input van de bewoner. Dit kreeg een politiek vervolg toen op 7 november 2000 de motie van Gent/Duivesteijn werd aangenomen. Hiermee werd aangedrongen op het bevorderen van particulier opdrachtgeverschap voor alle inkomensgroepen. In het verlengde hiervan werd in 2001 in de nota 'Mensen, Wensen, Wonen' de ambitie geformuleerd om tenminste 1/3 van de bouwproductie tussen 2005 en 2010 via particulier opdrachtgeverschap te produceren (Boelens et al., 2010, p. 13). Dit percentage bleek echter veel te hoog gegrepen in een land met een bouwtraditie waarbij er voornamelijk voor de markt werd gebouwd. Particulier opdrachtgeverschap doet precies het tegenovergestelde: de markt bouwt voor zichzelf. Sinds het formuleren van deze ambitie is het aandeel particulier opdrachtgeverschap stabiel gebleven rond de 11% van de bouwproductie in Nederland (CBS Statline, 2013a). De laatste jaren vinden steeds meer mensen, met name professionals, dat deze vorm van ontwikkelen beter past binnen de veranderende maatschappij. Van der Heijden beschrijft in zijn essay over het Amersfoortse Soesterkwartier, de actieve burger. Hij beschrijft deze als: burgers die het initiatief van de overheid en het bedrijfsleven overnemen op gebied van groenzorg variërend tot energieopwekking (2011, p. 9). De Ridder en Bosma (2012) hebben onderzoek gedaan naar de keuzemotieven van de consument met betrekking tot zelfbouw. In hun onderzoek stellen ze dat keuzevrijheid in het ontwerpen en realiseren van een woning steeds belangrijker wordt voor particulieren. Echter, tegelijkertijd signaleren ze dat vormen van opdrachtgeverschap minder populair zijn dan bijvoorbeeld mede opdrachtgeverschap. Dit lijkt mede veroorzaakt te worden door de risico's die consumenten zien bij te veel keuzevrijheid in het ontwerpen en realiseren van een woning. (2012, p. 4). Ook het Watertorenberaad (2010) geeft aan dat de klant steeds meer centraal gesteld zal moeten worden en dat corporaties een overkoepelende rol kunnen spelen voor onder andere (primair sociaal) collectief particulier opdrachtgeverschap. In deze rol levert de corporatie voornamelijk expertise, op het vlak van ontwikkeling, aanleg en beheer (Watertorenberaad, 2010, pp. 7, 11-12). Naast de maatschappelijke interesse is er de afgelopen jaren ook sprake geweest van enige academische interesse. Vanuit dit perspectief is er de afgelopen jaren ook sprake geweest van meerdere onderzoeken welke gericht waren op CPO in relatie tot de corporatiesector. Hiervan getuige onder andere het werk van Kievit (2013) welke het activeren en faciliteren van het samenwerkingsproces tussen woningcorporaties en particulieren bij CPO onderzocht. Bouabbouz (2012) onderzocht faalfactoren in het ontwikkelingsproces van CPO projecten. Beenders (2011) heeft onderzoek gedaan naar een processtructuur voor samenwerking tussen CPO en een marktpartij. Als laatste wordt het onderzoek van Marijke de Vries (2013) vermeld welke onderzocht hoe particulier opdrachtgeverschap bij kan dragen aan de missie en kerntaken van woningcorporaties.

Woningcorporaties in transitie

Woningcorporaties bevinden zich op dit moment in een periode van transitie. Sinds de brutering in de jaren negentig kregen de corporaties een grote hoeveelheid zelfstandig- en verantwoordelijkheid overgeheveld vanuit de rijksoverheid. Daarmee gingen de corporaties van door overheid gestuurde en taakgerichte organisaties naar

¹ Interview met Constant van Nieuwenhuys, (bombmagazine, 2005)

² Voor meer informatie, zie (architectenweb.nl, s.d.)

zelfstandige ondernemingen met een publieke taakstelling; aldus Gruis (2010, p. 2). Echter, de sector heeft de laatste jaren te maken met schandalen bij enkele corporaties, maar ook methet stagneren van verkoop- en ontwikkelingsactiviteiten door de economische crisis, het inperken van het werkveld en de werkwijze door overheidsmaatregelen. Daarnaast staan woningcorporaties sinds enkele jaren onder een strikter financieel toezicht. Door nieuwe verslagleggingsregels wordt er getracht transparantie te verkrijgen in de financiële huishouding van de corporatiesector (NBA.nl, s.d.). Hierdoor staan de woningcorporaties voor nieuwe veranderingen in de bedrijfsvoering.

Verscheidene onderzoeken springen hierop in en proberen de toekomst van de woningcorporatie te duiden. Gruis et al. (2009) onderscheiden twee toekomstperspectieven voor de corporaties: 'doeners' en 'regelaars'. Zowel 'doeners' als 'regelaars' signaleren gaten in het institutionele veld en problemen in de maatschappij. Een 'doener' past vervolgens hier het takenpakket van de organisatie op aan. 'Regelaars' richten zich meer op hun netwerk en zetten deze in om gesignaleerde gaten te vullen (Gruis et al., 2009, pp. 19-20). In een onderzoek door Stipo (2010) naar de woningcorporatie in 2020 worden 6 mogelijke typen corporaties onderscheiden; netwerk, co-creatie, energie, waarde, sociale en balancerende corporaties (Stipo, 2010, p. 11). Deze pluriformiteit aan richtingen waarin de corporatie zich kan ontwikkelen, lijkt de onzekerheid waarin de sector zich bevindt te bevestigen.

Een ander punt van invloed is de economische situatie waarin veel woningcorporaties zich in bevinden. Door de economische crisis is de productie en verkoop van woningen stil gevallen. Dit waren echter een van de belangrijkste financiële drijfveren voor de sector sinds de bruterig (Stipo, 2010, p. 2). Met het teruglopen van de verkoop van zowel huur als nieuwbouw woningen lopen ook de inkomsten voor de corporaties terug. Daarboven op komt nog eens de verhuurdersheffing die door het kabinet Rutte II in het leven is geroepen als bezuinigingsmaatregel. Deze heffing loopt op tot 1,7 miljard euro in 2017. Hier tegenover staat dat de corporatiesector extra huurverhogingen mogen doorvoeren ter compensatie (Blok, 2013, p. 1). Desondanks doet de verhuurdersheffing een flinke inbreuk op de financiële huishouding van de corporaties omdat de extra huurinkomsten op dit moment niet genoeg opbrengen (Mulder & Semenov, 2012, p. 11).

Tevens is het begin 2014 duidelijk geworden wat de intenties van de huidige regering zijn wat betreft verdere hervormingen van de corporatiesector. Zo is het duidelijk geworden dat woningcorporaties zich weer bezig moeten gaan houden met de kerntaak: *'het aanbieden van betaalbare huurwoningen voor de doelgroep, te weten huishoudens met lagere inkomens'* (Blok, 2014, p. 1). Daarnaast worden risicovolle ontwikkelingsactiviteiten aan banden gelegd en worden er eisen gesteld aan het uitvoeren van activiteiten die niet tot de kerntaak behoren. Zo mogen stads- of dorpsvernieuwen alleen worden ondernomen wanneer marktpartijen hier aantoonbaar geen interesse in hebben. Tevens moet al het vastgoed van een woningcorporatie tegen de marktwaarde worden gewaardeerd (Blok, 2014, p. 2).

Dit alles maakt de financiële speelruimte voor de woningcorporaties beperkter. Dit maakt dat er steeds vaker de oproep klinkt voor corporaties om zakelijker en commerciëler hun activiteiten te analyseren en efficiënter hun werkzaamheden uit te gaan uitvoeren. Zo vertelt Daphne Braal, voorzitter van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, in een interview in het NRC Handelsblad dat corporaties zich meer als normale ondernemingen moeten gaan gedragen. De prikkels die ze nu krijgen moeten een aanzet vormen voor efficiënter opereren van de organisatie (Vermeer, 2014, p. E5). In een onderzoek van Stipo (2010) noteren de onderzoekers dat woningcorporaties, voortvloeiend uit de bruterig, de balans moeten vinden tussen zakelijke en maatschappelijke belangen. In hetzelfde onderzoek spraken professionals uit de corporatiesector tevens de verwachting uit dat corporaties kleiner zouden worden en minder taken zouden gaan uitvoeren (Stipo, 2010, p. 5).

Probleemstelling

Collectief Particulier Opdrachtgeverschap lijkt steeds beter aan te sluiten op de maatschappelijke interesse voor keuzevrijheid, maatwerk en aanpasbaarheid. CPO lijkt ook voor de corporatiesector steeds meer mogelijkheden te bieden. Zo vormt het een middel om vastgoed te kunnen verkopen, kan het een rol spelen binnen herstructureringen en zou een corporatie tegen verminderde kosten maatschappelijke baten kunnen behalen. Echter, wanneer een woningcorporatie de intentie tot efficiënter opereren uit wil voeren, is het waarschijnlijk dat hier een evaluatie van de bedrijfsactiviteiten aan vooraf zal gaan. In de gevonden literatuur wordt hierover ten aanzien van CPO nog geen notie gemaakt. Daarbij is het niet duidelijk of de motieven die ten grondslag liggen aan de door woningcorporaties geïnitieerde of ondersteunde CPO projecten uiteindelijk zijn omgezet in behaalde resultaten. Blom et al. (2012) geven in hun onderzoek aan dat de helft van de ondervraagde corporaties na enkele projecten afzagen van verdere deelname aan (C)PO projecten. Tevens lijken de kosten voor woningcorporaties

vaak hoger te zijn door de non-conforme aard van de projecten en worden de projectresultaten zelden geëvalueerd (Blom et al., 2012, pp. 20, 28, 33).

Hieruit rijst de vraag of het uitvoeren van CPO projecten voor de woningcorporatie vanuit zakelijk oogpunt wel een goede keuze is. Immers, als corporaties zakelijker c.q. commerciëler moeten opereren is het van belang dat de kosten niet hoger zijn dan de baten. Echter, CPO is als activiteit bij woningcorporaties nog nooit met behulp van onderzoek op een integrale wijze in kaart gebracht. In dit onderzoek zal er daarom onderzoek worden gedaan naar de invulling van de activiteit en de daarmee samenhangende kosten en maatschappelijke baten. Een van de manieren om dit te onderzoeken is een business model waarbij CPO als ontwikkelmethode wordt gezien. Met een business model zou het mogelijk zijn om: *'een beschrijving [worden gegeven] van de logica achter hoe een organisatie waarde creëert, aanbiedt en vastlegt'* (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 14). Met een business model kan de activiteit, in dit geval CPO, aan de hand van een aantal aspecten systematisch worden onderzocht.

De centrale probleemstelling van dit onderzoek luidt:

Welke aspecten vormen de invulling van een business model voor Collectief Particulier Opdrachtgeverschap als ontwikkelmethode en kunnen woningcorporaties hiermee hun beleid ten opzichte van deze bedrijfsactiviteit evalueren op economisch, maatschappelijk en politiek nut?

Om het onderzoek te operationaliseren zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1. In hoeverre is het onder huidige maatschappelijke, politieke en economische omstandigheden voor woningcorporaties als bedrijf nuttig om de activiteit CPO te ondersteunen dan wel uit te voeren?
2. Wat zijn de voornaamste kostenfactoren en bijbehorende kosten van een CPO project voor een woningcorporatie wanneer deze de activiteit ontplooit?
3. Welke maatschappelijke doelen stellen woningcorporaties voor een CPO project en vertalen deze doelen zich in maatschappelijke resultaten?
4. In hoeverre kan een business model de wijze van waardecreatie, aanbieding en uitvoering van de activiteit CPO weergeven?

1.2 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Diverse auteurs hebben in de afgelopen jaren onderzoek gedaan naar collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO). Zo heeft Bakker (2012) onderzoek gedaan naar de potentie van CPO voor projectontwikkelaars. Om dit te onderzoeken is het Actor Network Theory (ANT) als onderzoeksmiddel gebruikt door Bakker. Uiteindelijk worden de bij CPO projecten betrokken actoren, de randvoorwaarden, de stabiliteit van deze randvoorwaarden en de gevolgen van deze randvoorwaarden voor een verdienmodel besproken. In tegenstelling tot dit onderzoek is beschrijven van de opzet van het verdienmodel niet het belangrijkste onderdeel van het onderzoek van Bakker. Daarnaast is de ANT een onderzoeksmiddel welke voortkomt uit de sociale wetenschappen. Hiermee is het mogelijk om relaties tussen mensen en objecten en de vorming hiervan te onderzoeken. Dit maakt dat het onderzoek van Bakker (2012) lastig in is te zetten voor een onderzoek naar een business model.

Beenders (2011) heeft in zijn onderzoek getracht een processtructuur voor samenwerking tussen particulieren en marktpartijen op te stellen welke met name door projectmanagers gebruikt zou kunnen worden. Voor het uitvoeren van het onderzoek heeft Beenders (2011) een drietal cases onderzocht en een expertmeeting gehouden. De uiteindelijke processtructuur bevat een zestal fases met daarin een aantal activiteiten. Deze methode heeft ook echter een aantal nadelen. Beenders (2011) zelf merkt op dat de aspecten van communicatie en concept ontwikkeling onderbelicht zijn gebleven in het onderzoek. Hier zou het business model wel voor gebruikt kunnen worden.

Bouabbouz (2012) heeft faalfactoren in het ontwikkelproces van CPO projecten na 2008 onderzocht. Hiervoor zijn 3 CPO projecten onderzocht welke om bepaalde redenen zijn gefaald. In de grootte van het onderzoek ligt ook gelijk het grootste nadeel, de omvang van het aantal onderzochte projecten is gering. De overeenkomstige faalfactoren die Bouabbouz (2012) bespreekt, kunnen daarmee slechts een indicatieve aanvulling vormen voor dit onderzoek. De Vries (2013) onderzocht waarom corporaties CPO projecten uitvoeren en wat hiervan de toegevoegde waarde kan zijn voor de missie van de organisatie. Vanuit een literatuuronderzoek zijn hier aanames over gemaakt welke zijn voorgelegd aan sleutelpersonen binnen een woningcorporatie. Ter verificatie

heeft de Vries (2012) een Delphi-onderzoek uitgevoerd bij een tweede corporatie. De uitkomsten van het onderzoek van de Vries (2012) komen tesamen in een beslistool. Tevens geven de uitkomsten inzicht in de motivatie van corporaties om zich bezig te houden met CPO, welke vormen van zelfbouw geschikt zijn en welke rol de corporatie kan aannemen. Het onderzoek van de Vries (2013) vormt zowel input voor dit onderzoek als een referentiekader voor de uitkomsten. Er moet wel in acht worden genomen dat de uitkomsten van het onderzoek van de Vries bij maar 2 woningcorporaties zijn besproken.

Als laatste wordt Kievit (2013) vermeldt welke het activeren en faciliteren van samenwerkingsprocessen tussen een CPO collectief en gemeenten of woningcorporaties heeft onderzocht. Hiervoor is een drievoudige casestudy uitgevoerd naar CPO projecten in bestaand vastgoed. Het onderzoek resulteert in een omschrijving aan de hand van de theorie en de praktijk van het activeren en faciliteren van het samenwerkingsproces en enkele knelpunten. Ook bij dit onderzoek is het aantal onderzochte projecten te gering om er harde conclusies aan te kunnen verbinden. Echter, de uitkomsten van het onderzoek van Kievit (2013) kunnen wel als referentie voor dit onderzoek worden gebruikt. Naast de academisch onderzoekers hebben ook diverse onderzoeksbureaus een aantal onderzoeken afgeleverd welke aansluiten op het thema. Zo hebben Boelens et al. (2010) voor de Stichting Experimentele Volkshuisvesting 60 (C)PO/MO experimenten geëvalueerd. Blom et al. (2012) hebben vanuit de DSP-groep onderzoek verricht naar de ervaringen van woningcorporatie met eigenbouw. Voor de DBMI, Nirov en Nieuwbouw Nederland hebben Ridder en Bosma (2013) onderzocht hoe consumenten en professionals tegen particulier opdrachtgeverschap aankijken.

De bovenstaande onderzoeken geven van verschillende aspecten een beeld van wat CPO in zou kunnen houden voor de woningcorporatie. Echter, deze onderzoeken geven geen inzicht in hoe de ontwikkelmethode CPO als activiteit zou kunnen worden gevormd. Welk klantsegment kan worden aangesproken, op welke manier dit kan gebeuren en waarmee blijft onduidelijk. Even als de bijbehorende kosten en (maatschappelijke) baten. Met dit onderzoek wordt getracht een compleet beeld te geven van hoe CPO als ontwikkelmethode voor woningcorporaties is vorm gegeven. Daarmee gaat dit onderzoek verder dan eerdere onderzoeken. Om dit integraal te kunnen onderzoeken wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een business model als onderzoeksmiddel. Hiermee kan een organisationele activiteit op een aantal relevante aspecten worden geanalyseerd. Het business model als onderzoeksmiddel komt voort uit de ICT en het onderzoeksveld van management en informatie systemen.

Voor dit onderzoek wordt het Business Model Canvas van Osterwalder en Pigneur (2009) gebruikt als onderzoeksmiddel. Dit model is gebaseerd op het veel gebruikte Balanced Scorecard welke Norton & Kaplan in 1992 hebben gepubliceerd. Het Canvas is opgebouwd uit een negen onderdelen waarvan elk door minimaal 2 auteurs uit het betreffende onderzoeksveld zijn genoemd (Osterwalder, 2004, p. 44). Daarmee heeft Osterwalder, die de wetenschappelijke basis voor het Canvas heeft gelegd, een zekere mate van validatie bereikt. Dit vormde de aanleiding om voor dit model te kiezen. Het business model is als onderzoeksmiddel binnen de TU Delft nog niet eerder toegepast op de corporatiesector. In het theoretisch onderzoek is gebleken dat er onduidelijkheid bestaat omtrent de kosten en baten van CPO projecten. Er is nog geen inzicht in het behalen van maatschappelijke doelen met CPO projecten vanwege een gebrek aan onderzoek (Blom et al., 2012, p. 20). Daardoor is nog niet mogelijk om te onderzoeken of, zoals Bouckaert & Vandenhove het noemen, maatschappelijke doelen op een optimale en economisch efficiënte manier worden behaald (1998, p. 1075). Echter, door middel van praktijkonderzoek naar 4 projecten kan er wel inzicht in de perceptie van de betrokkenen van het behalen van maatschappelijke baten.

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek sluit aan bij eerdere onderzoeken die CPO als thema hebben gehad. Deze vorm van woningbouw heeft zijn academische interesse mede te danken aan de maatschappelijke interesse rondom zelfbouw. De daadwerkelijke bouwproductie via zelfbouw ligt al enkele jaren stabiel rond de 11 procent (CBS Statline, 2013a). Echter, de interesse in zelfbouw ligt meestal tientallen procenten hoger, tussen 30 en 40% (Dammers et al., 2007, p. 45; de Ridder & Bosma, 2012, p. 21). Platform 31 stelt dat CPO binnen de bestaande stedenbouwkundige structuur de afgelopen jaren experimenteel van karakter was. Door de toenemende focus op renovatie en kleinschalige nieuwbouw in de stad zou CPO aan populariteit kunnen winnen (Platform31, s.d.). Woningcorporaties zien deze focus ook en combineren deze met de vraag naar zelfbouw door CPO projecten, al dan niet als experiment, aan te bieden. Het project U.J. Klarenstraat van De Alliantie is hier een voorbeeld van (Ruiter, 2014a). Dit onderzoek heeft als doel het aanbieden van CPO projecten tot een ontwikkelmethode voor corporaties te laten evolueren. Uiteindelijk zouden woningcorporaties daardoor CPO vaker als ontwikkelmethode voor bestaand vastgoed in kunnen gaan zetten. Hier zou dit onderzoek aan bij moeten gaan dragen door middel van een integraal onderzoek naar de activiteit met behulp van een business model.

De afgelopen jaren is er enige maatschappelijke opwinding geweest rondom het doen en laten van de woningcorporatiesector in Nederland. Dit ontstond naar aanleiding van een aantal debacles en schandalen. Het komt bovenop de vele veranderingen vanuit de overheid met betrekking het functioneren van de sector sinds de bruteringswet in 1995. Onderzoek naar de toekomst van de woningcorporatie is onder andere door Gruis (2009), van Olst et al (2013), Stipo (2010) en het Watertorenberaad (2010) gedaan, welke diverse toekomstperspectieven onderscheiden. Door nieuwe overheidsregels wordt corporatie niet alleen financieel gekort, zie Mulder en Semenov (2012), maar ook beperkt in haar doen en laten. De uitwerking van het regeerakkoord van 2012 in de vorm van de ‘herzieningswet’ resulteert in een toekomst waarin de woningcorporaties zich bijna alleen bezig mogen houden met het ontwikkelen, beheren en verkopen van maatschappelijk vastgoed. Hierdoor wordt het bouwen van nieuwbouw koopwoningen sterk aan banden gelegd. Deze woningen kenden echter een hoog rendement wat door woningcorporaties werd gebruikt om andere activiteiten, zoals het bouwen en onderhouden van huurwoningen te financieren. Hier komt de financiële druk vanuit de verhuurdersheffing en de crisis op de woningmarkt boven op. Het is waarschijnlijk dat woningcorporaties hierdoor efficiënter moeten gaan werken. Dit onderzoek levert hier een bijdrage aan door de activiteit CPO als ontwikkelmethode te evalueren op het maatschappelijk, economisch en volkshuisvestelijk nut met hulp van een business model.

1.3 Doel van het onderzoek

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is de activiteit CPO als ontwikkelmethode met behulp van een business model op een integrale wijze te onderzoeken. Op deze manier kan de wijze waarop de activiteit is vorm gegeven worden geanalyseerd. Vervolgens kan het aanbieden van de activiteit, het uitvoeren van de activiteit en de waardecreatie van de activiteit worden onderzocht. Hiermee zou uiteindelijk het maatschappelijk, economisch en volkshuisvestelijk nut van CPO als ontwikkelmethode voor woningcorporaties kunnen worden besproken. Om tot een dergelijke discussie te komen voorziet dit onderzoek in een aantal sub-doelstellingen. Allereerst zal er in worden gegaan op de vraag of het vanuit maatschappelijke, economische en politieke perspectieven nuttig is voor woningcorporaties om CPO projecten als activiteit uit te voeren. Vervolgens wordt er in gegaan op de kosten en de maatschappelijke baten van CPO projecten. Als laatste wordt er gekeken naar de toegevoegde waarde van een business model in de bedrijfsvoering van woningcorporaties.

Eindresultaat

In dit onderzoek wordt er een business model voor CPO als ontwikkelmethode bij woningcorporaties onderzocht. Dit model bestaat uit een negental onderdelen waarvan elke aan de hand van een aantal te identificeren subonderdelen wordt opgebouwd. Hiermee is het mogelijk om tot een integrale beschrijving van de activiteit te komen. Deze subonderdelen zijn aan de hand van de theorie en de praktijk geïdentificeerd en zijn met behulp van experts getoetst. Er zal per subonderdeel een inhoudelijke beschrijving worden gegeven ter aanvulling van het model. Deze beschrijving gaat in op de theoretische invulling van een subonderdeel en de toepassing in de praktijk. Voor praktische toepassing worden de vier onderzochte projecten als praktijkvoorbeeld gebruikt. Het doel van dit onderzoek is om een eenvoudig te gebruiken model voor de corporatiesector te presenteren.

Toepassing

De eindresultaten van dit onderzoek zijn primair bedoeld voor toepassing in de corporatiesector. Met het eerder beschreven eindresultaat zou een woningcorporatie die eerder een CPO project heeft ondernomen zijn strategie met betrekking tot CPO kunnen evalueren. Woningcorporaties die nog nooit een CPO project hebben ondernomen zouden het business model met de bijbehorende beschrijving kunnen gebruiken bij het formuleren van een projectopzet. Een andere praktijktoepassing ligt bij in zelfbouw gespecialiseerde begeleidingsbureaus die de kennis in het business model kunnen gebruiken bij CPO projecten. Tevens zou het eindresultaat door de academische wereld gebruikt kunnen worden voor verder onderzoek naar CPO, al dan niet in relatie tot de corporatiesector. Het model zou immers een integrale blik op het uitvoeren van een CPO project kunnen bieden.

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoek kent de volgende structuur. In hoofdstuk 2 wordt de methodologie van het onderzoek uiteengezet en besproken. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van het uitgevoerde literatuuronderzoek gepresenteerd. De inhoud van dit hoofdstuk wordt gevormd door een theoretische verkenning naar de belangrijkste begrippen van dit onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van een meervoudige projectanalyse besproken. Hiervoor zijn vier CPO projecten als praktijkvoorbeelden gebruikt. In hoofdstuk 5 worden de uitkomsten van het Delphi-onderzoek gepresenteerd. In dit onderzoek vormen 11 professionals een panel, met expertise op het vlak van CPO en de corporatiesector. In hoofdstuk 6 worden allereerst de uitkomsten van dit onderzoek gepresenteerd en

besproken. Vervolgens worden de onderzoeksvragen in combinatie met de probleemstelling beantwoord met behulp van de onderzoeksuitkomsten in hoofdstuk 7. Tevens wordt er in hoofdstuk 7 op het onderzoek gereflecteerd en aanbevelingen geformuleerd. In elk hoofdstuk vormen de negen onderdelen van het Business Model Canvas een terugkerend thema.

1.5 Toegankelijkheid van de data

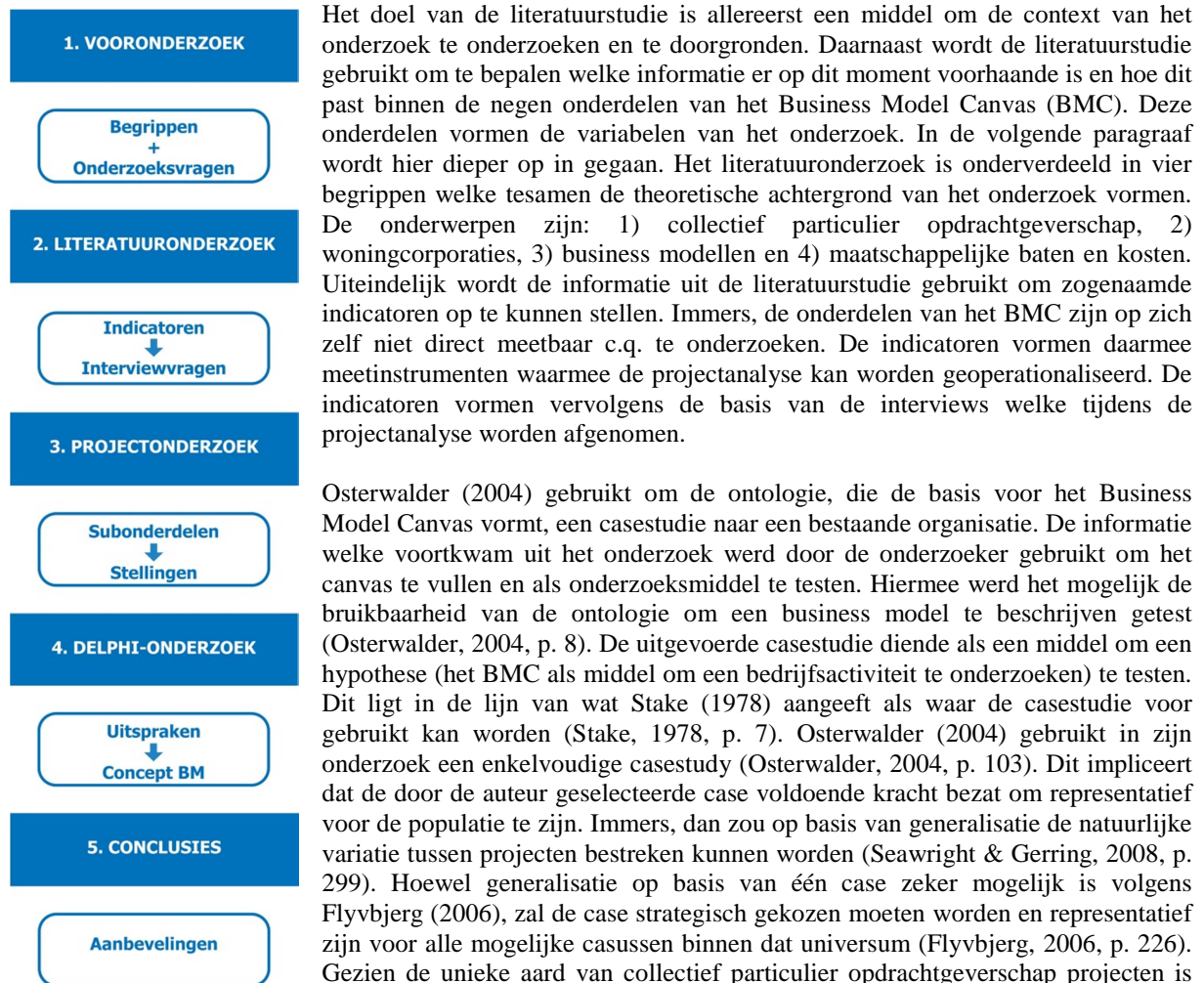
Voor dit onderzoek zijn in totaal 13 interviews gehouden met diverse experts. De inhoud van deze interviews is bekend bij de auteur en is in principe alleen beschikbaar voor de beoordeling van dit onderzoek door de mentoren en de gecommitteerde.

2 Methodologie

In dit hoofdstuk worden de gebruikte onderzoeksmethoden en middelen beschreven. Eerst wordt de opzet van het onderzoek besproken. Vervolgens wordt van elke onderzoeksmethode de theoretische achtergrond en de praktische toepassing beschreven. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op hoe de kwaliteit van dit onderzoek is geborgd.

2.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek bestaat uit drie verschillende onderzoeksmethoden welke elkaar opvolgen en aanvullen. De eerste stap wordt genomen met het uitvoeren van een literatuuronderzoek. De resultaten hiervan vormen de input voor stap twee: een meervoudige projectanalyse. Om de resultaten hiervan kracht bij te kunnen zetten worden deze onderzocht gedurende stap drie: een Delphi-onderzoek.



Het doel van de literatuurstudie is allereerst een middel om de context van het onderzoek te onderzoeken en te doorgronden. Daarnaast wordt de literatuurstudie gebruikt om te bepalen welke informatie er op dit moment voorhande is en hoe dit past binnen de negen onderdelen van het Business Model Canvas (BMC). Deze onderdelen vormen de variabelen van het onderzoek. In de volgende paragraaf wordt hier dieper op in gegaan. Het literatuuronderzoek is onderverdeeld in vier begrippen welke tezamen de theoretische achtergrond van het onderzoek vormen. De onderwerpen zijn: 1) collectief particulier opdrachtgeverschap, 2) woningcorporaties, 3) business modellen en 4) maatschappelijke baten en kosten. Uiteindelijk wordt de informatie uit de literatuurstudie gebruikt om zogenaamde indicatoren op te kunnen stellen. Immers, de onderdelen van het BMC zijn op zich zelf niet direct meetbaar c.q. te onderzoeken. De indicatoren vormen daarmee meetinstrumenten waarmee de projectanalyse kan worden geoperationaliseerd. De indicatoren vormen vervolgens de basis van de interviews welke tijdens de projectanalyse worden afgenomen.

Osterwalder (2004) gebruikt om de ontologie, die de basis voor het Business Model Canvas vormt, een casestudie naar een bestaande organisatie. De informatie welke voortkwam uit het onderzoek werd door de onderzoeker gebruikt om het canvas te vullen en als onderzoeksmiddel te testen. Hiermee werd het mogelijk de bruikbaarheid van de ontologie om een business model te beschrijven getest (Osterwalder, 2004, p. 8). De uitgevoerde casestudie diende als een middel om een hypothese (het BMC als middel om een bedrijfsactiviteit te onderzoeken) te testen. Dit ligt in de lijn van wat Stake (1978) aangeeft als waar de casestudie voor gebruikt kan worden (Stake, 1978, p. 7). Osterwalder (2004) gebruikt in zijn onderzoek een enkelvoudige casestudy (Osterwalder, 2004, p. 103). Dit impliceert dat de door de auteur geselecteerde case voldoende kracht bezat om representatief voor de populatie te zijn. Immers, dan zou op basis van generalisatie de natuurlijke variatie tussen projecten bestreken kunnen worden (Seawright & Gerring, 2008, p. 299). Hoewel generalisatie op basis van één case zeker mogelijk is volgens Flyvbjerg (2006), zal de case strategisch gekozen moeten worden en representatief zijn voor alle mogelijke casussen binnen dat universum (Flyvbjerg, 2006, p. 226). Gezien de unieke aard van collectief particulier opdrachtgeverschap projecten is

het waarschijnlijk dat woningcorporaties hier verschillend mee omgaan. Er is dan ook niet één typische representatieve case uit het spectrum van CPO projecten te selecteren. Om generalisatie mogelijk te kunnen maken zal er daarom onderzoek worden gedaan naar meerdere projecten. Zo kan de variatie tussen de projecten worden gevangen en kan generalisatie mogelijk worden gemaakt (Seawright & Gerring, 2008, p. 300). Het doel van dit onderzoek is om de toepassing van het business model als onderzoeksmiddel te verkennen en het heeft daarmee een exploratief karakter. Daarom is er gekozen voor een meervoudige projectanalyse in plaats van een casestudie opzet. Alhoewel een projectanalyse niet dezelfde diepgang bereikt als een casestudie, past dit onderzoeksmiddel daarmee beter bij de aard van dit onderzoek.

Binnen de projectanalyse worden er twee methoden toegepast om data te verzamelen: documenten en interviews. Documenten hebben binnen de projectanalyse een secundaire rol omdat relevantie projectinformatie niet altijd te verkrijgen was. Documenten worden met name gebruikt om achtergrondinformatie te verzamelen en de uitkomsten van de interviews te kunnen controleren en af te zetten tegen bestaande literatuur. Interviews vormen daarmee het primaire onderzoeksmiddel binnen de projectanalyses. Een nadeel van deze opzet komt voort uit het

feit dat de interviews de mening reflecteren van de geïnterviewde. Aangezien de geïnterviewden bijna allemaal direct betrokken zijn geweest bij de projecten zal hun mening hoogstwaarschijnlijk zijn vertekend. Hierdoor is het noodzakelijk de uitkomsten van de projectanalyse door middel van een andere onderzoeksmethode kracht bij te zetten.

Hiervoor wordt in de derde stap van het onderzoek gebruik gemaakt van een Delphi-onderzoek. Dit type onderzoek maakt gebruik van een groep experts van wie hun kennis kan worden gebruikt. Zo is het mogelijk om de uitkomsten van de projectanalyse als stellingen voor te leggen aan geselecteerde experts. De resultaten hiervan worden verzameld en geanalyseerd op de mate van consensus. Wanneer de panelleden geen consensus bereiken over, of een neutraal antwoord geven op een stelling, dan wordt de stelling in aangepaste vorm opnieuw voorgelegd (Baarda et al., 2005, p. 239). Omdat bijna alle experts niet bij de projecten betrokken zijn geweest, zouden ze een onafhankelijk oordeel kunnen vellen en de onderzoeksresultaten valideren.

Het onderzoek wordt afgesloten door het concept business model voor te leggen aan een aantal corporatiemedewerkers welke betrokken zijn geweest bij CPO projecten. Hun wordt door middel van een digitale korte vragenlijst gevraagd een indicatie te geven van de toepasbaarheid van het model.

2.2 Opzet van de literatuurstudie

Gedurende het vooronderzoek zijn de belangrijkste begrippen voor het literatuuronderzoek bepaald. Deze begrippen dienen als labels voor stukjes van de leefomgeving welke voor het onderzoek belangrijk zijn (Bryman, 2012, p. 163). De begrippen zijn: 1) collectief particulier opdrachtgeverschap, 2) woningcorporaties, 3) business modellen en 4) maatschappelijke baten en kosten. Bryman (2012) geeft aan dat de literatuurstudie kan worden gebruikt om een aantal vragen te kunnen beantwoorden (2012, p. 98);

- Wat is er al bekend over het onderzoeksgebied?
- Welke concepten en theorieën zijn belangrijk in dit onderzoeksgebied?
- Welke onderzoeksmethoden en strategieën zijn al toegepast in dit onderzoeksgebied?
- Zijn er belangrijke controversies?
- Zijn er inconsistente onderzoeksresultaten in dit onderzoeksgebied?
- Zijn er onbeantwoorde onderzoeksvragen in dit onderzoeksgebied?

De literatuurstudie in dit onderzoek richt zich vooral op eerder onderzoek en de toegepaste methoden en strategieën. Op het gebied van collectief particulier opdrachtgeverschap heeft bijna geen theorievorming plaats gevonden. In de literatuur zijn echter wel opvattingen en informatie te vinden welke uit eerder onderzoek zijn voortgekomen. Dit wordt vervolgens gebruikt om indicatoren op te stellen. Deze indicatoren dienen als meetinstrumenten voor de negen onderdelen van het Business Model Canvas. Hiermee kunnen deze onderdelen gedurende de projectanalyses worden onderzocht. Hier wordt in de volgende paragraaf dieper op ingegaan. De uitkomsten van de literatuurstudie worden in hoofdstuk 3 behandeld.

2.3 Opzet van de projectanalyses

Deze paragraaf beschrijft de opzet van de meervoudige projectanalyse. De belangrijkste concepten en variabelen worden gedefinieerd, de verhouding met de andere onderzoeksmethoden toegelicht en de borging van de kwaliteit beschreven. Hiervoor wordt er gebruik gemaakt van case studie literatuur. Vanwege de exploratieve aard van dit onderzoek is er gekozen voor een meervoudige projectanalyse. Deze zal de regels voor het uitvoeren van een case studie volgen.

Belangrijkste concepten en variabelen

Binnen dit onderzoek zijn een viertal begrippen onderscheiden. Deze staan voor hetgene waar onderzoek naar gedaan gaat worden: een business model voor CPO als bedrijfsactiviteit bij woningcorporaties. Naast deze begrippen maakt het onderzoek ook gebruik van variabelen. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Hierbij heeft de afhankelijke variabele een causaal verband met de onafhankelijke variabele. In dit onderzoek vormen de onderdelen van het Business Model Canvas de onafhankelijke variabelen. Het resulterende canvas is immers qua opbouw afhankelijk van de onderdelen. Deze variabelen zijn van de nominale categorie aangezien ze niet te rangschikken zijn (Bryman, 2012, p. 335).

Het onderdeel 'Klantsegment' is immers niet beter of belangrijker dan het onderdeel 'kostenstructuur' binnen het canvas. De negen onderdelen c.q. variabelen zijn echter niet direct te meten. Om dit te kunnen doen wordt er gebruik gemaakt van indicatoren. Deze indicatoren vormen meetinstrumenten voor iets wat niet direct gemeten of onderzocht kan worden (Bryman, 2012, p. 164). Voor het opstellen van de indicatoren zijn de uitkomsten van het literatuuronderzoek gebruikt. Per onderdeel van het Business Model Canvas is onderzocht hoe dit ingevuld

zou kunnen worden met de gevonden informatie. De uitkomsten van het literatuur- onderzoek zijn voornamelijk afkomstig uit eerder onderzoek wat vaak gevalideerd is door relevante experts. Daarmee hebben de indicatoren een zekere betrouwbaarheid.

Uitvoering van het praktijkonderzoek

Voor de projectanalyse worden er documenten en interviews gebruikt om informatie te verzamelen. Voor het maken van de interviewvragen zijn de uit de literatuurstudie verkregen indicatoren als leidraad genomen. De interviews zijn semi gestructureerd van opzet. Dit houdt in dat er naast een aantal vaste vragen ook afwijkende vragen gesteld kunnen worden. Dit type interview kent een grotere mate van flexibiliteit ten opzichte van gestructureerde interviews (Bryman, 2012, p. 716). Dit past bij het exploratieve karakter van dit onderzoek. Voor elk project is er een interview gehouden met tenminste één direct betrokkene. Dit is vaak de projectleider van het project (geweest). Met deze persoon zijn vervolgens twee interviews gehouden. Het eerste interview was vooral exploratief van aard. Het tweede interview was vooral bedoeld om vragen te kunnen herhalen wanneer deze niet voldoende waren beantwoord en om nieuwe vragen te kunnen stellen. Omdat er per project min of meer dezelfde vragen gesteld worden, kunnen de antwoorden vergeleken worden. De gestelde vragen zijn te vinden in bijlage 2. Voorafgaand aan elk interview is er een kort vooronderzoek gedaan met behulp van documenten en projectwebsites.

Om de interviews op te kunnen nemen, is aan de geïnterviewde personen vooraf om toestemming gevraagd. Hierdoor is het mogelijk een volledige transcriptie van het interview te maken. Op deze manier kan een antwoord in zijn context worden geplaatst en kan de achterliggende argumentatie worden onderzocht. Dit is gedurende het onderzoek als waardevol geacht, waardoor er is besloten om steeds een volledige transcriptie te maken. Deze zijn echter niet opgenomen als bijlage omdat het rapport hierdoor onnodig zal worden. De transcripten kunnen bij de auteur ter inzage worden opgevraagd. Voor de analyse van de transcripten is er niet gebruik gemaakt van een coderingsprogramma zoals ATLAS.ti. In plaats hiervan is er gebruik gemaakt van thematische analyse. Deze methode wordt ook toegepast bij kwalitatieve data, zoals bij het analyseren van transcripties. Een thema is een categorie geïdentificeerd vanuit data, gerelateerd aan de focus van het onderzoek. Daarnaast kan een thema voortkomen uit gebruikte coderingen. Op deze manier vormt de thematische analyse de basis van theoretisch inzicht (Bryman, 2012, p. 580). De interviews kennen dezelfde basisvragen welke vanuit de indicatoren zijn opgesteld. Op deze manier wordt de invulling van elk van de negen onderdelen van het Business Model Canvas onderzocht. Voor de thematische analyse is er daarom gekozen om deze negen onderdelen te gebruiken als thema voor de analyse van de interviews. Ter validatie zijn de uitkomsten van de interviews waar mogelijk per project vergeleken met de beschikbare documenten.

Selectie van projecten

Het doel van de projectanalyse is een beschrijving te geven van wat ‘de praktijk’ genoemd kan worden en om tot concrete context afhankelijke kennis te komen (Flyvbjerg, 2006, p. 224). Om onderzoekbare projecten te vinden is in de literatuur en op websites naar voorbeelden gezocht. De gevonden projecten staan vermeld in bijlage 3. Uit de geïdentificeerde projecten is vervolgens een keuze gemaakt aan de hand van twee zelf opgestelde criteria:

1. De CPO projecten dienen door een corporatie te zijn geïnitieerd of ondersteund, aangezien deze woningcorporatie belangrijke begrippen van dit onderzoek zijn;
2. De projecten moeten voornamelijk renovatie projecten zijn waarbij de woningcorporatie een bestaand object aan de deelnemers verkoopt. Hier is voor gekozen vanuit de redenering dat corporaties de komende tijd bezit gaan verkopen om extra inkomsten te gaan genereren;

Van de volgende 4 projecten waren de betrokkenen bereid mee te werken aan het onderzoek:

| Referentie | Project naam | Project locatie | Project type | Project status | Rol corporatie |
|----------------------------------|---------------------------|-----------------------|---|----------------|---|
| 8 (Blom et al., 2012, p. 60) | Ik Bouw Betaalbaar Almere | Almere c.q. landelijk | Deelinitiatief door corporatie De Key | 2008 - heden | Kadersteller/ achtervang |
| 10 (Blom et al., 2012, p. 54) | Sint Martenshof | Arnhem | Initiatief door Gemeente Arnhem | 2009 - heden | Kadersteller/ achtervang |
| 14 (Kievit, 2013, p. 63) | De Driehoek | Rotterdam | Deelinitiatief door corporatie Woonstad | 2007- 2010 | Opdrachtgever / kadersteller / Achtervang |
| 21 (De Alliantie, 2012) | U.J. Klarenstraat | Amsterdam | Initiatief door corporatie De Alliantie | 2012 - heden | Projectleider / achtervang |

Vergelijking van de projecten

Per project worden de uitkomsten van de thematische analyse beschreven per onderdeel van het Business Model Canvas. Om de projecten te vergelijken worden de uitkomsten van de vier projecten geanalyseerd op overeenkomsten en verschillen. Hierbij worden de projecten tegenover de onderdelen van het business model uitgezet zodat de projecten op een overzichtelijke manier vergeleken kunnen worden. Uiteindelijk komen uit de analyse per onderdeel een aantal overeenkomsten naar voren die de projecten gemeen hebben. In het kader van dit onderzoek worden deze overeenkomsten subonderdelen genoemd. De uitkomsten van de projectanalyse worden in hoofdstuk 4 behandeld.

2.4 Opzet van het Delphi-onderzoek

De informatie uit de projectanalyse komt voornamelijk voort uit interviews met betrokken projectleiders. Tevens waren er niet altijd documenten voorhanden die de gemaakte uitspraken konden ondersteunen. Hierdoor is het noodzakelijk om verder onderzoek te doen naar de gevonden elementen om deze te kunnen valideren. In dit onderzoek wordt dit gedaan door middel van een Delphi-onderzoek.

Achtergrond

Deze methode is gedurende de jaren 50 ontwikkeld door The RAND corporation. Het doel van deze methode is om een betrouwbare overeenstemming (consensus) te verkrijgen onder een groep experts over een bepaald onderwerp (Dalkey & Helmer, 1963, p. 458). In de originele opzet van het experiment worden de expert meerdere keren op individuele basis ondervraagd door middel van vragenlijsten of interviews. Daarbij werd er getracht de individuele expert nooit direct te confronteren met de meningen van de andere experts. Dit bleek in de praktijk echter niet altijd mogelijk (Dalkey & Helmer, 1963, pp. 458-459). Het achterliggende idee van deze methode is dat de individuele expert op een onafhankelijke manier zijn mening kan vormen. Daarnaast kunnen vooroordelen worden ondervangen, zoals het haastig overnemen van andermans ideeën, haastige formuleringen of het blijven verdedigen van eigen noties, zaken die kunnen voorkomen bij conventionele ronde tafel gesprekken (Dalkey & Helmer, 1963, p. 459). Hoewel de methode een aantal sterke kanten heeft, somt Powell (2003) ook een aantal zwaktes op. Zo lijkt de methode voor de panelleden tijdsintensiever te zijn dan dat velen aannemen. Ook kan de anonimiteit die de panelleden hebben leiden tot een verminderd verantwoordelijkheidsgevoel en gehaaste beslissingen. Daarnaast is er onduidelijkheid of het gebruik van meerdere rondes leidt tot accuratere beslissingen door de groep (Powell, 2003, pp. 377-378). Dit type onderzoek wordt vooral gebruikt in onderzoeken waarbij oordelende informatie onmisbaar is (Okoli & Pawlowski, 2004, p. 16).

Volgens Hasson et al. (2000) zijn er bij het uitvoeren van een Delphi-onderzoek een aantal zaken waar de onderzoeker over zal moeten rapporteren. Dit zijn onder andere: 1) methodologie (aantal rondes, experts, methode van datacollectie, etc.), 2) data analyse (responspercentage, uitkomsten per ronde, etc.), en 3) discussie en conclusie (mate van consensus, interpretatie van de mate van consensus, vervolgonderzoek, etc.) (Hasson et al., 2000, p. 1009). In een vergelijking met niet-gestructureerde groepsprocedures zoals statistisch samengestelde groepen en expert meetings, presteert de Delphi-methode beter. Maar de methode is niet per se effectiever dan andere gestructureerde groepsprocessen zoals de zogenaamde 'Nominal Group Technique' en de 'Dialectic procedure' (Rowe & Wright, 1999, p. 366). Dit maakt dat de Delphi-methode zeker een toegepaste waarde heeft wanneer er wordt gezocht naar het bereiken van een mate van overeenkomst met betrekking tot het oordeel van de individuele panelleden.

Uitvoering van het onderzoek

Het Delphi-onderzoek bestaat uit twee rondes en tijdens de tweede rondes kunnen vragen eventueel worden herhaald. Voor het uitvoeren van het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een vragenlijst welke uit een aantal stellingen bestaat. In het kader van uitvoerbaarheid voor de panelleden is het maximale aantal stellingen vastgesteld op 20. Elke stelling wordt aan de hand van een 5 punts Likert schaal beantwoord. Een Likert schaal is in essentie een meeteenheid met meervoudige items waarmee de houding van de respondent ten opzichte van een item kan worden onderzocht. Het achterliggende doel van de schaal is de mate van intensiteit van de houding ten opzichte van een item te meten (Bryman, 2012, p. 166). De in dit onderzoek gebruikte schaal varieert tussen zeer mee oneens tot zeer mee eens.

Ronde 1

In de eerste ronde zijn de vragen opgesteld aan de hand van de uitkomsten van de projectanalyse. Om specifieker te zijn, de overeenkomstige subonderdelen zijn verwerkt tot stellingen. De stellingenlijst wordt via de website

SurveyMonkey verstuurd en afgenomen. De panelleden beoordelen alle stellingen op een 5 punts Likert schaal welke varieert van zeer mee oneens tot zeer mee eens. Nadat de deelnemers de vragenlijst hebben ingevuld kunnen de uitkomsten geanalyseerd worden. Hierbij wordt er gekeken naar de mate van consensus tussen de panelleden. De berekeningswijze wordt in de volgende sectie besproken. Voorafgaand aan de tweede ronde krijgen de panelleden de geanonimiseerde uitslag van de eerste ronde toegestuurd.

Ronde 2

In de tweede ronde zijn de vragen opgesteld aan de hand van de uitkomsten van de eerste ronde. Vragen waarover het panel tijdens de eerste ronde geen consensus over bereikten zijn aan de hand van een aantal regels aangepast. Daarnaast is het mogelijk om nieuwe stellingen op te stellen over onderwerpen die nog niet zijn besproken in de eerste ronde. De tweede stellingenlijst wordt wederom via de website SurveyMonkey verstuurd en afgenomen. Nadat de deelnemers de vragenlijst hebben ingevuld worden de uitkomsten weer geanalyseerd. Hierbij zal er weer gekeken worden naar de mate van consensus. Nadat de gegevens zijn geanalyseerd krijgen de panelleden weer de geanonimiseerde uitslag toegestuurd.

Analysemethode

In een Delphi-onderzoek worden de uitkomsten per ronde geanalyseerd op de mate van consensus onder de panelleden. Een hoge mate van consensus betekent dat er weinig spreiding tussen de individuele antwoorden is. Als er geen consensus wordt bereikt gebeurt het tegenovergestelde en vindt er een grote spreiding tussen de antwoorden plaats. Voor het berekenen van de mate van consensus wordt de methode van Tastle and Wierman (2007) gebruikt. Deze methode is ontwikkeld om stellingen die Likert schalen gebruiken te kunnen beoordelen. De Likert schaal is een nominale schaal en daarmee is het verschil tussen de categorieën niet vast te stellen. De auteurs gebruiken voor het analyseren een wiskundige berekening met behulp van logaritmen. Deze berekening resulteert in waarden tussen 0 en 1. Een dergelijke schaal wordt in de statistiek een 'unit interval' genoemd en wordt ook bij andere statistische berekeningen aangehouden. Bij deze methode staat 1 voor volledige consensus en 0 voor volledige dissensus (Tastle & Wierman, 2007, p. 535). Zoals vermeld wordt de 'unit interval' binnen de statistiek en andere Delphi methoden vaker gebruikt. Een voorbeeld hiervan zijn Delphi-onderzoeken waarbij panelleden wordt gevraagd een aantal items te rangschikken. Hierbij wordt de mate van consensus berekend via Kendall's W, welke ook tussen 0 en 1 kan variëren. Voor de in dit onderzoek gebruikte rekenmethode zijn aan de 5 antwoordcategorieën de volgende waarden toegekend: zeer mee oneens (1), mee oneens (2), neutraal (3), mee eens (4) en zeer mee eens (5).

Tastle & Wierman (2007) baseren hun rekenmethode op de zogenaamde 'Entropie' zoals deze is opgesteld door Shannon in 1948 (Tastle & Wierman, 2007, p. 536). De rekenmethode voor consensus gebruikt de volgende formule:

$$Cns(X) = 1 + \sum_{i=1}^n P_i \log_2 \left(1 - \frac{|X_i - \mu_x|}{dx} \right)$$

Hierbij staat $Cns(X)$ voor de mate van consensus, μ_x voor het gemiddelde van X en dx voor $X_{max} - X_{min}$. Voor een verdere uitleg zie Tastle and Wierman (2007, p. 538).

μ_x kan als volgt worden berekend:

$$\mu_x = \sum_{i=1}^n P_i X_i$$

Hierin staat P_i voor de kans (relatieve frequentie) op de uitkomst X_i (welke tussen 1 en 5 ligt), n is het aantal panelleden dat voor een uitkomst kiest en $i = 1$ is het totaal aantal panelleden (Tastle & Wierman, 2007, p. 537).

Met behulp van deze twee formules kan er voor elke stelling de mate van consensus worden berekend. De panelgrootte van 11 is niet ongewoon voor een Delphi-onderzoek. Rowe en Wright (1999) onderzochten 27 Delphi-onderzoeken en 17 hiervan hadden een panelgrootte van maximaal 10 panelleden (Rowe & Wright, 1999, pp. 357-359). Een klein panel heeft invloed op de uitkomsten van de berekening. Immers, een enkel afwijkend antwoord kan de mate van consensus al flink doen dalen. Hier moet tijdens de analyse rekening mee worden gehouden. Desondanks is het nuttig om de mate van overeenstemming bij de analyse te betrekken. Het geeft meer houvast bij het analyseren van de resultaten, en geeft het inzicht in de spreiding van de antwoorden. Voor dit onderzoek is de minimumwaarde voor consensus vastgesteld op 0,7. Dit volgt Kendall's W, waarbij W

een coëfficiënt voor concordantie (overeenstemming) is. Een waarde van W tussen 0,7 en 1 zou daarbij wijzen op voldoende overeenstemming (Okoli & Pawlowski, 2004, p. 26). Ook voor Kendall's W geldt dat een waarde tussen 0,7 en 1 voldoende consensus betekent. De daadwerkelijke analyse wordt in hoofdstuk 5 verder behandeld.

Selectie van de panelleden

Het gebruik van een panel in plaats van losse interviews kent een aantal voordelen. Zo kan het proces versneld worden omdat alle panelleden op dezelfde tijdstippen dezelfde vragen voorgelegd krijgen. Een ander voordeel is dat een panel adequater antwoord geeft dan dat een individueel interview zou genereren (Okoli & Pawlowski, 2004, p. 18). Voor het vullen van het panel met experts is het niet nodig om een statistische steekproef te houden om zo een bepaalde mate van representativiteit te verkrijgen. Immers, alle panelleden hebben expertise op het vlak van dit onderzoek. Het belangrijkste criterium voor het selecteren van panelleden is dan ook de expertise van de persoon (Okoli & Pawlowski, 2004, p. 20). Hieronder worden beknopt de deelnemende professionals en hun achtergrond besproken.

- Prof. Dr. Ir. Vincent Gruis, Technische Universiteit Delft. Vincent Gruis doet onderzoek op het gebied van volkshuisvesting en stedelijke vernieuwing. Zijn expertise ligt op het gebied van corporate governance, organisatie en voorraadbeleid van woningcorporaties (bk.tudelft.nl, s.d.-a);
- Dr. Ir. Louis Lousberg, Technische Universiteit Delft. Louis Lousberg werkt aan promotieonderzoek naar conflictpreventie in de samenwerking tussen gemeenten en projectontwikkelaars bij stedelijke ontwikkelingsprojecten. Daarnaast is Lousberg een zelfstandig projectmanager en adviseur en begeleidt op dit moment een afstudeerder op het gebied van particulier opdrachtgeverschap (bk.tudelft.nl, s.d.-b);
- Dr. Ir. Sake Zijlstra, Technische Universiteit Delft. Sake Zijlstra is universitair docent en doet onderzoek in het kader van het 'Maatschappelijk Ondernemen en Voorraadbeleid van Woningcorporaties. Zijn expertise ligt op het gebied van klantgericht voorraadbeleid en empowerment (bk.tudelft.nl, s.d.-c);
- Hein de Haan, Architectuur|Stedenbouw. Hein de Haan is als architect betrokken geweest bij een aantal CPO projecten waaronder Vrijburgt en BO1. Daarnaast is de Haan geruime tijd verbonden geweest aan de Technische Universiteit Delft (heindehaan.nl, s.d.);
- Ir. Hans Vos, Urbannerdam. Vanuit het Rotterdamse adviesbureau Urbannerdam is Hans Vos werkzaam op het gebied van zelfbouw en CPO. Als bureau was Urbannerdam betrokken bij de drie Casco-CPO projecten (Urbannerdam.nl, s.d.);
- Ir. Marcel van Lent, De Regie. Marcel van Lent is een van de medeoprichters van het adviesbureau De Regie. Dit bureau heeft zich gespecialiseerd in particulier opdrachtgeverschap en aanverwante vormen van projectontwikkeling (Deregie.nl, s.d.);
- Ing. Ard Pierik, USHI Kenniscentrum Bouwen. Ard Pierik is mede eigenaar van USHI Kenniscentrum Bouwen en heeft meerdere CPO projecten begeleid, waaronder enkele IbbA-appartementen projecten. Daarnaast is Pierik docent calculatie en bouwkosten aan de Saxion Hogeschool (NL.linkedin.com, s.d.-a);
- Drs. Marijke de Vries MSc., Grondwerk PM. Marijke de Vries heeft bij meerdere bedrijven waaronder Ymere gewerkt als projectontwikkelaar. Daarnaast heeft de Vries recent in het kader van de Master City Developer haar scriptie geschreven op het gebied van woningcorporaties en CPO (nl.linkedin.com, s.d.-b);
- Ir. Martijn Blom, Hollands Licht. Martijn Blom is de eigenaar van het conceptbureau Hollands Licht. Het bureau neemt deel aan het consortium DeFlat, dat zich bezig houdt met de ontwikkeling van de klusflat Kleiburg in Amsterdam (Hollandslicht.com, s.d.);
- Marlies Veldman MSc, Portaal. Marlies Veldman is senior projectontwikkelaar bij Portaal en heeft meegewerkt aan het CPO project Nieuw Leyden. Tevens is ze woonachtig in een CPO (NL.linkedin.com, s.d.-c);
- Paula Schuldink MSc, Mitros. Paula Schuldink is vanuit de Utrechtse woningcorporatie betrokken bij het project 'MadebyU'. Dit is een CPO project wat bestaat uit renovatie en nieuwbouw CPO woningen in Utrecht (NL.linkedin.com, 2014);

In totaal bestaat het panel uit 11 professionals welke woningcorporatie en CPO gerelateerde kennis hebben. Deze kennis is voor dit Delphi-onderzoek onontbeerlijk en vormde het selectiecriterium.

2.5 Bewaking van de kwaliteit

Het onderzoek zal een aantal kwaliteitsnormen in acht moeten nemen om tot valide resultaten te komen. De betrouwbaarheid van het onderzoek komt voort uit de vraag of de resultaten van het onderzoek te herhalen zijn en of de meeteenheden van de begrippen en variabelen consistent zijn. Drie factoren dragen hier vooral aan bij:

stabiliteit, interne betrouwbaarheid en inter-observator betrouwbaarheid (Bryman, 2012, p. 169). Het gebruik van een beproefde methode als basis van het business model kan aan de stabiliteit van het onderzoek bijdragen. Interne betrouwbaarheid heeft vooral te maken met multi-item meeteenheden (Bryman, 2012, pp. 168-170). Dit heeft dus betrekking op de Delphi-methode. Het is de vraag of deze methode op betrouwbaarheid kan worden beoordeeld. Doordat het om meningen van personen gaat, is het niet altijd mogelijk om bij herhaling tot hetzelfde resultaat te komen (Hasson et al., 2000, p. 1012).

Inter-observator betrouwbaarheid is niet aan de orde omdat dit onderzoek maar een onderzoeker kent (Bryman, 2012, pp. 168-170). Validiteit kent vier typen: meetkundige validiteit, interne validiteit, externe validiteit en ecologische validiteit. Meetkundige validiteit wordt behaald door indicatoren of meeteenheden te gebruiken welke de te meten variabele ook daadwerkelijk meten (Bryman, 2012, p. 47). De gebruikte indicatoren komen voort uit literatuuronderzoek en worden beschreven met gangbare benamingen. Interne validiteit is in sterke mate afhankelijk van causaliteit (Bryman, 2012, p. 47). Het business model als uitkomst van een negental onderdelen is aangetoond door Osterwalder (2004), wat bijdraagt aan de interne validiteit van dit onderzoek. Externe validiteit komt voort uit de mate waarop de uitkomst van een onderzoek te generaliseren is (Bryman, 2012, p. 47). Hoewel CPO projecten vaak uniek zijn, is het proces erachter wel degelijk te generaliseren zoals Beenders (2011) in zijn onderzoek laat zien. Doordat er een meervoudige projectanalyse wordt gebruikt, is het mogelijk te generaliseren omdat het bereik van de studie groter is. Ecologische validiteit heeft betrekking tot de toepassing van wetenschappelijke resultaten op het alledaagse leven (Bryman, 2012, p. 48).

Het doel van dit onderzoek is om een business model op te stellen wat door de gehele corporatie sector gebruikt kan worden. Daarnaast wordt er een indicatief antwoord gegeven op de vraag of corporaties zich bezig moeten blijven houden met CPO onder de huidige omstandigheden. Dit draagt bij aan de ecologische validiteit van het onderzoek. Om tot objectieve resultaten te komen zal er een bepaalde mate van transparantie in het onderzoeksproces bereikt moeten worden (Bryman, 2012, p. 289). Voor het uitvoeren van de interviews wordt er gebruik gemaakt van dezelfde basisvragen (Baarda et al., 2005, p. 194). Verder is het van belang dat het onderzoek vrij van vooronderstellingen blijft, al is dit nooit geheel te voorkomen (Bryman, 2012, p. 49). Door het gebruik van meerdere methodes, van onafhankelijke experts om tot conclusies te komen en overleg met mentoren dragen bij aan een verminderen van de effecten van eventuele vooroordelen. Binnen het Delphi-onderzoek kan volgens Hasson et al. (2000) de validiteit van het onderzoek worden bewaakt door de criteria welke Lincoln & Gubba (1985) hebben opgesteld: geloofwaardigheid, toepasbaarheid, controleerbaarheid en bevestigbaarheid (Hasson et al., 2000, p. 1013). De geloofwaardigheid komt bij dit Delphi-onderzoek voort uit de grootte van het panel en de kennis die daarin aanwezig is. De toepasbaarheid komt vooral voort uit de mate waarin de resultaten toepasbaar zijn op het dagelijkse leven. Om dit te bereiken wordt er in het Delphi-onderzoek gebruik gemaakt van gangbare uitspraken c.q. woordgebruik. Controleerbaarheid wordt binnen het onderzoek gegarandeerd door het tonen van alle genomen stappen en het verband hiertussen. De bevestigbaarheid van het onderzoek komt voort uit het gebruik van een panel met een diverse opbouw en de documentatie van de stappen.

3 Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het uitgevoerde literatuuronderzoek gepresenteerd. Het literatuuronderzoek beschrijft de theoretische kaders en achtergronden van de begrippen die bij dit onderzoek horen. Allereerst worden de vier belangrijkste begrippen behandeld: 3.1 collectief particulier opdrachtgeverschap, 3.2 woningcorporaties, 3.3 business model en 3.4 kosten- en batenanalyse. Daarna worden de uitkomsten met behulp van het Business Model Canvas besproken. Dit resulteert in een aantal indicatoren welke tijdens de projectanalyses zijn gebruikt.

3.1 Collectief Particulier Opdrachtgeverschap

Collectief particulier opdrachtgeverschap is een vorm van ontwikkeling waarbij een collectief van particulieren in sterke mate verantwoordelijk is voor het tot stand komen van hun eigen woning. CPO als manier van woningontwikkeling verscheen voor het eerst in de jaren 80. De laatste jaren lijkt de collectieve methode in samenhang met andere vormen van particulier opdrachtgeverschap bezig te zijn met een opmars, te zien aan de professionele en academische aandacht. Woningcorporaties mengen zich al langer in met cpo zoals te zien in de door Boelens et al. (2010) gepresenteerde overzicht van projecten. Deze paragraaf gaat verder op het concept CPO in.

Definities

In navolging van Bakker (2012) wordt er geconstateerd dat Collectief Particulier Opdrachtgeverschap geen eenduidige definitie kent maar echter een diffuus begrip is (Bakker, 2012, p. 19). De SEV definieert cpo als volgt: *'Een collectief van gelijkgestemde particulieren koopt de grond en bepaalt gezamenlijk hoe en met welke partijen de woningen, de private, en in sommige gevallen zelfs de openbare ruimte wordt ingericht en gerealiseerd'* (Boelens et al., 2010, p. 5). In het rapport van de DSP-groep wordt de volgende definitie voor (c)po gehanteerd: *'een burger of een groep burgers, in dat laatste geval georganiseerd als rechtspersoon zonder winstoogmerk, de volledige juridische zeggenschap heeft over en verantwoordelijkheid draagt voor het gebruik van de grond, het ontwerp en de bouw van de woning'* (Blom et al., 2012, p. 5). De provincie Noord-Holland gebruikt in haar beleidsevaluatie de definitie: *'Particulieren verwerven in groepsverband een bouwkaavel met woonbestemming. Hiervoor organiseren zij zich in een vroeg stadium in een stichting of vereniging zonder winstoogmerk, en treden zo op als opdrachtgever naar architect en aannemer. Op deze manier worden er woningen in groepsverband gerealiseerd voor eigen gebruik'* (Provincie Noord-Holland, 2013, p. 8).

Ondanks dat deze definities verschillen, kunnen er echter wel een aantal gemeenschappelijke kenmerken uit geabstraheerd worden. Hiermee is het mogelijk de aard van de definitie inzichtelijk te maken. Ten eerste, CPO draait om een collectief van particulieren. Het woord 'collectief' impliceert op indirecte wijze dat de groep een mate van verbintenis kent. Ten tweede, het collectief organiseert zich als een rechtspersoon zonder winstoogmerk zijnde een stichting of een vereniging. Hiermee is de mate van verbintenis verder gedefinieerd. Ten derde, het collectief heeft volledige juridische zeggenschap over en verantwoordelijkheid draagt voor het gebruik van de grond, het ontwerp en de woning. Deze zeggenschap verkrijgt het collectief nadat de koopovereenkomsten zijn getekend. Ten vierde, het collectief verwerft een bouwkaavel met woonbestemming. In de drie bovenstaande definities verwerft het collectief ofwel de grond of een kavel. Wanneer deze uitspraak strak wordt gehanteerd kan een collectief dat een pand verwerft geen CPO worden genoemd, ondanks dat alle overige kenmerken hetzelfde zijn. Blom et al. (2012) categoriseren het project De Driehoek van corporatie Woonstad Rotterdam als klushuizen project. Het ging hierbij om 68 appartementen die zijn verkocht. De kopers zouden dan het casco collectief aanpakken en de afbouw individueel regelen. Ten einde dit te regelen zijn de kopers ook in een collectief verenigd (Blom et al., 2012, pp. 69-70). De uitvoering van dit project is daarmee wel weer CPO.

In het kader van dit onderzoek is er voor gekozen om de term CPO te hanteren. Dit geldt ook voor de onderzochte projecten waarvan er drie gebruik maken van bestaand vastgoed en daarmee als klushuizen bestempeld zouden moeten worden. Deze keuze is met name gefundeerd op de notie dat het proces van deze projecten grotendeels het CPO proces volgt met de enige uitzondering dat er geen grond, maar vastgoed wordt verworven.

CPO in cijfers

Ondanks de publieke interesse blijft Collectief Particulier Opdrachtgeverschap, samen met andere vormen van particulier opdrachtgeverschap, verantwoordelijk voor een klein percentage van de Nederlandse bouwproductie. Zelfs met overheidsstimulering gedurende de jaren 2000, vormde het aandeel (c)po/mo tussen 2005 en 2009 ongeveer 11% van de totale woningproductie (Boelens et al., 2010, p. 14). In 2013 kwam het percentage via particulier opdrachtgeverschap gereedgemaakte woningen niet boven de 11% uit (CBS Statline, 2013a). De interesse voor het ontwerpen en realiseren van de eigen woning is echter een stuk groter. In 2005 lag dit

percentage rond de 29% (Dammers et al., 2007, p. 49). Boelens et al. (2010) halen het WoON 2009 onderzoek aan wanneer ze de interesse van bovenmodale inkomens voor particulier opdrachtgeverschap vergelijken. In 2006 lag dit percentage op 36% terwijl in 2009 dit gedaald was tot 28%. De onderzoeken van Dammers et al. en Boelens et al. komen tot verschillende percentages. Dit zou verklaard kunnen worden doordat de interesse van ondermodale inkomens volgens het WoON 2009 onderzoek onder de 10% lagen (Boelens et al., 2010, p. 15). Deze cijfers laten zien dat voor een flink deel van de woonconsumenten zelfbouw interessant is. Echter, een klein deel daarvan zal daadwerkelijk zijn interesse omzetten in daadwerkelijke actie.

Beweegredenen, drempels en voorkeuren

De interesse voor het optreden als opdrachtgever komt voort uit een aantal voordelen welke consumenten zien. De Ridder en Bosma (2012) hebben voor DBMI, Nirov en Bouwend Nederland onderzoek gedaan naar keuzemotieven van woonconsumenten met betrekking tot zelfbouw. De drie voornaamste voordelen die consumenten verwachten, hebben te maken met de mogelijkheid om een huis op maat te maken. De consumenten zijn hierbij gevraagd naar wat voor hun de belangrijkste voordelen van particulier opdrachtgeverschap zouden zijn. Van de respondenten gaf 45% aan een voordeel te zien in de vergrote keuzevrijheid, 39% zag een voordeel in het kunnen realiseren van het huis van hun dromen en 35% gaf aan een voordeel te zien in een huis op maat (n=664). Interessant om te zien is dat 28% aangaf dat men verwachtte langer te kunnen blijven wonen in de gerealiseerde woning. Opvallend genoeg ziet 'maar' 7% van de ondervraagden een voordeel in een betere binding met de buurt en bewoners (de Ridder & Bosma, 2012, p. 30).

De consument zoekt over het algemeen geen maximale keuzevrijheid door als opdrachtgever op te treden. De meeste respondenten (37%) gaf aan het liefst een standaard woning te willen met veel keuze bij de invulling. Een volledig naar wens ontworpen en gebouwde woning blijkt voor maar 15% van de respondenten de voorkeur te zijn (n=664) (de Ridder & Bosma, 2012, p. 11). Voorts stellen de onderzoekers dat mensen met een neutrale houding ten opzichte van CPO overtuigd zouden kunnen worden aan de hand van de verwachting dat ze er langer kunnen blijven wonen en dat ze goedkoper uit zouden kunnen zijn (de Ridder & Bosma, 2012, p. 31). Echter, deze uitspraken worden niet gefundeerd in het onderzoek.

Consumenten zien naast voordelen ook drempels bij (C)PO. Zo ervaart 44% van de respondenten een gebrek aan kennis als een drempel (n=664). Andere belangrijke drempels zijn mogelijke grote financiële risico's (26%) en hoge kosten (26%). Ook het bij elkaar brengen van een collectief wordt door 24% van de respondenten als hindernis gezien (de Ridder & Bosma, 2012, p. 35). Dit komt ook terug in de voorkeur van de consumenten. 30% van de respondenten geeft aan positief te zijn over CPO als manier om een nieuwbouw woning te ontwikkelen (n=664) (de Ridder & Bosma, 2012, p. 21). Dit percentage ligt in de buurt van de interesse in particulier opdrachtgeverschap die in andere onderzoeken wordt vastgesteld. Wanneer deze realisatiemanager tegenover de koopprijs wordt uitgezet, dan valt op dat van de woningzoekenden in het laagste segment, minder dan €200.000, maar 25% positief tegenover CPO staat. Bij woningen in het hoogste segment, meer dan €400.000, staat 41% van de respondenten positief tegenover CPO (de Ridder & Bosma, 2012, p. 22). Ook voor andere vormen van bouwen met keuzevrijheid geven mensen die in de lagere segmenten vallen een minder positieve beoordeling dan mensen die in hogere prijsklassen vallen.

3.2 Woningcorporaties

De corporatiesector is binnen de Nederlandse samenleving een significante speler op de woningmarkt. Niet alleen op het gebied van huurwoningen in het sociale segment, maar ook op het vlak van wijkverbetering en koopwoningen. In deze paragraaf worden de woningcorporaties nader belicht.

Recente ontwikkelingen en definities

Corporaties nemen een bijzondere plaats in binnen het Nederlandse woningstelsel. Als toegelaten instellingen zijn deze organisaties te definiëren als: '*privaatrechtelijke instelling (stichting of vereniging) die uitsluitend werkzaam is op het gebied van de volkshuisvesting, voor mensen die niet of onvoldoende in staat zijn in hun eigen huisvesting te voorzien (de doelgroep)*' (kennisbank.platform31.nl, s.d.). Sinds het tot stand komen van de woningwet in 1901 kunnen woningcorporaties per koninklijk besluit het predicaat toegelaten instelling krijgen. Eenmaal toegelaten konden de instellingen onder andere subsidie ontvangen. De corporaties stonden vanaf de wederopbouw periode tot de jaren tachtig onder controle van de Nederlandse overheid. Dankzij liberaal beleid en groeiende overheidstekorten groeide het geloof dat de overheid zich van de woningmarkt moest terugtrekken en daalde de subsidies. Dit leidde tot een verzelfstandiging van de sector in de jaren negentig met als keerpunt de 'operatie balansverkorting'. Dit wordt ook wel de 'brutering' genoemd (Aalbers & Holm, 2008, p. 16). Hierna stonden de corporaties feitelijk op eigen benen aangezien directe subsidies voor nieuwbouw en exploitatie van woningen afgeschaft waren. Daarmee kwam het proces van verzelfstandiging, dat ingezet werd in de jaren vijftig ten einde (Gruis, 2007, pp. 13-14).

De rol van de woningcorporatie stond daarmee geenszins vast. De vergrootte vrijheid in het doen en laten zorgde ervoor dat woningcorporaties nieuwe activiteiten gingen ontplooiën. Naast de reguliere sociale activiteiten ging de sector zich ook bezig houden met commerciële activiteiten bezig houden. Doordat de publieke functies op een steeds bedrijfsmatigere manier werden vervuld werden de woningcorporaties na de verzelfstandiging steeds vaker als maatschappelijke onderneming aangeduid (Gruis, 2007, p. 9). In een poging om de maatschappelijke onderneming te definiëren gebruikt Gruis (2007) de definitie van de Boer (1999): *'maatschappelijk ondernemen is het mobiliseren van de kracht van ondernemerslust voor de publieke zaak. Tegen die achtergrond is de maatschappelijke onderneming te omschrijven als een particuliere, niet op winst gerichte organisatie, die poogt met collectieve en private middelen publieke doelen te realiseren en daarbij principes uit het bedrijfsleven gebruikt, zoals innovatie, marktgericht werken en bedrijfsrisico dragen'*. Voorts stelt Gruis (2007), gaat het bij maatschappelijk ondernemen nadrukkelijk om *'een manier van werken: het volgen van een bepaalde bedrijfs(matige) aanpak, bij het realiseren van de maatschappelijke doelen'* (Gruis, 2007, p. 11). Dit maakt dat de oorspronkelijke sociale instellingen zijn veranderd in organisaties die de organisationele activiteiten bedrijfsmatig uitvoeren.

Sinds het uitbreken van de economische crisis klinkt er kritiek op het brede scala aan activiteiten dat de corporatiesector sinds de verzelfstandiging is aangegaan. Met name de riskante commerciële activiteiten zouden niet passen bij organisaties die zich in zouden moeten zetten voor een publieke zaak. Daarnaast zijn door de crisis op de Nederlandse woningmarkt de inkomsten uit woningverkoop door corporaties flink verminderd. De Stipo (2010) spreekt de verwachting uit dat dit consequenties zal hebben voor het verdienmodel van de woningcorporaties (2010, p. 2). Een direct gevolg van alle commotie rondom de activiteiten van corporaties en een aantal daaruit voortvloeiende schandalen, is het terugbrengen van hun taken door het Nederlandse kabinet. In hun regeerakkoord geven VVD en PVDA (2012) aan: *'Hun taak brengen we terug tot het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en het daaraan ondergeschikte direct verbonden maatschappelijke vastgoed. Corporaties komen onder directe aansturing van gemeenten'*. Voorts werd de intentie gesteld om: *'de extra huuropbrengsten van corporaties die het gevolg zijn van de maatregelen in de huursector worden via een heffing afgeroomd'* (Rutte & Samson, 2012, p. 32).

De maatregelen uit het regeerakkoord zijn door middel van het Begrotingsakkoord 2013 en het Woonakkoord verder uitgewerkt (Blok, 2013, p. 1). De Wet maatregelen woningmarkt 2014 II die deze maatregelen mogelijk maakt is eind 2013 goedgekeurd ("Wet van 18 december 2013 tot invoering van een verhuurderheffing over 2014 en volgende jaren alsmede wijziging van enige wetten met betrekking tot de nadere herziening van de fiscale behandeling van de eigen woning (Wet maatregelen woningmarkt 2014 II)," 2013). Het gevolg van de verhuurdersheffing is dat in 2017 de woningcorporaties nominaal 1,8 miljard af zouden gaan dragen (Mulder & Semenov, 2012, p. 12). Hierdoor zal naar verwachting een groot gat geslagen worden in het budget van de meeste corporaties. Immers, de ingevoerde huurverhogingen zullen naar verwachting niet genoeg compensatie leveren. Twee potentiële kostenbesparingen die Mulder en Semenov (2012) zien naast het verkopen van corporatiebezit zijn: snijden in uitgaven voor beheer en onderhoud, en minder investeren (Mulder & Semenov, 2012, p. 23). Daarnaast moet de sector zich grotendeels bezig gaan houden met het zorgen voor betaalbare huisvesting voor huishoudens met lage inkomens. Commerciële activiteiten mogen alleen worden ondernomen ter ondersteuning van de kerntaak en wanneer er geen interesse vanuit een marktpartij is (Blok, 2014, p. 2). Door deze veranderingen zal de corporatiesector dus voor het uitvoeren van de kerntaak minder financiële mogelijkheden hebben. Immers, de verkoop van bestaand bezit is door de crisis verminderd, signaleert Daphne Braal (directeur Centraal Fonds Volkshuisvesting) in het NRC (Vermeer, 2014). Het sterk aan banden leggen van de commerciële activiteiten lijkt hier niet aan te gaan bijdragen.

Cijfers

De corporatiesector bezat begin jaren 90 41% van de totale woningvoorraad in Nederland. Dit was het moment waarop de sector qua omvang piekte. In 1998 was de omvang gekrompen tot 37% van de totale woningvoorraad (Boelhouwer, 2002, p. 219; 230). Momenteel bezitten de corporaties rond de 30% van de totale woningvoorraad (CBS Statline, 2013b). De terugloop in omvang is deels te verklaren door onder andere de verkoop van corporatiebezit. Toenmalig staatssecretaris Remkes stelt in de Nota *'Mensen, Wensen, Wonen'* dat tussen 2000 en 2010 in totaal 500.000 sociale huurwoningen verkocht moesten gaan worden (Boelhouwer, 2002, p. 234). Het is niet bekend tot welk aantal verkochte sociale woningen dit heeft geleid. Tevens is het aannemelijk dat ook de productie van koopwoningen aan een verschuiving op de balans heeft bijgedragen. De verwachting is dat de sector onder druk van de EU en de bezuinigingen verder zal krimpen (Mulder & Semenov, 2012, p. 28; Stipo, 2010, p. 8). Of er de komende jaren veel corporatiebezit zal worden verkocht moet nog blijken. De huidige crisis op de woningmarkt lijkt de verkoop in ieder geval te vertragen.

Blom et al. (2012) hebben in hun onderzoek de ervaringen van woningcorporaties met Collectief Particulier Opdrachtgeverschap geëvalueerd. De auteurs stellen voorzichtig dat 10% van de corporatiesector ervaring heeft met CPO. Deze uitspraak is gebaseerd op een onderzoek onder 39 corporaties welke voortkwam uit een grotere groslijst (Blom et al., 2012, p. 11). Bij de meeste corporaties lijkt de ervaring met CPO zich te beperken tot 1-3 projecten. Meer dan 6 uitgevoerde projecten door één corporatie komen zelden voor. De gemiddelde projectomvang ligt tussen de 10-20 woningen (Blom et al., 2012, p. 17). Hierbij dient vermeld te worden dat te grote projecten worden gezien als faalfactor. Niet alleen is het lastig om 40 deelnemers bij elkaar te krijgen, ook het collectief bij elkaar houden is een uitdaging (Bouabbouz, 2012, p. 88).

Doelen en motieven

Naar de doelen of motieven van woningcorporaties om een CPO project te ondersteunen c.q. te initiëren hebben Blom et al. (2012) en de Vries (2013) onderzoek gedaan. Op basis van telefoongesprekken met 39 corporaties en 10 geanalyseerde voorbeeldprojecten onderscheiden Blom et al. (2012) de volgende doelen:

- Participatie van toekomstige bewoners bij de ontwikkeling van hun eigen woning en hun wijk die leidt tot: (1) vergroting van de binding met hun woning, (2) vergroting van binding met hun woonomgeving, zoals een herstructureringswijk en (3) empowerment van huurders en starters;
- Doorstroming op de woningmarkt door goedkoper te bouwen en daarmee een koopwoning binnen het bereik brengen van starters;
- Aantrekking van nieuwe (kopers)groep in een wijk;
- Financiële risicospreiding en daarmee grotere financiële haalbaarheid van een project in koop.

(Blom et al., 2012, p. 19)

Volgens deze auteurs lijkt vooral keuzevrijheid voor huurders c.q. kopers wat resulteert in een passendere en aantrekkelijkere woning van belang zijn voor de corporatie. Dit zou dan passen bij het streven naar een vergroting van de tevredenheid van de bewoners (Blom et al., 2012, p. 20). Opvallend genoeg wordt dit streven niet genoemd in het eerder gepresenteerde rijtje van doelen. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de genoemde doelen betrekking hebben op de corporatie en dat de strevens vanuit de corporatie op de deelnemende particulieren zijn gericht.

Ook Beenders (2011) onderscheidt een aantal doelen die een marktpartij, waaronder corporaties, kan hebben met een CPO project:

- Besparing kosten (marketing, compensatie)
- Verbetering imago
- Aantrekken specifieke doelgroep
- Vermindering afzetrisico (korte termijn)
- Aandacht voor (sociale) duurzaamheid (lange termijn)

(Beenders, 2011, p. ix)

Beenders (2011) trekt in zijn onderzoek de conclusie dat corporaties vooral naar de lange termijn kijken en daarbij verder kijken dan naar primair bedrijfseconomische winsten. De maatschappelijke doelen spelen daarbij een belangrijke rol (Beenders, 2011, p. 26). De Vries (2013) komt in haar onderzoek tot een viertal motieven waarom corporaties een CPO project zouden kunnen initiëren:

- Het bevorderen van differentiatie in de wijken waar de woningcorporatie veel bezit heeft;
- Het afstoten van locaties waar de corporatie vanaf wil en waar afzetpotentie is;
- Het bevorderen van de doorstroming vanuit de sociale woningvoorraad;
- Het bedienen van de doelgroep van sociaal beleid. Door de combinatie van particulier opdrachtgeverschap en startersleningen kunnen inkomens tot € 36.000 worden bediend

(de Vries, 2013, pp. 90-91)

Opvallend genoeg komen de drie onderzoeken tot verschillende doelen en motieven. De Vries (2013) behandelt in haar theoretisch onderzoek de door Blom et al. (2012) genoemde doelen, echter doet ze geen uitspraken over waarom zij tot andere conclusies komt. De verschillende resultaten zouden voort kunnen komen uit de verschillende onderzoeksmethoden en populaties in deze onderzoeken.

Van deze doelen en motieven hebben er 4 een bedrijfseconomische achtergrond. De Vries (2013) signaleert dit ook wanneer zij de genoemde doelen van Blom et al. (2012) bespreekt. Zij hangt daar vervolgens de volgende voorzichtige conclusie aan: *'dat woningcorporaties zich vooral inlaten met particulier opdrachtgeverschap*

vanwege hun maatschappelijke missie, meer dan vanuit hun rol als marktpartij' (de Vries, 2013, p. 30). Echter, deze conclusie gaat voorbij aan het relatieve gewicht dat welke een organisatie aan een bepaald doel kan geven. Zonder informatie hierover is er geen uitspraak te doen over in hoeverre maatschappelijke doelen belangrijker zouden kunnen zijn dan bedrijfseconomische doelen of vice versa.

Doelgroepen

Woningcorporaties kennen voor hun huurwoningen een primaire doelgroep. Dit zijn mensen met een inkomen tot de huurtoeslaggrens. In 2014 ligt deze grens bij € 34.678 (prijspeil 2014) en hier dient 90% van de huurwoningen aan toegewezen te worden (Rijksoverheid.nl, s.d.). Collectief particulier opdrachtgeverschap projecten voor sociale huurders zullen dus vooral bedoeld zijn voor mensen die onder deze inkomensgrens vallen. Echter, in de praktijk zullen ook huurders met een hoger inkomen, zogenaamde scheefwoners, in aanmerking kunnen komen voor deze projecten. Daarmee zou de doorstroming op de woningmarkt bevorderd kunnen worden. Blom et al. (2012) hebben in hun onderzoek via een quickscan onder 42 projecten onderzoek gedaan naar welke doelgroepen er in de praktijk voorkomen. Hiervan hadden 15 projecten als doelgroep koopstarters, 9 de doelgroep koop-middensegment, 6 hadden huurders als doelgroep, 4 projecten kenden een mengeling tussen kopers en huurders en 8 projecten hadden bijzondere doelgroepen. De starters hadden in dit onderzoek een gemiddeld inkomen van € 34.000 (Blom et al., 2012, p. 21). Aangezien corporaties geforceerd worden te focussen op de kernactiviteit en de bijbehorende sociale doelgroep, ligt het koop-middensegment niet voor de hand wat betreft toekomstige CPO projecten. Huurders en starters daarentegen wel aangezien huurders tot de originele doelgroep behoren en starters op dit moment grote moeite ondervinden om de woningmarkt te betreden in sommige delen van met name de Randstad. Een voorbeeld hiervan is de woningmarkt van Amsterdam welke zeer ontoegankelijk is geworden voor starters op de woningmarkt (Boterman et al., 2013).

Rollen en taken

Wanneer woningcorporaties een CPO project initiëren of ondersteunen neemt deze een bepaalde rol in het project in. Blom et al. (2012) definiëren in hun onderzoek drie mogelijke rollen. Deze worden hieronder kort toegelicht:

- *Achternvang/voorfinancier*; als achternvang stelt een woningcorporatie zich garant voor woningen die eventueel niet ontwikkeld worden. Niet verkochte woningen kunnen verhuurd of doorverkocht worden. Door de achternvang zullen deze woningen op kosten van de corporatie meestromen in het ontwikkelproces. Voorfinanciering heeft betrekking tot het financieren van adviseurskosten die deelnemers moeten betalen voordat de hypotheek rond is. Het aanbieden van korting op de Vrij Op Naam (VON) prijs, startersleningen of KoopGarant behoort tot de mogelijkheden om de betaalbaarheid te vergroten. Deze rol wordt vooral door woningcorporaties op zich genomen bij projecten in wijken waar zij relatief veel bezit hebben. Hierdoor kan een dergelijk project gezien worden als een investering in de wijk.
- *Kadersteller*; in deze rol geeft de woningcorporatie vooraf kaders aan het project mee en laat de uitvoering in grote mate over aan de deelnemers van het project. Voornamelijk de voorbereidende fase is intensief en kent onder andere de volgende taken:
 - o Duidelijke rolverdeling tussen corporatie, deelnemers, gemeente en eventueel begeleidingsbureau. Hier kan de Vereniging Van Opdrachtgevers aan toe worden gevoegd omdat deze een grote rol speelt;
 - o Duidelijke kaders voor het project op gebied van financiën, (steden)bouwkundige eisen en juridische eisen;
 - o Inschatting van tijdsinvestering en risico's voor bewoners;
 - o Planning van de verschillende fasen.
- *Projectleider*; als projectleider stelt de corporatie zowel de kaders aan de voorkant van het project en begeleidt de uitvoering tijdens het gehele proces. Deze rol is gedurende het hele proces het meest intensief van alle rollen.

(Blom et al., 2012, p. 25)

Op het leveren van voorfinanciering dient te worden aangemerkt dat dit onder de huidige Europese regelgeving niet zondermeer is toegestaan. Toegelaten instellingen mogen immers niet de positie van een bank innemen. Voorfinanciering is alleen mogelijk wanneer de corporatie eigenaar is van de grond of woningen en wanneer dit een collectief in staat stelt om in het kader van CPO woningen te (her)ontwikkelen (Blom et al., 2012, p. 16).

Wet- en regelgeving

Recentelijk hebben nieuwe wet- en regelgeving het doen en laten van woningcorporaties verder aan banden hebben gelegd. Aan het begin van deze paragraaf zijn de recentste ontwikkelingen behandeld. Onder dit kopje wordt een aantal relevante aspecten verder behandeld. Bij CPO projecten komt het regelmatig voor dat er voorfinanciering verstrekt wordt en dat de corporatie als achtervang garant staat voor het project. Deze twee financieringsmethoden staan onder toezicht van de Europese kaderregeling Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB). Deze diensten kunnen aangeduid worden als economische activiteiten met een publiek belang. Het onderscheid van 'gewone diensten' wordt gemaakt door: *'aanwezigheid van specifieke sturing ter borging van publieke belangen, bijvoorbeeld met betrekking tot kwaliteit, toegankelijkheid en leveringszekerheid'* (van der Zeijden & Overweel, 2009, p. 10). Europese lidstaten zijn vrij om zelf te bepalen welke diensten in het publieke belang zijn en dus specifieke sturing nodig hebben. In Nederland is het verhuren van sociale huurwoningen aangemerkt als een DAEB activiteit wanneer het gaat om woningen met een maximum kale huurprijs van € 699,48 (prijsspeil 2014) (Rijksoverheid.nl, s.d.). Een andere DAEB activiteit is maatschappelijk vastgoed welke als zodanig opgenomen is in de gelimiteerde lijst uit de Europese beschikking (van Hoessel-Snel & Goossens, 2011, p. 12).

Uit deze regeling komt voort dat voorfinanciering alleen is toegestaan als de grond dan wel de woningen in eigendom zijn van de corporatie en als die een groep kopers in staat stelt om via (c)po woningen te (her)ontwikkelen. Voor startersleningen en KoopGarant constructies gelden dezelfde regels. Wat betreft het optreden als achtervang, het verwerven van woningen is alleen mogelijk als kopers hun woningen niet afbouwen dan wel afhaken. Staatssteun voor het ontwikkelen en aankopen van dure koop- en huurwoningen in (C)PO is niet toegestaan. Daarnaast mogen corporaties (C)PO-verwervingskosten alleen met WSW geborgd geld financieren als het gaat om huurwoningen met een huur onder de huurtoeslag grens (Blom et al., 2012, p. 16).

Recentelijk zijn ook nieuwe toezichtregels ingesteld met betrekking tot de verantwoording die woningcorporaties moeten afleggen in hun jaarverslagen. Naast een vergrote financiële transparantie is ook een realistischere waardering van het vastgoed hiervan het doel. Vooral het aanscherpte actuele waardebegrip en het feit dat annuïtair afschrijvingen bijna nooit passend wordt geacht, zal zijn weerslag zal hebben op hoe projecten in de boekhouding opgenomen zullen worden (NBA.nl, s.d.). Dit verplicht de corporaties om al hun bezit tegen marktwaarde in de boekhouding te verwerken. In de theorie komt weinig naar voren over de toepassing van deze toezichtregels met betrekking tot CPO projecten, zijn er wel enkele situaties denkbaar waarbij dit toezicht in het spel zal zijn. Woningcorporaties die bijvoorbeeld via achtervangconstructies enkele woningen verkrijgen, zullen deze moeten waarderen en in de boekhouding verwerken. Voorfinanciering zal evenzo vermeld moeten worden.

3.3 Business model

Het business model als onderzoeksmiddel komt voort uit het wetenschappelijk veld van de informatie systemen en management. In deze paragraaf wordt er dieper op dit begrip in gegaan.

Definities

Businessdictionary.com (s.d.) definieert een business model als: *'een beschrijving van de middelen en methoden die een bedrijf gebruikt in haar plannen om de daarin verwachte inkomsten te genereren. Het [business model] ziet de bedrijfsvoering als een systeem en beantwoordt de vraag: "hoe gaan we de inkomsten genereren die nodig zijn om te overleven en te groeien?"*. Bij deze definitie ligt de nadruk vooral op er inkomsten worden gegenereerd. Zott et al. (2010) geven in hun onderzoek naar recente literatuur over business modellen de volgende definitie: *'een business model is een analyse-eenheid welke een systematische kijk biedt opdat hoe men zaken moet doen, die daarbij organisatorische activiteiten omvat (uitgevoerd door het bedrijf in kwestie of derden) en als een bron van waarde creatie'* (Zott et al., 2010, p. 26). Deze auteurs leggen de nadruk op hoe een activiteit moet worden uitgevoerd om te komen tot waardecreatie.

Osterwalder gebruikt in zijn thesis de volgende werkdefinitie: *'een business model is een conceptueel middel welke een aantal elementen en bijbehorende relaties bevat wat het mogelijk maakt om de logica te beschrijven achter hoe een bedrijf geld verdient. Het is een beschrijving van de waarde die een bedrijf aan een of meerdere klantsegmenten aanbiedt en de architectuur van de firma en het netwerk van partners voor het creëren van, op de markt zetten van en het leveren van deze waarde en een potentiële relatie, om zo winstgevende en duurzame inkomstenstromen te genereren'* (Osterwalder, 2004, p. 15). Deze vrij lange definitie gaat verder dan de bovenstaande en gaat in op wat er wordt aangeboden, hoe dit wordt gedaan en waar dit in resulteert.

Alhoewel deze definities een zekere pluriformiteit kennen, zijn een aantal gemeenschappelijke noties te herkennen. Allereerst, het bedrijf, organisatie of firma is het lijdend onderwerp van alle definities. Ten tweede,

winst maken, inkomsten genereren en waarde creëren zijn de voornaamste uitkomsten van het business model. Ten derde, uiteindelijk vormt de omschrijving van het business model een systematische kijk op wat er wordt aangeboden en hoe dit vervolgens wordt uitgevoerd. Dit impliceert daarmee een verbondenheid tussen onderdelen welke een systeem vormen. Hiermee kan op een conceptmatige manier inzicht verkregen worden in hoe een bedrijf werkt (Osterwalder et al., 2005, p. 5). Dit ligt in de lijn van de vereenvoudigde definitie die Osterwalder en Pigneur (2009) gebruiken in hun boek 'Business model generation': '*een beschrijving van de grondgedachte achter hoe een organisatie waarde creëert, aanbiedt en vastlegt*' Osterwalder and Pigneur (2009, p. 14).

Theoretische verkenning

De term business model werd gedurende de opkomst van het internet populair onder professionals en wetenschappers, een tijd die ook wel geassocieerd werd met de 'nieuwe economie'. Ondanks de grote hoeveelheid publicaties gedurende de eerste helft van het vorige decennium, bleef consensus uit over wat business modellen zouden moeten zijn. Osterwalder et al. (2005) ondervroegen 62 respondenten uit het veld van 'Information Systems'. De auteurs kregen 44 definities welke grofweg te onderscheiden zijn als een 'value/customer' georiënteerde benadering (55%) enerzijds en een 'activity/role' gerelateerde benadering (45%) anderzijds (Osterwalder et al., 2005, p. 3). Verder zien deze auteurs dat er vanuit de literatuur 5 rollen voor het business model worden omschreven: (1) begrijpen en delen, (2) analyseren, (3) managen, (4) vooruitzichten en (5) patenteren (Osterwalder et al., 2005, p. 19). De eerste drie rollen in het bijzonder lijken een meer wetenschappelijke toepassing te kunnen hebben.

Zott et al. (2010) hebben een review van 103 publicaties over dit onderwerp uitgevoerd. Hun doel was om het wetenschappelijk veld verder te verenigen en het onderzoek naar business modellen te bevorderen. Hoewel het wetenschappelijk veld zich inderdaad verder verenigd heeft, blijft een gemeenschappelijke conceptueel fundament uit volgens de auteurs. Voorts wordt er op basis van de literatuur gesuggereerd er drie concepten te identificeren: (1) business model archetypen, (2) business model als systeem van activiteiten en (3) business model als een kosten/baten architectuur (Zott et al., 2010, p. 24). Daarnaast concluderen Zott et al. (2010) dat het business model een nieuwe analyse eenheid is, een systeem concept, gecentreerd rond activiteiten en gefocust op waarde (Zott et al., 2010, p. 25).

Verscheidene auteurs hebben geprobeerd om tot een geïntegreerd kader c.q. framework te komen wat als universeel toepasbaar business model gebruikt zou kunnen worden. Hiervan worden de 'entrepreneurial model' van Morris et al. (2003) en de business model ontologie van Osterwalder (2004) tegenover elkaar gezet. Morris et al. (2005) baseren hun werk op het conceptuele en theoretische werk van eerdere auteurs. Het resulterende framework dient volgens de auteur zowel in het algemeen werken als toepasbaar zijn voor individuele ondernemer (Morris et al., 2005, p. 729). In het model worden drie steeds specifiekere niveaus en zes basis gebieden onderscheiden. Deze kunnen worden gebruikt om beslissingen te nemen. De drie niveaus zijn: 1) 'foundation' waarop generieke beslissingen genomen worden over wat het business model is, 2) het 'proprietary' niveau waarop unieke combinaties van variabelen gemaakt kunnen worden wat zou moeten resulteren in market advantage, en 3) het 'rules' niveau waarin de regels voor het uitvoeren van het business model worden gespecificeerd (Morris et al., 2005, p. 729). De zes gebieden gaan voornamelijk in op hoe er waarde wordt gecreëerd, voor wie en op welk vlak het bedrijf competitief zou zijn. Als framework onderscheidt het echter onder andere geen relatie met de klant, de kosten die de waardeproductie genereren en welke taken het bedrijf uit moet voeren. Wanneer de categoriseren van Osterwalder et al. (2005) wordt gevolgd blijft dit framework voornamelijk een architectuur van een business model. Het geeft slechts een lijst van componenten welke hooguit bouwstenen zonder samenhang vormen (Osterwalder et al., 2005, p. 11).

Het doel van het onderzoek van Osterwalder (2004) is om tot een ontologie te komen welke de belangrijkste concepten en relaties binnen het domein van business modellen identificeert en hiervan eenduidige tekstuele definities te maken (Osterwalder, 2004, p. 41). Een ontologie in de informatica is het product van een poging om een uitputtend conceptueel schema van een bepaald domein te maken. Het doel hiervan is volgens Osterwalder (2004) om verder te gaan dan andere auteurs. Deze blijven steken bij het geven van definities, het opstellen van een lijst van elementen, of elementen zien als bouwstenen (Osterwalder et al., 2005, p. 11). Het uiteindelijke framework kent vier gebieden: product, interface met de klant, infrastructuur management en financiële aspecten. Deze zijn beïnvloed door de Balanced Scorecard methode welke ontwikkeld is door Kaplan en Norton (Osterwalder, 2004, p. 42). Deze vier gebieden zijn vervolgens onderverdeeld in negen onderdelen welke de kern van de ontologie vormen.

Deze onderdelen komen voort uit een synthese van bestaande literatuur. Elk individueel onderdeel wordt door tenminste 2 auteurs genoemd (Osterwalder, 2004, p. 44). De auteur bouwt op de onderdelen voort door elk

onderdeel te conceptualiseren en te integreren tot een groter geheel. Overeenkomstige onderdelen welke tot het zogenaamde ‘competitive landscape’ en het implementeren toebehoren zijn van de ontologie uitgesloten aangezien het geen interne onderdelen zijn van een business model (Osterwalder, 2004, p. 44). Door middel van een literatuur studie, interviews, case studies en een evaluatie van interesse uit het wetenschappelijk veld werd de uiteindelijke ontologie gevalideerd (Osterwalder, 2004, p. 128). Door het gebruik van onderdelen welke door meerdere auteurs zijn geïdentificeerd en de meerdere praktijktesten door de auteur maakt dit een interessant onderzoeksmiddel.

Business Model Canvas

De ontologie die Osterwalder (2004) heeft ontwikkeld vormt de basis van het Business Model Canvas welke Osterwalder en Pigneur (2009) presenteren. Het biedt een overzichtelijke methode om de belangrijkste onderdelen van een business model en koppelt deze aan elkaar. Het onderzoeksmiddel is zowel in de for-profit als de non-profit sector gebruikt om bedrijven en bedrijfsactiviteiten te onderzoeken. Op het gebied van woningcorporaties hebben onder andere het advies- en accountancybedrijf Ernst&Young en de woningbouwvereniging Amerongen het Business Model Canvas gebruikt. Ernst&Young heeft het canvas voor het opstellen van hun visiedocument voor woningcorporaties in 2020 gebruikt. Hiermee is het business model van corporaties geanalyseerd (van Olst et al., 2013). Alhoewel de woningbouwvereniging een veel kleinere organisatie is, kan ook deze het model toepassen in haar ondernemingsplan (Woningbouwvereniging Amerongen, 2013).

Het Business Model Canvas bestaat uit negen onderdelen welke hier kort beschreven worden:

- 1) **Klantsegment:** om een effectief business model te ontwikkelen is er informatie nodig over welke consument een bedrijf wilt aanspreken. Dit kan gedaan worden door het beschrijven van doelgroepen en, of leefstijlen.
- 2) **Waardepropositie:** een collectie van producten en services welke een bedrijf aan consumenten biedt om zo in hun behoeften te voorzien.
- 3) **Kanalen:** een bedrijf kan op verschillende manieren zijn klanten bereiken. Dit zou op een snelle, efficiënte en kosteneffectieve manier moeten gebeuren.
- 4) **Klantenrelatie:** om een bedrijfsactiviteit succesvol te laten zijn is het noodzakelijk om een bepaalde relatie met de klant op te bouwen.
- 5) **Inkomstenstromen:** hiermee worden de belangrijkste inkomsten beschreven welke resulteren door het aanbieden van de waardepropositie.
- 6) **Middelen:** de belangrijkste middelen welke nodig zijn om de waarde voor de klant te creëren.
- 7) **Activiteiten:** de belangrijkste activiteiten welke nodig zijn om de waardepropositie (aanbod) van een bedrijf aan te bieden en uit te voeren.
- 8) **Samenwerkingen:** een organisatie kan met diverse partners relaties aangaan om het business model uit te voeren.
- 9) **Kostenstructuur:** hiermee worden de belangrijkste kostenposten van het aanbieden en uitvoeren van een waardepropositie beschreven.

(Osterwalder & Pigneur, 2009, pp. 16-17).

3.4 maatschappelijke baten en kosten

Om tot ‘een beschrijving van de grondgedachte achter hoe een organisatie waarde creëert, aanbiedt en vastlegt’ is het nodig het achterliggende business model in te vullen (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 14). Hiervoor is er naast theoretische kennis over de baten en kosten, ook empirische kennis nodig. Deze paragraaf gaat op zoek naar methoden om maatschappelijke baten en kosten tegen elkaar af te wegen.

Theorie

Maatschappelijke baten, of sociaal toegevoegde waarde, worden door Bouckaert en Vandenhove (1998) gedefinieerd als: ‘het op een kosten efficiënte manier gebruiken van het beschikbare kapitaal zodat het door de organiserende instantie gedefinieerde sociale doel op de meest optimale manier bereikt kan worden’. Ook de door de organiserende instantie gegenereerde sociaal economische effecten en baten zorgen voor sociaal toegevoegde waarde (Bouckaert & Vandenhove, 1998, p. 1075). Dit is gelieerd aan het fenomeen maatschappelijk ondernemen, wat door een maatschappelijke onderneming wordt beoefend. Gruis et al. (2009) gebruiken de omschrijving van het NTMO (2003) om de maatschappelijke onderneming te duiden. Dit levert de volgende omschrijving op: ‘organisaties die zijn vormgegeven als privaatrechtelijke rechtspersonen en opereren in een marktsituatie, die tegelijkertijd hun middelen aanwenden om een maatschappelijk doel na te streven dat vervlochten is met (ofwel deels parallel loopt met) het algemene belang, dat goederen en diensten voortbrengt en waarvan het financiële overschot of de winst niet wordt uitgekeerd, maar geheel wordt aangewend voor het

realiseren van het maatschappelijke doel dat de onderneming nastreeft' (Gruis et al., 2009, p. 5). De maatschappelijke onderneming zet zich in maatschappelijke doelen te behalen. Om dit te bereiken worden winst uit de ene activiteit gebruikt om een andere te ondersteunen.

De woningcorporatie kon tot voorkort als maatschappelijke onderneming worden gedefinieerd. Immers, de winst uit commerciële activiteiten werd gebruikt om de sociale activiteiten uit te kunnen voeren. Echter, onder de huidige economische omstandigheden zijn veel van de commerciële activiteiten van corporaties stil komen te liggen. Het is daarnaast nog maar de vraag of woningcorporaties deze activiteiten überhaupt nog mogen ontplooiën in de toekomst. De huidige wet- en regelgeving staat commerciële activiteiten niet zonder meer toe. Dit mag bijvoorbeeld wel om de kerntaak te ondersteunen, maar alleen als een marktpartij er geen interesse in heeft. Op die manier zou marktvervalsing tegen gegaan kunnen worden (Blok, 2014, p. 2). Het is dan nog maar de vraag of woningcorporaties als maatschappelijke ondernemingen kunnen blijven opereren. Het ligt voor dit onderzoek buiten de scope om hier uitspraken over te doen.

Het evalueren van de maatschappelijke baten die woningcorporaties als uitkomst zien van hun activiteit is een lastige taak. Sociale effecten zijn moeilijk te vergelijken met kosten die als input gebruikt worden; het blijft een soort appels met peren vergelijken. Op grote schaal wordt de zogenaamde Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) toegepast. Deze analysemethode is oorspronkelijk ontwikkeld voor het analyseren van grote infrastructurele projecten. Ook voor kleinere projecten zou deze methode nuttig kunnen zijn. Van Velzen (2009) heeft geprobeerd een aanzet te maken in de vorming van een lokaal toepasbare MKBA. Het resultaat is de MKBA lokaal. Echter, het lukt de auteur niet om binnen de uitgevoerde casestudy zachte waardes aan de hand van kengetallen en aannames te kwantificeren. Het niet kunnen uitvoeren van een onderzoek naar de effecten en het ontbreken van een goede kengetalendatabase worden opgevoerd als achterliggende redenen (van Velzen, 2009, pp. 158-159).

Dit is de kern van het probleem; sociale effecten zijn vaak pas over langere tijdsperiodes te meten en vervolgens moeilijk (kostbaar) te kwantificeren. Deuten en de Kam (2007) onderschrijven dit wanneer zij twee methodes voor het kiezen tussen verschillende maatschappelijke activiteiten beschrijven. De 'weegschaalmethode' meet op indirecte wijze maatschappelijke resultaten aan de hand van indicatoren. Het operationaliseren van deze methode kan vaak alleen via inschattingen (Deuten & de Kam, 2007, p. 17). Overigens kent het gebruik van indicatoren enkele minpunten. Er worden namelijk aannames gebruikt, het beeld van de investering is per definitie onvolledig, en niet elk effect kent een goede indicator. Daarnaast is het gemakkelijk om verloren te raken in een meetwerkelijkheid, welke veel energie kost om op te zetten (Deuten & de Kam, 2007, p. 19)

Tegen over de 'weegschaalmethode' wordt het 'wegen op de hand' gepositioneerd. Hierbij worden de appels direct met de peren gemeten. De auteurs stellen dat dit iets is wat mensen kunnen doen. Het is wel van belang dat de personen die de keuze nemen vooraf goede kennis hebben over het onderwerp. Dit maakt het gebruik experts haast noodzakelijk bij deze methode. Vaste regels voor wegen op de hand worden niet gegeven, enkele randvoorwaarden wel: (1) de uitkomsten moeten te verantwoorden zijn (verslaglegging), (2) het proces moet transparant zijn (wie praat over wat) en (3) de personen die meedoen moeten in staat zijn om hun persoonlijke oordeel uit te leggen en te bediscussiëren (Deuten & de Kam, 2007, p. 20).

De maatschappelijke baten die woningcorporaties zich ten doel stellen wanneer zij, als maatschappelijke onderneming, activiteiten ondernemen kunnen via indicatoren gekwantificeerd worden. Dit is echter een tijdrovend en lastig proces en kent enkele valide minpunten. Tegen over deze methode staat het gebruik van experts om tot een overwogen keuze te komen. Deze methode kent dan wel geen kwantificering, het lijkt daarmee wel eenvoudiger en sneller toepasbaar. Dit zal dan ook binnen de projectanalyse worden gedaan. De direct betrokken projectmedewerkers kunnen een oordeel geven over de maatschappelijke resultaten van het onderzochte project. Echter, dit oordeel blijft indicatief omdat de beoordelaar waarschijnlijk vooringenomen is. Hier moet bij analyse rekening mee gehouden worden.

3.5 analyse van de theorie

Met behulp van het Business Model Canvas is de verzamelde informatie omtrent Collectief Particulier Opdrachtgeverschap en woningcorporaties geanalyseerd. In elk onderdeel van het canvas wordt relevante informatie besproken. Hiermee is het mogelijk om indicatoren te formuleren welke gebruikt kunnen worden om de projectanalyses te operationaliseren.

Klantsegment

Een organisatie zal een bewuste afweging moeten maken over welke segmenten ze wilt bedienen. Bij het onderscheiden van verschillende Klantsegmenten kunnen de volgende regels in acht worden gehouden: (a) er is

behoefte aan een duidelijk en gerechtvaardigd aanbod, (b) ze worden via verschillende promotiekanalen bereikt, (c) ze behoeven verschillende type relaties, (d) ze hebben substantieel verschillende mate van winstgevendheid en (e) ze zijn bereid om voor de verschillende aspecten van het aanbod te betalen (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 20). van Olst et al. (2013, p. 22) onderscheiden 4 klantsegmenten van woningcorporaties: lagere inkomens, middeninkomens, ouderen en maatschappelijke instellingen. Deze segmenten komen deels overeen met de doelgroepen die Blom et al (2012) identificeren: koop-starters, koop-middensegment en huurders (Blom et al., 2012, p. 21)

Aangezien de corporatiesector terug moet naar de kerndoelgroep dan lijken voornamelijk huurders en koop-starters hier bij te passen. Binnen deze Klantsegmenten zal slechts een deel geïnteresseerd zijn in deelname aan CPO projecten. Dit zal naar alle waarschijnlijkheid de algehele woningmarkt weerspiegelen. Hierin heeft ongeveer 30% van de consumenten interesse in particulier opdrachtgeverschap en vervolgens kiest 10% hier ook daadwerkelijk voor. Hierdoor kan de markt voor CPO als een niche markt worden getypeerd. Dit heeft als gevolg dat de Waardepropositie, Kanalen en Klantrelatie specifiek voor dit Klantsegment op maat gemaakt moeten worden (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 21).

Voor het onderdeel Klantsegment zijn de volgende indicatoren geïdentificeerd: 1) huurders en 2) koop-starters.

Waardepropositie

Wat een organisatie aan de markt te bieden heeft dient dermate aantrekkelijk te zijn dat dit klanten voor deze organisatie laat kiezen. Een waardepropositie bevat een bundel van producten en/of services welke inspelen op de behoeften van specifieke Klantsegmenten. In die zin kan een Waardepropositie gezien worden als een samenvoeging of bundeling van voordelen welke een organisatie aan haar klanten aanbiedt (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 22). De Waardepropositie die door van Olst et al. (2013) wordt onderscheiden zegt met name iets over wat corporaties aan huurders aanbieden op de sociale woningmarkt. Deze bestaat uit vier onderdelen: passende woonlasten, kwaliteit van wonen, leefbaarheid, ontzorging en duurzaamheid (van Olst et al., 2013, p. 22). Met name passende woonlasten, kwaliteit van wonen en ontzorging lijken voor CPO toepasbaar te kunnen zijn.

Kwaliteit van wonen zou voort kunnen komen uit de CPO woning die naar wens van de koper wordt gemaakt. Het onderzoek van de Ridder & Bosma (2013) laat zien dat particulieren de kwaliteiten van vooral een product op maat en de bijbehorende keuzevrijheid aantrekkelijk vinden (de Ridder & Bosma, 2012, p. 30;32). Een via CPO gerealiseerde woning zou een kwaliteit van wonen kunnen bieden die via reguliere bouw niet bereikt zou kunnen worden door een consument.

Hoewel lagere kosten niet als belangrijkste voordeel wordt gezien in het onderzoek van de Ridder & Bosma (2012), is het aannemelijk dat het voor huurders en starters weldegelijk interessant kan zijn. Via Collectief Particulier Opdrachtgeverschap zou het mogelijk moeten zijn om volwaardige woningen voor een lagere kostenprijs te ontwikkelen. Hiermee zouden lagere inkomens en starters kunnen worden bediend, aldus M. van Lent van De Regie (2013). Ook de Vries (2013) ziet dat corporaties dat doormiddel van startersleningen inkomens tot €36.000 bereikt kunnen worden. Deze zouden dan aan een CPO project kunnen deelnemen (de Vries, 2013, pp. 90-91). Een voorbeeld hiervan is het door de gemeente Almere en corporatie De Key ontwikkelde 'Ik bouw betaalbaar' concept. De resulterende woningen mogen maximaal €189.000 kosten en zijn bedoeld voor inkomens tussen €20.000 en €36.500. Hievan moeten de deelnemers minimaal 60% financieren, het resterende percentage wordt via de VOF IbbA gefinancierd (ikbouwbetaalbaarinalmere.nl, s.d.). Dit resulteert in passende maandlasten voor mensen met lage inkomens waar ze een woning op maat voor krijgen.

Ontzorging is te relateren aan het bieden van relevante kennis en het wegnemen van risico's in het CPO proces. Immers, dit wordt door consumenten als een drempel ervaren (de Ridder & Bosma, 2012, p. 35). Dit sluit aan bij de rol van achtervang/voorfinancier die woningcorporaties volgens Blom et al. (2012) tijdens het CPO proces in kunnen nemen. Door adviseurskosten te financieren kan de initiële betaalbaarheid worden vergroot. Als achtervang kan een corporatie een aantal projectrisico's op zich nemen, welke het collectief financieel moeilijk kan dragen. Dit wordt ook onderkend door zowel H. Vos van Urbannerdam (2013) als M. van Lent (2013). Woningcorporatie kunnen organisationele kennis met betrekking tot vastgoedontwikkeling gebruiken en aanbieden wanneer een collectief van deelnemers daar behoefte aan heeft. Dit is zeer relevant aangezien dit door consumenten als een van de grootste hindernissen wordt gezien (de Ridder & Bosma, 2012, p. 35).

Voor het onderdeel Waardepropositie zijn de volgende indicatoren geïdentificeerd: 1) keuzevrijheid: 2) passende woonlasten en 3) ontzorging.

Kanalen

Een organisatie kan via communicatie-, distributie-, en verkoopkanalen het Klantsegment bereiken. Deze kanalen spelen daarnaast een voornamelijk rol in de ervaringen van de klant met de organisatie. De distributiekkanalen kunnen meerdere functies hebben, waaronder: (a) bewustwording creëren onder klanten met betrekking tot de producten en services die een organisatie aanbiedt, (b) klanten helpen bij het evalueren van de waardepropositie die door de organisatie aangeboden wordt, (c) ervoor zorgen dat klanten specifieke producten en services kunnen verkrijgen, (d) waardeproposities aan klanten leveren, en (e) garantie en service leveren (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 26).

De kanalen kunnen door de organisatie (direct), of door derden (indirect) worden beheerd of vertegenwoordigd. Kijkend naar de Kanalen die woningcorporaties ter beschikking staan onderscheiden van Olst et al. (2013) onder andere Woningnet, media c.q. internet, makelaars, woonconsulenten en projectontwikkelaars als geëigende kanalen (van Olst et al., 2013, p. 22). Hiervan kunnen vooral woonconsulenten en de media gebruikt worden om CPO onder de aandacht te brengen. Daarnaast kunnen zowel gespecialiseerde managementbureaus zoals Urbannerdam en De Regie, als lagere overheden aangemerkt worden als kanalen. Ook zelfbouwmarkten en andere bijeenkomsten kunnen als kanaal aangemerkt worden. Een ander kanaal wat een zekere waarde kan hebben is mond tot mond reclame. Voor de IbbA organisatie is met name deze vorm van promotie van belang gebleken (Hagens et al., 2012, p. 12).

Alle kanalen kunnen vervolgens worden ingedeeld in eigen (direct) en partner kanalen (indirect). Osterwalder en Pigneur (2009) stellen dat kanalen 5 verschillende fasen kennen: awareness, evaluatie, aankoop, levering en after-sales. Deze fasen hebben voornamelijk betrekking op hoe de klant door het koopproces gaat (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 27). Vooral het creëren van awareness en het positief laten evalueren van de waardepropositie door de klant is hier van belang. De klant moet bewust worden gemaakt van het aanbod en overtuigd worden dat het inderdaad aantrekkelijk is.

Voor het onderdeel Kanalen zijn de volgende indicatoren geïdentificeerd: 1) woonconsulenten, 2) websites, 3) zelfbouwmarkten 4) media, 4) relaties met gespecialiseerde managementbureaus en lagere overheden, en 5) mond tot mond reclame.

Klantrelatie

Het is voor organisaties belangrijk om vast te stellen welke relatie ze met hun klanten aangaan, omdat dit gevolgen heeft voor de uitvoering van het business model. Onder andere de acquisitie van klanten, het behouden van klanten en vergroten van de afzet (upselling) worden als motivatie gegeven voor het aangaan en onderhouden van een klantrelatie (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 28). Daarnaast onderscheiden deze auteurs zes categorieën waarmee de klantrelatie globaal kan worden gedefinieerd. Dit zijn: 1) communicatie over en weer met de klant, 2) persoonlijke assistentie, 3) zelfbediening, 4) geautomatiseerde service, 5) communities, en 6) co-creatie (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 29). Van Olst et al. (2013) identificeren vijf manieren waarop woningcorporaties een relatie met de klant aan kunnen gaan: 1) internet, 2) loketten, 3) wijkposten/coaches, 4) bewonersavonden en 5) sociale media (van Olst et al., 2013, p. 22). Echter, dit lijken meer typering van Kanalen dan van een Klantrelatie.

Wanneer een woningcorporatie een CPO project wil uitvoeren, dan zal de klantrelatie in het voortraject tweeledig zijn. Voor nieuwe klanten geldt dat er vanuit acquisitie gehandeld zal moeten worden. Dit betekent dat de klant bekend moet worden gemaakt met het product, de corporatie en haar manier van werken. Voor bestaande klanten geldt dat deze behandeld zal worden met idee om de afzet te vergroten. Het is immers de bedoeling dat de huurder dan een koper wordt en daardoor doorgroeit in zijn wooncarrière. De klant zal hier vooral overtuigd moeten worden van de potentie die de Waardepropositie biedt. De geleverde service zal zich verlopen van communicatie met de klant in het algemeen naar een vorm van persoonlijke assistentie. Als de klanten eenmaal deelnemen aan het project zal de Klantrelatie voornamelijk ingaan op het behouden van de klant in het project en de relatie zelf neemt een vorm van co-creatie aan, aangezien er samen wordt gewerkt in het project.

Voor het onderdeel Klantrelatie zijn de volgende indicatoren geïdentificeerd: 1) acquisitie, 2) upselling en 3) co-creatie.

Inkomstenstromen

Voor de meeste for-profit organisaties vormen de Inkomstenstromen een belangrijk onderdeel van het business model. Hierdoor dient de organisatie zich terdege af te vragen: 'hoeveel zijn potentiële klanten bereid om te betalen voor de producten en/of diensten die ik aanbied?' (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 30). Deze auteurs onderscheiden 2 verschillende typen inkomstenstromen: inkomsten voortkomend uit eenmalige betalingen en herhaalde inkomsten welke uit transacties en/of services voortkomen. De inkomstenstromen vallen daarnaast voornamelijk in de categorieën verkoop van activa en gebruikskosten (Osterwalder & Pigneur, 2009, pp. 31-32). Van Olst et al. (2013) onderscheiden een aantal inkomstenstromen: ontwikkeling welke voortkomen uit het beheer en verkoop van maatschappelijk vastgoed: verhuur, beheer en verkoop (van Olst et al., 2013, p. 22).

Woningcorporaties kunnen op een aantal manieren monetaire inkomsten verkrijgen wanneer zij CPO projecten uitvoeren. Ten eerste, via transacties van grond of bestaand vastgoed waarvoor de corporatie een bepaald bedrag rekent. In dit bedrag kunnen bij het leveren van voorfinanciering gemaakte kosten zijn inbegrepen. Ten tweede, wanneer particulieren gebruik maken van de expertise van de woningcorporatie en deze zich als een adviseur opstelt is het mogelijk om hiervoor een bijdrage te vragen in de vorm van advieskosten. Ten derde, de corporatie kan via een achtervangpositie woningen verwerven welke uiteindelijk of verhuurd worden of als activa verkocht worden.

Naast deze financiële Inkomstenstromen kan een corporatie zich ook maatschappelijke doelen stellen met CPO projecten. Deze zouden kunnen resulteren in maatschappelijke resultaten c.q. baten. Maatschappelijke baten, of sociaal toegevoegde waarde, worden door Bouckaert en Vandenhove (1998) gedefinieerd als: '*het op een kosten efficiënte manier gebruiken van het beschikbare kapitaal zodat het door de organiserende instantie gedefinieerde sociale doel op de meest optimale manier bereikt kan worden*'. Ook de door de organiserende instantie gegenereerde sociaal economische effecten en baten zorgen voor sociaal toegevoegde waarde (Bouckaert & Vandenhove, 1998, p. 1075). Wanneer de doelen en motieven die Blom et al (2012) en de Vries (2013) identificeren in een resultaat worden omgezet, zouden deze als maatschappelijk resultaat kunnen worden aangemerkt.

Blom et al. (2012) onderscheiden een viertal doelen die woningcorporaties voor het uitvoeren van CPO projecten: 1) participatie van toekomstige bewoners, 2) doorstroming op de woningmarkt, 3) aantrekkings van nieuwe (kopers)groep en 4) financiële risicospreiding (Blom et al., 2012, p. 19). Ook de Vries (2013, p. 5) onderscheidt 4 motieven van woningcorporaties voor uitvoeren van CPO projecten: 1) het bevorderen van differentiatie, 2) het afstoten van locaties, 3) het bevorderen van de doorstroming en 4) het bedienen van de kerndoelgroep (de Vries, 2013, pp. 90-91).

De definitie van Bouckaert en Vandenhove (1998) stelt dat de geïdentificeerde doelen op een optimale en kosten efficiënte manier behaald worden. Dan zou het als maatschappelijk resultaat gezien kunnen worden. Echter, er is weinig informatie bekend over of de gestelde doelen ook daadwerkelijk behaald worden. De voornaamste reden hiervoor lijkt te zijn dat woningcorporaties cpo projecten niet achteraf (ex-post) evalueren. Een verklaring hiervoor kan zijn dat sociale effecten pas na een periode van meerdere jaren te meten zijn (Blom et al., 2012, p. 20). Hierdoor is het niet mogelijk vanuit de theorie om aan te geven of de gevonden doelen daadwerkelijk omgezet worden in maatschappelijke baten.

Voor het onderdeel Inkomstenstromen zijn de volgende indicatoren geïdentificeerd: 1) financiële inkomstenstromen en 2) maatschappelijke resultaten.

Productiemiddelen

Om het business model uit te voeren zijn er bepaalde middelen nodig. Osterwalder en Pigneur (2009) definiëren de productiemiddelen in vier categorieën: fysieke, intellectuele, menselijke en financiële hulpmiddelen. Deze hulpmiddelen kunnen in eigendom zijn, geleased worden of van sleutelpartners verworven worden (Osterwalder & Pigneur, 2009, pp. 34-35). Van Olst et al (2013) geven in hun beleidsvisie een voorbeeld van hulpbronnen waarover woningcorporaties kunnen beschikken: geborgd en ongeborgd kapitaal, vastgoed en mensen (van Olst et al., 2013, p. 22). Om de hulpbronnen te vinden die een corporatie nodig heeft om een CPO project uit te

kunnen voeren, vormen de Waardepropositie, Klantrelatie en Kanalen aanknopingspunten. De vier genoemde categorieën worden hieronder in relatie tot de activiteit cpo besproken.

Fysieke middelen

Woningcorporaties beschikken over een meerdere fysieke middelen, zoals: vastgoed, grondposities, materialen en materieel. Vooral bezit in vorm vastgoed en grondposities zijn van belang omdat de activiteit CPO een fysieke locatie nodig heeft. Grondposities bieden hierbij de mogelijkheid voor nieuwbouw, terwijl bestaand vastgoed zich eerder leent voor renovatie c.q. transformatie (Blom et al., 2012, p. 23). Binnen de Randstad biedt herstructurering van vastgoed kansen. Doordat bestaande voorraad wordt verbeterd, achterstand- en aandachtsgebieden een positieve kant op kunnen worden gestuurd en door financiële schaarste, kan een interessante manier voor energetische en duurzame vernieuwingen zijn (Boelens et al., 2010, p. 77). Materieel en materiaal dat corporaties gebruiken om vastgoed geschikt te maken voor CPO projecten kan ook tot deze categorie gerekend worden.

Intellectuele middelen

Organisationele kennis die een corporatie bezit kan van belang zijn binnen CPO projecten. Deze kennis kan onder andere terug worden geleid tot de capaciteiten van de medewerkers van een organisatie. Binnen het 7s organisatiemodel valt dit terug te leiden tot het 'skills' element (Pascale & Athos, 1982, pp. 80-81). Organisationele kennis kan zich onder andere (on)bewust in de medewerkers bevinden, of geformaliseerd in een managementsysteem. Woningcorporaties hebben vaak in meer of mindere mate ervaring met wijkontwikkeling, participatieprojecten en klantcontact. Dit komt voort uit de kerntaken van de corporatiesector. Aangezien CPO een grote nadruk legt op de rol van de particulier als opdrachtgever en verantwoordelijke, is het niet verwonderlijk dat dit tot frictie tussen de twee partijen kan leiden. De corporatie zal de regie grotendeels moeten laten varen en het collectief de leiding geven c.q. in de opdrachtgeverrol plaatsen. Op deze manier wordt de betrokkenheid van het collectief bij het project en de slagingskans vergroot. Echter, dit kan voor de corporatie vanuit hun belang gezien lastig zijn (Blom et al., 2012, p. 26; Bouabbouz, 2012, p. 11).

Een duidelijke afkaderingsmethode, die de taken die de corporatie, het collectief en de individuele koper op zich nemen beschrijft, zou hier aan kunnen bijdragen (Vos, H., 2013). Meerdere auteurs wijten dit onder andere aan een gebrek aan kennis aan de kant van de corporatie (Blom et al., 2012, p. 42; de Vries, 2013, p. 95). Ondanks het feit dat corporaties wat betreft omgaan met CPO nog bij lijken te kunnen leren, is het aannemelijk dat bestaande organisationele kennis genoeg aanknopingspunten kan bieden. Wanneer er echter niet voldoende kennis intern aanwezig is, kan deze kennis ook extern verkregen worden. Kennis van gespecialiseerde bureaus zoals De Regie en Urbannerdam kan ingehuurd worden, net zoals dat theoretische kennis vanuit onderzoek van derden kan verkregen worden.

Human resources

Binnen kennisintensieve en creatieve sectoren is het belang van human resources erg belangrijk. De medewerkers van corporaties kunnen misschien als een type geïdentificeerd worden. Zo zouden ze waarschijnlijk een gedeelde maatschappelijke motivatie kunnen hebben. Het zou kunnen zijn dat medewerkers die bezig zijn met CPO hier ook interesse voor hebben. Dit zou tot bepaalde demografische overeenkomsten onder de medewerkers kunnen leiden. Binnen het 7s model valt dit onder het 'staff' element (Pascale & Athos, 1982, pp. 80-81).

Financiële middelen

Voor het uitvoeren van een CPO project zal een woningcorporatie financiële middelen in moeten zetten. Deze financiële middelen kunnen voort komen uit geborgd of ongeborgd geld. Geborgd geld kan alleen voor DAEB activiteiten gebruikt worden, hiervoor staat het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) garant. Voor niet-DAEB activiteiten zal ongeborgd geld gebruikt moeten worden. Dit kan op de kapitaalmarkt of via particulieren verkregen worden (van Hoesel-Snel & Goossens, 2011, p. 17). Wanneer een CPO project als DEAB activiteit wordt aangemerkt zou het mogelijk zijn om hier geborgd geld voor te gebruiken. Financieel zou dit aantrekkelijk zijn omdat geborgd geld tegen een lager rentepercentage geleend kan worden dan ongeborgd geld van de markt. Dit kan bereikt worden door de juiste doelgroepen te betrekken, huurders en koop-starters met een geschikt inkomen en het gebruiken van grond of vastgoed in het bezit van de corporatie.

Voor het onderdeel Middelen zijn de volgende indicatoren geïdentificeerd: 1) materiële middelen, 2) intellectuele middelen, 3) human resources en 4) financiële middelen

Activiteiten

Om de waardepropositie te kunnen leveren zal een organisatie een aantal activiteiten moeten uitvoeren. Osterwalder en Pigneur (2009) maken activiteiten in drie categorieën waar een activiteit in kan vallen: productie, probleem oplossende en platform/netwerk activiteiten. (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 37). Van Olst et al. (2013) onderscheiden een aantal activiteiten die woningcorporaties zouden uitvoeren. Deze zijn voornamelijk te typeren als productie activiteiten (ontwikkelen, verhuren, beheren) en probleem oplossende activiteiten (beleggen, beheren en bemiddelen) (van Olst et al., 2013, p. 22).

CPO projecten worden gekenmerkt door een aantal activiteiten. Er worden productie activiteiten ondernomen zoals onderzoek, het leveren van kennis en bouwactiviteiten. Het overleggen met betrokken partijen valt te kenmerken als een probleem oplossende activiteit. Naast deze activiteiten zijn het regelen van financieringen en het opzetten van een achtervangconstructie enkele nog onbenoemde activiteiten. Hans Vos (2013) geeft aan dat het vormen van een collectief in een vereniging van opdrachtgevers (VVO) en het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst (SOK) tussen corporatie en VVO belangrijke activiteiten zijn (Vos, H., 2013).

Voor een verdere definiëring van de activiteiten die plaats vinden tijdens een CPO project kan de processtructuur die Beenders (2011) voorstelt worden gebruikt. Deze is toegespitst op de samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij, zoals een corporatie. Deze processtructuur is tot stand gekomen door theoretische notities te gebruiken als input voor een meervoudige casestudy en interviews. De uitkomsten werden door een expert panel gevalideerd. Beenders (2011) onderscheidt 6 fases met daarin een aantal activiteiten:

(A) *Verkennen*; hieronder vallen de activiteiten marktonderzoek, bepalen bandbreedte, overleg met gemeente en werving van particulieren.

(B) *Identificeren*; hierbij draait het om het in kaart brengen van de competenties en intenties van de eigen organisatie evenals die van de particulieren. Tevens zal er contact met de gemeente zijn.

(C) *Organiseren*; het opzetten van een overlegstructuur en een (interne) organisatie voor de activiteit zijn de belangrijkste activiteiten. Eventuele adviseurs worden toegevoegd en communicatie middelen ingezet.

(D) *Ontwerpen & monitoren*; de overlegstructuur mondt uit in een stappenplan en periodiek overleg. Tevens dienen benodigde adviseurs toegevoegd te worden en de spelregels gecommuniceerd te zijn. Het ontwikkelproces wordt gemonitord en er dient een toetsing aan publiekrechtelijke middelen plaats te vinden.

(E) *Overdragen*; activiteiten zijn onder andere het eventueel intern overdragen van het project en het voortzetten van de overlegstructuur.

(F) *Afronden*; hiervoor geeft Beenders (2011) geen activiteiten op, het is echter aannemelijk dat de activiteit formeel wordt afgerond, kennis wordt opgeslagen en de interne organisatie ontbonden wanneer er op projectmatige basis wordt gewerkt.

(Beenders, 2011, pp. 54-55)

Voor het onderdeel Activiteiten zijn de volgende indicatoren geïdentificeerd: 1) productie activiteiten en 2) probleem oplossende activiteiten.

Samenwerkingen

Organisaties kunnen om een aantal diverse redenen samenwerken met andere partijen. Osterwalder en Pigneur (2009) onderscheiden vier mogelijke samenwerkingsmanieren: 1) strategische allianties tussen niet-concurrenten, 2) coöpetitie als in een strategische samenwerking tussen concurrenten, 3) joint ventures en 4) koper-leverancier relaties om voor betrouwbare leveringen te zorgen. De auteurs geven drie motivaties voor het aangaan van deze samenwerkingen. Zo kan samenwerking leiden tot optimalisatie en economies of scale of het verminderen van risico's en onzekerheden. Ook kan er samen worden gewerkt om bepaalde middelen en activiteiten te verkrijgen (Osterwalder & Pigneur, 2009, pp. 38-39). Van de samenwerkingsverbanden die van Olst et al. (2013) onderscheiden, kan met name samenwerking met gemeenten, huurdersorganisaties en rijks- en provinciale overheden een rol spelen van Olst et al. (2013, p. 22).

Rijks- en provinciale overheden spelen een rol op het gebied van beleid en eventuele financiële ondersteuning van participanten door middel van subsidies. Gemeenten kunnen invloed hebben op het ruimtelijk ontwikkelingsbeleid en kunnen baat hebben bij maatschappelijke ontwikkelingen binnen de gemeente. Daarnaast spelen deze overheden een rol bij het toetsen van het project aan publieke middelen, zoals de omgevingsvergunning. De samenwerking tussen een gemeente en een corporate kan de vorm aannemen van een strategische alliantie. Bijvoorbeeld wanneer beide gezamenlijke doelen nastreven.

Samenwerking met in CPO gespecialiseerde bureaus, al dan niet projectmatig, is een vorm van koper-leverancier relatie. Deze bedrijven worden ingehuurd om bepaalde kennis te verkrijgen. De kopersvereniging vormt misschien wel de meest belangrijke partner binnen een CPO project. Immers, deze is voor een groot deel verantwoordelijk voor de uitvoering van het project. Deze samenwerking kan worden getypeerd als een strategische alliantie. Beide partijen kunnen zo risico's en onzekerheden verminderen en bepaalde middelen verkrijgen. De kopers zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de financiering van hun woningen. Dit verlaagt de kosten voor de corporatie in vergelijking tot wanneer deze zelf het hele project zou financieren (de Vries, 2013, p. 91).

Voor het onderdeel Samenwerkingen zijn de volgende indicatoren geïdentificeerd: 1) lagere overheaden, 2) gespecialiseerde bureaus en 3) de kopersvereniging.

Kostenstructuur

Het uitvoeren van een CPO project levert allerlei kosten voor de corporatie op. De kosten van een business model kunnen geschetst worden aan de hand van de Middelen, Activiteiten en Samenwerkingen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen kosten- en waarde gedreven business modellen (Osterwalder & Pigneur, 2009, pp. 40-41). Het business model van een woningcorporatie zal enerzijds kosten proberen te minimaliseren en anderzijds waarde gedreven zijn. Daarmee lijkt het een soort hybride business model te zijn omdat zowel kostenreductie als waardecreatie van belang lijken te zijn.

Volgens Osterwalder en Pigneur (2009) vallen kosten in de volgende categorieën: vaste kosten, variabele kosten, 'economies of scale' en 'economies of scope' (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 41). Meredith en Mantel (2010) stellen dat kosten te splitsen zijn in directe (mensen, materiaal en speciale benodigdheden) en indirecte kosten (overhead en algemene administratieve kosten) (2010, p. 299). De directe kosten spelen de voornaamste rol binnen een CPO project. Theoretisch zijn er onder andere de volgende kostenposten te identificeren: het betrokken personeel, kosten voor het overdraagbaar maken van bezit, onderzoekskosten en kosten voor het inhuren van derden. Overheidsheffingen en rente vormen ook een kostenpost (van Olst et al., 2013, p. 22).

Voor het onderdeel Kostenstructuur zijn de volgende indicatoren geïdentificeerd: 1) directe kostenposten en 2) indirecte kostenposten.

3.6 Conclusies

Met behulp van het Business Model Canvas is de informatie uit de literatuur geanalyseerd. Daarmee zijn per onderdeel van het canvas een aantal indicatoren geïdentificeerd. Hier volgt per onderdeel een korte beschrijving van de indicatoren. Hiermee worden de indicatoren gedefinieerd en afgebakend.

Klantsegment

1. Huurders: personen op de woningmarkt die in een sociale huurwoning wonen.
2. Koop-starters: personen op de woningmarkt die hun eerste koopwoning nog moeten kopen.

Waardepropositie

1. Keuzevrijheid: in het ontwerpen en realiseren van de eigen woning.
2. Passende woonlasten: via voorfinanciering en achtervang er voor zorgen dat de aankoopprijs van de voor CPO aangemerkte woningen omlaag wordt gebracht.
3. Ontzorging: het op enige manier aanbieden van relevante kennis welke het aan de koper ontbreekt. Deze wordt daarmee ondersteund door de corporatie tijdens het doorlopen van het CPO proces.

Kanalen

1. Woonconsulenten: medewerkers van corporaties belast met het informeren en adviseren van huurders.
2. Websites: met betrekking tot CPO
3. Zelfbouwmarkten: evenementen waarop allerlei vormen van zelfbouw en belanghebbenden zich zelf kunnen promoten.
4. Media: diverse vormen zoals advertenties, folders, brochures etc.
5. Relaties met gespecialiseerde managementbureaus en lagere overheden: deze kunnen belangstellenden doorverwijzen naar een corporatie met een CPO project.
6. Mond tot mond reclame.

Klantrelatie

1. Acquisitie: het verkopen van een CPO project door een corporatie aan iemand die geen huurder is van de desbetreffende corporatie is.
2. Upselling: het verkopen van een CPO project door een corporatie aan iemand die al een huurder is van de desbetreffende corporatie is.
3. Co-creatie: de samenwerking tussen de woningcorporatie en een kopersgroep om gezamenlijk doelen te bereiken.

Inkomstenstromen

1. Financiële inkomstenstromen: monetaire inkomsten uit verkoop van woningen binnen een CPO project.
2. Maatschappelijke resultaten: niet financiële resultaten voortkomend uit maatschappelijke doelstellingen

Productiemiddelen

1. Materiële middelen: geld.
2. Intellectuele middelen: kennis.
3. Human resources: mensen.
4. Financiële middelen: geld.

Activiteiten

1. Productie activiteiten: activiteiten die directe productie tot gevolg hebben.
2. Probleem oplossende activiteiten: communicatieve activiteiten gerelateerd aan het inzetten van kennis en het voeren van overleg.

Samenwerkingen

1. Lagere overheden: gemeenten en provincies
2. Gespecialiseerde bureaus: begeleidingsbureaus gespecialiseerd in het begeleiden van CPO projecten.

3. De kopersvereniging: de kopers binnen een CPO project die zich hebben verenigd.

Kostenstructuur

1. directe kostenposten: kosten voortkomend uit het project.
2. indirecte kostenposten: kosten voortkomend uit de organiserende organisatie.



Figuur 3, canvas met indicatoren, gebaseerd op (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 44)

4 Projectanalyses

In het kader van dit onderzoek zijn gedurende februari en maart 2014 een viertal projecten geanalyseerd. Per project is er gesproken met een of meerdere betrokkenen afkomstig uit de betrokken organisatie. Elk project is met behulp van de negen onderdelen van het Business Model Canvas geanalyseerd. Het doel hiervan is om de overeenkomsten te identificeren en om zo tot een theoretisch archetype business model te komen. In paragraaf 3.1 worden eerst de 4 geanalyseerde projecten aan de hand van een korte introductie beschreven. Hierna volgt in 3.2 de kern van het hoofdstuk waarin de uitkomsten per onderdeel van het Business Model Canvas worden besproken. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 geanalyseerd op overeenkomsten wat leidt tot een theoretisch archetype business model CPO als activiteit bij woningcorporaties. In paragraaf 3.4 worden de conclusies van de projectanalyse besproken welke gebruikt zullen worden als opmaat naar de uitvoering van het Delphi-panel in hoofdstuk 4.

4.1 Introductie van de projecten

Voor de projectanalyse is in paragraaf 1.4 een selectie van relevante projecten gemaakt uit 23 geïdentificeerde projecten. De criteria hiervoor waren:

1. De projecten dienen door een corporatie te zijn geïnitieerd of ondersteund, aangezien de activiteit de centrale onderzoekseenheid is en de woningcorporatie de onderzoekseenheid van het onderzoek;
2. De cases dienen een aantal jaren geleden voltooid te zijn. Om inzicht te krijgen in sociale effecten is het noodzakelijk dat een aantal jaren verstreken zijn zodat de effecten meetbaar zijn geworden. Er wordt een tijdspanne van minimaal 3 jaar aangehouden wat betekent dat de projecten uiterlijk in begin 2011 voltooid mogen zijn;
3. De cases moeten zijn gelegen in de Randstad. Aangezien hier de meest gespannen woningmarkt voorkomt met alle doorstromings- en ontwikkelingsproblemen, is dit het meest interessante gebied om te onderzoeken;
4. Er moet een maximum aan variatie bereikt worden. Er dienen renovatie/transformatie en nieuwbouw projecten geselecteerd te worden en de doelgroepen huurders en koop-starters moeten de deelnemers zijn geweest;

Uiteindelijk is de realiteit van het verkrijgen van toegang tot de informatie c.q. medewerking van de betrokken personen weerbarstiger gebleken. Van de 5 geselecteerde projecten in tabel 2 zijn 'De Driehoek' in Rotterdam (Woonstad Rotterdam) en 'De Dappere Maurits' in Amsterdam (De Key) door Robert Kievit onderzocht in het kader van zijn afstudeeronderzoek (2013). Hierdoor was het makkelijk om de betrokken projectleiders te kunnen contacteren, namelijk Gerda van Rossum (regiomanager, De Key) en Riki Aarden (projectontwikkelaar, Woonstad Rotterdam). Aangezien binnen hetzelfde onderzoek ook het project 'Sint Martenshof' in Arnhem (Portaal) is onderzocht, is besloten dit project ook te onderzoeken. Hiervoor is contact gezocht met Frank Evers (strategie en vastgoed, Portaal). Door een veranderde positie binnen De Key wilde Gerda van Rossum niet mee werken aan het onderzoek, zij heeft wel contact gelegd met haar collega Jan van Riel (projectontwikkelaar, De Key) die meewerkt aan de VOF 'Ikbouwbetaalbaar in Almere' (IbbA). Hierdoor viel De Dappere Maurits weg als project, waardoor er is gezocht naar een aanvullend project. Dit is het project 'U.J. Klarenstraat' te Amsterdam geworden van woningcorporatie De Alliantie. De projectleider hiervan is Leo Ruiter. Omdat er over IbbA en de U.J. Klarenstraat minder informatie beschikbaar was, zijn hierdoor met Gerard van Evert (directeur IbbA) en Olaf Vreugdenhil (senior ontwikkelmanager, De Alliantie) aanvullende gesprekken gehouden. Kijkend naar de vooraf opgestelde criteria kunnen de volgende opmerkingen worden gemaakt: a) ligging in de Randstad is vanuit het perspectief van de doorstroming niet aan de orde, tevens ligt een van de projecten er ver buiten. B) projecten die in uitvoering zijn zorgen voor meer informatie omdat ze actueel zijn voor de geïnterviewden en c) er zijn veel minder nieuwbouw CPO projecten om te kunnen vergelijken. Hierdoor zijn de onderzochte projecten voornamelijk renovatie c.q. transformatie projecten (afgezien IbbA). Per project zijn er minimaal 2 interviews gehouden. Het eerste interview was verkennend van aard en ging in op de aspecten van het Business Model Canvas. Het tweede interview was bedoeld voor het herhalen van vragen die nog niet voldoende beantwoord waren en het stellen van nieuwe vragen. De hieronder volgende projectbeschrijvingen dienen ter introductie van de projecten.

4.2 Ontwerp van de interviewvragen

Voor het opstellen van de interviewvragen zijn de indicatoren uit het literatuuronderzoek gebruikt. In deze paragraaf wordt beknopt uiteengezet hoe dit proces in zijn werk is gegaan. Dit wordt per onderdeel van het Business Model Canvas gedaan.

Klantsegment

Voor het onderdeel Klantsegment zijn twee indicatoren geïdentificeerd: 1) huurders en 2) koop-starters. De eerste vraag hierover is bedoeld als een open vraag: *is er tijdens de initiatie van het project ook gekeken naar bepaalde doelgroepen?*. Het doel hiervan is om neutraal te beginnen. De volgende vraag haakt in op de twee indicatoren: *welk kenmerk gebruikt Woonstad om deelnemers te identificeren, inkomen of positie op de woningmarkt?* Het doel van deze vraag is om te onderzoeken of beide indicatoren ook gebruikt worden, of juist niet.

Waardepropositie

Voor het onderdeel Waardepropositie zijn 3 indicatoren geïdentificeerd: 1) keuzevrijheid, 2) passende woonlasten en 3) ontzorging. De eerste vraag is bedoeld als een open vraag: *wat biedt corporatie A aan deelnemers van project X?* Hiermee zou de waardepropositie neutraal kunnen worden aangesneden. Om verder op de indicator ontzorging in te gaan is de volgende vraag gebruikt: *deelnemers missen vaak kennis en, of tijd voor de opdrachtgeversrol, is corporatie X hierop ingesprongen?* Deze vraag is wat expliciet gesteld omdat bij alle projecten een begeleidingsbureau aanwezig was.

Kanalen

Voor het onderdeel Kanalen zijn 6 indicatoren geïdentificeerd: 1) woonconsulenten, 2) websites, 3) zelfbouwmarkten, 4) media, 5) relaties met gespecialiseerde managementbureaus en lagere overheden en 6) mond tot mond reclame. Dit zijn teveel indicatoren om individuele vragen voor op te stellen omdat het interview daardoor te lang zou worden. Daarom is de volgende open vraag gesteld: *op welke manier is corporatie X met de deelnemers in contact gekomen?* Het onderdeel Kanalen draait immers om hoe de organisatie in contact komt met haar klanten.

Klantrelatie

Voor het onderdeel Klantrelatie zijn er drie indicatoren geïdentificeerd: 1) acquisitie, 2) upselling en 3) co-creatie. De eerste twee indicatoren gaan in op hoe deelname aan aspirant-kopers zou zijn 'verkocht'. Hiervoor is de volgende vraag gesteld: *op welke manier heeft corporatie X zelfbouw aan deelnemers die geen huurder zijn 'verkocht'?* Hier kan gelijk op worden doorgevraagd hoe dit in het geval van huurders plaats heeft gevonden. Om de relatie in het algemeen te onderzoeken is de volgende vraag gesteld: *hoe is de relatie tussen corporatie X en deelnemers van project A te omschrijven tijdens het project?* Daarnaast is gevraagd hoe deze relatie is vastgelegd.

Inkomstenstromen

Voor het onderdeel Inkomstenstromen zijn er twee indicatoren geïdentificeerd: 1) financiële inkomstenstromen en 2) maatschappelijke resultaten. Voor de eerste indicator is de volgende vraag gesteld: *kende project X ook financiële doelstellingen uit verkoop of achtervang?* Voor de tweede indicator is de volgende vraag gesteld: *welke maatschappelijke doelen probeert corporatie X met dit project te behalen?* Hier wordt expliciet naar de doelstellingen gevraagd omdat het de bedoeling was om pas aan het eind van het interview naar de resultaten te vragen. Echter, veel geïnterviewden gaven in hun antwoord ook al aan wat de resultaten waren.

Middelen

Voor het onderdeel Middelen zijn er vier indicatoren geïdentificeerd: 1) materiële middelen, 2) intellectuele middelen, 3) human resources en 4) financiële middelen. Omdat een corporatie heel veel middelen in kunnen zetten is in navolging van Osterwalder en Pigneur (2009) gevraagd naar de belangrijkste middelen: *wat zijn volgens corporatie X de essentiële middelen voor een cpo project?* Vervolgens is er gevraagd of de corporatie over relevante kennis beschikte: *waar haalde corporatie X de kennis vandaan voor het uitvoeren van CPO?*. Om te kijken naar wat voor achtergrond de betrokken corporatiemedewerkers hebben is de volgende vraag gesteld: *hebben de betrokken werknemers van corporatie X een gemeenschappelijke deler?* Tevens is er gevraagd naar wat voor soort financiële middelen er zijn ingezet.

Activiteiten

Voor het onderdeel Activiteiten zijn er twee indicatoren geïdentificeerd: 1) productie activiteiten en 2) probleem oplossende activiteiten. Aangezien hier heel veel activiteiten onder kunnen vallen is er in navolging van Osterwalder en Pigneur (2009) gevraagd naar de belangrijkste activiteiten: *wat zijn de belangrijkste activiteiten voor corporatie X binnen een cpo project?* Om de te uitoefenen rol van de corporatie te onderzoeken is de volgende vraag gesteld: *welke rol zou de corporatie aan moeten nemen in cpo projecten?*

Samenwerkingen

Voor het onderdeel Samenwerkingen zijn er drie indicatoren geïdentificeerd: 1) lagere overheden, 2) gespecialiseerde bureaus en 3) de kopersvereniging. Om mogelijke samenwerkingspartners te onderzoeken is de volgende open vraag gesteld: *met wie werkte corporatie X samen binnen de project A?* Vervolgens is er een vervolgvraag gesteld over de vorm van de samenwerking: *hoe worden gemaakte afspraken tussen de partijen vastgelegd?*

Kostenstructuur

Voor het onderdeel Kostenstructuur zijn er twee indicatoren geïdentificeerd: 1) directe kosten en 2) indirecte kosten. Hiervoor is de volgende open vraag gesteld: *welke kostenposten kende project A als project voor corporatie X?* Daarnaast is er gevraagd hoe er van te voren met kosten wordt omgegaan: *worden investeringen in CPO afgewogen?*

Overige vragen

Daarnaast is er bij elk onderdeel gevraagd waarom er voor bepaalde zaken is gekozen. Hiermee zou de achtergrond van de keuze onderzocht kunnen worden. Tevens zijn er vragen gesteld welke resultaten er met een project zijn behaald.



4.3 Projectanalyse De Driehoek

In deze paragraaf wordt het Rotterdamse project De Driehoek van de woningcorporatie Woonstad Rotterdam besproken. Dit wordt aan de hand van de negen onderdelen van het Business Model Canvas gedaan. De invulling van deze onderdelen komt voort uit de volgende bronnen:

- Interview met Riki Aarden, 12-02-2014, aan te refereren als (Aarden, 2014);
- Projectanalyse Robert Kievit, aan te refereren als (Kievit, 2013);
- Website VvE gebouw 'De Driehoek-zuid', www.driehoekkatendrecht.nl

Introductie

Het project 'De Driehoek' is geïnitieerd door de woningcorporatie Woonstad Rotterdam en de gemeente Rotterdam. Het is gelegen in de wijk Katendrecht en maakte deel uit van een grotere herstructureringsopgave welke als doel had om de wijk in het geheel aan te pakken. Het project liep van 2007 tot 2010 telt 34 woningen welke zijn gevormd vanuit 68 voormalige huurappartementen uit 1910 (Kievit, 2013, p. 63). De herstructureringsopgave komt voort vanuit de toenmalige 'hotspot aanpak' van de gemeente Rotterdam. Deze aanpak had als doel onveilige en verloederde buurten aan te pakken (Aarden, 2014; Kievit, 2013). Het oorspronkelijke plan was dat Woonstad Rotterdam het woonblok zou renoveren en daarna zou verkopen. Echter na onderzoek bleek dat deze optie financieel niet haalbaar zou zijn. Bij toeval is Woonstad Rotterdam toen in contact met de gemeente Rotterdam over de klushuizen-aanpak waarbij de gemeente de wens uitsprak dat de corporatie zich zou hierbij aansluiten. Op deze manier zou het ook mogelijk zijn om op collectieve wijze projecten aan te kunnen gaan pakken (Aarden, 2014).

Aangezien de gemeente Rotterdam een café en de grond waarop het pand stond in bezit had, zijn de beide partijen gaan samenwerken (Kievit, 2013, p. 63). Gedurende het project werd Urbannerdam gecontracteerd als procesbegeleider en werd er voor de promotie gebruik gemaakt van de bestaande klushuizencampagne. Tevens trad Woonstad Rotterdam op als achtervang om voor de overgebleven woningen bouwzekerheid te kunnen garanderen (Aarden, 2014; Kievit, 2013, pp. 64-65). Echter, het bleek dat door een verkeerde kosteninschatting door de initiatiefnemers, een aannemer die enige keuze was en bijkomende eisen, dat het project voor een aantal deelnemers steeds minder financieel haalbaar werd. Dit heeft geleid tot een onderhandelmoment tussen de deelnemers enerzijds en de corporatie en de gemeente anderzijds. Uiteindelijk heeft de gemeente een extra subsidie van ongeveer €700.000 euro verleend en de woningcorporatie bracht de verwervingskosten omlaag van €17.500 tot €15.000 per verdieping.

Echter, niet alle deelnemers hadden deze steun nodig. Deze deelnemers vroegen daardoor wel of Woonstad Rotterdam het opdrachtgeverschap over kon nemen. Mede hierdoor is uiteindelijk de woningcorporatie gedelegeerd opdrachtgever geworden voor de kopersgroep (Aarden, 2014; Kievit, 2013, pp. 68-69). Hoewel de financiële problemen een stempel achter hebben gelaten, is het project maatschappelijk gezien een succes te noemen. Het project is zowel fysiek als sociaal economisch gezien een toevoeging aan de wijk, doordat er nieuwe doelgroep en type woningen aan Katendrecht is toegevoegd (Aarden, 2014; Kievit, 2013, p. 75). Over de toekomst geeft Riki Aarden aan dat een genuanceerder beeld is ontstaan over CPO en dat met het vooronderzoek en de projectgrote van belang zijn: 'het is misschien nog meer de massa van het project geweest, dat het 37 woningen waren. En dat de randvoorwaarden nu beter van te voren onderzocht worden dan toen en dat is wel een les geweest' (2014).

Klantsegment

Het project De Driehoek werd vanuit Woonstad Rotterdam ingezet om een andere groep mensen naar de Rotterdamse wijk Katendrecht te krijgen. Tot nu toe woonde een overgroot deel van de bewoners in sociale huurwoningen en daardoor was er een monocultuur ontstaan. Om de potentiële doelgroep beter te kunnen identificeren maakte de corporatie gebruik van het BSR-model van The SmartAgent Company³. Hieruit kwam naar voren dat het project vooral een creatieve doelgroep, die de stap over de Maas durfde te zetten, zou moeten gaan aanspreken. Deze mensen zouden een soort lef hebben om deze uitdaging aan te gaan op deze locatie (Aarden, 2014; Kievit, 2013, p. 64). Door de woningen als kluswoningen aan te bieden, zou deze doelgroep naar de wijk Katendrecht getrokken kunnen worden. Dit werd beredeneerd vanuit de notie dat op dit soort projecten een specifieke doelgroep afkomt, namelijk mensen die hun eigen woning willen realiseren (Aarden, 2014). Een

³ Zie bijlage 1 voor een beknopte toelichting op dit model

eigen woning realiseren in combinatie met een relatief lage aankoopprijs maakte de klushuizen-aanpak voor de aspirant-kopers interessant (Kievit, 2013, p.64).

Van het onderdeel Klantsegment kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) creatief, 2) heeft het lef om zelfbouw op de locatie te doen, 3) vindt de locatie niet een obstakel, 4) wil eigen woning realiseren, en 5) is op zoek naar een relatief goedkoop aanbod.

Waardepropositie

De aspirant-kopers van het project De Driehoek zouden vooral in de mogelijkheid tot zelfbouw geïnteresseerd zijn. Met dit aanbod dacht Woonstad Rotterdam een nieuwe groep mensen naar Katendrecht te trekken die daar tot dan toe niet woonde (Aarden, 2014). Voor dit aanbod stelde de corporatie 68 appartementen beschikbaar, wat overeenkwam met ongeveer 110 verdiepingen verspreid over een aantal panden (Kievit, 2013, p. 63). Naast de woningen als fysiek object werd ook de belofte gegeven dat de kopers de grond in eigendom zouden krijgen. Dit aanbod leidde echter tot problemen toen bleek dat de gemeente Rotterdam de grond in erfpacht had uitgegeven. Wanneer de kopers de erfpacht hadden moeten afkopen, was de aankoopssom ver boven de aangegeven financiële voorwaarden afgeweken. Hierdoor is intern bij de gemeente besloten om de grond zonder afkopsom weg te geven aan de kopers (Kievit, 2013, p.64).

Om er voor te zorgen dat de kopers van de woningen voldoende kennis over het ontwikkelproces zouden hebben, huurde de woningcorporatie een procesbegeleider in. In de klushuizen aanpak was het namelijk voor de individuele klusser verplicht om zich te laten begeleiden. Voor deze begeleiding van de klushuizen is door de gemeente Rotterdam één partij aangesteld. Daardoor is het Rotterdamse adviesbureau Urbannerdam de procesbegeleider geworden van De Driehoek. (Aarden, 2014; Kievit, 2013, p. 64). Naast kennis vanuit een procesbegeleider heeft de woningcorporatie zelf ook veel tijd in het project gestopt. Vooral de kennis over projectontwikkeling bleek noodzakelijke input in het project. Woonstad Rotterdam heeft vooral bij het opzetten van het project en de aanbesteding ervan bij moeten springen (Aarden, 2014).

Om het project door te kunnen laten gaan wanneer er kopers zouden afhaken tijdens het project bood Woonstad Rotterdam een achtervangconstructie aan. Dit aanbod bestond uit de optie dat de corporatie voor maximaal vijf woningen op zou treden als achtervang mocht dit nodig zijn. Dit zijn er later in het project uit noodzaak 10 woningen geworden (Kievit, 2013, pp. 65; 69). Naast deze achtervangconstructie bood de corporatie aan om de initiële kosten, die kopers aan het begin van het project maken, voor te financieren. Woonstad Rotterdam zou deze kosten voorschieten en de kopers zouden dit bij de aankoop van hun woning terugbetalen (Aarden, 2014).

Van het onderdeel Waardepropositie kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) zelfbouw, 2) eigendom grond, 3) kennis vanuit begeleidingsbureau, 4) kennis vanuit corporatie, 5) een achtervangconstructie, en 6) voorfinanciering van initiële kosten.

Kanalen

Het project De Driehoek maakte deel uit van het Rotterdamse 169-klushuizenproject. Hiervoor had de gemeente Rotterdam al een bestaande promotiecampagne. Voor de promotie van dit project is dan ook gebruik gemaakt van deze aanpak. Dit is voor de corporatie een groot voordeel geweest aangezien er niet een nieuwe campagne op hoefde te worden gezet (Aarden, 2014). Op deze manier bleef er tevens eenheid binnen de algehele campagne van alle klushuizenprojecten. De promotiecampagne bestond onder andere uit: 1) de gemeentelijke informatiekraant, 2) een website, 3) informatieavonden, 4) open dagen en 5) een adressenbestand van geïnteresseerden. De uiteindelijke promotie is door de gemeente Rotterdam en Urbannerdam uitgevoerd (Aarden, 2014; Kievit, 2013, p. 66). Veel van de geïnteresseerden wisten bovendien al wat het concept inhield, mede dankzij het al bestaande 169 klushuizen project. Daardoor was het niet nodig het concept expliciet te verkopen (Aarden, 2014).

Doormiddel van de promotiecampagne werd er informatie naar de aspirant-kopers gecommuniceerd. Zo maakte onder andere proces- en projectinformatie deel uit van de communicatie. Dit had vooral betrekking op de voorwaarden van het project zoals een anti-speculatiebeding, een zelfbewoningsplicht en een opknopverplichting. Maar ook specifieke eisen aangaande de voorgevels waren een onderdeel van de informatie over het project. Tevens werd zo de te verwachten verbouwingskosten en het aankoopbedrag van de verdiepingen gecommuniceerd naar aspirant-kopers (Kievit, 2013, p. 66). Toen het project eenmaal begonnen

was waren 10 woningen nog niet verkocht. Om deze te kunnen verkopen heeft Woonstad Rotterdam diverse advertenties in kranten geplaatst en via een makelaar op Funda geadverteerd (Kievit, 2013, p. 69).

Van het onderdeel Kanalen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) promotiecampagne 169-klushuizen project, 2) makelaar + Funda, en 3) proces-, project- en prijsinformatie.

Klantrelatie

De opzet van het project De Driehoek was zo dat de kopers, als ze eenmaal waren verenigd in een kopersvereniging, het opdrachtgeverschap zouden overnemen van Woonstad Rotterdam. Om er voor te zorgen dat de samenwerking tussen de opdrachtgevers en de kopers succesvol zou zijn, is er gedurende de definitiefase een ontwikkelovereenkomst afgesloten. Aan deze overeenkomst namen Woonstad Rotterdam, de gemeente Rotterdam en de kopersvereniging deel. Deze drie partijen vormden ook een planteam om het ontwikkelproces te kunnen sturen (Aarden, 2014; Kievit, 2013, p. 67).

De relatie tussen de kopers en de woningcorporatie was over het algemeen goed, behalve toen er op een gegeven moment een impasse werd bereikt over de kosten van het project. Deze situatie ontstond toen de werkelijke bouwkosten hoger uit bleken te vallen dan wat er door de woningcorporatie en de gemeente was berekend. De kopersgroep wees daarbij op de genoemde prijzen in de informatiekrant en stelde dat de woningcorporatie en de gemeente het maar moesten gaan regelen. De verkopende partijen hadden gedurende de impasse geregeld gezamenlijk overleg, iets wat de transparantie naar de deelnemers toe niet bevorderde. Dit leidde tot een patstelling over de financiën tussen de kopersgroep enerzijds en Woonstad Rotterdam en de gemeente Rotterdam anderzijds (Kievit, 2013, pp. 67-68). Desondanks kon Riki Aarden als projectleider de opstelling van de kopersgroep vanuit hun onderhandelingspositie ook wel begrijpen. Het blijft wat haar betreft een zakelijke relatie waar in er wordt onderhandeld. De deelnemers hadden het idee dat de corporatie maar over de brug moest komen met extra geld, terwijl het project Woonstad Rotterdam al veel had gekost (Aarden, 2014). Uiteindelijk is het financiële gat gedicht door een subsidie vanuit de gemeente Rotterdam en een kortingsconstructie vanuit de woningcorporatie. Via deze constructie kregen de deelnemers een korting van €2.500 op het aankoopbedrag van een verdieping. Deze korting hield echter wel in dat wanneer de woning verkocht zou worden Woonstad Rotterdam mee zou gaan delen in de waardeontwikkeling (Aarden, 2014; Kievit, 2013, p. 68).

Voor de woningen die met deze korting werden verkocht kwam de woningcorporatie in de positie van gedelegeerd opdrachtgever terecht. Dit omdat de corporatie door de financiële constructie mede-eigenaar bleef. Vanuit de overige kopers die geen gebruik van de korting maakte, is toen gevraagd of Woonstad Rotterdam niet voor het gehele project als gedelegeerd opdrachtgever kon optreden. Hier heeft de corporatie uiteindelijk ja tegen gezegd (Kievit, 2013, p. 68). Ondanks dat de deelnemers niet meer zelf de opdrachtgevers waren, zijn de deelnemers steeds bij bouwvergaderingen aanwezig geweest. Via deze vertegenwoordigers uit de kopersgroep bleven de kopers mede verantwoordelijk, in positieve en negatieve zin. Immers, uiteindelijk hoort er bij particulier opdrachtgeverschap een stukje risico voor de deelnemers (Aarden, 2014).

Alhoewel Woonstad Rotterdam eindigde als gedelegeerd opdrachtgever, begon de corporatie als kadersteller. Aan de hand van het 169-klushuizen project stelde zij de voorwaarden en eisen van het project op. En nadat de deelnemers eenmaal de woningen hadden gekocht, zou de woningcorporatie vanuit de achtergrond toezicht houden op het project (Aarden, 2014). In die zin was de oorspronkelijke rol van de Woonstad Rotterdam kaderstellend. In het conflict trad Urbannerdam, tezamen met een ingehuurde jurist, op als vertrouwenspersoon. Op die manier kon er worden bemiddeld tussen de partijen (Kievit, 2013, p. 71).

Van het onderdeel Klantrelatie kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) corporatie en kopersvereniging in planteam, 2) de kopersvereniging leidt, 3) corporatie controleert, 4) corporatie is deel van kopersvereniging, 5) corporatie werd gedelegeerd opdrachtgever, 6) de corporatie was kadersteller, achtervang en voorfinancier, en 7) procesbegeleider is tussenpersoon.

Inkomstenstromen

Het project De Driehoek was onderdeel van een grotere herstructureringsopgave in de Rotterdamse wijk Katendrecht. Met het project probeerde Woonstad Rotterdam een andere doelgroep naar de wijk toe te trekken. Hiermee zou de bevolkingsopbouw gedifferentieerd kunnen worden wat betreft huishoudenstypes, inkomens en

leefstijlen. Dit was voor de woningcorporatie het maatschappelijke resultaat wat het project voort zou moeten brengen (Aarden, 2014).

De 68 oorspronkelijke woningen werden per verdieping verkocht. Aan het begin van het project was de verkoopprijs vastgesteld op €17.500 per verdieping. Wanneer een koper besloot gebruik te maken van de kortingsconstructie werd dit bedrag met €2.500 naar €15.000 per verdieping (Aarden, 2014; Kievit, 2013 p.68). Vanuit deze kortingsconstructie kan de woningcorporatie wel aanspraak maken op een deel van de overwaarde wanneer de woning zou worden verkocht (Aarden, 2014). Dit levert uiteindelijk een verlate inkomstenstroom op. Of bij verkoop ook het kortingsbedrag terug moet worden betaald, is niet duidelijk geworden. Echter, dit is bij andere kortingsconstructies, zoals Koopgarant, wel het geval. Dit maakt het aannemelijk dat de kopers hun kortingsbedrag bij verkoop terug moeten betalen.

Voor Woonstad Rotterdam vormen de maatschappelijke en financiële resultaten een totaalplaatje. Het is voor de corporatie vooral van belang waar men met de wijk heen wil en dat de wijk weer goed kan functioneren (Aarden, 2014). Echter, het is nu niet meer zo dat maatschappelijke doelen boven de financiële doelen staan. Sinds de afronding van het project is de wereld veranderd. Hierdoor zal er in deze tijd veel meer een financiële afweging worden gemaakt (Aarden, 2014). De financiële randvoorwaarden van een project zullen daarmee de maatschappelijke doelen in de hand houden.

Van het onderdeel Inkomstenstromen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) maatschappelijk resultaat uit wijkdifferentiatie, 2) maatschappelijk resultaat uit ander woningtype, 3) financieel resultaat uit verkoop verdiepingen, 4) financieel resultaat uit kortingsconstructie, en 5) financiële randvoorwaarden houden maatschappelijke doelen in de hand.

Productiemiddelen

Voor het project De Driehoek heeft Woonstad Rotterdam voor de procesbegeleiding het adviesbureau Urbannerdam in de arm genomen. Dit werd gedaan omdat dit bureau de standaardpartner van de gemeente Rotterdam is binnen het 169-klushuizenproject. De reden voor het inhuren van het adviesbureau was vooral om te zorgen dat de kopers over voldoende kennis en kunde konden beschikken (Aarden, 2014). Dit werd vooraf niet zozeer gedaan vanuit de gedachte dat de verkopende partijen zelf onvoldoende kennis over het ontwikkelen van CPO projecten huis hadden. Achteraf concludeert Riki Aarden dit wel en stelt dat de betrokken te weinig kennis en kunde hadden wat betreft de aanpak in collectief particulier opdrachtgeverschap (Kievit, 2013, p.72). Vanuit de eigen organisatie van Woonstad Rotterdam werd er ook kennis ingezet. Dit is vooral in de vorm van menskracht gebeurd. Om de aannemer en de daadwerkelijke uitvoering aan te sturen is er een uitvoerder op het project gezet die verstand van technische zaken had. Riki Aarden zelf bracht projectontwikkeling-gerelateerde kennis in het project in (Aarden, 2014).

Om het project in goede banen te kunnen leiden waren in het contract voorwaarden en eisen opgenomen welke vaker bij klushuizen zijn toegepast. Dit waren onder andere een anti-speculatiebeding, zelfbewoningsplicht en een opknapverplichting. Het programma van eisen volgde het nieuwbouwniveau. Dit hield in dat de uiteindelijke woningen aan het bouwbesluit en de eisen van de brandweer moesten voldoen. Voor de voorgevel gold de eis dat deze in oorspronkelijke staat hersteld moest worden terwijl de achtergevel voor een nieuwe zou worden vervangen (Kievit, 2013, pp. 64; 66). Deze twee specifieke eisen werden gesteld vanuit het belang van de corporatie. Zij had immers meer bezit in de wijk en achter het blok kijkt nieuwbouw op de achtergevel uit.

De voorwaarden en het programma van eisen maken deel uit van de verkoopinformatie die naar aspirant-kopers werd gecommuniceerd. Hier viel ook informatie over de te verwachten bouwkosten en de verkoopprijs van de woningen onder. Hiervoor liet Woonstad Rotterdam aan het begin van het project SAR architecten een bouwtechnisch vooronderzoek uitvoeren. Tevens werd er door de gemeente Rotterdam een kostenonderzoek gedaan, waarvoor het Wallis blok CPO project te Spangen als kostenreferentie werd gebruikt (Kievit, 2013, pp. 64; 66). Zowel het bouwkundig onderzoek als het kostenonderzoek bleek achteraf niet goed te kloppen wat tot financiële problemen leidde. Naast een degelijke kostenbewaking ziet Riki Aarden deze informatie als essentiële middelen voor een CPO project (2014).

Van het onderdeel Middelen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) kennis vanuit organisatie, 2) kennis vanuit adviseurs, 3) kapitaal, 4) contractuele voorwaarden, 5) programma van eisen, 6) proces-, project- en prijsinformatie, en 7) 68 appartementen.

Activiteiten

Tijdens de initiatie van het project De Driehoek heeft Woonstad Rotterdam een vooronderzoek uit laten voeren naar een aantal aspecten. Met behulp van het BSR-model van The Smartagent Company werd de doelgroep bepaald (Aarden, 2014). Daarnaast werd er door SAR architecten een bouwtechnisch vooronderzoek uitgevoerd naar de staat van de woningen. De gemeente Rotterdam voerde een kostenonderzoek uit om zo te de verwachte bouwkosten te kunnen bepalen. Voor de toekomstige woningen werd 'sober en doelmatig' als kwaliteitseis gebruikt (Kievit, 2013, pp. 64; 66). Of hiermee ook de woningen vooraf zijn getaxeerd om de toekomstige marktwaarde te kunnen bepalen is niet vast te stellen. Achteraf geeft Riki Aarden hierop toe dat het belangrijk is dat deze activiteiten goed worden gedaan. Het is daarbij van belang dat er wordt onderzocht welke indelingsmogelijkheden het casco toelaat. Bij dit project konden kopers verdiepingen naast elkaar kopen wat tot dure constructieve ingrepen heeft geleid (Aarden, 2014). Toen op een gegeven moment alle informatie beschikbaar was, heeft de woningcorporatie een projectafweging gemaakt. Hierbij wordt er met behulp van referentiegetallen gekeken naar het onrendabele bedrag per woning. Uiteindelijk is er toen besloten om met het project door te gaan (Aarden, 2014).

Woonstad Rotterdam nam samen met de gemeente Rotterdam, de kopersvereniging en het adviesbureau Urbannerdam deel aan het planteam. Vanuit deze samenwerking konden de verkopende partijen het proces controleren en het ontwikkelproces bewaken (Kievit, 2013, p 67). Na de financiële impasse kreeg de woningcorporatie het opdrachtgeverschap gedelegeerd van de kopersgroep, Daarmee werd Woonstad Rotterdam ook de verantwoordelijkheid over het project (Kievit, 2013, p. 69). Als opdrachtgever stuurde Woonstad Rotterdam de aannemer aan die het project ging uitvoeren met alle activiteiten die daarbij komen. Achteraf gezien is het wat betreft de kosten bij dit project mis gegaan. Deze waren vooraf verkeerd geschat. Daarnaast bleken de daadwerkelijke kosten hoger te liggen. Daar komt bij dat de kosten bewaking niet voldoende was. Dit is een van de punten waarop verbeterd zou kunnen worden. Riki Aarden geeft aan: *'in een normaal proces laten wij op verschillende momenten een raming maken: bij het voorlopig ontwerp, bij het definitief ontwerp en bij het bestek. Dan weet je wel of je wel of niet goed gaat en als je niet goed gaat, kan je bijsturen, wat hier onvoldoende is gebeurd'* (Aarden, 2014).

Van het onderdeel Activiteiten kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) vooronderzoek uitvoeren, 2) opstellen contract + voorwaarden en eisen, 3) projectafweging op basis van kosten en baten, 4) overlegstructuur in het planteam, 5) projectleiding tijdens realisatiefase, en 6) kostenramingen maken bij VO, DO en bestek.

Samenwerkingen

Woonstad Rotterdam en de gemeente Rotterdam vormden samen de verkopende partijen in het project. De woningcorporatie bracht 68 voormalige huurwoningen in en de gemeente de grond en een café. De samenwerking kwam voort uit de oorspronkelijke gebiedsafspraken voor Katendrecht, waar het bouwblok De Driehoek ook in was opgenomen. Toen na onderzoek bleek dat renovatie financieel niet haalbaar zou zijn, kwam de woningcorporatie op een gegeven moment op het spoor van het 169-kluswoningen project. Dit is volgens Riki Aarden redelijk toevallig gegaan. De gemeente Rotterdam vond een samenwerking wel interessant waarna de corporatie zich aansloot bij dit bestaande project (Aarden, 2014; Kievit, 2013, p. 70). Binnen het project werkte de Riki Aarden direct samen met An Huitzing, projectleider klushuizen van de gemeente Rotterdam. Alhoewel beide projectleiders goed samen konden werken, was de relatie met de rest van de gemeente niet altijd even goed. Dit uitte zich vooral rondom de renovatiekosten van het café dat deel was van het woonblok. Ondanks dat zaken contractueel waren afgesproken was de verantwoordelijke afdeling niet zeer sterk in het nakomen van deze afspraken. Dit leidde uiteindelijk tot veel getouwtrek en bureaucratische rompslomp (Aarden, 2014; Kievit, 2013, p. 66).

De twee verkopende partijen werkten gedurende het project samen met de kopersvereniging en het adviesbureau. Na het afsluiten van een ontwikkelovereenkomst vormden deze vier partijen een planteam. Dit team zou de voortgang van het project gaan controleren en eventueel bijsturen (Aarden, 2014; Kievit, 2013, p. 67). In de aanloop van het project werkte Woonstad Rotterdam samen met enkele partijen. SAR architecten voerde voor de woningcorporatie een bouwtechnisch vooronderzoek uit. Het adviesbureau Urbannerdam werd ingehuurd voor hun kennis over CPO en regelde samen met de gemeente de communicatie naar de aspirant kopers toe. Tijdens de realisatie van het project maakte Woonstad Rotterdam gebruik van een makelaar om enkele overgebleven woningen te kunnen verkopen. Als gedelegeerd opdrachtgever had de corporatie ook de leiding over de bouw. Hiervoor werd BAM als aannemer gecontracteerd, dit was op dat moment de enige partij die geïnteresseerd was (Kievit, 2013, pp. 67; 66).

Van het onderdeel Samenwerkingen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) samenwerking met gemeente Rotterdam, 2) samenwerking met planteam, 3) samenwerking met kopersgroep, 4) inhuren adviseurs, en 5) inhuren aannemer.

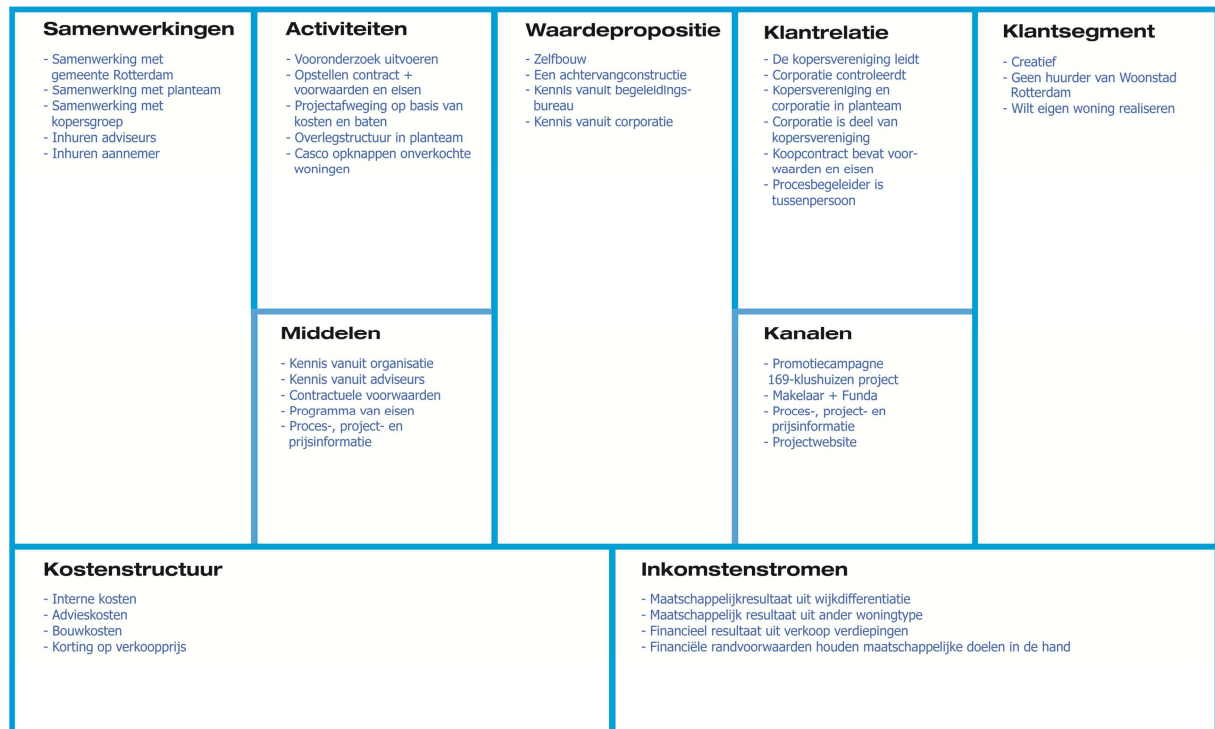
Kostenstructuur

Het project De Driehoek kende voor Woonstad een aantal kostenposten. Vanuit de woningcorporatie waren twee medewerkers bij het project betrokken. Dit waren Riki Aarden en haar collega projectleider die de aannemer aanstuurde gedurende de definitiefase (Aarden, 2014). Dit vormde de projectleidingskosten. Tijdens de initiatie- en definitiefase van het project heeft de corporatie een aantal adviseurs ingehuurd. Voor het uitvoeren van een bouwtechnisch onderzoek werd SAR architecten ingehuurd. Daarnaast werd ook het adviesbureau Urbannerdam ingehuurd voor het bieden van procesbegeleiding en voor hulp bij de communicatie (Kievit, 2013, p. 64).

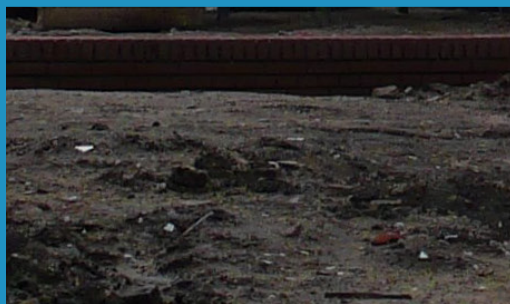
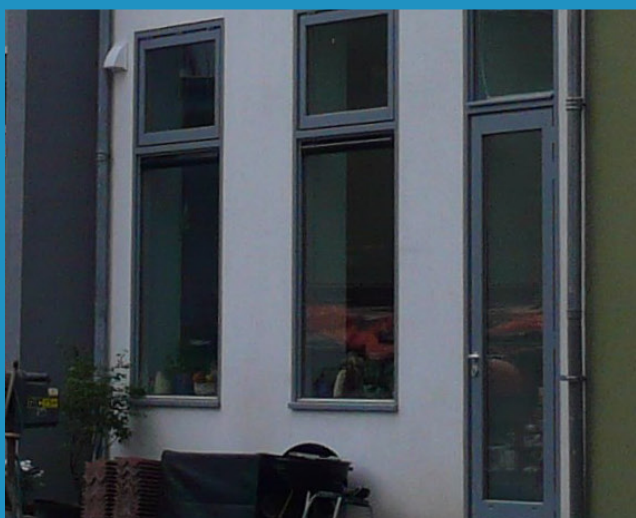
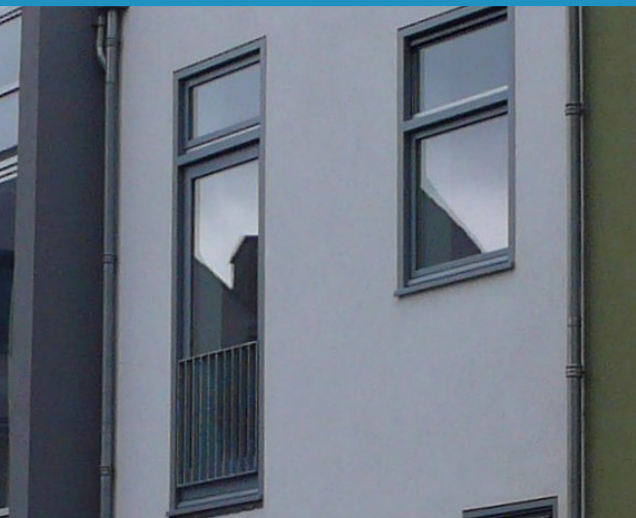
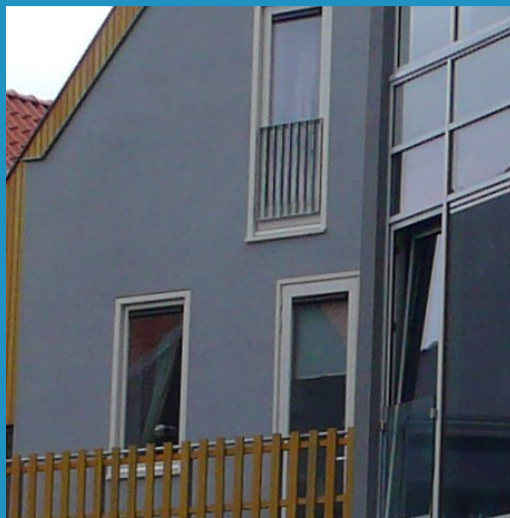
Tijdens de realisatiefase van het project waren tien woningen nog niet verkocht. Om op Funda te kunnen adverteren is toen een makelaar ingehuurd. Daarnaast moesten er kosten voor de aannemer worden gemaakt toen het bouwproces van start ging. De woningen waren immers nog niet verkocht (Aarden, 2014). Een andere kostenpost werd gevormd door de lagere verkoopprijs van de verdiepingen. In de berekeningen was uitgegaan van €17.500 als verkoopprijs. Dit is echter na de financiële impasse via een kortingsconstructie met €2.500 verlaagd naar €15.000 (Aarden, 2014). Alhoewel er in feite minder opbrengsten binnen kwamen, werd het oorspronkelijke bedrag wel gebruikt in de projectafweging. Dit maakt de korting een boekhoudkundige kostenpost.

Van het onderdeel Kostenstructuur kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) interne kosten projectmedewerkers, 2) advieskosten, 3) bouwkosten, en 4) korting op verkoopprijs.

Het figuur hieronder laat de gevonden subonderdelen van De Driehoek zien in het canvas.



Figuur 4, business model De Driehoek, gebaseerd op (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 44)



4.4 Projectanalyse Sint Martenshof

In deze paragraaf wordt het Arnhemse project Sint Martenshof van de woningcorporatie Portaal besproken. Dit wordt gedaan aan de hand van de negen onderdelen van het Business Model Canvas. De invulling van deze onderdelen komt voort uit de volgende bronnen:

- Interview met Frank Evers, 12-02-2014, aan te refereren als (Evers, 2014a);
- Interview met Frank Evers, 20-03-2014, aan te refereren als (Evers, 2014b);
- Projectanalyse Robert Kievit, aan te refereren als (Kievit, 2013);
- Zelfbouw website Portaal, klusfactor.nl
- Project website, sintmartenshof.wordpress.com

Introductie

Het project Sint Martenshof is gelegen in de Arnhemse wijk Sint Marten en is ontstaan vanuit een fysieke noodzaak tot renovatie. Zowel de woningcorporatie Portaal als de gemeente Arnhem bezaten in de wijk een flink aantal verouderde boven- en benedenwoningen. De panden stonden in het kader van een herstructurering van de wijk op de nominatie om te worden gesloopt. Echter, door signalen uit de buurt en betrokken buurtbewoners werd tijdens dit proces duidelijk dat er een behoefte was om de panden te behouden. Maar, uit onderzoek bleek dat sloop/nieuwbouw geen rendabele optie was op dat moment. Uiteindelijk is de corporatie via een symposium in Rotterdam op het spoor gekomen van de kluswoningen. Dit bleek een aantrekkelijke oplossing te zijn die ook in Arnhem aan zou kunnen slaan (Evers, 2014a; Kievit, 2013, p. 80).

Sint Martenshof dateert uit eind 19^e eeuw en omvat 20 eengezinswoningen welke voortkomen uit 40 voormalige boven- en benedenwoningen. Het project is begonnen in 2009 en bevindt zich nu in de afbouwfase. Voor dit project is Urbannerdam als procesbegeleider en ervaringsdeskundige gecontracteerd (Evers, 2014a; Kievit, 2013, p. 80). Gezien de kennis over Arnhem heeft Portaal met de kennis vanuit Urbannerdam zelf een promotiecampagne opgezet welke zich specifiek richtte op toekomstige klussers. Daarnaast trad Portaal ook op als achtervang om zo bouwzekerheid te kunnen garanderen (Evers, 2014a). Gedurende de uitwerking van het project bleek na onderzoek, door externe adviseurs in opdracht van de deelnemers, dat de indicatie van de renovatiekosten niet correct was. Hierdoor ontstond een onderhandelingsmoment welke geresulteerd heeft met het opnemen van een 10% regeling in het koopcontract. De eerste 10% van een kostenoverschrijding zou voor de deelnemer zijn, over kosten daarboven zou onderhandeld kunnen worden of de deelnemer zou uit het project kunnen stappen (Evers, 2014b; Kievit, 2013, p. 84).

Na het notarieel transport zijn de deelnemers de eigenaar van de panden geworden en daarmee ook de formele opdrachtgevers voor het project. De gemeente Arnhem en Portaal namen deel aan de kopersvereniging vanuit hun rol als achtervang voor respectievelijk 2 en 3 woningen (Evers, 2014a; Kievit, 2013, p. 82). Het project is, ondanks het tragere verloop, zowel sociaaleconomisch door het aantrekken van een nieuwe, actieve doelgroep, als fysiek gezien een succes, en financieel een succes (Evers, 2014a; Kievit, 2013, p. 93). Frank Evers gaat zelfs verder wat betreft de uitkomst en stelt: 'ik denk dat wij hier een zeldzaam stukje stadsvernieuwing hebben gemaakt, van een heel hoogwaardige kwaliteit, die we als we het in ons eentje hadden gedaan niet hadden bereikt' (Evers, 2014a).

Klantsegment

Voordat het Sint Martenshof project als CPO project was opgezet, wist Portaal al dat er vanuit de buurt behoefte was aan gezinswoningen. In de oorspronkelijke planvorming was er voorzien in het slopen van de oude beneden- en bovenwoningen. Deze zouden worden vervangen door nieuwbouw gezinswoningen. Nadat het sloop / nieuwbouw was afgetst kwam Portaal in Rotterdam het kluswoningen concept tegen. Men vond dit type project voor de bijbehorende doelgroep ook in Arnhem toepasbaar zou zijn. Men had het vermoeden dat de doelgroep, tweeverdiener, hoog opgeleid, vaak ZZP'er en een beetje creatief, wel in de wijk Sint Marten en omgeving zou wonen (Evers, 2014a).

Uiteindelijk is het ook wel gebleken dat de meeste deelnemers uit de directe omgeving komen. Frank Evers schat dit als volgt: 'ik denk voor 75%, als je een straal van 500 meter om dit blok legt, komen ze allemaal uit de directe omgeving' (2014a). De mensen die aan dit project deelnemen hebben een gemiddelde leeftijd tussen 30 en 50 jaar en ze willen over het algemeen iets bijzonders in hun woning. Ook de locatie nabij het centrum van Arnhem in combinatie met de grootte van een gezinswoning wordt gewaardeerd door de deelnemers (Evers, 2014b). In de oude beneden- en bovenwoningen zaten veel huurders in het sociale segment. Deze huurders

hebben van Portaal een recht op eerste koop aangeboden gekregen. Echter, ondanks enige belangstelling heeft geen van de zittende huurders hier ook gebruik van gemaakt (Evers, 2014).

Van het onderdeel Klantsegment kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) twee verdiener, 2) hoog opgeleid, 3) ondernemend, 4) creatief, 5) woont in directe omgeving, 6) tussen 30 en 50 jaar oud, en 6) geen huurders uit sociaal huursegment

Waardepropositie

Voor de deelnemers van het Sint Martenshof gold de uitgifte van de woningen in Collectief Particulier Opdrachtgeverschap als een mogelijkheid om een woning naar eigen invullen en mogelijk eigenhandig te realiseren (Kievit, 2013, p. 81). Binnen dit project stelde de woningcorporatie Portaal 40 beneden- en bovenwoningen beschikbaar waar de kopers collectief hun woningen via zelfbouw konden realiseren. Dit aanbod leidde tevens tot een doorgroei mogelijkheid voor mensen die een ruimere woning zochten die tot dan toe lastig in de wijk te vinden waren (Evers, 2014a). Naast zelfbouw bood Portaal ook indirect kennis aan de deelnemers van het project. Deze waren contractueel verplicht om procesbegeleiding in de arm te nemen. Door deze verplichtstelling leidde dit tot extra kosten voor de deelnemers. Hier is vanuit de woningcorporatie rekening mee gehouden door dit in de verkoopprijs te verrekenen (Evers, 2014a). Naast deze vorm van indirecte kennis bood Portaal ook direct advies aan de kopersgroep toen deze een aannemer wilde gaan selecteren (Kievit, 2013, p. 85).

Toen het project eenmaal was gestart waren alle woningen door Portaal verkocht. Echter gedurende de ontwikkeling moesten enkele mensen om diverse redenen zich uit het project terugtrekken. De woningcorporatie heeft de betreffende woningen weer overgenomen en vervolgens weer te koop gezet. Om het project toch door te laten gaan nam de corporatie deel aan de kopersvereniging en werden de woningen casco opgeknapt (Evers, 2014). De achtervangconstructie was echter niet vooraf afgesproken met de deelnemers (Kievit, 2013, p. 82). Dit maakt dat een achtervangconstructie indirect onderdeel was van het aanbod. Een laatste onderdeel van het aanbod betrof een zogenaamde 10% regeling. Deze regel werd opgesteld omdat de deelnemers van mening waren dat de door Portaal opgestelde renovatieprijs te hoog was. Na onderhandeling tussen de partijen werd hierop de 10% regeling in het contract opgenomen. Deze regeling hield in dat de eerste 10% van een kostenoverschrijding voor de deelnemer zou zijn en alles daarboven zou onderhandelbaar zijn (Kievit, 2013, p. 84). Hiermee kregen de deelnemers een mogelijkheid om een aangepaste verkoopprijs te verkrijgen, of om het contract te ontbinden (Evers, 2014b). Tevens is aan de zittende huurders van Portaal de mogelijkheid tot eerste koop aangeboden. Echter, ondanks enige interesse vanuit sommige huurders is er niemand die gebruik heeft gemaakt van het aanbod (Evers, 2014a).

Van het onderdeel Waardepropositie kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) zelfbouw, 2) kennis vanuit begeleidingsbureau, 3) kennis vanuit corporatie, 4) achtervangconstructie, 5) 10% regeling, en 6) recht op eerste koop.

Kanalen

Voordat het Sint Martenshof project door de gemeente Arnhem en de woningcorporatie Portaal werd opgestart, was er sprake van een sloop / nieuwbouw plan. Dit heeft enkele jaren gespeeld voordat de keuze voor particulier opdrachtgeverschap werd gemaakt. Gedurende die periode kreeg de corporatie enkele malen van particulieren het aanbod om panden over te mogen nemen. Toen het eenmaal bekend was dat de woningen in particulier opdrachtgeverschap werden uitgegeven stroomde de e-mail van Portaal over met spontane aanmeldingen (Evers, 2014a). Ondanks het grote aantal spontane aanmeldingen is er voor het Sint Martenshof project een promotiecampagne opgezet. Hiervoor heeft Portaal tezamen met de gemeente Arnhem de kennis en kunde van het Rotterdamse procesmanagement bureau Urbannerdam ingezet. Echter, de initiatiefnemers wilden zelf de promotie en verkoopproces in handen houden en toespitsen op de Arnhemse situatie (Evers, 2014a). De campagne voor het project maakte gebruik van onder andere: 1) een nieuwsbrief, 2) een website, 3) kijkdagen, 4) advertenties, 5) informatieavonden en 6) verkoopmanifestaties (Evers, 2014a; Kievit, 2013, p. 84).

Op een gegeven moment is de promotie van het Sint Martenshof project opgegaan in de algemene promotie van kluswoningen in de wijk. Deze campagne wordt gepromoot onder de noemer Klusfactor en omvat ook losse kluswoningen en nieuwbouw particulier opdrachtgeverschap (www.klusfactor.nl). De promotiecampagne maakte lange tijd geen gebruik van een makelaar. Dit werd niet nodig geacht omdat de mensen die in zelfbouw geïnteresseerd niet via dit medium te bereiken zou zijn. Ook het feit dat veel deelnemers uit de buurt kwamen

droeg hier aan bij (Evers, 2014a, 2014b). Toen eenmaal het aantal aanmeldingen af begon te nemen is besloten om met een makelaar het zoekgebied te vergroten en om ook via Funda te adverteren (Evers, 2014b).

Met de promotiecampagne werd er projectinformatie naar geïnteresseerden gecommuniceerd. Deze informatie bestond uit proces- en projectinformatie. Ook financiële informatie aangaande de financieringseis en het aankoopbedrag was onderdeel van de projectinformatie. Tevens werd op deze manier de voorwaarden zoals een anti-speculatiebeding, zelfbewoningsplicht, een opknappverplichting en het programma van eisen toegelicht (Evers, 2014a; Kievit, 2013, p. 84).

Van het onderdeel Kanalen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) promotiecampagne voor het project, 2) algemene promotiecampagne voor zelfbouw, 3) makelaar voor gebruik Funda, en 4) proces-, project- en prijsinformatie.

Klantrelatie

Veel van de deelnemers hadden zich aan het begin van het project al spontaan aangemeld. Toen er eenmaal voldoende deelnemers waren kon er een kopersgroep worden gevormd. Deze kopersgroep vormde samen met Portaal en de gemeente Arnhem het planteam. De corporatie kon zo vanuit het planteam het proces volgen en stelde zich op als kadersteller en regelgever (Kievit, 2013, p. 82). De relatie met de deelnemers is te typeren als professioneel en zakelijk. Ondanks dat bijvoorbeeld het onderhandelingsmoment over de kosten tot frictie leidde, is de relatie over het algemeen goed. Daarnaast is de samenwerking vooral intensief door het vele contact, waardoor de partijen elkaar goed kennen (Evers, 2014a). Op dit soort momenten functioneerde de procesbegeleider dan ook als een soort van onafhankelijk persoon die de kennis heeft om CPO projecten in goede banen te leiden (Evers, 2014a).

Gedurende het project waren enkele woningen nog niet verkocht. Portaal heeft deze woningen via een achtervangconstructie met het proces laten mee stromen. Hiervoor had de corporatie een vertegenwoordiger in de kopersvereniging die mee kon stemmen in het proces. Deze positie baarde de deelnemers in het begin zorgen, omdat de belangen van beide partijen anders zijn. Om deze zorgen weg te nemen heeft Portaal de deelnemers verzekerd dat zij zich zou conformeren aan de groep. Voor de corporatie was de toekomstige verkoopbaarheid hun enige belang. Daar behielden ze zicht het recht voor om eventueel opmerkingen te plaatsen mocht dit belang in het geding komen. Bij overige beslissingen onthield Portaal zich van stemming om zo de kopersvereniging hun eigen lijn te kunnen laten bepalen (Evers, 2014a).

Op deze manier heeft de kopersgroep dus een leidende rol, terwijl de corporatie slechts een monitorende functie heeft. De deelnemers moeten in het project hun verantwoordelijkheden en de bijbehorende risico's dragen. Het is immers hun project (Evers, 2014b). Op sommige momenten nam de woningcorporatie ook een adviesrol op zich. Voor de aannemersselectie heeft een deskundige vanuit de corporatie de kopersgroep bijgestaan (Kievit, 2013, p. 85). De relatie tussen Portaal en de deelnemers ligt vast in het koopcontract. Hierin staan de verplichtingen waaraan de kopers moeten voldoen (Evers, 2014a).

Van het onderdeel Klantrelatie kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) kopersgroep is leidend, 2) corporatie controleert, 3) kopersvereniging en corporatie in het planteam, 4) corporatie is deel van kopersvereniging door achtervang, 5) koopcontract bevat voorwaarden en eisen, 6) corporatie is kadersteller en adviseert, en 7) procesbegeleider is tussenpersoon.

Inkomstenstromen

De woningen die voor het Sint Martenshof zijn gebruikt waren bij aanvang van het project in zeer slechte staat. Het oorspronkelijke idee was om de woningen te slopen en nieuwe woningen op de plaats terug te bouwen. Immers, het achterliggende doel van Portaal was om de wijk op te knappen. Toen dit niet haalbaar was gebleken is er gekozen om dit doel via CPO te verwezenlijken. Daarmee is de fysieke noodzaak om de woningen op te knappen als doel toch haalbaar gebleken (Evers, 2014a). Met het project werd tevens een aantal maatschappelijke resultaten behaald. Het vergroten van het aanbod gezinswoningen, meer grondgebonden woningen in de wijk en het vergroten van de sociaal economische diversiteit zijn aan te merken als maatschappelijk resultaat (Kievit, 2013, p. 81).

Door de woningen in een collectieve vorm uit te geven is er uiteindelijk een grote samenhang tussen de deelnemers ontstaan. Dit wordt echter als een effect gezien en het was dan ook geen doelstelling van de woningcorporatie (Evers, 2014a). De woningen in het project zijn verkocht aan de deelnemers. De uiteindelijke verkoopprijs van een woning in het blok is onbekend. De financiële resultaten uit de verkoop zijn in ieder geval genoeg om het project niet negatief te laten zijn (Evers, 2014a). Voor Frank Evers zijn de maatschappelijke en financiële resultaten met elkaar in evenwicht. Desondanks wordt het project wel zakelijk benaderd aangezien de corporatie met de kopers een zakelijke relatie aangaat (Evers, 2014).

Van het onderdeel Inkomstenstromen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) opgeknapte wijk als maatschappelijke resultaat, 2) meer gezinswoningen als maatschappelijk resultaat, 3) wijkdifferentiatie als maatschappelijk resultaat, 4) inkomsten uit verkoop als financieel resultaat, en 5) maatschappelijke doelen worden in de hand gehouden door financiële resultaten

Middelen

Voor het Sint Martenshof is vooral menskracht een belangrijk productiemiddel geweest. Het is volgens Frank Evers vooral belangrijk om de juiste mensen bij het project te betrekken die gevoel hebben voor de complexiteit en ingewikkeldheid van een CPO project (Evers, 2014a). Verschillende mensen hebben vanuit Portaal aan het project mee gewerkt. Onder andere een projectmanager, een communicatiemedewerker, een verkoopspecialist en Frank Evers vanuit de strategie en conceptontwikkeling. Tesaamen hebben deze mensen de aanvullende kennis die nodig is voor een projectteam (Evers, 2014a; 2014b). Op het gebied van Collectief Particulier Opdrachtgeverschap bezat Portaal niet altijd de juiste kennis toen het project werd opgezet. Voornamelijk in de procesopzet bezat de corporatie onvoldoende kennis. Om dit gat te vullen werd de kennis extern in de vorm van het bureau Urbannerdam gevonden (Evers, 2014a).

Om het project te financieren heeft Portaal kapitaal uit de eigen organisatie gebruikt. Dit was gezien de beperkte projectkosten en de hoeveelheid eigen kapitaal mogelijk (Evers, 2014b). De voor het project gebruikte woningen waren in slechte staat. Er zaten al een tijdje geen huurders meer in omdat de woningen onbewoonbaar waren verklaard. Er moest dus fysiek iets met de woningen worden gedaan. Daarnaast bezat Portaal veel van deze beneden- en bovenwoningen in de wijk. Hiervan wilde de corporatie het aantal in de portefeuille verminderen. Om deze twee redenen werd er voor de woning een plan gevormd om ze aan te pakken, wat uiteindelijk via CPO is gedaan (Evers, 2014a; Kievit, 2013, p. 80).

Voor deelname aan het Sint Martenshof project moesten de kopers voldoen aan in het contract opgestelde voorwaarden en het programma van eisen. Onderdeel van deze voorwaarden waren onder andere: 1) verplichte deelname aan de kopersgroep, 2) een anti-speculatiebeding, 3) een zelfbewoningsplicht (5 jaar), 4) een opknopverplichting (18 maanden na oplevering) en 5) het contracteren van een procesbegeleider (Kievit, 2013, p. 81). Onder het programma van eisen bevonden zich constructieve, bouwkundige en esthetische eisen. Zo moesten de deelnemers aan de renovatie eisen van het bouwbesluit en de bijbehorende keurmerken voldoen. Maar ook eisen over de uitstraling van de voorgevels, het toepassen van een knipvoeg en het behoud van beide oorspronkelijke deuren waren onderdeel van het programma van eisen (Evers, 2014a;2014b; Kievit, 2013, p. 81). Met de marketingcampagne werd er informatie over het project gecommuniceerd naar aspirant-kopers. Hierbij ging het om informatie over de te verwachten bouwkosten en een indicatie van de aankoopprijs. Ook informatie over het proces en het project zoals de te verwachten voorwaarden en de opdrachtgeversrol van de deelnemer maakte onderdeel uit van de verkoopinformatie (Evers, 2014a; Kievit, 2013, pp. 82-84).

Van het onderdeel Middelen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) kennis vanuit organisatie, 2) kennis vanuit adviseurs, 3) kapitaal uit de eigen organisatie, 4) contractuele voorwaarden, 5) programma van eisen, en 6) proces-, project- en prijsinformatie.

Activiteiten

Tijdens het opstarten van het Sint Martenshof heeft Portaal enkele voorwaarden en eisen opgesteld. Hierbij was het van belang dat deze voorwaarden bij het project pasten en dat deze zo helder en simpel mogelijk waren. Met deze contractuele voorwaarden is het voor de corporatie mogelijk de groep te sturen en daarbij zelf op afstand te blijven. Op die manier kan de kopergroep zoveel mogelijk zelf aan de slag (Evers, 2014a). Van te voren is hiervoor vanuit een projectteam met daarin medewerkers van de corporatie en de gemeente naar de indeling van het proces gekeken. Men keek hierbij naar hoe het proces ingedeeld moest worden zodat de voortgang verzekerd kon worden (Evers, 2014a). Dit komt overeen met een kaderstellende rol.

Tijdens de initiatiefase van het project heeft er in opdracht van de verkopende partijen een bouwkundig onderzoek naar de woningen plaats gevonden. Op deze manier kon er informatie over de huidige staat van de woning worden vergaard. Daarmee kon ook een indicatie worden gegeven over het aankoopbedrag van de woning en de te verwachten bouwkosten. Tevens werden de toekomstige woningen getaxeerd door een makelaar. Voor deze taxatie is de uitstraling van de woning omschreven als 'sober en doelmatig'. Dit niveau is vergelijkbaar met de afwerking die in een standaard nieuwbouwwoning wordt aangeboden. Op die manier kon een marktwaarde worden bepaald. Deze informatie werd gebruikt voor het voorlichten van aspirant kopers tijdens de promotiecampagne van het project (Evers, 2014a; Kievit, 2013, pp. 82-84).

Gedurende de aanloop van het project heeft Portaal een projectafweging gemaakt. Deze is volgens een voor de corporatie reguliere methode gegaan die ook voor andere ontwikkelmethoden wordt gebruikt. Hierbij is het voorgestelde CPO project afgewogen op de kosten en de baten van het project. Met deze informatie is de afweging gemaakt of het project wel of niet door zou gaan (Evers, 2014). Gedurende het Sint Martenshof project kreeg Portaal weer enkele woningen in handen. De oorspronkelijke kopers hadden zich om diverse redenen moeten terugtrekken. Via een achtervangconstructie zijn de woningen toen in het project mee gestroomd. Hierdoor heeft de corporatie deelgenomen aan de kopersgroep en zijn de woningen casco opgeknapt. Dit gebeurde naast de reguliere samenwerking in het planteam waaraan Portaal, de gemeente Arnhem en de kopersgroep deelnamen (Kievit, 2013, p. 82)

Van het onderdeel Activiteiten kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) vooronderzoek, 2) opstellen contractuele voorwaarden en eisen, 3) projectafweging op basis van kosten en baten, 4) woningen casco oplaten knappen via achtervangconstructie, 5) deelname aan kopersgroep via achtervangconstructie, en 6) overlegstructuur in het planteam.

Samenwerkingen

Binnen het Sint Martenshof werkte Portaal voornamelijk samen met de gemeente Arnhem, de kopersvereniging en de procesbegeleider Urbannerdam. Via een planteam konden deze partijen overzichtelijk met elkaar overleggen (Kievit, 2013, p. 82). De woningcorporatie en de gemeente vormden daarnaast ook een eigen samenwerking aangezien ze beiden een aantal woningen in het project inbrachten. Via deze samenwerking konden beide partijen hun eigen expertise inbrengen. Zo bracht Portaal kennis en kunde op het gebied van projectmanagement en vastgoedcommunicatie in, terwijl de gemeente expertise op het gebied van vergunningen leverde. Met deze samenwerking was ook een verdeelsleutel voor de kosten afgesproken. Deze was gebaseerd op het aantal woningen dat de partij bij het project inbracht. Portaal bracht 40 woningen in en de gemeente Arnhem 60 (Evers, 2014b).

In het kader van de toegepaste achtervangconstructie nam de woningcorporatie als eigenaar van een drietal woningen deel aan de kopersgroep. Hierbij stelde de corporatie zich terughoudend op, de corporatie onthield zich in de meeste gevallen van stemming om zo de groep in de leidende positie te laten. Alleen wanneer de verkoopbaarheid van de woningen in het geding zou komen liet Portaal van zich horen (Evers, 2014). Naast deze partijen werkte de woningcorporatie met veel adviseurs samen. Zo werd er in de initiatiefase samengewerkt met de ingehuurde procesbegeleider Urbannerdam, maar ook met het bouwkundige bureau dat de woningen onderzocht en de taxateur (Evers, 2014a).

Gedurende de latere fase van de promotiecampagne werd er ook samengewerkt met een makelaar. In deze samenwerking moest de corporatie naar hun mening de makelaar bovengemiddeld bijsturen op het uitleggen van het product (Evers, 2014b). Tijdens de uitvoering van het project heeft de woningcorporatie in het kader van de achtervang samengewerkt met een aannemer om de overgebleven woningen casco te laten opknappen (Evers, 2014a).

Van het onderdeel Samenwerkingen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) samenwerking met planteam, 2) samenwerking met kopersgroep, 3) inhuren aannemer, 4) inhuren adviseurs, en 5) samenwerking met gemeente Arnhem.

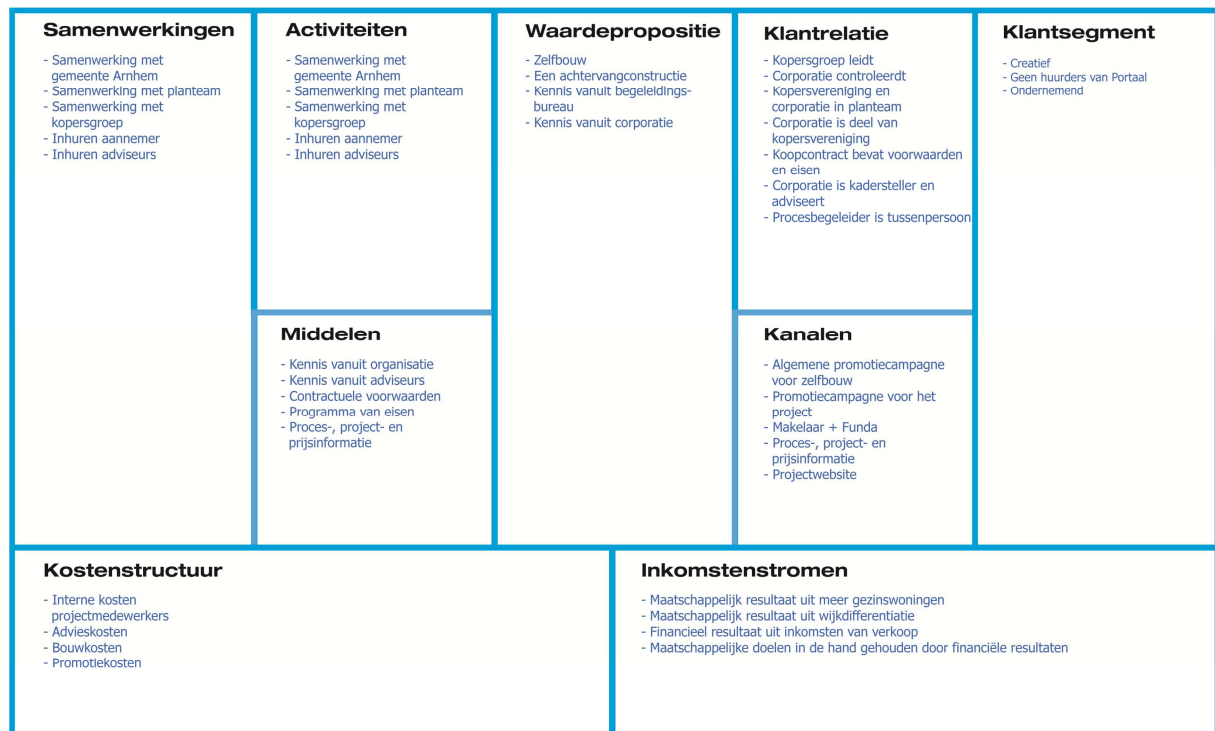
Kostenstructuur

Het Sint Martenshof kent voor Portaal een divers aantal kosten. Het merendeel van de kosten komt vanuit de inzet van personeel zoals Frank Evers. Ook de projectmanager, communicatie- en verkoopmedewerkers vallen

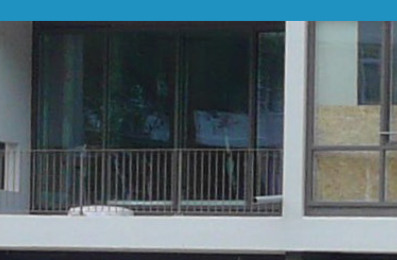
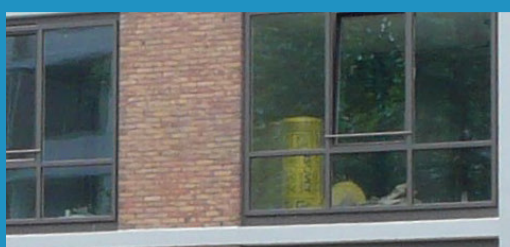
onder de projectleidingskosten (Evers, 2014b). Gedurende de initiatie en definitiefase van het project werden er kosten gemaakt door het inhuren van diverse adviseurs. Zo werd er onder andere een procesbegeleider, bouwtechnisch bureau, bodembureau en taxateur ingehuurd (Evers, 2014a; 2014b). De promotiecampagne zelf en het inhuren van een makelaar vormde tevens een kostenpost (Evers, 2014a; 2014b). Gedurende de ontwikkelfase van het project heeft de corporatie voor enkele woningen als achtervang opgetreden. Deze woningen zijn in opdracht van Portaal door een aannemer casco opgeknapt. Hiervoor zijn er ook kosten gemaakt (Evers, 2014a).

Van het onderdeel Kostenstructuur kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) interne kosten projectmedewerkers, 2) advieskosten, 3) promotiekosten, en 4) bouwkosten.

Het figuur hieronder laat de gevonden subonderdelen van het Sint Martenshof zien in het canvas.



Figuur 5, business model Sint Martenshof, gebaseerd op (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 44)



4.5 Projectanalyse U.J. Klarenstraat

In deze paragraaf wordt het Amsterdamse project U.J. Klarenstraat van de woningcorporatie De Alliantie besproken. Dit wordt aan de hand van de negen onderdelen van het Business Model Canvas gedaan. De invulling van deze onderdelen komt voort uit de volgende bronnen:

- Interview met Leo Ruiten, 06-03-2014, aan te refereren als (Ruiten, 2014a);
- Interview met Olaf Vreugdenhil, 12-03-2014, aan te refereren als (Vreugdenhil, 2014)
- Interview met Leo Ruiten, 26-03-2014, aan te refereren als (Ruiten, 2014b);
- Promotioneel informatiepamflet, aan te refereren als (De Alliantie, 2012);
- Website project U.J. Klarenstraat: www.klarenstraat.nl

Introductie

De U.J. Klarenstraat is gelegen in het Amsterdamse stadsdeel Slotervaart. Het project maakt deel uit van een grotere herstructurering welke het introduceren van nieuwe doelgroepen en woningtypen als doel heeft. Binnen de complete herstructurering is bij wijze van experiment ruimte gemaakt voor zelfbouw. Het project vindt plaats binnen de kaders van een portiekflat uit 1952, waar in totaal 40 woningen van ongeveer 75m² worden verbouwd. Dit is tevens ook de minimale grootte voor de nieuwe woningen (De Alliantie, 2012). De Alliantie heeft het initiatief genomen voor dit project, welke in 2012 is gestart en heeft hiervoor Urbannerdam gecontracteerd om de verenigingsaspecten op zich te nemen, overigens stond het de kopersvereniging vrij om al dan niet met Urbannerdam verder te gaan (Ruiten, 2014a; Vreugdenhil, 2014).

Als initiatiefnemer heeft De Alliantie zich ook als achtervang garant gesteld zodat bouwzekerheid kon worden gegarandeerd. Van te voren heeft de corporatie het pand van binnen leeg gehaald zodat alleen het casco overbleef. Ook is het aanwezige asbest verwijderd en een nieuwe regeling voor de erfpacht opgesteld. In de aanloop naar het tekenen van de koopcontracten ontstond er echter onenigheid over de door de woningcorporatie berekende marktprijs. De bewoners vonden deze te hoog waardoor ze te weinig investeringsruimte zouden hebben voor hun woningen. Als collectief heeft de kopersgroep een onderhandelingsmoment genomen waardoor De Alliantie als het ware genoodzaakt was de verkoopprijs per woning met €15.000 te verlagen (Ruiten, 2014a). Na het notarieel transport van de woningen is de kopersgroep samen met De Alliantie aan de gang gegaan met het casco. De corporatie was voor enkele woningen achtervang en had als zodanig een (verminderde) stem in het bouwproces. De Alliantie heeft samen met de kopersgroep de renovatie van het casco, gevels, dak, portieken, woningscheidingen, doorbraken en leidingschachten uitgevoerd (De Alliantie, 2012; Ruiten, 2014a; Vreugdenhil, 2014).

Momenteel zijn de nieuwe gevels geplaatst en kunnen de bewoners gaan beginnen met het afbouwen van de woningen. In het contract is hiervoor een eis opgenomen dat na het voltooiën van de gevel de individuele woningen binnen 9 maanden dienen te zijn verbouwd (Ruiten, 2014b). Doordat de deelnemers nog niet begonnen zijn met verbouwen en het project dus nog niet is voltooid, is het lastig om een uitspraak te doen over de sociale gevolgen van dit project. Het project is, ondanks de tragere verkoop dan voorzien, financieel rendabel (Ruiten, 2014a). Olaf Vreugdenhil constateert wel dat er verschillen zijn tussen de oude huurders en de nieuwe kopers in de wijk: *'het is heel apart, dus op de een of andere manier blijven het twee gescheiden samenlevinkjes, de koop en de huur. Hoe gek dat ook klinkt, maar ik denk zo een koop deel ander om gaan met de wijk, de buurt en met hun straat'* (Vreugdenhil, 2014).

Klantsegment

Voor de U.J. Klarenstraat had De Alliantie van te voren een scherp idee over welke doelgroep ze wilde aantrekken. Volgens de corporatie was er een groep aspirant-kopers die reguliere nieuwbouw woningen te duur vond, maar teveel verdiende voor een sociale huurwoning. Er werd daarbij gedacht aan stijgers in de wijk, die een grotere, of een koopwoning wilde, maar die de wijk niet willen verlaten (Ruiten, 2014a). De realiteit was echter anders en op het project kwam een andere doelgroep af. Vooral de creatieve avonturiers met een ondernemende geest vonden het interessant. Daarnaast waren het ook wel mensen die meer te besteden hadden. Ze vonden de vrijheid die in het project zat, om zelf je eigen woning te kunnen bouwen aantrekkelijk. Daarnaast was ook de vierkante meterprijs voor deze mensen interessant. Voor een relatief laag bedrag kon je immers een grote woning kopen net buiten de ring van Amsterdam (Ruiten, 2014a; Vreugdenhil, 2014).

In de aanloop van het project is er een doelgroepenanalyse gedaan aan de hand van het BSR-model van The Smartagent Company. Bij dit model wordt er onderscheid gemaakt tussen vier algemene doelgroepen met eigen kenmerken aan de hand van vier kleuren. Hier kwam uit naar voren dat het project vooral de creatieve

ondernemende geesten zou aanspreken. Maar dit gaat over alle lagen van de bevolking heen, een specifieke leeftijdscategorie of groep mensen geeft dit niet aan. Dat maakt het ook weer lastig (Vreugdenhil, 2014). Alhoewel Leo Ruiter het niet geheel zeker weet denkt hij dat de gemiddelde deelnemer vooral naar buiten gericht is en ego georiënteerd. Dit lijkt te duiden op de Rode doelgroep van dit model (Ruiter, 2014b). Al hoewel er veel mensen op het project afkomen die meer te besteden hebben, bleek de inkomensspreiding vrij breed te zijn, het zijn ook gezinnen met jonge kinderen. Dit maakt van de kopers een vrij brede groep (Ruiter, 2014a).

De U.J. Klarenstraat bevindt zich in de Amsterdamse wijk Slotervaart. In de directe omgeving bevinden zich veel sociale huurwoningen. Alhoewel er vanuit sommige huurders enige interesse was, heeft geen enkele huurder de stap tot deelname genomen. Of dit aan de autochtone afkomst of het inkomen heeft gelegen is nooit duidelijk geworden (Ruiter, 2014a).

Van het onderdeel Klantsegment kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) creatief, 2) ondernemende geest, 3) hoger inkomen, 4) op zoek naar vrijheid van zelfbouw, 5) rode doelgroep, en 6) geen sociale huurders.

Waardepropositie

De U.J. Klarenstraat is voor De Alliantie een experiment. De corporatie had al op verschillende plaatsen in het land voorbeelden van zelfbouw gezien voordat er aan dit project werd begonnen. Binnen een grotere herstructureringsopgave in Slotervaart is er vervolgens ruimte gemaakt voor een zelfbouw pilot (Ruiter, 2014a; Vreugdenhil, 2014). Met deze pilot is de mogelijkheid tot zelfbouw op de markt gezet. De vrijheid die de kopers hebben om hun eigen woning in te kunnen delen wordt vooral door de deelnemers geambieerd. En dan vooral in combinatie met de locatie in de stad (Ruiter, 2014a). De woningcorporatie heeft geprobeerd om het project betaalbaar te houden. Dit betekent niet dat er weggeefprijzen zijn gehanteerd want dit leidt tot oneerlijke concurrentie. De Alliantie heeft een aantal makelaars een taxatie laten maken van een theoretische woning. En van de resulterende prijsvorming is de corporatie in het ondersegment gaan zitten met de prijsvorming (Ruiter, 2014a). Daarmee is geprobeerd een betaalbare vierkante meterprijs te realiseren.

Een ander onderdeel van de Waardepropositie werd in eerste instantie gevormd door de mogelijkheid om je eigen gevel te kunnen ontwerpen. Hier stapte de corporatie echter weer vanaf nadat dit mis ging. Hier heeft De Alliantie de kopersgroep begeleiding bij gegeven (Ruiter, 2014a; Vreugdenhil, 2014). Wat hiervan de reden is geweest is niet helemaal duidelijk geworden. Echter, het is niet ondenkbaar dat een meer uniform gevelbeeld vanuit De Alliantie werd geprefereerd aangezien er om het blok heen veel nieuwbouw wordt ontwikkeld. Gedurende het project werd de deelnemers op diverse manieren kennis aangeboden. Gedurende de initiatiefase van het project heeft De Alliantie vanuit een selectie van een aantal begeleidingsbureaus het bureau Urbannerdam geselecteerd. Deze heeft de kopers bijgestaan bij het opstarten van het CPO proces. Echter, het was voor de deelnemers niet verplicht om tijdens de realisatie van het project verder te gaan met Urbannerdam (Ruiter, 2014a, Vreugdenhil, 2014). Dit heeft de woningcorporatie expres niet zelf gedaan, omdat deze zichzelf meer als de verkopende partij zag. Op deze manier kon het begeleidingsbureau redelijk onafhankelijk te werk gaan. De Alliantie bood ook kennis vanuit de eigen organisatie aan. De corporatie heeft vanaf het begin van het project ondersteuning in het proces aangeboden in combinatie met bouwkundige kennis. Daarnaast was er een programma van eisen opgesteld om het technische proces te sturen. Echter, het was de kopers niet verplicht om het ook tot de letter te volgen, om zo de kopers vrijheid te kunnen geven (Ruiter, 2014a).

De Alliantie was aan het begin van het project niet van plan om een achtervangconstructie aan te bieden. Het idee was om voldoende deelnemers te verzamelen en het project te starten als alle woningen waren verkocht. De realiteit op de woningmarkt zorgde er voor dat een bezettingsgraad van 100% niet haalbaar was. Toen werd besloten om een achtervangconstructie aan te bieden waardoor het project toch doorgang kon vinden (Ruiter, 2014b). Op deze manier wordt er aan de deelnemers de zekerheid geboden dat het project door gaat, ondanks dat niet alle woningen verkocht zijn.

Van het onderdeel Waardepropositie kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) zelfbouw, 2) betaalbare vierkante meterprijs, 3) kennis vanuit een begeleidingsbureau, 4) kennis vanuit de corporatie, en 5) een achtervangconstructie.

Kanalen

Voor de U.J. Klarenstraat heeft De Alliantie meerdere methoden ingezet om het aanbod naar aspirant-kopers te kunnen communiceren. Hiervoor heeft de woningcorporatie een promotiecampagne opgezet. Onderdeel van deze campagne waren onder andere een website, brochures, flyers, advertenties verkoopmanifestaties, open dagen en presentaties. Ook werd er via een makelaar op Funda geadverteerd (Ruiter, 2014b; Vreugdenhil, 2014). Dat dit soort promotiecampagnes ook heel plat kunnen zijn blijkt wel uit het feit dat Olaf Vreugdenhil folders heeft meegekregen om deze in vervolgens in zijn stamkroeg achter te laten (2014).

De inhoud van de campagne werd gevormd door informatie over het proces, project en de te verwachten kosten. Hiervoor is er van te voren een procesbeschrijving opgesteld in combinatie met informatie over het project. Dit ging in op de achtergrond van het gebouw, de te verwachten activiteiten en wat er allemaal mogelijk zou zijn (De Alliantie, 2012). Met behulp van het vastgestelde kwaliteitsniveau werden er een aantal taxaties gemaakt. Hiermee werd de verwachte marktwaarde van de toekomstige woningen vastgesteld. Hiervan werden de cascokosten, afbouwkosten en alle bijkomende kosten afgehaald, waarna de vraagprijs per vierkante meter kon worden vastgesteld. Dit alles vormde de informatie over de te verwachten kosten en het aankoopbedrag (Ruiter, 2014a). Om de aspirant-deelnemers een idee te geven van wat de mogelijkheden waren, werd er een bestaande woning leeg gesloopt. Op die manier konden de mogelijkheden van het lege casco worden getoond aan de geïnteresseerden (Ruiter, 2014b). Daarmee werd de lege woning een manier om het aanbod te laten zien.

Van het onderdeel Kanalen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) promotiecampagne, 2) makelaar voor gebruik Funda, 3) proces-, project- en prijsinformatie, en 4) Casco gesloopte woning.

Klantrelatie

De Alliantie is binnen de U.J. Klarenstraat allereerst de verkopende partij geweest. Het project is van de kopers en deze moeten in de eerste plaats zelf de leiding nemen. Daarbij blijft de corporatie meer op de achtergrond om te monitoren (Vreugdenhil, 2014). De relatie met de individuele kopers ligt vast in het koopcontract. Hierin staan de voorwaarden en eisen aan het project, maar ook hoe de collectieve zaken zoals casco, leidingen en gevel worden aangepakt (Ruiter, 2014a). De relatie tussen de kopersvereniging en De Alliantie is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Hierin staan de belangen van de woningcorporatie aangegeven en de ruimte die beide partijen hebben binnen het proces (Ruiter, 2014a). Voor de corporatie was de positie van de kopersgroep zeer belangrijk, het collectief stond dan ook hoog in het vaandel. Vanuit deze redenering heeft De Alliantie zeer weinig eigen initiatief genomen om zaken tijdens het proces tot stand laten komen. Zo wordt de groep niet voor de voeten gelopen en kan deze de vrijheid nemen die de kopers is aangeboden (Ruiter, 2014a).

Doordat een aantal woningen nog niet verkocht waren, liet De Alliantie deze in het ontwikkelingsproces mee stromen. Als woningeigenaar was de woningcorporatie daarmee lid van de kopersvereniging. Het ontwikkelingsproces is echter zo ingericht dat pas vanaf 50% verkoop de corporatie ook daadwerkelijk een stem kreeg. Daarnaast had De Alliantie per niet verkochte woning een halve stem. Op die manier stond de corporatie dus volgend in het proces (Ruiter, 2014a). Hier zag Leo Ruiter niet een probleem in. De gevel is vergunningsplichtig met alle reguliere voorwaarden vanuit de gemeente en het bouwbesluit. Van de overgebleven vierkante meters is de corporatie nog steeds de eigenaar dus die kan gewoon bepalen wat daar mee gebeurt (Ruiter, 2014a).

Daarbij stonden in de koopovereenkomst een aantal voorwaarden en eisen opgesteld. Dit waren onder andere een anti-speculatiebeding, een zelfbewoningsplicht van twee jaar en een opknapverplichting van negen maanden na oplevering van de gevel (Ruiter, 2014b). Op deze manier had De Alliantie enige mate van controle over het doen en laten van de kopers. De relatie tussen de kopers en de woningcorporatie ligt vast in de samenwerkingsovereenkomst en de koopovereenkomst, en komt tot uiting in de democratische besluitvorming. Leo Ruiter omschrijft de positie van de corporatie pakkend: *'wij zijn een soort zwijgende meerderheid, of een zwijgende minderheid moet ik zeggen'* (2014a). Het begeleidingsbureau vormde in de aanloop van het project een soort verbindende schakel tussen de kopers en de woningcorporatie. Urbannerdam was belast met het opzetten van het CPO proces, het oprichten en laten functioneren van de kopersvereniging en het vormen van een bestuur (Ruiter, 2014a). Op deze manier werd De Alliantie hier niet teveel bij dit proces betrokken. Daarbij kon zo de kopersvereniging onafhankelijker zijn start maken.

Van het onderdeel Klantrelatie kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) de kopersvereniging is leidend, 2) de corporatie volgt en monitort, 3) koopovereenkomst bevat voorwaarden en eisen, 4) samenwerkingsovereenkomst tussen corporatie en kopersvereniging, 4) corporatie deel van kopersvereniging via achtervang, 5) corporatie heeft halve stem, en 7) begeleidingsbureau is verbindende schakel.

Inkomstenstromen

De U.J. Klarenstraat is een onderdeel van een grotere herstructureringsopgave in de Amsterdamse wijk Slotervaart. Het doel hiervan is de wijk op te knappen en door het aanbieden van andere woningen nieuwe doelgroepen naar de wijk toe te trekken. Hiermee zou de monocultuur van sociale woningen doorbroken moeten worden. Daarmee zou uiteindelijk de leefbaarheid in de wijk verbeterd kunnen worden. Ook voor de U.J. Klarenstraat geldt dat dit de achterliggende maatschappelijke effecten zijn die de corporatie wil creëren (Ruiter, 2014a; Vreugdenhil, 2014).

De oude huurwoningen zijn vanaf een oppervlakte van 74m² aangeboden voor €66.600 (De Alliantie, 2012) Uiteindelijk zijn de woningen tegen lagere prijzen verkocht. De kopers hadden gedurende het proces tegen de te verwachten bouwkosten protest aangetekend. Deze zouden hoger gaan uitvallen om het gestelde kwaliteitsniveau te kunnen bereiken. Hierdoor zouden de woningen meer gaan kosten dan dat was getaxeerd en verteld. Omdat de kopers zich als een blok opstelden en dreigden weg te gaan, moest de woningcorporatie hier wel op reageren. Er is toen op directieniveau besloten om de verkoopprijzen met €15.000 te verlagen (Ruiter, 2014a). Voor De Alliantie ligt er een flink belang op vooral op het maatschappelijke vlak en de ontwikkeling van de woonomgeving. Echter, het moet financieel wel haalbaar zijn, de woningcorporatie is er niet aangehouden om onrendabele opgaven te doen. Dit maakt maatschappelijke ambities financieel lastig uit te leggen volgens Leo Ruiter. Uiteindelijk gaat het sociale niet voor op het financiële, de maatschappelijke doelen worden eerder in de hand gehouden door financiële resultaten.

Van het onderdeel Inkomstenstromen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) nieuwe doelgroepen als maatschappelijk resultaat, 2) nieuw woningtype als maatschappelijk resultaat, 3) inkomsten uit verkoop als financieel resultaat, en 4) maatschappelijke doelen in de hand gehouden door financiële resultaten.

Middelen

Voor de U.J. Klarenstraat was vooral de voorbereiding van belang. Door het doen van een vooronderzoek naar de mogelijkheden die het pand biedt, kan er informatie worden vergaard. Met deze informatie is het mogelijk een plan van aanpak te bepalen en het project goed in gang te brengen. Het vormt tevens de input voor een solide marketingplan waarmee de aspirant-kopers kunnen worden aangetrokken (Ruiter, 2014a). Voor het marketingplan is het ook wenselijk om enkele woningopties te laten ontwerpen. Deze kunnen als inspiratie of voorbeeld dienen voor aspirant-kopers die wat meer overtuiging nodig hebben. Deze kunnen zich met voorbeelden hun toekomstige woning gemakkelijker voorstellen (Vreugdenhil, 2014). Tevens is er voor de marketing informatie over de te verwachten bouwkosten en vraagprijs. Deze informatie kwam voort uit een kostenonderzoek en diverse taxaties. Het kostenonderzoek werd door De Alliantie uitgevoerd aan de hand van een vooraf afgesproken kwaliteitsniveau. Dit niveau kwam overeen met wat er ook in een standaard nieuwbouwwoning te verwachten is. Dit totaalplaatje is vervolgens via een makelaar getaxeerd (Ruiter, 2014b).

Voor de verenigingsaspecten heeft De Alliantie het begeleidingsbureau Urbannerdam ingehuurd. De woningcorporatie miste namelijk op dit vlak en voor het aansturen van een grote groep kopers nog de kennis. Als verhuurbedrijf had de corporatie wel ervaring met de omgang met huurders en met het ontwikkelen van verkoopwoningen. Tevens werd er gekeken naar hoe andere partijen CPO projecten aan hebben gepakt, aangezien er nog geen standaard proces is (Ruiter, 2014a; Vreugdenhil, 2014). Naast Urbannerdam werden er ook andere adviseurs ingehuurd voor hun specifieke kennis. Dit waren onder andere een bouwkundig bureau, een architect en een makelaar (Ruiter, 2014a). Vanuit de organisatie van De Alliantie werkten er een aantal medewerkers aan het project mee. Zo werkte er een medewerker van PR en communicatie, van de marketingafdeling en een in grondzaken gespecialiseerde medewerker mee aan het project. Al deze mensen brachten aanvullende kennis in die op dat moment nodig was in het project (Ruiter, 2014a).

De flat waarin het project plaats vindt, maakte onderdeel uit van een strook met flats. De overige zijn gesloopt zodat er nieuwbouw voor in de plaats kon komen. De reden dat het specifiek de flat aan de U.J. Klarenstraat is geworden, heeft een stedenbouwkundige achtergrond. Onder de nieuwbouw zijn namelijk parkeergarages gemaakt waar alle bewoners kunnen parkeren. Onder het CPO project zou dit nooit mogelijk zijn geweest. Hierdoor is er voor gekozen om de flat te gebruiken die het verst van de openbare weg ligt. Zo kan de verkeerstream vanuit de buurt het gemakkelijkst worden afgehandeld (Ruiter, 2014b). Om het project te kunnen financieren is er gebruik gemaakt van kapitaal dat op de markt is aangetrokken. Het geld van De Alliantie zit voornamelijk in het vastgoed waardoor dit noodzakelijk is. Omdat de woningcorporatie vanuit de ratingsbureaus een gunstige AA+ of AAA rating heeft, kan er tegen lagere rentepercentages geld aan worden getrokken. Dit was op dat moment rond de 2,25% ten opzichte van 1% bij de Bank Nederlandse Gemeenten en 4% voor reguliere projectontwikkelaars (Vreugdenhil, 2014).

Van het onderdeel Middelen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) proces-, project- en prijsinformatie, 2) kennis vanuit adviseurs, 3) kennis vanuit eigen organisatie, 4) flat met 40 woningen, en 5) geleend geld.

Activiteiten

Gedurende het project heeft De Alliantie een aantal activiteiten ondernomen. Tijdens de initiatiefase heeft er vooronderzoek plaats gevonden om het project te kunnen definiëren. Zo heeft een constructeur de constructie van de flat onderzocht. Dit was noodzakelijk omdat er ook horizontale doorbraken zouden kunnen worden gemaakt. Om de verkoopprijs van de woningen en de te verwachten bouwkosten te kunnen definiëren is er door De Alliantie een kostenonderzoek uitgevoerd. Hiervoor werd de afwerking van een standaard nieuwbouwwoning als referentie gebruikt. Het gebruikte kwaliteitsniveau lag daarbij op 'sober en doelmatig'. Hiermee was het ook mogelijk om de toekomstige woning te laten taxeren door een taxateur. Op deze manier werd de verwachte marktwaarde bepaald (Ruiter, 2014a). Ook is de woningcorporatie vrij vroeg in het proces in contact getreden met een aantal banken. Dit waren onder andere de Triodos bank, de Rabobank en de SNS bank. Op deze manier werd geprobeerd om de banken met het concept CPO en het project bekend te maken. Zo zouden kopers, wanneer ze eenmaal naar hun financieel adviseur zouden gaan, niet tegen eventueel onbegrip aanlopen. Er is in het proces al snel financieel zekerheid nodig, terwijl de kopers pas laat echt een hypotheek aan kunnen vragen als ze eenmaal een bouwvergunning hebben. Door middel van het voorwerk van De Alliantie konden de aspirant-kopers eerder en gemakkelijker een financiële check laten uitvoeren (Ruiter, 2014a).

Gedurende de definitiefase van het project heeft de projectarchitect namens de kopersvereniging het ontwerp voor de gezamenlijke onderdelen als de entree en de gevel gemaakt (Ruiter, 2014a). Vanuit de achtervangspositie was de woningcorporatie hier ook bij betrokken omdat het voor de onverkochte woningen stemrecht had. De onverkochte woningen werden op deze manier casco opgeknapt in afwachting tot een definitieve koper (Ruiter, 2014a). Het gehele project is op een gegeven moment door De Alliantie via een stichtingskostenberekening afgewogen. Dit werd gedaan met behulp van referentie getallen voor de bouwkosten, de boekwaarde van de flat, de afschrijving en de verkoopwaarde. De berekening resulteerde in een restwaarde. Deze werd vergeleken met andere optie tot sloop / nieuwbouw en een renovatie met uitpondscenario (Ruiter, 2014b; Vreugdenhil, 2014). Uit deze berekening is deze oplossing als meest rendabel gekomen waarna het project doorgang vond.

Voor het project werden ook voorwaarden en eisen opgesteld waar de aspirant-kopers aan moesten voldoen. Zo waren een anti-speculatiebeding, een zelfbewoningseis van 2 jaar en een opknapverplichting van 9 maanden na oplevering van de gevel een onderdeel van de koopovereenkomst (Ruiter, 2014b). Een goed contract in combinatie met een goede begeleiding er naar toe was voor De Alliantie een belangrijke activiteit aldus Leo Ruiter (2014a). Via de samenwerkingsovereenkomst werkte de woningcorporatie samen met de kopersvereniging en was deze bij de ledenvergaderingen aanwezig. Op deze manier was De Alliantie in staat om het proces te overzien en wanneer nodig de kopers bij te staan. Hierbij is het van belang dat de communicatie eenduidig is naar alle deelnemers toe. (Ruiter, 2014a). De kopersvereniging heeft in het proces dan ook de leidende rol, terwijl de corporatie zich op de achtergrond houdt. De Alliantie stelt zich binnen het U.J. Klarenstraat project op deze manier als kadersteller op.

Van het onderdeel Activiteiten kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) vooronderzoek, 2) opstellen contractuele voorwaarden en eisen, 3) contact leggen met banken, 4) casco opknappen onverkochte woningen, 5) projectafweging via stichtingskostenberekening, en 6) samenwerking met de kopersvereniging.

Samenwerkingen

Tijdens het U.J. Klarenstraat werkt De Alliantie gedurende het grootste deel van het proces samen met de kopersvereniging. Hiervoor is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten tussen de twee partijen. In deze overeenkomst staan de belangen van zowel de kopersvereniging als de woningcorporatie en hoe dit in het proces wordt vertaald (Ruiter, 2014a). Naast deze samenwerkingsovereenkomst werd er met de individuele kopers een koopovereenkomst afgesloten. Gedurende de initiatief- en definitiefase van het project heeft de corporatie een aantal adviseurs ingehuurd. Het begeleidingsbureau Urbannerdam werd ingehuurd om de verenigingsaspecten te behartigen. Hieronder viel onder andere het opstellen van de kopersvereniging en het vormen van het bestuur. Een constructeur werd ingehuurd om de verwachte constructieve aanpassingen door te nemen. De vaste architect van De Alliantie, Van Schagen, werd ingehuurd om de gezamenlijke aanpassingen aan het gebouw en de gevel te helpen ontwerpen. Tevens werd er gebruik gemaakt van een makelaar om taxaties uit te voeren en om op Funda te kunnen adverteren. Voor de reclamecampagne werd een reclamebureau ingehuurd. (Ruiter, 2014a).

Naast deze adviseur speelde de gemeente Amsterdam een rol in het project. Met de afdeling grondzaken werd er samengewerkt om de woningen te kunnen splitsen en om de erfpacht af te kunnen kopen. (Ruiter, 2014a). Tijdens de realisatiefase van het project werd er vanuit de kopersvereniging een aannemer geselecteerd die de gezamenlijke aanpassingen aan het gebouw zou uitvoeren. Aangezien niet alle woningen verkocht waren, heeft de woningcorporatie deze met het proces laten meestromen. Deze woningen zijn toen ook casco opgeknapt door de aannemer (Ruiter, 2014a). De Alliantie was in al deze gevallen de opdrachtgever en de samenwerking werd via reguliere overeenkomsten afgesloten.

Van het onderdeel Samenwerkingen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) samenwerking met de kopersvereniging, 2) samenwerking met procesbegeleider, 3) inhuren adviseurs, en 4) inhuren aannemer.

Kostenstructuur

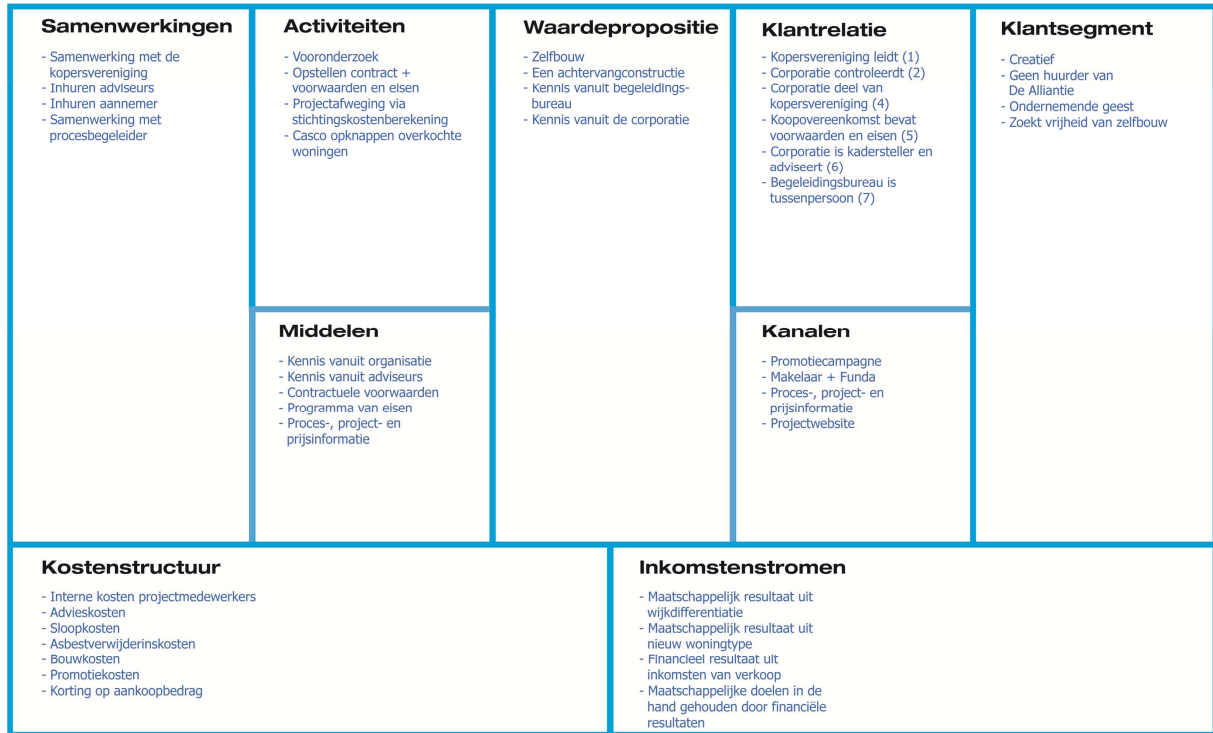
Voor het U.J. Klarenstraat project heeft De Alliantie op verschillende momenten kosten moeten maken. Gedurende de initiatiefase heeft de woningcorporatie diverse adviseurs ingehuurd. Zo werd het begeleidingsbureau Urbannerdam voor de verenigingsaspecten ingehuurd. Omdat de constructie van de flat aangepast zou gaan worden werd er een constructeur ingehuurd om de mogelijkheden te onderzoeken. Voor het voeren van de promotiecampagne werd er gebruik gemaakt van een reclamebureau (Ruiter, 2014a; Vreugdenhil, 2014). Tijdens de definitiefase nam De Alliantie als eigenaar van de overgebleven woningen deel aan de kopersvereniging. Hierdoor deelde het ook in de kosten voor de architect die de gezamenlijke delen van het project heeft ontworpen. Het ging hier onder andere om de gevels en de entree. Daarnaast werd ook in deze periode de flat tot op het casco gesloopt en het aanwezige asbest verwijderd. Tevens werd de erfpacht van de flat afgekocht door de woningcorporatie en moesten er leges worden betaald (Ruiter, 2014a; Vreugdenhil, 2014).

Tijdens de realisatiefase van het project stroomden de onverkochte woningen mee in het bouwproces. Als eigenaar van de woningen maakte De Alliantie daardoor ook kosten omdat de woningen door een aannemer casco werden opgeknapt en de gezamenlijke delen werden verbouwd (Ruiter 2014a; Vreugdenhil, 2014). De inzet van het enkele medewerkers en de projectleiding zijn interne kosten welke voortkomen uit dit project. Om een buffer voor onvoorziene kosten aan te leggen werd er een post onvoorzien opgesteld welke een x percentage van het totale bedrag bedroeg (Vreugdenhil, 2014).

In de aanloop naar het tekenen van de koopovereenkomsten stelden de kopers het aankoopbedrag in twijfel. Naar hun mening moesten zij meer investeren om tot een acceptabele woning te komen, dan dat de marktwaarde toe zou laten. Na directieoverleg is toen door De Alliantie besloten om het aankoopbedrag per woning met €15.000 te verlagen (Ruiter, 2014a). Deze korting op het aankoopbedrag leidde tot verlaagde inkomsten. Alhoewel het niet duidelijk is of hier in de projectafweging rekening mee is gehouden, wordt deze korting als een kostenpost gezien. Het is immers aannemelijk dat hier van te voren niet rekening mee is gehouden.

Van het onderdeel Kostenstructuur kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) advieskosten, 2) sloopkosten, 3) asbestverwijderingskosten, 4) bouwkosten woningen, 4) interne kosten projectmedewerkers, en 5) korting op aankoopbedrag.

Het figuur hieronder laat de gevonden subonderdelen van de U.J. Klarenstraat zien in het canvas.



Figuur 6, business model U.J. Klarenstraat, gebaseerd op (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 44)



4.6 Projectanalyse IbbA-appartementen

In deze paragraaf wordt het Almeerse project IkbouwbetaalbaarAlmere van de VOF IbbA besproken. Dit wordt gedaan aan de hand van de negen onderdelen van het Business Model Canvas. De invulling van deze onderdelen komt voort uit de volgende bronnen:

- Interview met Jan van Riel, 07-02-2014, aan te refereren als (van Riel, 2014);
- Interview met Gerard van Evert, 25-03-2014, aan te refereren als (van Evert, 2014);
- Interview met Jan van Riel, 28-04-2014, aan te refereren als (van Riel, 2014);
- Interview met Gerard van Evert, 06-05-2014 aan te refereren als (van Evert, 2014)
- Projectevaluatie IbbA-regeling 1.0, aan te refereren als (Hagens et al., 2012);
- Projectwebsite www.ikbouwbetaalbaarinalmere.nl

Introductie

Het project IkbouwbetaalbaarAlmere (IbbA) kent zijn oorsprong in het beleid van de gemeente Almere om zelfbouw voor alle inkomens bereikbaar te maken. Om dit te kunnen doen heeft de gemeente de woningcorporatie De Key gevraagd om hieraan mee te werken. Tesaamen hebben ze in 2009 het project 'IkbouwbetaalbaarAlmere' gestart, hiervoor is de vennootschap onder firma (VOF) IbbA opgericht (Hagens et al., 2012, p. 2; van Evert, 2014; van Riel, 2014). Het bijzondere aan dit project is dat het elke deelnemer een financiële facilititeit biedt welke tot maximaal 40% van de verwervingskosten dekt. Hierdoor is het mogelijk om voor inkomens tussen €20.000 en €25.000 een appartement op maat te kopen (van Evert, 2014a). Het project heeft meer dan 500 woningen in de portefeuille staan waaronder 4 CPO appartementen complexen. De appartementen zijn op verschillende locaties in Almere gebouwd en het eerste project, Corsini kent 19 appartementen en Corsini Due kent 24 appartementen (Hagens et al., 2012, p. 15).

Anders dan de overige projecten is het project IbbA strak ingeregeld. De kaders van elke woning worden gevormd door: a) een bouwmethodiek met bouwproces, b) een bouwboek ontwerpen welke gegarandeerd worden door een bouwer en c) een financiële facilititeit met de daaraan gekoppelde toetsing (van Evert, 2014; van Riel, 2014). De kopers van een appartement vormen samen een kopersgroep zodat de gezamenlijke bouwactiviteiten kunnen worden geregeld. De groep krijgt verplicht ondersteuning door een bouwbegeleider welke ze zelf moeten betalen. Daarnaast sluit de kopersgroep een achtervangerovereenkomst met De Key, waardoor bouwzekerheid is gegarandeerd (van Evert, 2014; van Riel, 2014). De individuele deelnemer verzorgt zelf het ontwerp en de afbouw van zijn of haar woning.

Voor de grond wordt een marktconforme residuele waarde betaald en aan de VOF IbbA betalen de deelnemers een kostendekkende bijdrage. Op deze manier kan de hele organisatie kostenneutraal werken. Voor de financiering wordt gebruik gemaakt van de samenwerking met de gemeente Almere waardoor de VOF IbbA tegen een laag rentepercentage geld kan lenen (van Evert, 2014; van Riel, 2014). Elke woning heeft bij oplevering minder gekost dan het bedrag waarvoor de woning getaxeerd is. Daarnaast maken de appartementen bij oplevering een waardesprong die tussen de 2 en 4% ligt. Hiermee wordt het risico van een product dat 'onderwater staat' tegen gegaan, omdat zonder een bewezen verschil tussen stichtingskosten en taxatiewaarde er geen opdracht tot start bouw wordt verleend vanuit de VOF IbbA (van Evert, 2014; van Riel, 2014). Om de rentekosten te kunnen dekken deelt de Vof IbbA mee in de overwaarde, tot maximaal 50% van de behaalde winst. Op deze manier wordt getracht de regeling sociaal te houden. Het project 'IkbouwbetaalbaarAlmere' is tot nu toe succesvol te noemen (van Evert, 2014). Alle deelnemers vallen binnen de sociale inkomens categorie en vooral voor starters op de woningmarkt een uitgelezen kans om een (zelfbouw) woning te kunnen kopen (Hagens et al., 2012, pp. 10, 12). Daarnaast is het project financieel rendabel en zoals Gerard van Evert het noemt: '*in die zin is het een prima manier om mee te werken*' (van Evert, 2014).

Klantsegment

IkbouwbetaalbaarAlmere (IbbA) heeft het aanbieden van zelfbouw voor de laagste inkomens als doel. Deze inkomens liggen tussen €20.000 en €40.000, waarvoor appartementen en woningen gekocht kunnen worden (van Evert, 2014). De appartementen zijn als product vooral als alternatief voor de sociale huur bedoeld. Dit is gedaan voor de laagste inkomens, aangezien er voor een IbbA-start woning een inkomen van meer dan €25.000 nodig is. Het klantsegment wordt daarmee binnen IbbA vooral aan de hand van het inkomen gedefinieerd. Een andere harde eis is dat deelnemers geen eigen woning mogen hebben. Dit is een voorwaarde binnen de regeling om een lening bij het Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten (SVN) te krijgen. Alleen starters in

de brede zin kunnen aan de regeling mee doen, dit kan daarmee ook een huurder van middelbare leeftijd zijn (van Evert, 2014).

Voor De Key kunnen deelnemers met een inkomen tot €34.000 als sociaal huurgerechtigde worden geïdentificeerd (van Riel, 2014). Ook bij de evaluatie van de pilot regeling, IbbA 1.0, wordt dit onderschreven. Ten tijde van de peiling in 2011 deed er geen hoger inkomen dan €32.000 euro mee. Dit maakte dat alle deelnemers tot de primaire doelgroep van de corporaties hoorden aangezien de inkomens grens op dat moment op €33.600 lag (Hagens et al., 2012, p. 10). De Key is de achtervang voor de IbbA-appartementen (van Evert, 2014). Om er voor te zorgen dat dit als een Dienst van Algemeen Economisch Belang (DAEB) op kan worden gevat, is het van belang dat de inkomens van de deelnemers onder de huurgrens ligt (Hagens et al., 2012, p. 23). Daardoor is het mogelijk dat de woningcorporatie zich risicodragend kan opstellen voor deze doelgroep. De deelnemers zijn overwegend mensen in de leeftijd tot 35 jaar (25 – 35 jaar) en deze mensen komen vooral uit Almere (75%). Qua opleidingsniveau zit het merendeel van de deelnemers op MBO of HBO niveau (41 en 32% respectievelijk) (Hagens et al., 2012, pp.11-12).

Van het onderdeel Klantsegment kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) inkomen tussen €20.000 en €36.000, 2) starter op de woningmarkt, geen eigen woning, 3) gemiddeld tussen 25 en 35 jaar oud, 4) gemiddeld uit Almere afkomstig, en 5) gemiddeld MBO of HBO opleiding.

Waardepropositie

De VOF IbbA heeft in de basis een heldere waardepropositie: particulier opdrachtgeverschap voor starters en de groep tot een modaal inkomen als alternatief voor de sociale huur. Meer specifiek houdt dit in dat er met de IbbA-regeling een koopconstructie wordt aangeboden voor het deel dat de kavelkoper niet zelf kan financieren (Hagens et al., 2012, p2). Deze koopconstructie is in feite een soort starterslening welke maximaal 40% van de verwervingskosten dekt. Afhankelijk van de hypothecaire omstandigheden zoals leencapaciteit en rente kan daarmee een bepaald inkomen mee worden bediend.

Naast deze financiële faciliteit wordt er ook één achtervang aangeboden voor wanneer er deelnemers uitvallen (van Evert, 2014a). Voor deze achtervangconstructie is De Key verantwoordelijk en ook risicodragend. Dit is gedaan vanuit de gedachte dat De Key als corporatie veel beter in staat is om eventueel overgebleven woningen te verhuren of te verkopen (van Evert, 2014a). Het aanbod kent tevens een derde product: een bouwmethodiek. Deze bevat een aantal procesondersteunende activiteiten. Dit zijn onder andere de marketing, kwaliteitstoetsen, kostencontrole en markttoetsen. Deze activiteiten zorgen voor de invulling van het proces en worden vanuit de IbbA-organisatie gebruikt voor het controleren van het product.

Van het onderdeel Waardepropositie kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) particulier opdrachtgeverschap, 2) financiële faciliteit, 3) achtervangconstructie, 4) bouwmethodiek, en 5) toetsing van het product op marktconformiteit.

Kanalen

Om deelnemers te kunnen bereiken zet de VOF IbbA een aantal distributiekkanalen in. De eigenlijke verkoopkanalen zijn hierbij de bouwgroepen zelf (van Riel, 2014a). De deelnemers schrijven zich, wanneer ze een appartement willen kopen, bij een bouwgroep in. Informatie hierover wordt allereerst via een kavelwinkel in het Almeerse gemeentehuis verspreid. Na inschrijving bij een bouwgroep gaat de koper het ontwikkelingstraject van de woning in.

Om de uitgifte van kavels en de IbbA-regeling bekend te maken onder het publiek worden ook andere methoden gebruikt. Vanwege het aantal kavels wordt er ook een specifieke verkoopmanifestatie voor IbbA-kavels gehouden (van Riel, 2014a). Daarnaast wordt er ook gebruikt van onder andere advertenties, artikelen in huis aan huisbladen, en sociale media. Maar het is vooral mond-tot-mond reclame waar IbbA van profiteert, wat vaak via de familie gebeurt (Hagens et al., 2012, p. 12). Daarnaast heeft het project zijn eigen website met daarop globale informatie over het project, het proces en de financiële faciliteit. Bij de kavelwinkel kunnen de geïnteresseerden uitgebreidere informatie ophalen. Deze informatie is beschikbaar in de vorm van een bouwboek met daarin voorbeeldontwerpen en een procesbeschrijving. Er wordt in de complete campagnevoering echter geen specifiek onderscheid gemaakt tussen de IbbA-woningen en de IbbA-appartementen. Een echte reden is hier niet voor,

maar het feit dat de productie voor een groot deel uit woningen bestaat kan hier de reden voor zijn (van Evert, 2014a).

Van het onderdeel Kanalen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) de bouwgroep, 2) de kavelwinkel, 3) de verkoopmanifestaties, 4) de IbbA-website, 5) website van de bouwgroep, 6) het bouwboek, en 7) proces-, project- en prijsinformatie;

Klantrelatie

In de relatie tussen deelnemers en IbbA, is de deelnemer dus leidend en IbbA monitorend. Dit beeld wordt bevestigd door het achterliggende beleid: *'het beleid van IkbouwbetaalbaarinAlmere is een beleid om zelfbouw bereikbaar te maken'* (van Evert, 2014a). Dit beleid heeft het doel zelfbouw actief te stimuleren, echter het is de kopersgroep die de leiding moet nemen (van Riel, 2014b). Om er voor te zorgen dat het ontwikkelproces goed verloopt, is er van te voren een bouwmethoediek opgesteld. Door al dit voorwerk te doen heeft de IbbA organisatie geprobeerd mogelijke problemen weg te nemen en zo de deelnemers te beschermen. Vanuit De Key en IbbA heeft dit ook te maken met het belang dat ze hebben, ze verkopen geen grond en stappen dus niet direct in de ontwikkeling. IbbA faciliteert het proces voor de deelnemer en die zal er ook tijdens de ontwikkeling aan moeten blijven trekken (van Riel, 2014a). Een aantekening hierop ligt op het gebied van achtervang waar de deelnemers van een appartementencomplex een directe overeenkomst met De Key mee aangaan. Mocht het zijn dat de corporatie een woning over moet nemen, dan heeft De Key ook de benodigde expertise op het gebied van verhuur en verkoop (van Evert, 2014a).

De relatie zelf wordt vastgelegd via het koopcontract. Hierin staan de voorwaarden waar deelnemers aan moeten voldoen. Zo krijgen deelnemers pas toestemming als de taxatiewaarde hoger is dan de stichtingskosten (van Riel, 2014a). Ook het verplicht inhuren van een bouwbegeleider, die de schakel tussen de deelnemer en de bouwer vormt, is onderdeel van het contract. Op die manier vormt de bouwmethoediek in combinatie de bouwbegeleider de procesbegeleiding van de IbbA-deelnemers (van Riel, 2014a). Daarmee wordt er ook gezorgd dat de deelnemers altijd de juiste kennis van het proces hebben, ook als ze dat niet direct zelf bezitten.

Van het onderdeel Klantrelatie kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) de kopersvereniging leidt, 2) IbbA controleert, 3) de kopersvereniging heeft achtervangovereenkomst met De Key, 4) het koopcontract bevat voorwaarden en eisen, en 5) de bouwbegeleider is tussenpersoon

Inkomstenstromen

De IbbA-regeling heeft als beleid zelfbouw bereikbaar te maken. Dit is een maatschappelijk, niet financieel doel dat de VOF IbbA nastreeft. De gebouwde woningen zijn vervolgens een maatschappelijk resultaat die voortkomt uit de regeling. Het vormt een maatschappelijk resultaat omdat mensen die anders niet een woning hadden kunnen kopen, nu wel een kwalitatief hoogwaardige woning kunnen bereiken. En anders als bij sociale huur en de reguliere starterslening betekent bij IbbA een hoger inkomen dat je ook meer lasten gaat dragen. In dat opzicht is scheefwonen niet mogelijk (van Riel, 2014a). Voor het product dat IbbA levert betalen de deelnemers een zogenaamde IbbA-bijdrage. Dit is een bijdrage voor de kosten die de IbbA-organisatie heeft gemaakt zo goed als mogelijk dekt (van Evert, 2014a). Bij de opzet van de IbbA-regeling 2.0 bedroeg deze bijdrage €4.500 per woning. Tevens betalen de deelnemers een beheerskostenbijdrage van €275 (Hagens et al., 2012, p.20).

Voor de grond waarop de woning wordt gebouwd betalen de deelnemers een marktconforme, residuele grondprijs aan de gemeente Almere (van Evert, 2014a). De kavelprijzen liggen tussen de €33.000 en €35000, en doordat de woning altijd een maximum prijs heeft, kosten alle kavels nagenoeg hetzelfde (Hagens et al., 2012, p. 22). Een andere inkomstenbron vormt de aanspraak die IbbA heeft op de mogelijke overwaarde van de woningen. Wanneer de woningen voor meer dan de getaxeerde waarde worden verkocht kan de IbbA organisatie hier aanspraak op maken om. Dit is ter dekking van de rentekosten die IbbA bij de SVN maakt (Van Evert, 2014b; van Riel, 2014a). Deze overwaarde wordt binnen de IbbA-organisatie de waardesprong genoemd en bestaat uit het verschil tussen de markt c.q. taxatieprijs en de stichtingskosten. Bij de appartementen wordt gemiddeld een waardesprong van 3 tot 4% gerealiseerd (van Evert, 2014a). Voor de organisatie van IbbA zijn de sociale doelen van belang. Echter, deze worden in de hand gehouden door de zakelijke c.q. financiële randvoorwaarden (van Evert, 2014a).

Van het onderdeel Inkomstenstromen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) appartementen als maatschappelijke resultaat, 2) IbbA- en beheerskostenbijdrage als financieel resultaat, 3) grondprijs financieel resultaat, 4) mogelijke overwaarde als financieel resultaat, en 4) sociale doelstelling in de hand gehouden door zakelijke randvoorwaarden.

Middelen

De IbbA-organisatie is een zelfstandige organisatie waarin de gemeente Almere en De Key elk voor 50% in participeren. De organisatie bestaat uit een directeur en een werkorganisatie die tezamen een beperkt aantal Fte's hebben. (Van Evert, 2014b; van Riel, 2014a). Deze komen grotendeels uit de achterliggende organisaties van de gemeente Almere en De Key. Deze mensen worden bij het project betrokken als dat nodig is. Het gaat dan bijvoorbeeld om kavelwinkelmedewerkers, en juristen van de gemeente en mensen met kennis op het vlak van projectontwikkeling, techniek en finance vanuit De Key (Hagens et al., 2012, p.23).

De voorwaarden die IbbA aan het proces en de planontwikkeling heeft gesteld vormen een middel om de deelnemers te sturen. Deze voorwaarden zijn grotendeels aan het begin van het project opgesteld en geven de organisatie de mogelijkheid om tijdens het proces mee te kijken (van Evert, 2014a). De kavels waar de zogenoemde 'Corsini' appartementen op worden gebouwd hebben een specifieke locatie in het stedenbouwkundig plan. De kavels zijn steeds op hoeken van grotere IbbA-bouwblokken gemaakt. Op die manier kon er een betere stedenbouwkundige oplossing worden gemaakt (van Evert, 2014a). Dit lijkt voort te komen uit de notie dat er voor de kavels van zowel de IbbA-woningen als appartementen een specifieke verkaveling nodig is (Hagens et al., 2012, p.22).

Deelnemers die niet geheel hun eigen woning kunnen financieren met hun hypotheek, vragen een lening bij IbbA. Deze vestigt hiervoor een tweede hypotheek bij de SVN (Hagens et al., 2012, p.30). Door de samenwerking met de gemeente Almere zorgt als ware voor een borging voor eventuele risico's. Dit vormt ook de reden waarom de Bank Nederlandse Gemeente (BNG) aan de VOF een lening tegen een lage rente wil verstrekken. Deze lening wordt door de SVN gebruikt om een tweede lening, een soort starterslening, aan de koper te verstrekken (Van Evert, 2014b; van Riel, 2014b).

Van het onderdeel Middelen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) medewerkers met aanvullende kennis, 2) proces en planontwikkelingsvoorwaarden, 3) kavels + bouwmethodiek, 4) bij de BNG geleend geld, en 5) via de SVN verstrekte leningen (2e hypotheek).

Activiteiten

Het IbbA project is een product welke vooraf is opgesteld door de organisatie. Binnen dit product valt de bouwmethodiek, de uitvraag, de manifestatie, de contractvormen en de financieringsconstructie. Het opstellen hiervan was een belangrijke activiteit aangezien de medewerking van de betrokken partijen bijdraagt aan het succes tijdens de uitvoering. Met de belastingdienst is er bijvoorbeeld een overeenkomst gesloten dat deelnemers rente aftrek krijgen op hun hypotheek (van Riel, 2014a). Daarnaast is er met de SVN afgesproken dat deze de controle van de aanvragen voor de 2^e hypotheek en de uitgifte hiervan op zich neemt. Daarnaast geeft IbbA de stedenbouwkundige randvoorwaarden voor de appartementen uit (van Riel, 2014b). Dit maakt het vooraf opstellen van de kaders tot een van de activiteiten.

Tijdens de ontwikkeling van een appartementencomplex voert de IbbA-organisatie op een aantal momenten een activiteit uit. Gedurende de ontwikkeling van de woning krijgen de deelnemers coaching vanuit de IbbA-organisatie. Voordat de goedkeuring voor start-bouw wordt gegeven moeten de deelnemers een go / no go moment passeren. Hierbij wordt de voorgestelde woning beoordeeld op bouwkosten, kwaliteit en taxatiewaarde. Daarna krijgen de deelnemers te maken met de volgende activiteit, het afsluiten van het financiële arrangement (van Evert, 2014a).

De deelnemers van de appartementen moeten een kopersgroep vormen. Deze groep gaat op een gegeven moment in het proces een overeenkomst aan met De Key voor de achtervang. De woningcorporatie heeft specifieke kennis voor het verkopen of verhuren van overgebleven woningen. Daarom wordt de overeenkomst met De Key aangegaan en niet met de IbbA-organisatie. Naast deze grote activiteiten zijn er ook tal van dagelijkse activiteiten zoals het beheren van de kavelwinkel, het bijhouden van de administratie, en het onderhouden van

contacten. Ook het evalueren van de IbbA-regeling behoort tot het activiteitenpakket van de organisatie. Met behulp van de evaluatie kan er worden ingesprongen op veranderende omstandigheden in de maatschappij en wordt de mening van deelnemers en geïnteresseerden gepeild. Binnen de evaluatie vinden onder andere gesprekken met de betrokken partijen plaats en worden er enquêtes verspreid. De resultaten hiervan worden geanalyseerd en vormen de input voor aanpassingen en verbeteringen van de IbbA-regeling (Hagens et al., 2012, p. 2).

Van het onderdeel Activiteiten kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) vooronderzoek, 2) uitgifte stedenbouwkundige randvoorwaarden, 3) financiële regeling opstellen, 4) coaching van de deelnemers, 5) go / no go beoordeling van woning, 6) afsluiting financieel arrangement, 7) afsluiten achtervangovereenkomst, 8) dagelijkse activiteiten, 9) evaluatie regeling, 10) opstellen voorwaarden en PVE, en 11) contact bouwbegeleiders.

Samenwerkingen

De IbbA-organisatie is voortgekomen uit een samenwerking tussen de gemeente Almere en de woningcorporatie De Key. De samenwerking is vastgelegd in een Vennootschap Onder Firma (VOF). Beide partijen participeren hierin voor 50%. Op deze manier worden risico's en kosten gedeeld over de beide organisaties. Als gevolg van deze samenwerking kan de VOF door de participatie van de gemeente Almere financiële middelen tegen een lagere rente kan aantrekken (Hagens et al., 2012, p. 23; van Riel, 2014). Voor de corporatie betekent dit echter dat deze activiteit als Dienst van Algemeen Economisch Belang diende te worden goedgekeurd. Dit is in 2008 door de firma Houthoff Buruma dd 2008 dan ook geadviseerd op basis van het experimentele karakter van de IbbA 1.0 regeling. Om het project na de onderzoekspilot IbbA 1.0 door te kunnen laten gaan was de gemeente Almere verplicht ook andere partijen in de gelegenheid te stellen om een dergelijke samenwerking aan te gaan (Hagens et al., 2012, p. 23). Dit heeft overigens geresulteerd in een samenwerking met een soortgelijke VOF constructie tussen de gemeente Almere en de corporatie Ymere.

Binnen het project werkt IbbA tevens samen met een aantal bouwbegeleiders en bouwbedrijven. Om er voor te zorgen dat de woningen een gegarandeerde prijs hebben, moeten de bouwbedrijven samen met een of meerdere architecten een koppel vormen. Op die manier krijgt IbbA gegarandeerde architectenplannen in het bouwboek (van Riel, 2014a). De bouwbegeleiders vormen een intermediair tussen de deelnemers en IbbA. Deze samenwerking vindt vooral plaats op het gebied van de aanvraag start-bouw, de termijnbetalingen en het eigen beheer (Hagens et al., 2012, p. 16). De IbbA-organisatie werkt bij de appartementen ook samen met de deelnemers, welke zich verenigen in een kopersgroep. Hierbij gaat het vooral om sturing en controle van het proces zodat er wordt voldaan aan de gestelde voorwaarden. Wanneer deelnemers niet voldoen, krijgen ze bijvoorbeeld geen toestemming tot start-bouw of financiering (van Riel, 2014a).

Twee andere belangrijke samenwerkingen vinden plaats met de BNG en de SVN. Bij de Bank Nederlandse Leningen gaat de VOF IbbA leningen tegen een lage rente aan. Deze leningen worden via de SVN in de vorm van 2^e hypotheek uitgegeven om tot maximaal 40% van de verkrijgingskosten voor te financieren (van Evert, 2014b). Tevens wordt er met andere partijen samengewerkt wanneer dit nodig wordt geacht. Zo wordt er met makelaars samengewerkt voor taxaties, onderzoekers voor de evaluaties en de belastingdienst voor de ruling over de rente aftrek.

Van het onderdeel Samenwerkingen kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) VOF met De Key (50%) en gemeente Almere (50%), 2) samenwerking met de BNG, 3) samenwerking met de SVN, 4) samenwerking met bouwbegeleiders en bouwbedrijven, 5) samenwerking met de kopersgroep, en 6) samenwerking met adviseurs.

Kostenstructuur

Het IbbA-project kent diverse kostenposten welke uiteindelijk door de IbbA-bijdrage worden gedekt. De basisbegroting omvat grofweg de volgende kostenposten: 1) extern personeel VOF IbbA management financieel klantpersoneel, 2) Almere klantcontacten contractbeheer juridische inbreng, 3) De Key technische inbreng en administratie, 4) organisatie kosten, 5) notaris en transport, 6) kadaster inschrijving, 7) inmeetskosten kadaster, 8) taxatiekosten, 9) bureaunkosten, 10) jaarrekening accountant en productie, 11) reserve stagnatie productie en onvoorzien, en 12) beheerskosten (Hagens et al., 2012, p. 20). De deelnemers betalen hiervoor een IbbA bijdrage en een beheerskostenbijdrage en zo is de organisatie kostenneutraal opgezet (van Riel, 2014).

Van het onderdeel Kostenstructuur kunnen de volgende subonderdelen worden onderscheiden: 1) extern personeel VOF IbbA, 2) inbreng personeel Almere, 3) inbreng personeel De Key, 4) organisatie kosten, notaris en transport, 5) kadaster inschrijving, 6) inmeetkosten kadaster, 7) taxatiekosten, 8) bureaunkosten, 9) jaarrekening accountant en productie, 10) reserve stagnatie productie en onvoorzien, 10) beheerskosten.

Het figuur hieronder laat de gevonden subonderdelen van de IbbA-appartementen zien in het canvas.



Figuur 7, business model IbbA, gebaseerd op (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 44)

4.7 Vergelijking van de projecten

In deze paragraaf worden de elementen die per project zijn gevonden met elkaar vergeleken. Dit wordt gedaan aan de hand van de negen onderdelen van het Business Model Canvas. Hierbij wordt er zowel gekeken naar de overeenkomsten als naar de verschillen. Uiteindelijk wordt er aan de hand van de overeenkomsten stellingen gevormd welke in het Delphi-onderzoek aan een panel van experts worden voorgelegd.

Doelgroep

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | Ibba |
|---|---|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Creatief (1) | Creatief (1) | Creatief (1) | Creatief (1) |
| Geen huurder van Woonstad Rotterdam (2) | Geen huurders van Portaal (2) | Geen huurder van De Alliantie (2) | Geen huurder van De Alliantie (2) |
| Wilt eigen woning realiseren (4) | Ondernemend (3) | Ondernemende geest (3) | Ondernemende geest (3) |
| Heeft lef voor zelfbouw op deze locatie | Twee verdiener | Zoekt vrijheid van zelfbouw (4) | Zoekt vrijheid van zelfbouw (4) |
| Vindt de locatie niet een obstakel | Hoog opgeleid | Hoger inkomen | Hoger inkomen |
| Zoekt relatief goedkoop aanbod | Woont in directe omgeving | Rode doelgroep uit BSR-model | Rode doelgroep uit BSR-model |
| | Tussen 30 en 50 jaar oud Rood/gele doelgroep uit BSR-model | | |

Zowel bij het project De Driehoek als het U.J. Klarenstraat project was er een doelgroeponderzoek uitgevoerd aan de hand van het BSR-model van The SmartAgent Company. Daarom is er aan Leo Ruiter van De Alliantie en Frank Evers van Portaal de vraag voorgelegd in welke van de 4 groepen de doelgroep het beste zou passen. De deelnemers van Sint Martenshof vallen volgens Frank Evers zowel in de rode als de gele doelgroep (2014b). De deelnemers van de U.J. Klarenstraat daarentegen zouden eerder geheel in de rode groep vallen (2014b). Beide kleuren zitten aan de extraverte, naar buiten gerichte kant. De gele doelgroep is echter meer groepsgeïnteresseerd, terwijl de rode groep meer op het ego is gericht (Ouweland, 2010, p. 9). Het verschil tussen de twee projecten zou mogelijk verklaard kunnen worden doordat in het Arnhemse project er actiever aan gezamenlijke delen zoals de binnentuin wordt gewerkt. Aan Riki Aarden van het project De Driehoek is het helaas niet mogelijk geweest deze vraag te stellen. De beschrijving van de rode wereld, waar deze doelgroep uit vandaan komt, geeft de volgende beschrijving:

‘Consumenten die tot de rode wereld horen beschrijven zichzelf als intelligent, eigenzinnig en zelfbewust. De ‘rode consument’ is een consument met een vrije geest die vrijheid en onafhankelijkheid erg belangrijk vindt. Voor de rode wereld is er in het leven meer dan alleen werk, het gezin of de buurt’ (van Leent, 2011, p. 10).

Het lijkt dat de rode doelgroep in ieder geval in het vrije karakter van zelfbouw geïnteresseerd zou kunnen zijn. De gele doelgroep wordt omschreven als harmonieus, groepsgericht en sociaal (van Leent, 2011, p. 9). Hoewel deze omschrijving meer bij een collectief project zou passen, is er voor gekozen om de rode doelgroep als uitgangspunt te nemen.

De beschrijving van de rode doelgroep lijkt aan te sluiten bij de in de interviews genoemde waarden als creatief, ondernemend en heeft lef. Om de subonderdelen 1 *creatief* en 3 *ondernemend* te kunnen testen werden deze gecombineerd met het element *lef*. Dit lijkt aan te geven dat deze mensen het lef c.q. durven zelfbouw te doen.

Subonderdeel 2 lijkt een opvallende overeenkomst tussen de eerste drie projecten weer te geven. Bij geen van deze projecten heeft een huurder van de betrokken woningcorporatie de stap naar koop gemaakt. Voor een groot gedeelte van de huurders lijkt dit te komen door de financieringseis. Een snelle online toets van de NHG geeft aan dat iemand geboren op 19-10-1988 met een inkomen van €34.000 bij een rente van 5% en een looptijd van 30 jaar ongeveer €145.000 kan lenen (nhg.nl, s.d.). Bij het U.J. Klarenstraat project bedroeg de financieringseis voor de goedkoopste woning €156.000 (De Alliantie, 2012). Voor iemand met één inkomen tot de sociale huurgrens zijn CPO projecten waarschijnlijk te duur. Dit is wel een overeenkomst, maar vormt geen subonderdeel. De overige subonderdelen vormen geen harde overeenkomsten.

Van het onderdeel Klantsegment zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) rode doelgroep, 2) creatief, 3) ondernemend en 4) heeft lef.

Waardepropositie

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | Ibba |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Zelfbouw (1) | Zelfbouw (1) | Zelfbouw (1) | Particulier opdrachtgeverschap (1) |
| Een achtervangconstructie (2) | Een achtervangconstructie (2) | Een achtervangconstructie (2) | Achtervangconstructie (2) |
| Kennis vanuit begeleidingsbureau (3) | Kennis vanuit begeleidingsbureau (3) | Kennis vanuit begeleidingsbureau (3) | Bouwmethodek (3) (4) |
| Kennis vanuit corporatie (4) | Kennis vanuit corporatie (4) | Kennis vanuit corporatie (4) | |

Bij alle vier de projecten bestaat de waardepropositie uit dezelfde subonderdelen. Allereerst wordt met het project de mogelijkheid tot een vorm van collectieve zelfbouw (subonderdeel 1) aangeboden aan de aspirant-kopers. subonderdelen 3 en 4 gaan in op de kennis die de aspirant-kopers krijgen aangeboden door een bouwbegeleidingsbureau (extern) en de betrokken woningcorporatie (intern) gedurende het project. Ongeacht of de begeleiding door de woningcorporatie wordt betaald of de aspirant-kopers het verplicht moeten inhuren. De begeleiding is dan namelijk een onderdeel van de voorwaarden en eisen in het koopcontract. Daarmee is het een deel van de Waardepropositie

Subonderdeel 2 komt ook bij alle vier de projecten voor. Bij elk van de projecten is de achtervangconstructie een stok achter de deur om er voor te zorgen dat de ontwikkeling door kan gaan wanneer er deelnemers uitvallen. Bij De Driehoek, Sint Martenshof en de U.J. Klarenstraat was het tevens een bijna noodzakelijk aanbod, een aantal woningen waren aan het eind van de definitiefase nog niet verkocht. Het is natuurlijk mogelijk om dan de realisatiefase uit te stellen, echter zoals Riki Aarden opmerkte, dan loopt de corporatie het risico dat deelnemers weg lopen omdat het te lang duurt (2014). De overige subonderdelen vormden geen harde overeenkomsten.

Van het onderdeel Waardepropositie zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) zelfbouw, 2) een achtervangconstructie, 3) interne kennis en 4) externe kennis

Kanalen

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | Ibba |
|---|---|--|---|
| Promotiecampagne 169-klushuizen project (1) | Algemene promotiecampagne voor zelfbouw (1) | Promotiecampagne (2) | Ibba promotiecampagne (1) |
| Makelaar + Funda (3) | Promotiecampagne voor het project (2) | Makelaar + Funda (3) | Proces-, project en prijsinformatie (4) |
| Proces-, project- en prijsinformatie (4) | Makelaar + Funda (3) | Proces-, project- en prijsinformatie (4) | |
| Projectwebsite (5) | Proces-, project- en prijsinformatie (4) | Projectwebsite (5) | |
| | Projectwebsite (5) | | |

Bij alle vier de projecten wordt er gebruik gemaakt van een promotiecampagne (subonderdeel 1 en 2) om het project onder de aandacht van geïnteresseerden te brengen. Deze promotiecampagne bevat vaak meerdere methoden zoals manifestaties, brochures en websites. Dat hiervoor een promotiecampagne wordt gebruikt ligt redelijk voor de hand. Daarom is naar de inhoud van deze campagnes gekeken. Door middel van de promotie wordt bij deze vier projecten informatie verspreid over wat het project inhoudt, wanneer er wat gaat plaats vinden en hoeveel het kost. Dit is verwoordt doormiddel van de driesprong proces-, project- en prijsinformatie (subonderdeel 4).

Van het onderdeel Kanalen zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) promotiecampagne en 2) proces-, project- en prijsinformatie

Klantrelatie

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | Ibba |
|---|--|--|---|
| De kopersvereniging leidt (1) | Kopersgroep leidt (1) | Kopersvereniging leidt (1) | Kopersvereniging leidt (1) |
| Corporatie controleert (2) | Corporatie controleert (2) | Corporatie controleert (2) | Ibba controleert (2) |
| Kopersvereniging en corporatie in planteam (3) | Kopersvereniging en corporatie in planteam (3) | Corporatie deel van kopersvereniging (4) | Koopcontract bevat voorwaarden en eisen (5) |
| Corporatie is deel van kopersvereniging (4) | Corporatie is deel van kopersvereniging (4) | Koopovereenkomst bevat voorwaarden en eisen (5) | Bouwbegeleider is tussenpersoon (7) |
| Koopcontract bevat voorwaarden en eisen (5) | Koopcontract bevat voorwaarden en eisen (5) | Corporatie is kadersteller en adviseert (6) | De kopersvereniging heeft achtervangovereenkomst met De Key |
| Procesbegeleider is tussenpersoon (7) | Corporatie is kadersteller en adviseert (6) | Begeleidingsbureau is tussenpersoon (7) | |
| Corporatie werd gedelegeerd opdrachtgever | Procesbegeleider is tussenpersoon (7) | Overeenkomst tussen corporatie en kopersvereniging | |
| De corporatie was kadersteller, achtervang en voorfinancier | | Corporatie heeft halve stem | |

Gedurende de interviews is naar voren gekomen dat de relatie met de klant in de basis vaak zakelijk is. Tijdens de initiatie- en definitiefases van De Driehoek, Sint Martenshof en de U.J. Klarenstraat was de corporatie vooral de verkopende partij. Leo Ruiter gaf dan ook specifiek de opdracht aan het ingehuurd begeleidingsbureau om de verenigingsaspecten te regelen zodat de corporatie op afstand kon blijven. Daarnaast heeft de corporatie een leidende positie (subonderdeel 1) in het proces gedurende deze fases.

Gedurende de realisatiefase werken de woningcorporaties en de kopersverenigingen veel intensiever samen. Vaak komt dit ook voort uit de onverkochte woningen waar de corporaties verantwoordelijk voor zijn. Deze stromen mee in het ontwikkelproces. De corporatie neemt dan wel een volgende en controlerende positie in het proces in (subonderdelen 2 en 4).

Het is de corporatie c.q. organisatie achter het project die alle kaders van het project tijdens de initiatiefase definieert. Het is immers deze partij die de voorwaarden, eisen en activiteiten van het project bepaalt. Dit komt overeen met de kaderstellende rol (subonderdeel 6) die Blom et al. beschrijven (2013, p.26).

De overige subonderdelen zijn projectspecifiek. Subonderdeel 3 gaat in op de samenwerking van de woningcorporatie en de kopersvereniging in een planteam. Deze structuur werd gebruikt in Rotterdam en Arnhem en niet in Amsterdam. De reden hiervoor lijkt te zijn dat bij deze twee projecten de gemeente ook een verkopende partij was. Subonderdeel 7 gaat in op de positie van de procesbegeleider als tussenpersoon. Hoewel hier aanwijzingen voor zijn, is deze positie niet altijd even duidelijk. Deze subonderdelen vormen daarmee geen harde overeenkomst.

Van het onderdeel Klantrelatie zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) kopersvereniging leidt en 2) corporatie volgt, 3) corporatie neemt deel aan kopersvereniging en 4) corporatie als kadersteller.

Inkomstenstromen

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | Ibba |
|--|---|--|--|
| Maatschappelijk resultaat uit wijkdifferentiatie (1) | Maatschappelijk resultaat uit meer gezinswoningen (2) | Maatschappelijk resultaat uit wijkdifferentiatie (1) | Sociale doelstelling in de hand gehouden door zakelijke randvoorwaarden (4) |
| Maatschappelijk resultaat uit ander woningtype (2) | Maatschappelijk resultaat uit wijkdifferentiatie (1) | Maatschappelijk resultaat uit nieuw woningtype (2) | Maatschappelijke resultaat uit appartementen als alternatief voor sociale huur |

| | | | |
|--|--|--|---|
| Financieel resultaat uit verkoop verdiepingen (3) | Financieel resultaat uit inkomsten van verkoop (3) | Financieel resultaat uit inkomsten van verkoop (3) | Financieel resultaat uit IbbA- en beheerskostenbijdrage |
| Financiële randvoorwaarden houden maatschappelijke doelen in de hand (4) | Maatschappelijke doelen in de hand gehouden door financiële resultaten (4) | Maatschappelijke doelen in de hand gehouden door financiële resultaten (4) | Financieel resultaat uit verkoop van grond |
| Financieel resultaat uit kortingsconstructie | Maatschappelijk resultaat uit opgeknapte wijk | | Financieel resultaat uit mogelijke overwaarde |

De subonderdelen 1, 2, en 3 van de inkomstenstromen zijn projectspecifiek. Deze vormen daarnaast vanuit het business model gezien een resultaat van het uitvoeren van een activiteit. Daarmee zegt dit weinig over hoe de activiteit moet worden ondernomen. Deze subonderdelen vormen daarmee geen harde overeenkomst. Wat wel blijkt is dat er indicaties zijn voor het behalen van maatschappelijke resultaten. Tevens behalen de drie CPO projecten met bestaand vastgoed financiële resultaten uit verkoopactiviteiten.

Subonderdeel 4 gaat in op hoe de Inkomstenstromen en de Kostenstructuur met elkaar in verhouding kunnen staan. Alhoewel elke geïnterviewde betrokkene het anders formuleert, lijken de uitspraken in de kern met elkaar overeen te komen.

Van het onderdeel Inkomstenstromen zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) maatschappelijke resultaten en 2) financiële resultaten.

Middelen

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | IbbA |
|--|--|--|--|
| Kennis vanuit organisatie (1) | Kennis vanuit organisatie (1) | Kennis vanuit organisatie (1) | Kennis vanuit organisaties Gemeente Almere en De Key (1) |
| Kennis vanuit adviseurs (2) | Kennis vanuit adviseurs (2) | Kennis vanuit adviseurs (2) | Kennis vanuit adviseurs (2) |
| Contractuele voorwaarden (3) | Contractuele voorwaarden (3) | Contractuele voorwaarden (3) | Contractuele voorwaarden (3) |
| Programma van eisen (4) | Programma van eisen (4) | Programma van eisen (4) | Programma van eisen (4) |
| Proces-, project- en prijsinformatie (5) | Proces-, project- en prijsinformatie (5) | Proces-, project- en prijsinformatie (5) | Proces-, project- en prijsinformatie (5) |
| 68 appartementen | 40 beneden- en bovenwoningen | Flat met 40 woningen | Kavels + bouwmethodiek |
| Kapitaal | Kapitaal uit de eigen organisatie | Geleend geld | Bij de BNG geleend geld |

Voor de uitvoering van de vier projecten werd er interne kennis vanuit de organisatie (subonderdeel 1) en externe kennis vanuit adviseurs (subonderdeel 2) gebruikt. Deze kennis is meestal aanvullend. Medewerkers van de organiserende organisatie brengen specifieke kennis mee. Voor corporatiemedewerkers is dit vaak kennis over projectontwikkeling, communicatie en verkoop. Kennis over CPO lijkt nog vaak te ontbreken, hiervoor wordt meestal een begeleidingsbureau ingeschakeld.

Bij alle vier de projecten wordt er informatie (subonderdeel 5) over de indeling van het ontwikkelingsproces, de opzet van het project en de te verwachten kosten en aankooprij naar aspirant-kopers toe gecommuniceerd. Deze informatie komt voort uit het vooronderzoek dat de organiserende partij uitvoert. Daarmee wordt deze informatie tijdens het project als het ware geproduceerd om uiteindelijk het doel van het project te kunnen bereiken.

Voor De Driehoek, Sint Martenshof en de U.J. Klarenstraat boden de corporaties steeds een aantal *woningen* aan. Voor de IbbA-appartementen worden vanuit de gemeente Almere *kavels* aangeboden. Zowel de woningen als kavels kunnen als productiemiddel worden gezien. Echter, de hoeveelheid woningen, de verschijningsvorm en het bouwjaar verschilt per project, evenals de kenmerken van de aangeboden kavels. Daarnaast zijn deze subonderdelen van het business model in zekere mate voor de hand liggend.

Dit zelfde geldt voor het subonderdeel *kapitaal*. De projecten worden naar gelang de situatie van de organisatie die het project organiseert op een andere manier gefinancierd. Het Sint Martenshof project werd door Portaal zelf

gefinancierd, terwijl De Alliantie voor de U.J. Klarenstraat kapitaal van de markt heeft aangetrokken. Voor de IbbA-appartementen kan de VOF IbbA door de samenwerking met de gemeente Almere goedkoop lenen bij de Bank Nederlandse Gemeenten.

Van het onderdeel Middelen zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) interne kennis, 2) externe kennis, 3) proces-, project- en prijsinformatie, 4) vastgoed en 5) kapitaal.

Activiteiten

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | IbbA |
|--|--|--|---|
| Vooronderzoek uitvoeren (1) | Vooronderzoek (1) | Vooronderzoek (1) | Vooronderzoek (1) |
| Opstellen contract + voorwaarden en eisen (2) | Opstellen contract + voorwaarden en eisen (2) | Opstellen contract + voorwaarden en eisen (2) | Opstellen contract + voorwaarden en eisen (2) |
| Projectafweging op basis van kosten en baten (3) | Projectafweging op basis van kosten en baten (3) | Projectafweging via stichtingskostenberekening (3) | Financiële regeling opstellen |
| Overlegstructuur in planteam (4) | Overleg met planteam (4) | Casco opknappen overkochte woningen (5) | Coaching van de deelnemers |
| Casco opknappen onverkochte woningen (5) | Casco opknappen onverkochte woningen (5) | Contact leggen met banken | Go / no-go beoordeling van woning |
| Projectleiding tijdens realisatiefase | Deelname aan kopersgroep via achtervangconstructie | Samenwerking met de kopersvereniging | Afsluiting van financieel arrangement |
| Kostenramingen maken bij VO, DO en bestek | | | Afsluiten van achtervangovereenkomst |
| | | | Dagelijkse activiteiten |
| | | | Evaluatie regeling |
| | | | Contact bouwbegeleiders |

Subonderdeel 1 laat zien dat de organiserende partij achter alle vier de projecten een vorm van vooronderzoek heeft gedaan. Doormiddel van onder andere een bouwtechnisch onderzoek, een bouwkostenonderzoek en taxaties wordt er informatie verzameld. Deze informatie lijkt zowel te worden gebruikt voor het definiëren van het project als voor het vormen van de inhoud van de promotiecampagne.

Subonderdeel 3 laat zien dat de woningcorporaties tijdens de initiatiefase een projectafweging hebben gedaan. Hierbij is er op basis van de verwachte kosten en baten gekeken of het project door zou kunnen gaan. Dit is voor een project een cruciaal moment omdat er ook besloten kan worden niet met een project door te gaan.

Subonderdeel 2 komt voort uit de verkoopactiviteiten bij de projecten. Om te zorgen dat de kopers doen wat de verkopende partij graag wil zijn in het contract steeds specifieke voorwaarden en eisen toegevoegd. Dit gebeurt bij alle vier de projecten. Dit ligt daarnaast ook voor de hand dat dit gebeurt aangezien de meeste contracten eisen en voorwaarden bevatten.

Het opknappen van onverkochte woningen (subonderdeel 5) komt voort uit het aanbieden van een achtervangconstructie. Dit is bij alle drie de CPO projecten met bestaand vastgoed aan de orde geweest. De overige subonderdelen waren projectspecifiek en daarmee geen harde overeenkomst.

Van het onderdeel Activiteiten zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) vooronderzoek, 2) projectafweging, 3) opstellen contract en 4) casco opknappen onverkochte woningen.

Samenwerkingen

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | IbbA |
|---|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Samenwerking met gemeente Rotterdam (1) | Samenwerking met gemeente Arnhem (1) | Samenwerking met de kopersvereniging (3) | Samenwerking met de kopersgroep (3) |

| | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Samenwerking met planteam (2) | Samenwerking met planteam (2) | Inhuren adviseurs (4) | Inhuren adviseurs (4) |
| Samenwerking met kopersgroep (3) | Samenwerking met kopersgroep (3) | Inhuren aannemer (5) | Samenwerking met bouwbegeleiders (7) |
| Inhuren adviseurs (4) | Inhuren aannemer (4) | Samenwerking met procesbegeleider (7) | VOF met De Key en gemeente Almere |
| Inhuren aannemer (5) | Inhuren adviseurs (5) | Contact met gemeente | Samenwerking met bouwbedrijven |
| | | Contact met banken | |

De gevonden subonderdelen volgen grotendeels uit de partijen die het project opstarten enerzijds en de kopers anderzijds. Zo is subonderdeel 1 het gevolg van de verkopende partijen in het project. Om de inzet van personeel en de verdeling van kosten te regelen, lijkt er vaak een samenwerkingsovereenkomst af te worden gesproken. De samenwerking met de kopersgroep (subonderdeel 3) is een logisch gevolg in een CPO project. Dit is echter wel situationeel en vormt daarmee geen harde overeenkomst.

Voor het verkrijgen van kennis als productiemiddel huren de organiserende partijen vaak adviseurs in. Met deze adviseurs wordt vervolgens op een bepaalde manier samengewerkt. Hetzelfde geldt wanneer een aannemer in het kader van een achtervangconstructie bouwactiviteiten moeten worden ondernomen. Ook wordt er vaak samengewerkt met een procesbegeleider, maar de mate waarin is vaak situationeel. Dit vormt daarmee geen harde overeenkomst.

De samenwerking tussen De Key en de gemeente Almere via een VOF is daarentegen wel interessant. Dit biedt namelijk de mogelijkheid om specifieke kennis in te brengen en goedkoper geld te lenen. Het is echter een samenwerkingsvorm die specifiek voor dit project wordt gebruikt en die niet direct nut zou hebben bij de andere projecten. Daarom is hier ook geen stelling over opgesteld.

Van het onderdeel Samenwerkingen zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) Samenwerking met kopersgroep, 2) inhuren adviseurs en 3) inhuren aannemer.

Kostenstructuur

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | Ibba |
|-----------------------------|--------------------|------------------------------|---|
| Interne kosten (1) | Interne kosten (1) | Interne kosten 1 | Extern personeel VOF Ibba |
| Advieskosten (2) | Advieskosten (2) | Advieskosten (2) | Inbreng personeel Almere |
| Bouwkosten (3) | Bouwkosten (3) | Sloopkosten (3) | Inbreng personeel De Key |
| Korting op verkoopprijs (5) | Promotiekosten (4) | Asbestverwijderingskosten | Organisatie kosten, notaris en transport |
| | | Bouwkosten (3) | Kadaster inschrijving |
| | | Promotiekosten (4) | Inmeetkosten Kadaster |
| | | Korting op aankoopbedrag (5) | Taxatiekosten |
| | | Potje onvoorzien | Bureaukosten |
| | | | Jaarrekening accountant en productie |
| | | | Reserve stagnatie productie en onvoorzien |
| | | | Beheerskosten |

Evenals de inkomstenstromen is de kostenstructuur het resultaat van de inrichting van het uitvoeren van een business model. Voor elk project zal de hoogte van de kosten daarbij ook nog eens anders zijn omdat de omstandigheden waarin het project wordt uitgevoerd anders zijn. Desondanks zijn er wel overeenkomstige kostenfactoren te onderscheiden.

De inzet van projectmedewerkers resulteert in interne kosten voor de corporatie (subonderdeel 1). Het inhuren van adviseurs zoals begeleidingsbureaus en architecten zorgen voor advieskosten (subonderdeel 2). Wanneer er vanwege een achtervangconstructie bouwactiviteiten worden ondernomen vallen de kosten hiervan onder de bouwkosten. Kosten die voorkomen uit de promotie van het project vallen onder de promotiekosten

Van het onderdeel Kostenstructuur zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) interne kosten en 2) advieskosten, 3) bouwkosten en 4) promotiekosten.

4.8 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de vier projecten geanalyseerd met behulp van de negen onderdelen van het Business Model Canvas. Aan de hand van de in het literatuuronderzoek geïdentificeerde indicatoren zijn interviewvragen opgesteld. Vooraf zijn de projecten met behulp van informatiebronnen zoals documenten, websites en interviews kort geanalyseerd. Elk interview is volledig uitgeschreven en thematisch geanalyseerd. De projecten leverden elk per onderdeel van het Business Model Canvas een aantal subonderdelen op. Deze zijn vervolgens tussen de projecten onderling vergeleken op overeenkomsten en afwijkingen. De overeenkomstige subonderdelen worden meegenomen in het Delphi-onderzoek. Aan de hand van deze overeenkomsten zijn stellingen voor het Delphi-onderzoek opgesteld. Deze worden in het volgende hoofdstuk verder besproken.

5. Delphi-onderzoek

Om de uitkomsten van de interviews te kunnen valideren wordt er gebruik gemaakt van een Delphi-onderzoek. Hiervoor is een panel van experts geformuleerd welke bereid waren om mee te helpen bij het onderzoek. De Delphi-methode maakt gebruik van dit panel om gedurende meerdere rondes deze een aantal stellingen te laten beantwoorden. De bedoeling is dat de deelnemers consensus bereiken over de gepresenteerde informatie. Dit onderzoek bestaat om praktische redenen uit 2 rondes, welke via e-mail zijn afgenomen. Hierbij kregen de deelnemers enkele dagen de tijd om te antwoorden zodat dit gedaan kon worden op een gelegen moment.

5.1 Opzet ronde 1

Algemene opzet

De eerste ronde van het Delphi-onderzoek werd tussen 11 en 20 april 2014 gehouden. 8 van de 11 deelnemers hebben de 20 stellingen beantwoord. Dit levert een responspercentage op van 73%. De uitkomsten per vraag zijn met behulp van de rekenmethode van Tastle & Wierman geanalyseerd op de mate van consensus (2007). In dit hoofdstuk wordt de mate van consensus per vraag besproken in relatie tot de gegeven antwoorden. Vragen waarbij er onvoldoende consensus is bereikt worden voor de tweede ronde herschreven en opnieuw aan de panelleden voorgelegd.

Bij deze analyse is de minimumwaarde voor consensus vastgesteld op 0,7. Tevens is er gekeken naar het antwoord gemiddelde. De antwoordcategorieën hebben elk een waarde toegekend gekregen. Dit waren de volgende waarden: zeer mee oneens (1), mee oneens (2), neutraal (3), mee eens (4) en zeer mee eens (5). Omdat het gemiddelde bijna nooit een heel getal is zijn de volgende analyse regels gebruikt. Gemiddeldes waarbij er in de categorieën *neutraal* en *mee eens* evenveel antwoorden zijn gegeven leveren een neutraal antwoord op (gemiddelde = 3,5). Hetzelfde geldt voor evenveel antwoorden *neutraal* en *mee oneens* (gemiddelde = 2,5). Een antwoordgemiddelde tussen 1 en 1,50 wordt gezien als *zeer mee oneens*. Een antwoordgemiddelde tussen 1,50 en 2,49 wordt gezien als *mee oneens*. Zo wordt een antwoordgemiddelde tussen 3,51 en 4,50 gezien als *mee eens* en wordt een antwoordgemiddelde tussen 4,51 en 5 gezien als *zeer mee eens*.

Bij alle stellingen is nadruk gelegd op CPO met bestaand vastgoed. Daarnaast ziet dit onderzoek CPO als ontwikkelmethode. Daarom is er in de stellingen van de eerste ronde steeds de nadruk gelegd op een business model voor Casco-CPO.

Klantsegment

Van het onderdeel Klantsegment zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) rode doelgroep, 2) creatief, 3) ondernemend en 4) heeft lef. Voor het eerste subonderdeel is een specifieke stelling opgesteld: *voor CPO in een bestaand casco is de rode doelgroep de juiste in het Casco-CPO business model*.

Voor de overige drie subonderdelen is besloten om deze in een enkele stelling te verpakken. Dit is gedaan omdat de totale enquête niet te lang kon worden in verband met de tijd die de panelleden er in konden steken. De volgende stelling gaat hier op in: *de doelgroep die zich tot zelfbouw in een CPO voelt aangetrokken is te kenmerken als: creatief ondernemend, avontuurlijk, en met lef*.

Waardepropositie

Van het onderdeel Waardepropositie zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) zelfbouw, 2) een achtervangconstructie, 3) interne kennis en 4) externe kennis.

Het eerste subonderdeel is tijdens het Delphi-onderzoek vertaald naar keuzevrijheid in het ontwerpen en bouwen van een eigen woning. Dit is immers wat een aspirant koper zou kunnen doen. De volgende stelling is hiervoor gebruikt: *keuzevrijheid in het ontwerpen en bouwen van een eigen woning is onderdeel van de waardepropositie in het Casco-CPO business model*.

Interne en externe kennis is verwoord als bouwkundige kennis (vanuit de corporatie) en procesmatige kennis (vanuit de procesbegeleider). Hiervoor is de volgende stelling gebruikt: *bouwkundige kennis en procesmatige kennis zijn onderdeel van de waardepropositie in het Casco-CPO business model*.

Tevens wordt er bij elk project een achtervangconstructie aangeboden. Het lijkt erop dat hiermee bouwzekerheid wordt verkregen. Immers, het project kan doorgaan zonder 100% verkoop. De volgende stelling gaat hier op in: *het aanbieden van achtervang en daarmee bouwzekerheid maakt onderdeel uit van de waardepropositie in het Casco-CPO business model*.

Aangezien drie van de vier projecten op een locatie in de buurt van het historisch centrum liggen en de kopers in Arnhem ook interessant vonden werd hier ook een stelling over opgesteld: *een locatie in de buurt van het historisch centrum is interessant voor de doelgroep in het Casco-CPO business model*

Kanalen

Van het onderdeel Kanalen zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) promotiecampagne en 2) proces-, project- en prijsinformatie. Om dat de campagne wordt gebruikt om informatie te verspreiden zijn deze twee subonderdelen verpakt in één stelling: *het gebruik van een marketingcampagne, in het Casco-CPO business model, is een goede manier om informatie over het proces, het project en de financiën aan te bieden aan potentiële deelnemers.*

Klantrelatie

Van het onderdeel Klantrelatie zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) kopersvereniging leidt en 2) corporatie volgt, 3) corporatie neemt deel aan kopersvereniging en 4) corporatie als kadersteller.

Vanuit een achtervangconstructie kan de corporatie deelnemer aan de kopersvereniging, waardoor een intieme samenwerking ontstaat. Hier is de volgende stelling voor gebruikt: *door het bieden van achtervang zal de woningcorporatie samen moeten werken met de kopersgroep in het Casco-CPO business model.*

Om de rol van kadersteller te onderzoeken is deze beschreven in combinatie met de volgende stelling: *de rol van woningcorporatie als kadersteller in Casco CPO projecten is geschikt binnen het Casco-CPO business model.* Ook subonderdelen 1 en 2 zijn hier aan te koppelen.

Tevens bleek tijdens de projectanalyse dat de samenwerking tussen de corporatie en de kopers gedurende het project wisselt. Gedurende de initiatiefase en de definitiefase werken beide partijen niet heel sterk samen, maar in de realisatiefase wel. De volgende twee stellingen gaan hier op in: *voor het tekenen van het koopcontract is de relatie een van koper en verkoper, en na het tekenen van het koopcontract is de relatie meer op co-creatie (samenwerken) gestoeld in het Casco-CPO business model.*

Inkomstenstromen

Van het onderdeel Inkomstenstromen zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) maatschappelijke resultaten en 2) financiële resultaten. Dat het laatste subonderdeel voorkomt bij een business model waarin iets wordt verkocht ligt voor de hand. Daarom is hier geen stelling voor opgesteld. Maatschappelijke resultaten zijn niet direct in geld uit te drukken. De vraag was dan ook of dit als een inkomstenstroom gezien kan worden. Daarom is de volgende stelling gebruikt: *in het Casco CPO business model zijn maatschappelijke c.q. sociale effecten een niet-financiële inkomensstroom voor de woningcorporatie.*

Uit de projectanalyse kwam naar voren dat geen van beide inkomstenstromen belangrijker dan de ander was. Echter, de financiële randvoorwaarden moeten vaak wel gunstig zijn om een project door te kunnen laten gaan. Daarom is de volgende stelling gebruikt om dit te onderzoeken: *maatschappelijke doelen worden in de hand gehouden door de financiële randvoorwaarden in het Casco-CPO business model.*

Middelen

Van het onderdeel Middelen zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) interne kennis, 2) externe kennis, 3) proces-, project- en prijsinformatie, 4) vastgoed en 5) kapitaal. Om te toetsen of subonderdelen 1 en 2 als productiemiddel gelden is hiervoor de volgende stelling opgesteld: *kennis, zowel intern als extern kan in het Casco CPO business model worden gebruikt als productiemiddel.*

Proces-, project- en prijsinformatie lijkt een subonderdeel te zijn van het onderdeel Middelen. Immers, het wordt tijdens een CPO project gegenereerd. Om dit te onderzoeken is de volgende stelling gebruikt: *proces-, project- en financiële informatie is een productiemiddel in het Casco-CPO business model.*

Volgens Leo Ruiter is er voor het uitplaatsen van de huurders altijd een grotere reden nodig (2014a). Een CPO project opstarten in een enkel pand waar de huurders nog inzitten is volgens hem bijna niet te doen. Vandaar dat er binnen een grotere herstructurering in de Amsterdamse wijk Slotervaart zich de mogelijkheid voordeed om een zelfbouw pilot uit te voeren. Vanuit de grotere herstructureringsopgave was het immers mogelijk om de huurders te herplaatsen. Om deze opvatting te testen werd de volgende stelling opgesteld: *Voor het herplaatsen*

van de oorspronkelijke bewoners is altijd een grotere reden zoals een herstructurering of onbewoonbaarheid nodig.

Activiteiten

Van het onderdeel Activiteiten zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) vooronderzoek, 2) projectafweging, 3) opstellen contract en 4) casco opknappen onverkochte woningen. Het doen van vooronderzoek lijkt belangrijk te zijn voor het verloop van de rest van het project. Ook kan hiermee een goede Waardepropositie worden geformuleerd. Hier is de volgende stelling voor gebruikt: *in het Casco CPO business model is het doen van vooronderzoek van belang om een correcte waardepropositie te kunnen doen.*

Om te onderzoeken of een projectafweging tot de belangrijkste Activiteiten hoort is de volgende stelling gebruikt: *het afwegen van een Casco-CPO project (een projectafweging op basis van een stichtingskostenberekening) is een activiteit in het Casco-CPO business model.* In navolging hiervan is er ook een stelling geformuleerd over het afwegen van CPO als ontwikkeloptie met andere ontwikkelmogelijkheden. Dit is namelijk bij een paar projecten geconstateerd. Hier is de volgende stelling voor gebruikt: *het uitwerken en vergelijken van meerdere ontwikkelscenario's is een activiteit in het Casco-CPO business model.*

De corporatie moet tijdens het project zowel met de individuele kopers als de kopersvereniging communiceren. Leo Ruiter (2014a) merkte hierover op dat het belangrijk is omdat op een eenduidige manier te doen. Om dit te onderzoeken is de volgende stelling gebruikt: *het op een eenduidige manier communiceren met alle kopers door de woningcorporatie is een activiteit in het Casco-CPO business model.*

Over het derde subonderdeel is geen stelling geformuleerd. Het ligt dermate voor de hand dat dit gebeurd en dat er vervolgens voorwaarden en eisen aan toe worden gevoegd dat dit niet noodzakelijk werd geacht.

Samenwerkingen

Van het onderdeel Samenwerkingen zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) Samenwerking met kopersgroep, 2) inhuren adviseurs en 3) inhuren aannemer. Hier zijn geen stellingen voor geformuleerd. De samenwerking met de kopersgroep ligt voor de hand en is ook met het onderdeel Klantrelatie behandeld. Het inhuren van adviseurs komt voort uit het zien van externe kennis als mogelijk Middel. Het inhuren van een aannemer zou voort kunnen komen uit het aanbieden van een achtervangconstructie.

Kostenstructuur

Van het onderdeel Kostenstructuur zijn de volgende overeenkomstige subonderdelen gevonden: 1) interne kosten en 2) advieskosten, 3) bouwkosten en 4) promotiekosten. Deze kostenfactoren komen voort uit andere onderdelen van het business model. Daarom is besloten hier geen stellingen over te formuleren.

Toepassing

Naast de bovenstaande stellingen over het business model zijn er ook stellingen geformuleerd over de toepassing van dit model en over CPO als ontwikkelmethode. Om te onderzoeken of een CPO project gebruikt kan worden om vastgoed mee te ontwikkelen is de volgende stelling geformuleerd: *casco-CPO is voor woningcorporaties een middel om vastgoed tot ontwikkeling te laten komen.*

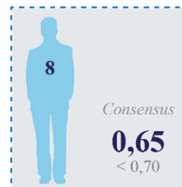
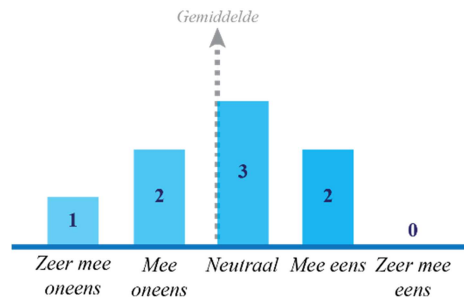
5.2 Uitkomsten Delphi-ronde 1

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de eerste ronde van het Delphi-onderzoek besproken.

Klantsegment

Er zijn twee stellingen geformuleerd voor het onderdeel Klantsegment.

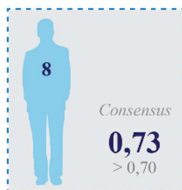
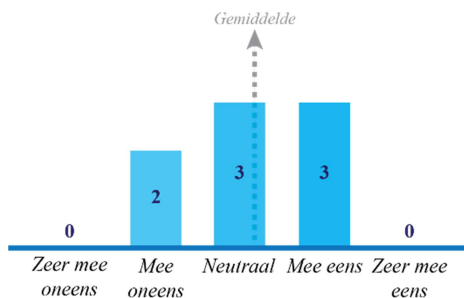
1. Voor CPO in een bestaand casco is de rode doelgroep de juiste in het Casco-CPO business model.



Deze stelling werd als volgt beoordeeld.

Over deze stelling bereikten de panelleden onvoldoende consensus: $0,65 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 2,75 tussen *mee oneens* en *neutraal*. Dit leidt tot de conclusie dat de panelleden gemiddeld gezien het niet met de stelling eens zijn.

2. De doelgroep die zich tot zelfbouw in een CPO voelt aangetrokken is te kenmerken als: creatief ondernemend, avontuurlijk, en met lef.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden voldoende consensus: $0,73 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 3,13 tussen *neutraal* en *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling, maar er gemiddeld neutraal tegenover staan.

Daarnaast gaf een van de panelleden bij stelling 2 de volgende opmerking:

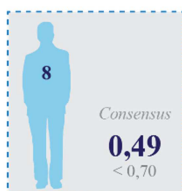
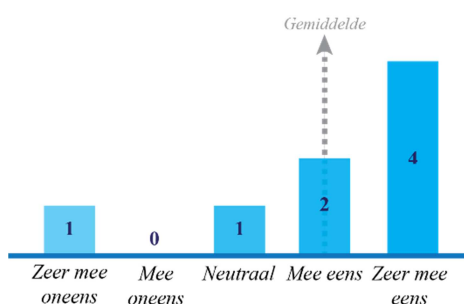
'Doelgroepen 'op zich' voldoen eigenlijk niet meer, het zijn eerder de waarden die aansluiten, maar bovenal de kostprijs!'

Deze uitspraak vormt nuttige input voor de analyse aangezien de panelleden niet een duidelijk antwoord geven omtrent welke doelgroep zich het meeste aangetrokken kan voelen tot CPO. De uitspraak bevestigt de uitkomst van stelling 1 enigszins

Waardepropositie

Er zijn vier stellingen geformuleerd over het onderdeel Waardepropositie.

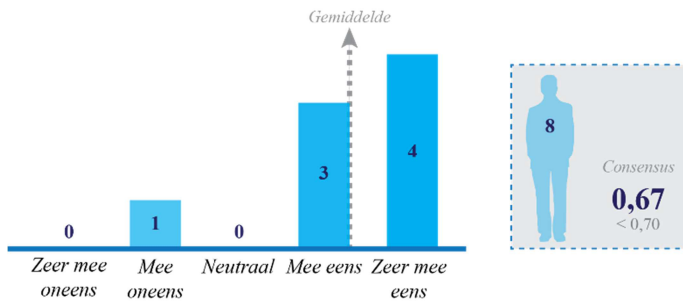
3. Keuzevrijheid in het ontwerpen en bouwen van een eigen woning is onderdeel van de waardepropositie in het Casco-CPO business model.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikte de panelleden onvoldoende tot consensus: $0,49 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 4 op *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling. Hier wordt het effect van een klein panel duidelijk, een enkele afwijkende stem heeft een grote impact.

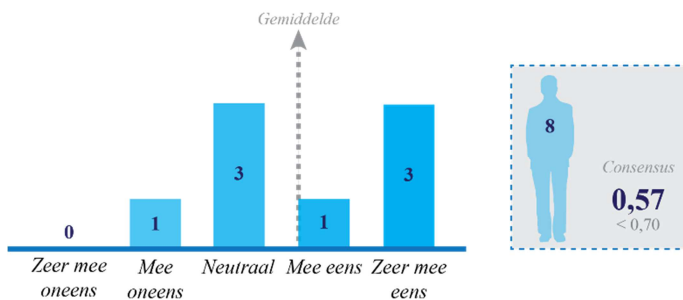
4. Bouwkundige kennis en procesmatige kennis is onderdeel van de waardepropositie in het Casco-CPO business model.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden onvoldoende consensus: $0,67 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 4,25 tussen *mee eens* en *zeer mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

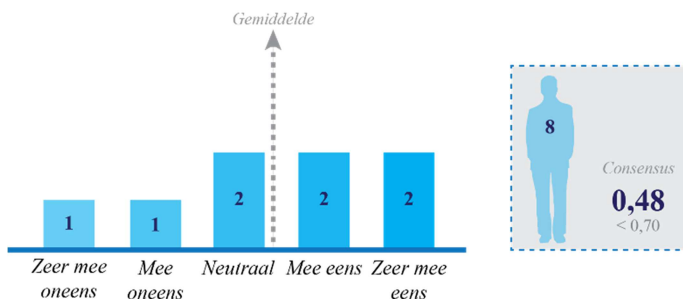
5. Het aanbieden van achtervang en daarmee bouwzekerheid maakt onderdeel uit van de waardepropositie in het Casco-CPO business model.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden onvoldoende consensus: $0,57 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 3,75 tussen *neutraal* en *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

6. Een locatie in de buurt van het historisch centrum is interessant voor de doelgroep in het Casco-CPO business model.



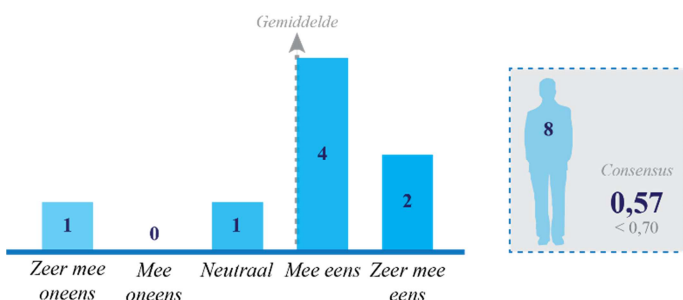
Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden onvoldoende consensus: $0,48 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 3,38 tussen *neutraal* en *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

Kanalen

Er is één stelling geformuleerd over het onderdeel Kanalen.

7. Het gebruik van een marketingcampagne, in het Casco-CPO business model, is een goede manier om informatie over het proces, het project en de financiën aan te bieden aan potentiële deelnemers.



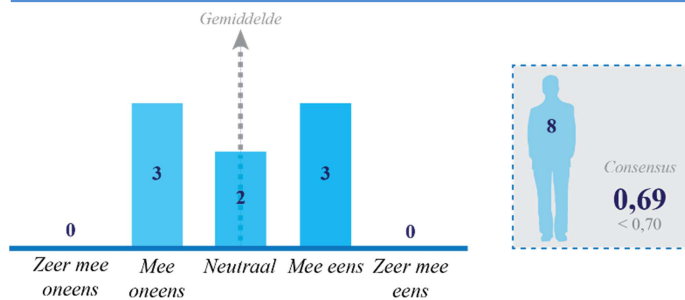
Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden onvoldoende consensus: $0,57 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 3,75 tussen *neutraal* en *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

Klantrelatie

Er zijn vier stellingen geformuleerd over het onderdeel Klantrelatie.

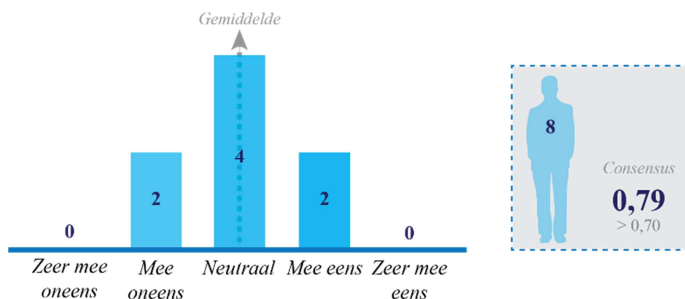
8a. Voor het tekenen van het koopcontract is de relatie een van koper en verkoper.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over stelling 8a bereikten de panelleden onvoldoende consensus: $0,69 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 3,00 op *neutraal*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

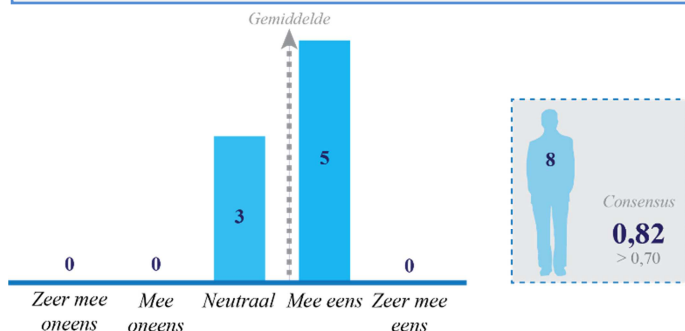
8b. Na het tekenen van het koopcontract is de relatie meer op co-creatie (samenwerken) gestoeld in het Casco-CPO business model.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over stelling 8b bereikten de panelleden voldoende consensus: $0,79 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 3,00 op *neutraal*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling, maar er neutraal tegenover staan.

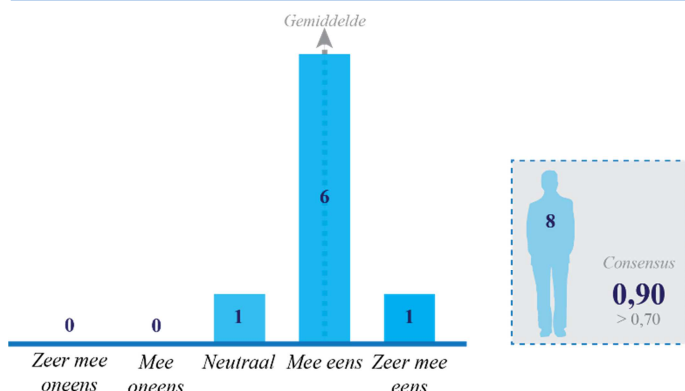
9. De rol van woningcorporatie als kadersteller in Casco CPO projecten is geschikt binnen het Casco-CPO business model.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden voldoende consensus: $0,82 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 3,63 tussen *neutraal* en *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling, en het er gemiddeld mee eens zijn.

10. Door het bieden van achtervang zal de woningcorporatie samen moeten werken met de kopersgroep in het Casco-CPO business model.



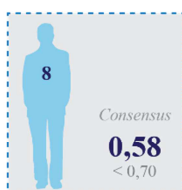
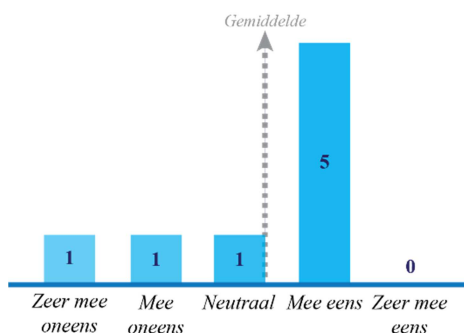
Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden voldoende consensus: $0,90 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 4,00 op *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling, en het er gemiddeld mee eens zijn.

Inkomstenstromen

Er zijn twee stellingen geformuleerd over het onderdeel Inkomstenstromen.

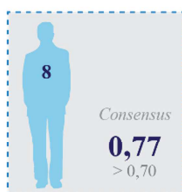
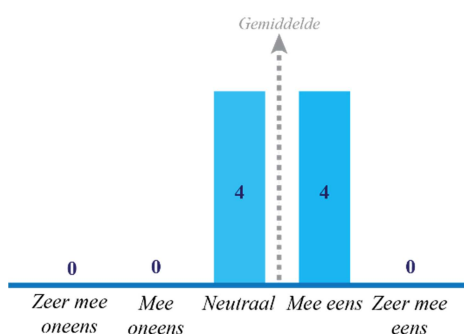
11. In het Casco CPO business model zijn maatschappelijke c.q. sociale effecten een niet-financiële inkomensstroom voor de woningcorporatie.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden onvoldoende consensus: $0,58 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 3,25 tussen *neutraal* en *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling

12. Maatschappelijke doelen worden in de hand gehouden door de financiële randvoorwaarden in het Casco-CPO business model.



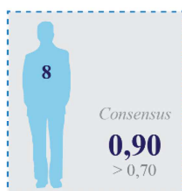
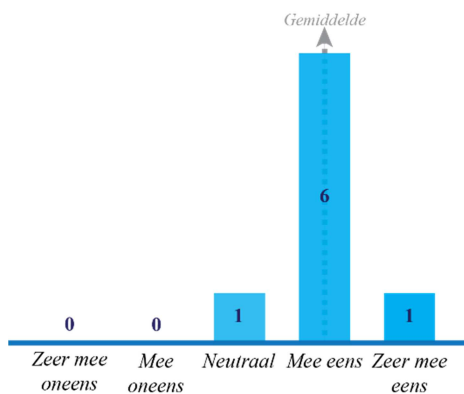
Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden voldoende consensus: $0,77 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 3,50 tussen *neutraal* en *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling. Maar de meningen zijn te verdeeld om een definitief oordeel te kunnen geven.

Middelen

Er zijn drie stellingen geformuleerd over het onderdeel Middelen.

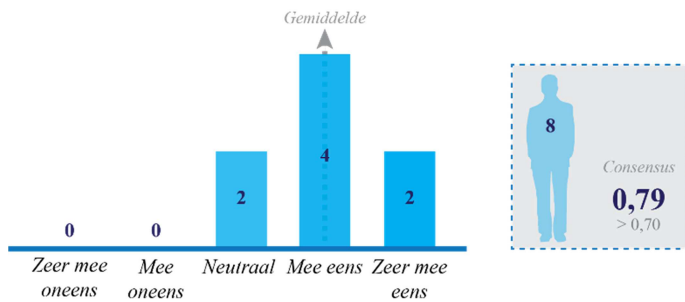
13. Zowel interne als externe kennis kan in het Casco CPO business model worden gebruikt als productiemiddel



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden voldoende consensus: $0,90 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 4,00 op *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling, en het er gemiddeld mee eens zijn.

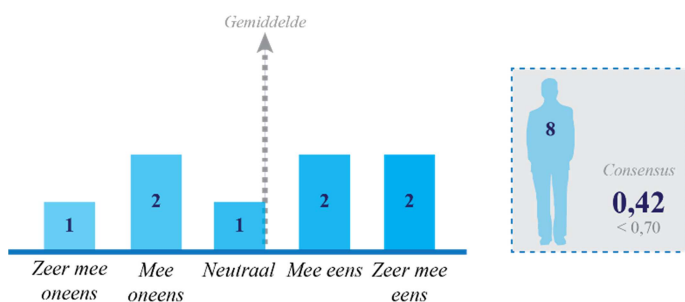
14. *Proces, project en financiële informatie is een productiemiddel in het Casco-CPO business model.*



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden voldoende consensus: $0,79 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 4,00 op *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling, en het er gemiddeld mee eens zijn.

15. *Voor het herplaatsen van de oorspronkelijke bewoners is altijd een grotere reden zoals een herstructurering of onbewoonbaarheid nodig.*



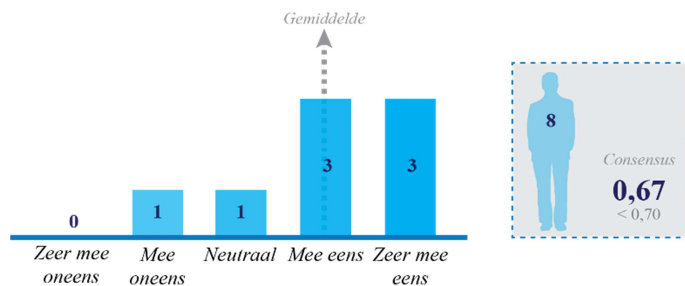
Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden onvoldoende consensus: $0,42 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 3,25 tussen *neutraal* en *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

Activiteiten

Er zijn vier stellingen geformuleerd over het onderdeel Activiteiten.

16. *Het op een eenduidige manier communiceren met alle kopers door de woningcorporatie is een activiteit in het Casco-CPO business model.*

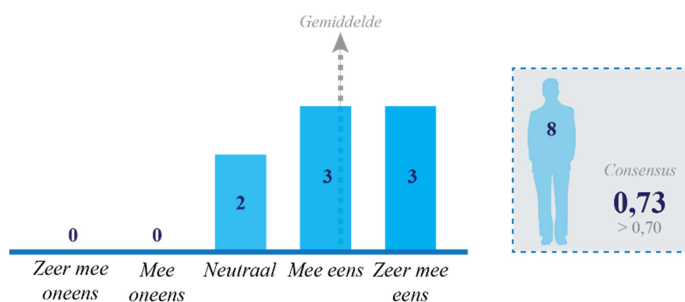


Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden onvoldoende consensus: $0,67 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 4,00 op *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

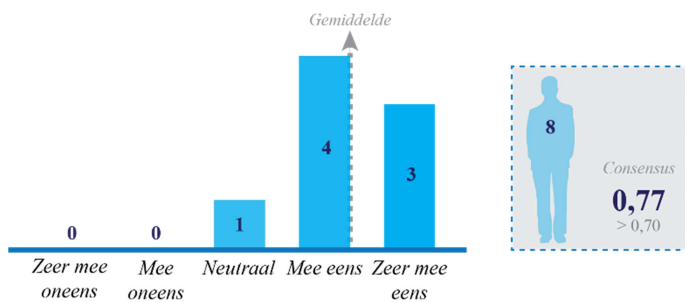
17. *In het Casco CPO business model is het doen van vooronderzoek van belang om een correcte waardepropositie te kunnen doen.*

Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:



Over deze stelling bereikten de panelleden voldoende consensus: $0,73 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 4,13 tussen *mee eens* en *zeer mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling en het er gemiddeld mee een zijn.

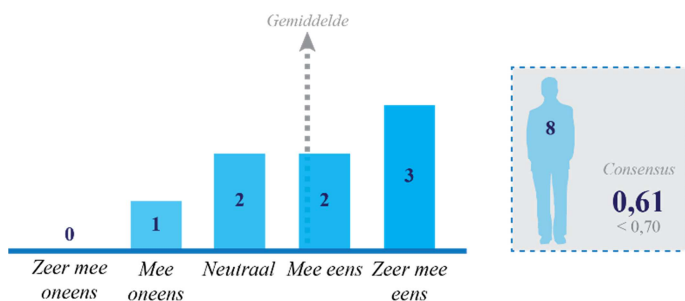
18. Het afwegen van een Casco-CPO project (een projectafweging op basis van een stichtingskostenberekening) is een activiteit in het Casco-CPO business model.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden voldoende consensus: $0,77 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 4,25 tussen *mee eens* en *zeer mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling en het er gemiddeld mee een zijn.

19. Het uitwerken en vergelijken van meerdere ontwikkelscenario's is een activiteit in het Casco-CPO business model.



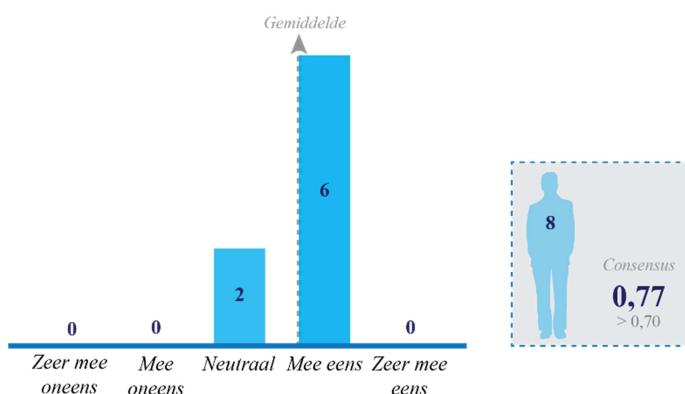
Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden onvoldoende consensus: $0,61 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 3,88 tussen *neutraal* en *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

Toepassing

Er is om van de toepasbaarheid van het business model te onderzoeken één stelling geformuleerd.

20. Casco-CPO is voor woningcorporaties een middel om vastgoed tot ontwikkeling te laten komen.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Over deze stelling bereikten de panelleden voldoende consensus: $0,77 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag met een waarde van 3,75 tussen *neutraal* en *mee eens*. Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling en het er gemiddeld mee een zijn.

Uitkomst ronde 1

De eerste ronde van het Delphi-onderzoek bestond uit 21 stellingen. Hiervan zijn er 14 of met onvoldoende consensus beantwoord, of niet op een bruikbare manier beantwoord. Daarnaast merkten enkele panelleden dat sommige stellingen lastig te begrijpen en daardoor moeilijk te beantwoorden waren. Dit kan er voor hebben gezorgd dat sommige stellingen met grote variatie zijn beantwoord, of dat panelleden neutraal kozen.

5.3 Opzet Delphi-ronde 2

Algemene opzet

De tweede ronde van het Delphi-onderzoek werd tussen 24 april en 7 mei 2014 gehouden. In verband met de meivakantie, koningsdag en Bevrijdingsdag is er een langere responsperiode aangehouden. 8 van de 11 deelnemers hebben de 21 stellingen beantwoord. Dit levert een responspercentage op van 73%. De gebruikte rekenmethode en waardes van de antwoordcategorieën zijn niet veranderd.

Bij de stellingen uit de vorige ronde is er steeds nadruk gelegd op een business model voor Casco-CPO. Niet iedereen zou hier even bekend mee zijn en daarnaast is de terminologie open voor interpretatie. Daarom is hier minder de nadruk op gelegd bij de stellingen voor de tweede ronde. Tevens werd er in de feedback door enkele panelleden aangegeven dat de stellingen lastig te begrijpen waren. Dit maakte het lastig om de te beantwoorden. Daarom zijn de stellingen uit de tweede ronde beknopter gemaakt met minder aspecten die anders geïnterpreteerd zouden kunnen worden. De precieze aanpassingen worden hieronder besproken.

Klantsegment

Voor het onderdeel Klantsegment zijn voor de eerste ronde twee stellingen geformuleerd. Beide stellingen zijn niet met voldoende consensus beantwoord. Deze zijn voor de tweede ronde geherformuleerd.

De eerste stelling luidde: *voor CPO in een bestaand casco is de rode doelgroep de juiste in het Casco-CPO business model.* Omdat de meeste panelleden richting de rode doelgroep neigden is er besloten van de stelling een directe vraag te maken: *welk van de volgende doelgroepen is volgens u het meest geïnteresseerd in Casco-CPO?* Hierin ligt de nadruk op het 'meest' geïnteresseerd. Daarmee blijft er rekening mee gehouden dat een enkele doelgroep misschien niet het hele spectrum kan bestrijken. Tevens is er een mogelijkheid gegeven om aan te geven dat geen van de doelgroepen uit dit model geschikt is.

De tweede stelling luidde: *de doelgroep die zich tot zelfbouw in een CPO voelt aangetrokken is te kenmerken als: creatief ondernemend, avontuurlijk, en met lef.* Deze stelling veranderd door de nadruk te leggen op bepaalde waarden waarmee een doelgroep te omschrijven zou zijn. Dit resulteerde in de volgende stelling: *de doelgroep die zich tot CPO zelfbouw voelt aangetrokken is te kenmerken met de volgende waarden: creatief, ondernemend, avontuurlijk, heeft lef.*

Een van de panelleden was tijdens de eerste ronde van mening dat één doelgroep niet zou bestaan. Om dit te onderzoeken is de volgende stelling opgesteld: *CPO deelnemers zijn te categoriseren in één doelgroep.* Deze stelling luidt expres het tegenovergestelde om te kijken of het panel het hier dan niet mee eens zal zijn.

Waardepropositie

Voor het onderdeel Waardepropositie zijn voor de eerste ronde vier stellingen geformuleerd. Geen van de stellingen is met voldoende consensus beantwoord. Deze zijn voor de tweede ronde geherformuleerd.

De eerste stelling luidde: *keuzevrijheid in het ontwerpen en bouwen van een eigen woning is onderdeel van de waardepropositie in het Casco-CPO business model.* Aangezien er altijd een vorm van zelfbouw wordt aangeboden binnen de onderzochte projecten is de nadruk gelegd op de term 'keuzevrijheid'. Dit resulteerde in de volgende stelling: *corporaties moeten keuzevrijheid als argument gebruiken wanneer zij zelfbouw in CPO vorm aanbieden.*

De tweede stelling luidde: *bouwkundige kennis en procesmatige kennis zijn onderdeel van de waardepropositie in het Casco-CPO business model.* Deze stelling is aangescherpt door de nadruk op de corporatie te leggen die kennis moet aanbieden. Dit resulteerde in de volgende stelling: *kennis (bouwkundig, procesmatig, etc.) moet door de woningcorporatie worden aangeboden.*

De derde stelling luidde: *het aanbieden van achtervang en daarmee bouwzekerheid maakt onderdeel uit van de waardepropositie in het Casco-CPO business model.* Deze stelling bevat veel aspecten, zoals bouwzekerheid, die verschillend geïnterpreteerd zouden kunnen worden. Daarom is de nadruk gelegd op de combinatie tussen het aanbieden van zelfbouw door de corporatie en achtervang. Dit resulteerde in de volgende stelling: *als een corporatie zelfbouw aanbiedt dan hoort achtervang bij dit aanbod.*

De vierde stelling luidde: *een locatie in de buurt van het historisch centrum is interessant voor de doelgroep in het Casco-CPO business model.* Bij deze stelling was de afstand tussen het centrum en het project niet

gedefinieerd. Daarom is de nadruk gelegd op een fietsbare afstand: *een locatie op fietsafstand van centrum is belangrijk voor het aanbod.*

Kanalen

Voor het onderdeel Waardepropositie is voor de eerste ronde één stelling geformuleerd. Deze stellingen is niet met voldoende consensus beantwoord. Deze is voor de tweede ronde geherformuleerd.

Deze stelling luidde: *het gebruik van een marketingscampagne, in het Casco-CPO business model, is een goede manier om informatie over het proces, het project en de financiën aan te bieden aan potentiële deelnemers.* Deze stelling was te lang en bevatte een aantal divers te interpreteren aspecten. Daarom is de nadruk op de marketingscampagne als goede manier gelegd om iets te kunnen communiceren. Daarmee valt het 'Casco-CPO business model' weg, en wordt de informatie niet meer aangeboden. Dit resulteerde in de volgende stelling: *een marketingscampagne is een goede manier om informatie over het proces, het project en de financiën te communiceren naar potentiële deelnemers.*

Klantrelatie

Voor het onderdeel Klantrelatie zijn voor de eerste ronde vijf stellingen geformuleerd. Drie van de stellingen is met voldoende consensus beantwoord. Deze zijn voor de tweede ronde geherformuleerd.

De eerste stelling luidde: *voor het tekenen van het koopcontract is de relatie een van koper en verkoper.* Deze stelling is aangepast door de nadruk te leggen op de corporatie als verkopende partij: *gedurende de ontwikkelingsfase is de corporatie vooral de verkopende partij.*

De tweede stelling luidde: *na het tekenen van het koopcontract is de relatie meer op co-creatie (samenwerken) gestoeld in het Casco-CPO business model.* Om deze stelling verder te kunnen definiëren is 'het tekenen van het koopcontract' vervangen door 'realisatiefase'. Dit zou een gangbare term moeten zijn. Ook het wordt 'co-creatie' is uit de stelling gehaald: *gedurende de realisatiefase werken de corporatie en de kopersgroep intensief samen.*

De derde stelling luidde: *de rol van woningcorporatie als kadersteller in Casco CPO projecten is geschikt binnen het Casco-CPO business model.* Deze werd stelling werd door het panel bevestigd. Om hierop verder te gaan is de nadruk gelegd op de juistheid van de rol: *de rol van kadersteller is de juiste rol voor de woningcorporatie.*

Blom et al. (2012) onderscheiden ook de rol van achtervang en dit werd bij alle vier de onderzochte projecten aangeboden. Om te kijken of deze aan elkaar verbonden zijn is de volgende stelling geformuleerd: *als verkopende partij zal de corporatie tevens de rol van achtervang op zich moeten nemen.*

Inkomstenstromen

Voor het onderdeel Inkomstenstromen zijn voor de eerste ronde twee stellingen geformuleerd. Deze stellingen zijn niet met voldoende consensus beantwoord. Deze zijn voor de tweede ronde geherformuleerd.

De eerste stelling luidde: *in het Casco CPO business model zijn maatschappelijke c.q. sociale effecten een niet-financiële inkomensstroom voor de woningcorporatie.* Bij deze stelling lag de nadruk op het business model terwijl de maatschappelijke resultaten een mogelijke inkomstenstroom voor een corporatie zou kunnen zijn. Daarom is de stelling als volgt geherformuleerd: *maatschappelijke effecten moeten als een niet-financiële inkomensstroom voor de woningcorporatie worden gezien.* Hier is nadrukkelijk het woordt 'moeten' gebruikt om de stelling expliciet te maken.

De tweede stelling luidde: *maatschappelijke doelen worden in de hand gehouden door de financiële randvoorwaarden in het Casco-CPO business model.* Deze stelling was vrij expliciet door het woord 'worden'. Om te kijken of het in theorie wel zo moeten zijn is het woord 'zouden' toegevoegd: *maatschappelijke doelen zouden in de hand moeten worden gehouden door financiële randvoorwaarden.*

Middelen

Voor het onderdeel Middelen zijn voor de eerste ronde drie stellingen geformuleerd. Hiervan is er één niet met voldoende consensus beantwoord. Deze is voor de tweede ronde geherformuleerd.

De eerste stelling luidde: *Voor het herplaatsen van de oorspronkelijke bewoners is altijd een grotere reden zoals een herstructurering of onbewoonbaarheid nodig.* Deze stelling aangepast de nadruk te leggen op de correctheid: *het uit willen voeren van een Casco-CPO project is geen correcte reden om huurders te kunnen herplaatsen.*

Daarnaast is het panel een stelling voorgelegd over de noodzakelijkheid van leeg vastgoed. Daarmee zou onderzocht moeten kunnen worden of het vastgoed van te voren leeg moet zijn of niet: *voor aanvang van het voortraject dient het beoogde vastgoed al leeg te staan.*

Activiteiten

Voor het onderdeel Activiteiten zijn voor de eerste ronde vier stellingen geformuleerd. Hiervan zijn er twee niet met voldoende consensus beantwoord. Deze is voor de tweede ronde geherformuleerd

De eerste stelling hiervan luidde: *het uitwerken en vergelijken van meerdere ontwikkelscenario's is een activiteit in het Casco-CPO business model.* Deze stelling is aangepast door de nadruk te leggen op 'onderzoeken' in plaats van uitwerken en vergelijken. Daarnaast is ook het moment van onderzoek aangegeven: *het onderzoeken van meerdere ontwikkelscenario's is een activiteit in de ontwikkelingsfase.*

De tweede stelling luidde: *het op een eenduidige manier communiceren met alle kopers door de woningcorporatie is een activiteit in het Casco-CPO business model.* Bij deze stelling lag de nadruk op communiceren als activiteit. Om te onderzoeken of eenduidige communicatie überhaupt noodzakelijk zou zijn is de volgende stelling geformuleerd: *de corporatie moet op een eenduidige manier communiceren met alle deelnemers*

Toepassing

In de eerste ronde is er een stelling geformuleerd over de toepassing van CPO en het business model door corporaties. Deze stelling is door het panel bevestigd. Voor de tweede ronde zijn er vier nieuwe stellingen geformuleerd.

In dit onderzoek is er vooral gekeken naar het gebruik van bestaand vastgoed voor CPO projecten. Dit is een vorm van herbestemming. Om te onderzoeken of de gebruikte term correct zou zijn is de volgende stelling geformuleerd: *Casco-CPO is een geschikte term om deze activiteit mee aan te duiden.*

Het doel van dit onderzoek is onder andere om te onderzoeken of CPO met bestaand vastgoed een ontwikkelmethode zou kunnen worden. Daarom is de volgende stelling geformuleerd die hier op in haakt: *Casco-CPO kan een volwaardige ontwikkelmethode worden.*

Dit onderzoek maakt gebruik van het Business Model Canvas om een bedrijfsactiviteit te onderzoeken. Hiermee zou CPO als ontwikkelactiviteit inzichtelijk gemaakt moeten worden. Het panel heeft tijdens het Delphi-onderzoek een bepaalde mate van kennis over het onderzoeksmiddel en de invulling gekregen. Om te onderzoeken of dit voldoende inzicht levert is de volgende stelling geformuleerd: *het Business Model Canvas is een goede manier om Casco-CPO als ontwikkelactiviteit inzichtelijk te maken.*

Om te onderzoeken of corporaties vastgoed in moeten zetten voor CPO is de volgende stelling geformuleerd: *het goed dat woningcorporatie CPO als ontwikkelactiviteit voor bestaand bezit gebruiken.*

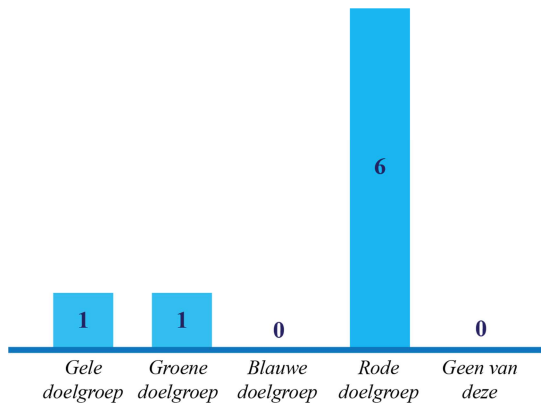
5.4 Uitkomsten Delphi-ronde 2

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de tweede ronde van het Delphi-onderzoek besproken.

Klantsegment

Er zijn twee stellingen en één vraag geformuleerd voor het onderdeel Klantsegment.

1. Welk van de volgende doelgroepen is volgens u het meest geïnteresseerd in Casco-CPO?

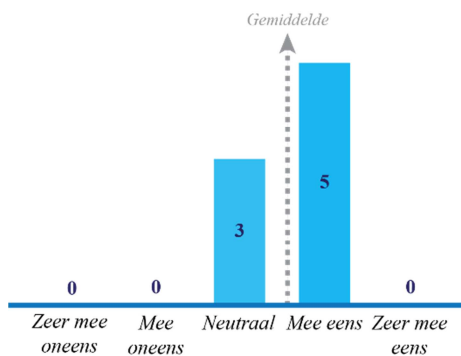


Deze vraag werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

Van de panelleden gaven 6 van de 8 (75%) aan dat de *rode doelgroep* het meest in CPO geïnteresseerd zou kunnen zijn. 1 (12,5%) van de panelleden koos voor de *gele doelgroep* en 1 (12,5%) voor de *groene doelgroep*. Een merendeel van de panelleden dus aan dat de *rode doelgroep* het meest in CPO geïnteresseerd zou kunnen zijn.

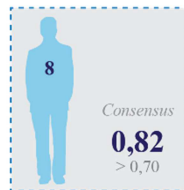


2. De doelgroep die zich tot CPO zelfbouw voelt aangetrokken is te kenmerken met de volgende waarden: creatief, ondernemend, avontuurlijk, heeft lef.

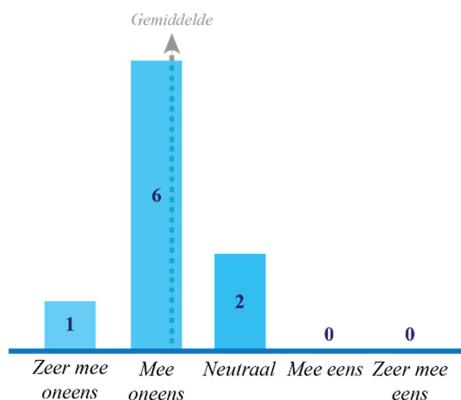


Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling voldoende consensus, $0,82 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,63). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling en het er gemiddeld mee eens zijn.

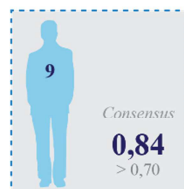


3. CPO deelnemers zijn te categoriseren in één doelgroep.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

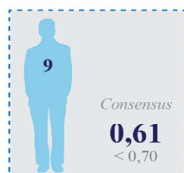
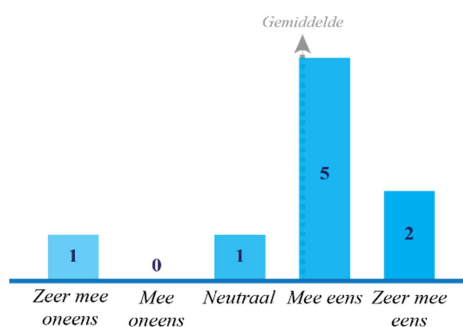
De panelleden bereikten over deze stelling voldoende consensus: $0,84 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag op *mee oneens* (2,11). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling, maar het er niet mee eens zijn.



Waardepropositie

Er zijn vier stellingen geformuleerd voor het onderdeel Waardepropositie.

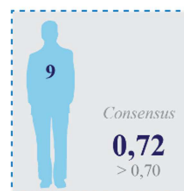
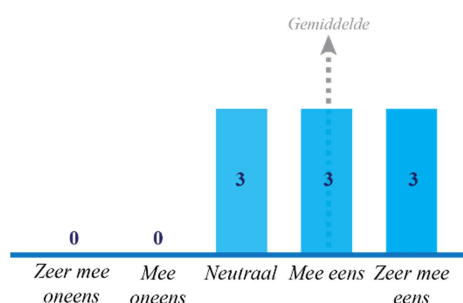
4. Corporaties moeten keuzevrijheid als argument gebruiken wanneer zij zelfbouw in CPO vorm aanbieden



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling onvoldoende consensus: $0,61 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,78). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

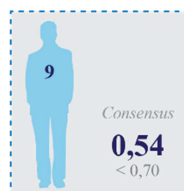
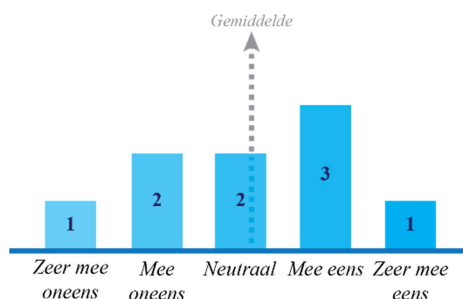
5. Als een corporatie zelfbouw aanbiedt dan hoort achtervang bij dit aanbod.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling voldoende consensus: $0,72 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag op *mee eens* (4,00). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over de stelling en het er gemiddeld met eens zijn.

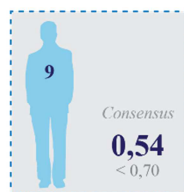
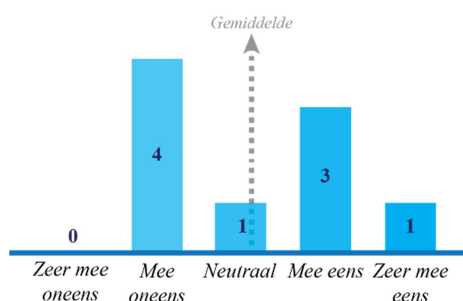
6. Een locatie op fietsafstand van centrum is belangrijk voor het aanbod



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling onvoldoende consensus: $0,54 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,11). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

7. Kennis (bouwkundig, procesmatig, etc.) moet door de woningcorporatie worden aangeboden.



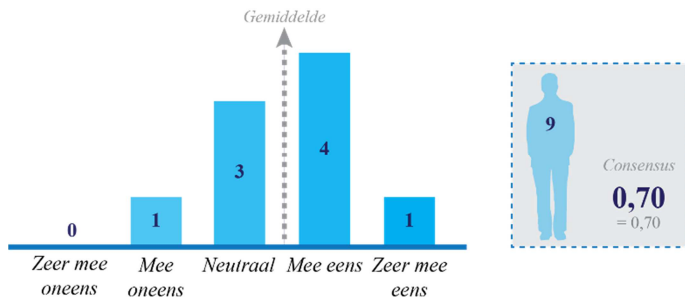
Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling onvoldoende consensus: $0,56 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,11). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

Kanalen

Er is één stelling geformuleerd over het onderdeel Kanalen

8. Een marketingcampagne is een goede manier om informatie over het proces, het project en de financiën te communiceren naar potentiële deelnemers.



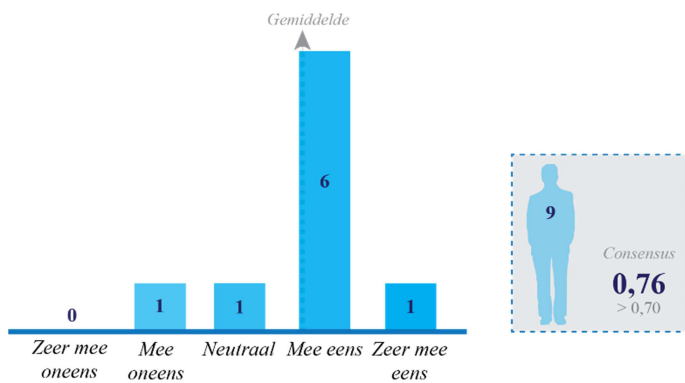
Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling voldoende consensus: $0,70 = 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,56). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling en het er gemiddeld mee eens zijn.

Klantrelatie

Er zijn vier stellingen geformuleerd over het onderdeel Klantrelatie

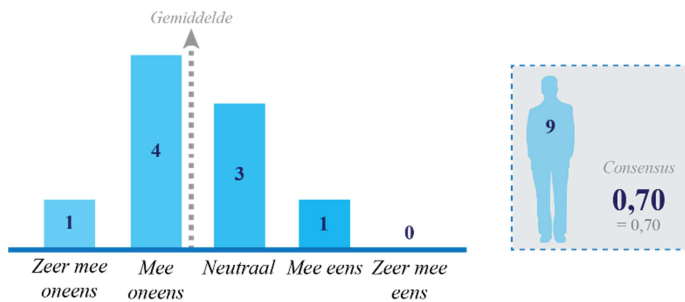
9a. Gedurende de ontwikkelingsfase is de corporatie vooral de verkopende partij



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling voldoende consensus: $0,76 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,78). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over de stelling en het er gemiddeld mee eens zijn.

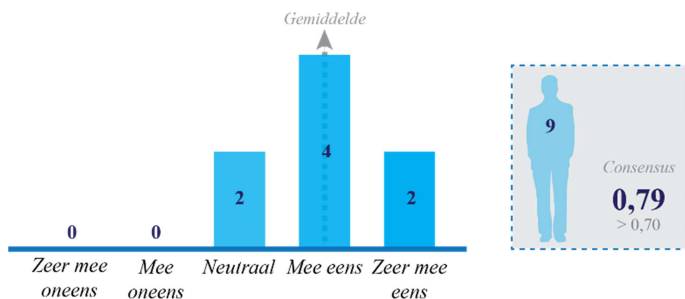
9b. Gedurende de realisatiefase werken de corporatie en de kopersgroep intensief samen



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling onvoldoende consensus: $0,70 = 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *mee oneens* en *neutraal* (2,44). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling en het gemiddeld gezien met de stelling oneens zijn.

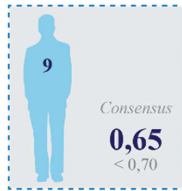
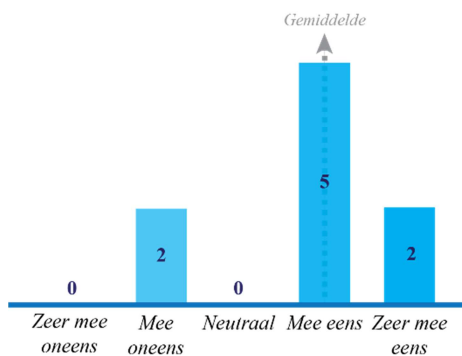
10. De rol van kadersteller is de juiste rol voor de woningcorporatie



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling voldoende consensus: $0,79 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag op *mee eens* (4,00). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over de stelling en het er gemiddeld mee eens zijn.

11. Als verkopende partij zal de corporatie tevens de rol van achtervang op zich moeten nemen.



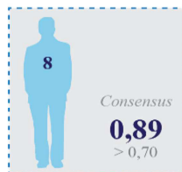
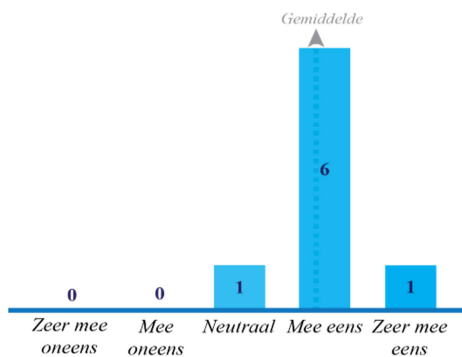
Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling onvoldoende consensus: $0,65 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,78). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

Inkomstenstromen

Er zijn twee stellingen geformuleerd voor het onderdeel Inkomstenstromen.

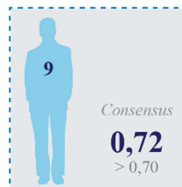
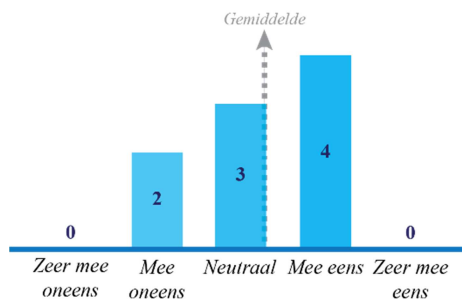
12. Maatschappelijke effecten moeten als een niet-financiële inkomensstroom voor de woningcorporatie worden gezien.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling voldoende consensus: $0,89 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,84). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over de stelling en het er gemiddeld mee eens zijn.

13. Maatschappelijke doelen zouden in de hand moeten worden gehouden door financiële randvoorwaarden.



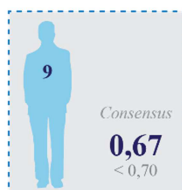
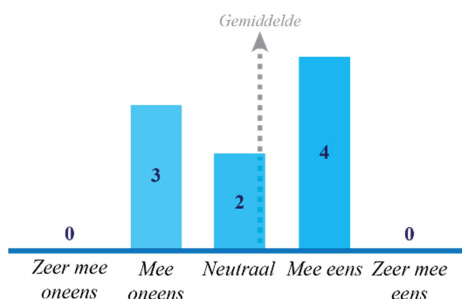
Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling voldoende consensus: $0,72 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,22). Gezien de antwoorden volgt dat de overeenstemming hebben bereikt over deze stelling, maar er gemiddeld neutraal tegenover staan.

Middelen

Er zijn twee stellingen geformuleerd over het onderdeel Middelen.

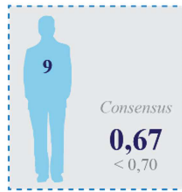
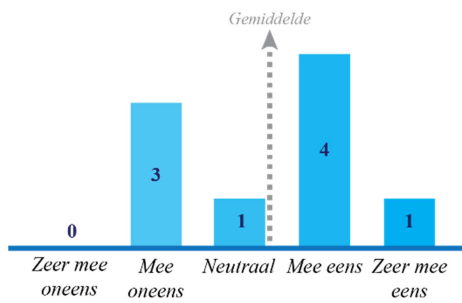
14. Voor aanvang van het voortraject dient het beoogde vastgoed al leeg te staan.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling onvoldoende consensus: $0,67 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,11). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

15. Het uit willen voeren van een Casco-CPO project is geen correcte reden om huurders te kunnen herplaatsen.



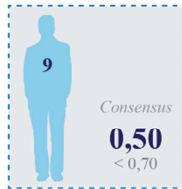
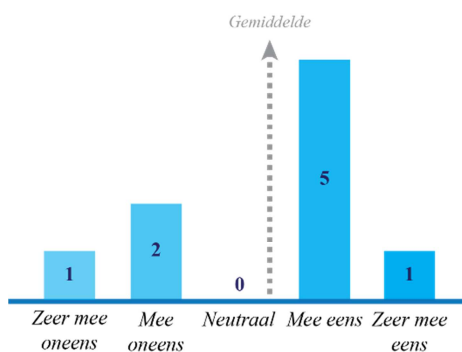
Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling onvoldoende consensus: $0,67 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,33). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

Activiteiten

Er zijn twee stellingen geformuleerd over het onderdeel Activiteiten.

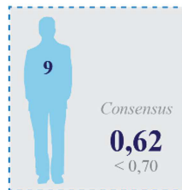
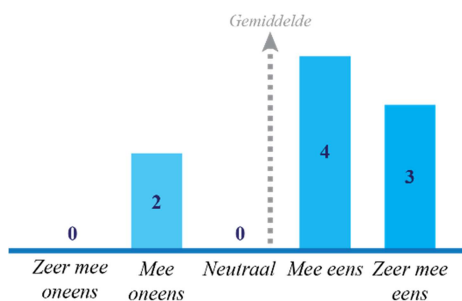
16. Het onderzoeken van meerdere ontwikkelscenario's is een activiteit in de ontwikkelingsfase.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling onvoldoende consensus: $0,50 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,33). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

17. De corporatie moet op een eenduidige manier communiceren met alle deelnemers



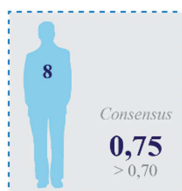
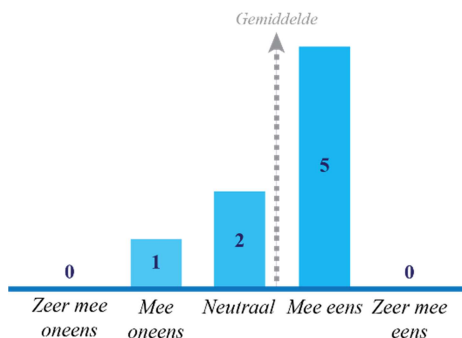
Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling onvoldoende consensus: $0,62 < 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,89). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden geen overeenstemming hebben bereikt over deze stelling.

Toepassing

Er zijn om van de toepasbaarheid van het business model te onderzoeken vier stellingen geformuleerd.

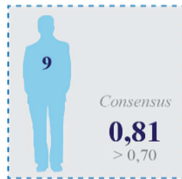
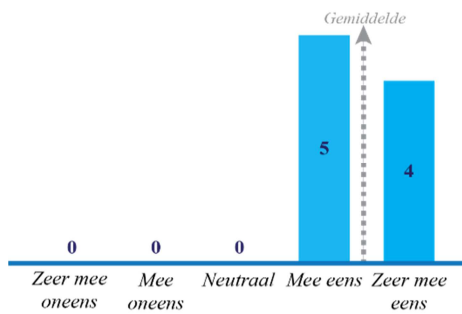
18. Casco-CPO is een geschikte term om deze activiteit mee aan te duiden.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling voldoende consensus: $0,75 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *neutraal* en *mee eens* (3,44). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over de stelling, maar er neutraal tegenover staan.

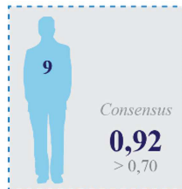
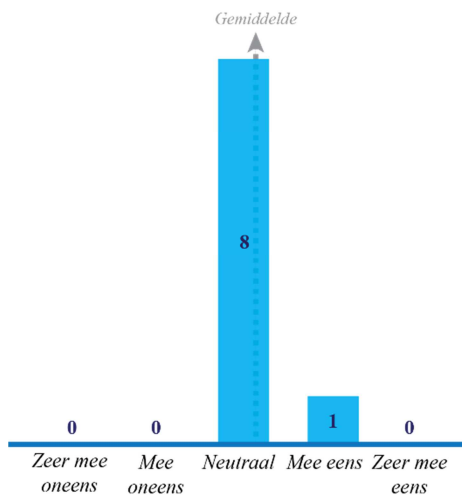
19. Casco-CPO kan een volwaardige ontwikkelmethode worden.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling voldoende consensus: $0,81 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord lag tussen *mee eens* en zeer *mee eens* (4,44). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over de stelling en het er gemiddeld zeer mee eens zijn.

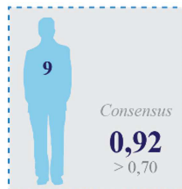
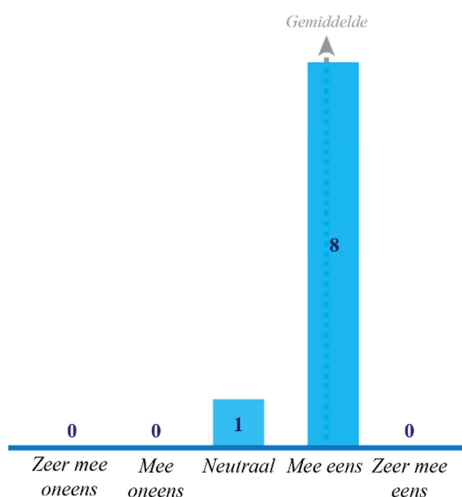
20. Het Business Model Canvas is een goede manier om Casco-CPO als ontwikkelactiviteit inzichtelijk te maken.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling voldoende consensus: $0,92 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord tussen *neutraal* en *mee eens* (3,11). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling, maar er gemiddeld neutraal tegenover staan.

21. het is goed dat woningcorporatie CPO als ontwikkelactiviteit voor bestaand bezit gebruiken.



Deze stelling werd als volgt door de panelleden beoordeeld:

De panelleden bereikten over deze stelling voldoende consensus: $0,92 > 0,7$. Het gemiddelde antwoord tussen *neutraal* en *mee eens* (3,89). Uit de gegeven antwoorden volgt dat de panelleden overeenstemming hebben bereikt over deze stelling en het er gemiddeld mee eens zijn.

Uitkomst ronde 2

De eerste ronde van het Delphi-onderzoek bestond uit 21 stellingen. Hiervan zijn er 13 of met voldoende consensus beantwoord. De overige stellingen hebben niet tot een duidelijk antwoord geleid. De hogere mate van conclusie van veel antwoorden lijken er op te wijzen dat de gebruikte stellingen inderdaad helderder en bondiger waren. Deze opvatting wordt door een aantal van de panelleden onderschreven zowel schriftelijk als mondeling bevestigd.

5.5 conclusies

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van het Delphi-onderzoek gepresenteerd. De stellingen zijn op basis van consensus onder de panelleden en het gemiddelde van de gegeven antwoorden geanalyseerd. Over ongeveer de helft van het totaal aantal stellingen zijn de panelleden het uiteindelijk mee eens geworden. Over sommige onderwerpen die in de projectanalyse vrij duidelijk konden worden vastgesteld bereikten de panelleden verassend genoeg geen consensus.

Met name de formulering van de stelling is cruciaal gebleken. Een stelling die teveel aspecten bevat kan voor panelleden lastig te interpreteren zijn. De uitkomsten van de eerste rondes laten dit ook zien. De mate van consensus is vaak niet heel hoog. Op basis van input uit het panel zijn bij herformuleren de stellingen korter en bondiger gemaakt. Daarnaast nemen de stellingen vaker een expliciet standpunt in. Diverse panelleden hebben na de tweede ronde aangegeven dat de stellingen een stuk sneller te beantwoorden waren. Dit blijkt ook uit de mate van consensus, deze ligt vaak hoger dan bij de eerste ronde. Daarnaast blijkt dat het gebruik van een neutrale antwoordmogelijkheid een nadeel kan zijn. Hierdoor krijgen panelleden weliswaar de mogelijkheid om aan te geven dat ze geen antwoord hebben. Echter, zonder deze mogelijkheid worden panelleden als het ware geforceerd om een antwoord te kiezen.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek verder bediscussieerd. Dit wordt in combinatie met de uitkomsten van de projectanalyse gedaan om zo het praktijk onderzoek af te kunnen sluiten. Daarmee wordt er uiteindelijk geprobeerd om grotere lijnen in een business model voor CPO als activiteit bij woningcorporaties te vinden.

6. Analyse en discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de projectanalyse en het Delphi-onderzoek besproken. Allereerst zal er per onderdeel van het Business Model Canvas de met de projectanalyses gevonden subonderdelen en de resultaten van het Delphi-onderzoek worden besproken. Hierbij wordt er zowel gekeken naar de stellingen waar de panelleden het mee eens waren als de stellingen waar geen consensus over werd bereikt. Met behulp van alle subonderdelen is het dan mogelijk om een concept business model op te stellen. Bij dit concept business model is per subonderdeel een korte definitie opgesteld. Vervolgens wordt op indicatieve wijze de mogelijke toepassing van het business model door corporaties besproken.

6.1 Bespreking onderzoeksresultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van de projectanalyse en het Delphi-onderzoek besproken. Het draait hierbij om de elementen waar het panel van vindt dat deze onderdeel zijn van het business model. Hiermee wordt uiteindelijk een voorlopig business model opgesteld voor CPO als ontwikkelactiviteit bij woningcorporaties

Klantsegment

De afbeelding hieronder laat de overeenkomstige subonderdelen van het klantsegment zien zoals deze via de projectanalyses zijn geïdentificeerd.

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | Ibba |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Creatief (1) | Creatief (1) | Creatief (1) | Creatief (1) |
| Geen huurder van Woonstad Rotterdam (2) | Geen huurders van Portaal (2) | Geen huurder van De Alliantie (2) | Geen huurder van De Alliantie (2) |
| Wilt eigen woning realiseren (4) | Ondernemend (3) | Ondernemende geest (3) | Ondernemende geest (3) |
| | | Zoekt vrijheid van zelfbouw (4) | Zoekt vrijheid van zelfbouw (4) |

De panelleden hebben gedurende het Delphi-onderzoek vijf stellingen beoordeeld welke gerelateerd waren aan het klantsegment.

| Stelling | Gemiddeld antwoord | Consensus |
|---|--------------------|-----------|
| 1 Voor CPO in een bestaand casco is de rode doelgroep de juiste in het Casco-CPO business model | Neutraal | Nee |
| 2 De doelgroep die zich tot zelfbouw in een CPO voelt aangetrokken is te kenmerken als: creatief ondernemend, avontuurlijk, en met lef. | Neutraal | Ja |
| 3 Welk van de volgende doelgroepen is volgens u het meest geïnteresseerd in Casco-CPO?* de doelgroep die zich tot CPO zelfbouw voelt aangetrokken is te kenmerken met de volgende | Rode doelgroep* | |
| 4 waarden: creatief, ondernemend, avontuurlijk, heeft lef | Mee eens | Ja |
| 5 CPO deelnemers zijn te categoriseren in één doelgroep. | Mee oneens | Ja |

De eerste stelling ging in op een aspect van de doelgroep wat tijdens de interviews is gesignaleerd. Zowel bij de U.J. Klarenstraat als het Sint Martenshof bleek dat de rode doelgroep van het BSR-model de meeste overeenkomsten vertoonde met de deelnemers. De panelleden bleken echter niet tot een uitgesproken antwoord te komen over deze stelling. Daarom is besloten om in de tweede ronde de vier doelgroepen uit dit model aan het panel voor te leggen en door middel van vraag 3 naar hun voorkeur te vragen. Van de 8 respondenten kozen er 6 voor de *rode doelgroep*. Er is niet gekeken naar de mate van consensus aangezien dit een vraag en geen stelling betrof. Het panel geeft daarmee de indicatie dat de rode doelgroep het meest in CPO geïnteresseerd zou kunnen zijn.

Stelling 2 ging in op een aantal overeenkomstige aspecten die uit de vergelijking naar voren kwamen. Alhoewel het panel tot consensus kwam, was het gemiddelde antwoord *neutraal*. In de tweede ronde van het onderzoek is stelling 2 geherformuleerd tot stelling 4. Hierover kwamen de panelleden tot consensus en het gemiddelde antwoord was *mee eens*. De waarden: creatief, ondernemend, avontuurlijk en heeft lef, worden daarmee door dit panel bevestigd.

Stelling 5 is het resultaat van een opmerking van panellid X. Deze stelde dat doelgroepen niet meer gebruikt kunnen worden om in CPO geïnteresseerden en deelnemers te omschrijven. De panelleden bereikten over deze stelling consensus en het gemiddelde antwoord was *mee oneens*. Daarmee geeft dit panel dus aan dat het niet

mogelijk is CPO deelnemers in één doelgroep te categoriseren. Dit bevestigt de uitspraak van panellid X en mogelijk ook waarom de panelleden niet allemaal voor de rode doelgroep kiezen. Dit ligt in de trant van de uitspraak welke Olaf Vreugdenhil tijdens het interview met hem maakte. Hij merkte op: ‘*de creatieve ondernemende geest, die gaat over alle lagen van de bevolking heen*’ (2014).

Alhoewel dit panel dus enkele met de projectanalyses gevonden subonderdelen bevestigt, dient er dus een opmerking gemaakt te worden. Namelijk, de gevonden subonderdelen zijn slechts waarden die op de gehele bevolking van toepassing kunnen zijn en niet een doelgroep vormen.

Op basis van de onderzoeksuitkomsten lijkt dus dat het onderdeel Klantsegment uit in ieder geval de volgende subonderdelen bestaat: creatief, ondernemend, avontuurlijk. Daarnaast is de rode doelgroep mogelijk het meest geïnteresseerd in CPO, maar andere doelgroepen kunnen niet worden uitgesloten

Waardepropositie

De afbeelding hieronder laat de overeenkomstige subonderdelen van het onderdeel waardepropositie zien zoals deze via de projectanalyses zijn geïdentificeerd.

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | Ibba |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Zelfbouw (1) | Zelfbouw (1) | Zelfbouw (1) | Particulier opdrachtgeverschap (1) |
| Een achtervangconstructie (2) | Een achtervangconstructie (2) | Een achtervangconstructie (2) | Achtervangconstructie (2) |
| Kennis vanuit begeleidingsbureau (3) | Kennis vanuit begeleidingsbureau (3) | Kennis vanuit begeleidingsbureau (3) | Bouwmethodiek (3) (4) |
| Kennis vanuit corporatie (4) | Kennis vanuit corporatie (4) | Kennis vanuit corporatie (4) | |

De panelleden hebben gedurende het Delphi-onderzoek acht stellingen beoordeeld welke gerelateerd waren aan de waardepropositie.

| Stelling | Gemiddeld antwoord | Consensus |
|--|--------------------|-----------|
| 1 Keuzevrijheid in het ontwerpen en bouwen van een eigen woning is onderdeel van de waardepropositie in het Casco-CPO business model | Mee eens | Nee |
| 2 Bouwkundige kennis en procesmatige kennis is onderdeel van de waardepropositie in het Casco-CPO business model | Mee eens | Nee |
| 3 Het aanbieden van achtervang en daarmee bouwzekerheid maakt onderdeel uit van de waardepropositie in het Casco-CPO business model. | Mee eens | Nee |
| 4 Een locatie in de buurt van het historisch centrum is interessant voor de doelgroep in het Casco-CPO business model | Neutraal | Nee |
| 5 corporaties moeten keuzevrijheid als argument gebruiken wanneer zij zelfbouw in CPO vorm aanbieden | Mee eens | Nee |
| 6 Als een corporatie zelfbouw aanbiedt dan hoort achtervang bij dit aanbod | Mee eens | Ja |
| 7 Een locatie op fietsafstand van centrum is belangrijk voor het aanbod | Neutraal | Nee |
| 8 Kennis (bouwkundig, procesmatig, etc.) moet door de woningcorporatie worden aangeboden. | Neutraal | Nee |

Stelling 1 ging in op de term keuzevrijheid welke een deelnemer van de projecten heeft in het ontwerpen en realiseren van de woning. Deze term komt voort uit het literatuuronderzoek. De panelleden gaven gemiddeld *mee eens* als antwoord. Echter, de panelleden bereikten geen consensus. In de tweede ronde is vervolgens stelling 5 gebruikt om te toetsen of keuzevrijheid het juiste argument is, welke corporaties bij het aanbieden van zelfbouw in CPO vorm kunnen gebruiken. Hier waren de panelleden het gemiddeld gezien *mee eens*, echter zonder dat men consensus hierover bereikten. Daarmee geeft dit panel geen bevestiging of keuzevrijheid onderdeel is van de Waardepropositie. Desondanks laten de projectanalyses zien dat er met elk project een vorm van zelfbouw wordt aangeboden. Bij drie projecten ging het om kluswoningen die collectief werden uitgegeven. Bij een project ging het om nieuwbouw CPO. Dit lijkt de indicatie te geven dat collectieve vorm van zelfbouw een subonderdeel van de Waardepropositie zou kunnen vormen.

Stelling 2 ging in op het aanbieden van bouwkundige en procesmatige kennis. Gemiddeld waren de panelleden het er *mee eens* dat dit een onderdeel is van de Waardepropositie. Echter, het panel bereikte hier geen consensus over. Vervolgens is stelling 8 gebruikt om expliciet te vragen of kennis door de corporatie moet worden aangeboden. Hier bereikte het panel ook geen consensus over en het antwoord was gemiddeld gezien *neutraal*. Daarmee kan dit panel niet bevestigen of bouwkundige en procesmatige kennis onderdeel is van de Waardepropositie en, of deze kennis door de corporatie zelf moet worden aangeboden.

Stelling 3 haakte in op het bieden van een achtervangconstructie, zoals dit in de projectanalyse is geconstateerd. Het panel was het er gemiddeld gezien *mee eens* dat achtervang onderdeel van de waardepropositie is. Echter, de panelleden bereikten hierover geen consensus. In de tweede ronde van het Delphi-onderzoek is stelling 3 geherformuleerd tot stelling 6. Deze stelt expliciet dat wanneer woningcorporaties zelfbouw aanbieden, dat achtervang bij het aanbod hoort. Hier waren de panelleden het gemiddeld gezien *mee eens* en er werd consensus bereikt. Daarmee bevestigt het panel dat een achtervangconstructie bij de Waardepropositie hoort wanneer een woningcorporatie zelfbouw aanbiedt.

Stelling 4 ging in op de locaties van CPO projecten. Zowel De Driehoek, als het Sint Martenshof en de U.J. Klarenstraat liggen binnen redelijke afstand van het stadscentrum. De panelleden gaven echter gemiddeld gezien een *neutraal* antwoord en bereikten geen consensus. Met stelling 7 is vervolgens geprobeerd de afstand tussen het project en het centrum beter te definiëren door de term fietsafstand te gebruiken. Het panel gaf gemiddeld gezien een *neutraal* antwoord op deze stelling en bereikte er geen consensus over. Daarmee kan dit panel geen bevestiging geven over welke afstand tot het centrum van de stad geschikt zou kunnen zijn voor een CPO project. Alhoewel er vaak wordt gezegd dat locatie belangrijk is bij het (ver)kopen van vastgoed, lijkt de werkelijkheid complexer te zijn. Niet alleen heeft elke koper zijn eigen voorkeur, maar ook een eigen budget en sociaal leven. Dit maakt dat er voor het definiëren van een optimale locatie voor CPO projecten meer onderzoek nodig is.

Op basis van de onderzoeksresultaten lijkt dat het onderdeel Waardepropositie uit in ieder geval het volgende subonderdeel bestaat: een achtervangconstructie, in het geval van zelfbouw. Daarnaast lijkt *een collectieve vorm van zelfbouw* een subonderdeel te vormen.

Kanalen

De afbeelding hieronder laat de overeenkomstige subonderdelen van het onderdeel kanalen zien zoals deze via de projectanalyses zijn geïdentificeerd.

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | Ibba |
|--|--|--|---|
| Promotiecampagne (1) | promotiecampagne (1) | Promotiecampagne (1) | promotiecampagne (1) |
| Proces-, project- en prijsinformatie (4) | Proces-, project- en prijsinformatie (4) | Proces-, project- en prijsinformatie (4) | Proces-, project en prijsinformatie (4) |

De panelleden hebben gedurende het Delphi-onderzoek twee stellingen beoordeeld welke gerelateerd waren aan de kanalen.

| Stelling | Gemiddeld antwoord | Consensus |
|--|--------------------|-----------|
| 1 het gebruik van een marketingscampagne, in het Casco-CPO business model, is een goede manier om informatie over het proces, het project en de financiën aan te bieden aan potentiële deelnemers. | Mee eens | Nee |
| 2 een marketingscampagne is een goede manier om informatie over het proces, het project en de financiën te communiceren naar potentiële deelnemers. | Mee eens | Ja |

Stelling 1 ging in op het gebruik van een marketingscampagne om proces-, project- en prijsinformatie aan potentiële deelnemers aan te bieden. De panelleden waren het hier gemiddeld gezien *mee eens*, maar bereikten er geen consensus over. In de tweede ronde is stelling 2 het resultaat van een versimpelde, meer op communicatie gerichte stelling 1. Hier was het panel er gemiddeld gezien *mee eens* en er werd consensus over de stelling bereikt. Daarmee bevestigt het ten eerste, dat een marketingscampagne een goede manier kan zijn om informatie te communiceren naar potentiële deelnemers. Ten tweede, deze informatie gaat in ieder geval in op het proces, het project en de kosten.

Op basis van de onderzoeksresultaten lijkt dat het onderdeel Kanalen uit in ieder geval de volgende subonderdelen bestaat: 1) een promotiecampagne om informatie te communiceren en 2) proces-, project- en financiële informatie.

Klantrelatie

De afbeelding hieronder laat de overeenkomstige subonderdelen van het onderdeel Klantrelatie zien zoals deze via de projectanalyses zijn geïdentificeerd.

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | Ibba |
|--|--|---|---|
| De kopersvereniging leidt (1) | Kopersgroep leidt (1) | Kopersvereniging leidt (1) | Kopersvereniging leidt (1) |
| Corporatie controleert (2) | Corporatie controleert (2) | Corporatie controleert (2) | Ibba controleert (2) |
| Kopersvereniging en corporatie in planteam (3) | Kopersvereniging en corporatie in planteam (3) | Corporatie deel van kopersvereniging (4) | Koopcontract bevat voorwaarden en eisen (5) |
| Corporatie is deel van kopersvereniging (4) | Corporatie is deel van kopersvereniging (4) | Koopovereenkomst bevat voorwaarden en eisen (5) | Bouwbegeleider is tussenpersoon (7) |
| Koopcontract bevat voorwaarden en eisen (5) | Koopcontract bevat voorwaarden en eisen (5) | Corporatie is kadersteller en adviseert (6) | |
| Procesbegeleider is tussenpersoon (7) | Corporatie is kadersteller en adviseert (6) Procesbegeleider is tussenpersoon (7) | Begeleidingsbureau is tussenpersoon (7) | |

De panelleden hebben gedurende het Delphi-onderzoek acht stellingen beoordeeld welke gerelateerd waren aan de Klantrelatie.

| Stelling | Gemiddeld antwoord | Consensus |
|---|--------------------|-----------|
| 1 Voor het tekenen van het koopcontract is de relatie een van koper en verkoper | Neutraal | Nee |
| 2 Na het tekenen van het koopcontract is de relatie meer op co-creatie (samenwerken) gestoeld in het Casco-CPO business model. | Neutraal | Ja |
| 3 De rol van woningcorporatie als kadersteller in Casco CPO projecten is geschikt binnen het Casco-CPO business model | Mee eens | Ja |
| 4 Door het bieden van achtervang zal de woningcorporatie samen moeten werken met de kopersgroep in het Casco-CPO business model | Mee eens | Ja |
| 5 Gedurende de ontwikkelingsfase is de corporatie vooral de verkopende partij | Mee eens | Ja |
| 6 Gedurende de realisatiefase werken de corporatie en de kopersgroep intensief samen | Mee oneens | Ja |
| 7 de rol van kadersteller is de juiste rol voor de woningcorporatie | Mee eens | Ja |
| 8 als verkopende partij zal de corporatie tevens de rol van achtervang op zich moeten nemen | Mee eens | Nee |

Stelling 1a gaat in op de relatie tussen de woningcorporatie en de klant. Deze zou als koper – verkoper kunnen worden gedefinieerd. De panelleden kwamen gemiddeld gezien tot een *neutraal* antwoord en bereikten geen consensus over de stelling. In de tweede ronde is deze stelling versimpelt door vooral op de corporatie in te gaan. Stelling 4a ziet de corporatie vooral als verkopende partij. Hier was het panel het gemiddeld *mee eens* en er werd consensus over de stelling bereikt. Het panel bevestigt daar mee dat de corporatie vooral de verkopende partij is gedurende de ontwikkelfase.

Stelling 1b ging in op de relatie tijdens de realisatiefase. In deze fase zouden de corporatie en de kopers meer een relatie van co-creatie c.q. samenwerken aangaan. De panelleden gaven een gemiddeld *neutraal* antwoord op deze stelling, en bereikten er consensus over. Daarmee geeft het panel aan dat ze geen antwoord op deze stelling kunnen geven. Met stelling 4b is de originele stelling versimpelt tot een relatie waarbij de corporatie en de kopersgroep intensief samenwerken tijdens de ontwikkelfase. Het panel gaf gemiddeld gezien *mee oneens* als antwoord op deze stelling en bereikte consensus. Daarmee geeft het panel dus aan dat ze niet vinden dat de corporatie en de kopersgroep altijd intensief samen moeten werken.

Stelling 2 ging in op wat Blom et al. (2012) de rol van kadersteller noemen. Deze rol toonde gelijkenis met de realiteit van de vier projecten. De panelleden gaven gemiddeld gezien *mee eens* als antwoord op deze stelling en bereikten consensus. Daarmee geeft het panel aan dat de rol van kadersteller geschikt is voor de woningcorporaties binnen casco-CPO projecten. Om deze rol verder te onderzoeken is met stelling 5 de nadruk op de juistheid gelegd. Hier was het panel het gemiddeld gezien *mee eens* en er werd consensus over deze stelling bereikt. Het panel is van mening dat de rol van kadersteller de juiste is voor de woningcorporatie.

Stelling 3 gaat in op de de samenwerking tussen corporatie en de kopersgroep als consequentie van het aanbieden van achtervang. De panelleden geven gemiddeld *mee eens* als antwoord op de stelling en bereikten consensus. Daarmee bevestigt het panel de samenwerking met de kopersgroep door de corporatie wanneer deze achtervang aanbiedt. Stelling 6 gaat verder op stelling 3 door te stellen dat als verkopende partij de woningcorporatie ook de rol van achtervang op zich moet nemen. De panelleden gaven gemiddeld gezien *mee eens* als antwoord op deze stelling, maar bereikten geen consensus. Daarmee geeft het panel aan dat alhoewel er uit de achtervangconstructie samenwerking met de kopersgroep kan voortkomen, dit niet als specifieke rol wordt gezien.

Op basis van de onderzoeksresultaten lijkt dat het onderdeel Klantrelatie uit in ieder geval de volgende subonderdelen bestaat: 1) De corporatie als kadersteller, 2) samenwerking corporatie en kopersgroep door achtervang en 3) tijdens de iniatiefase is de woningcorporatie de verkopende partij.

Inkomstenstromen

De afbeelding hieronder laat de overeenkomstige subonderdelen van het onderdeel Inkomstenstromen zien zoals deze via de projectanalyses zijn geïdentificeerd.

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | IbbA |
|--|--|--|---|
| Maatschappelijk resultaat uit wijkdifferentiatie (1) | Maatschappelijk resultaat uit meer gezinswoningen (2) | Maatschappelijk resultaat uit wijkdifferentiatie (1) | Sociale doelstelling in de hand gehouden door zakelijke randvoorwaarden (4) |
| Maatschappelijk resultaat uit ander woningtype (2) | Maatschappelijk resultaat uit wijkdifferentiatie (1) | Maatschappelijk resultaat uit nieuw woningtype (2) | |
| Financieel resultaat uit verkoop verdiepingen (3) | Financieel resultaat uit inkomsten van verkoop (3) | Financieel resultaat uit inkomsten van verkoop (3) | |
| Financiële randvoorwaarden houden maatschappelijke doelen in de hand (4) | Maatschappelijke doelen in de hand gehouden door financiële resultaten (4) | Maatschappelijke doelen in de hand gehouden door financiële resultaten (4) | |

De panelleden hebben gedurende het Delphi-onderzoek twee stellingen beoordeeld welke gerelateerd waren aan de inkomstenstromen.

| Stelling | Gemiddeld antwoord | Consensus |
|---|--------------------|-----------|
| 1 in het Casco CPO business model zijn maatschappelijke c.q. sociale effecten een niet-financiële inkomensstroom voor de woningcorporatie | Neutraal | Nee |
| 2 maatschappelijke effecten moeten als een niet-financiële inkomensstroom voor de woningcorporatie worden gezien. | Mee eens | Ja |

Vanuit het business model gezien vormen de Inkomstenstromen een resultaat van het ondernemen van een activiteit. De uiteindelijke resultaten zeggen echter weinig over hoe de activiteit moet worden ondernomen. Bovendien is de hoogte van financiële resultaten en de mate waarin maatschappelijke resultaten worden behaald afhankelijk van de omstandigheden van het project. Daarom is er in het Delphi-onderzoek weinig aandacht aan de specifieke uitkomsten geschonken. Stelling 1 gaat in op hoe maatschappelijke c.q. sociale resultaten moeten worden genoemd. De panelleden gaven hierop gemiddeld *neutraal* als antwoord op deze stelling en bereikten geen consensus. De stelling is vervolgens versimpelt en het woordje sociaal is weg gelaten. Op stelling 2 gaf het panel gemiddeld gezien *mee eens* als antwoord en er werd consensus bereikt. Daarmee geeft het panel aan dat maatschappelijke effecten een niet-financiële inkomensstroom zijn voor de corporatie. Bij alle projecten behalve de IbbA-appartementen behaalt de achterliggende organisatie financiële resultaten uit verkoop. Hierover zijn

geen stellingen aan het panel voorgelegd omdat het algemeen aanvaard is dat uit reguliere verkoop praktijken financiële opbrengsten voortkomen.

Op basis van de onderzoeksresultaten lijkt dat het onderdeel Inkomstenstructuur uit in ieder geval de volgende subonderdelen bestaat: 1) maatschappelijke resultaten als inkomstenstroom en 2) financiële resultaten uit de verkoop.

Middelen

De afbeelding hieronder laat de overeenkomstige subonderdelen van het onderdeel Middelen zien zoals deze via de projectanalyses zijn geïdentificeerd.

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | Ibba |
|--|--|--|--|
| Kennis vanuit organisatie (1) | Kennis vanuit organisatie (1) | Kennis vanuit organisatie (1) | Kennis vanuit organisaties Gemeente Almere en De Key (1) |
| Kennis vanuit adviseurs (2) | Kennis vanuit adviseurs (2) | Kennis vanuit adviseurs (2) | Kennis vanuit adviseurs (2) |
| Contractuele voorwaarden (3) | Contractuele voorwaarden (3) | Contractuele voorwaarden (3) | Contractuele voorwaarden (3) |
| Programma van eisen (4) | Programma van eisen (4) | Programma van eisen (4) | Programma van eisen (4) |
| Proces-, project- en prijsinformatie (5) | Proces-, project- en prijsinformatie (5) | Proces-, project- en prijsinformatie (5) | Proces-, project- en prijsinformatie (5) |

De panelleden hebben gedurende het Delphi-onderzoek twee stellingen beoordeeld welke gerelateerd waren aan de Middelen.

| Stelling | Gemiddeld antwoord | Consensus |
|---|--------------------|-----------|
| 1 Zowel interne als externe kennis kan in het Casco CPO business model worden gebruikt als productiemiddel | Neutraal | Ja |
| 2 Proces, project en financiële informatie is een productiemiddel in het Casco-CPO business model | Mee eens | Ja |
| 3 Voor het herplaatsen van de oorspronkelijke bewoners is altijd een grotere reden zoals een herstructurering of onbewoonbaarheid nodig | Neutraal | Nee |
| 4 voor aanvang van het voortraject dient het beoogde vastgoed al leeg te staan | Neutraal | Nee |
| 5 het uit willen voeren van een Casco-CPO project is geen correcte reden om huurders te kunnen herplaatsen | Neutraal | Nee |

Stelling 1 gaat in op het gebruik van interne kennis vanuit de corporatie en externe kennis vanuit adviseurs. De panelleden gaven gemiddeld gezien *mee eens* als antwoord op deze stelling en bereikten er consensus over. Daarmee geeft het panel aan dat interne en externe kennis een subonderdeel zijn van het onderdeel Middelen.

Stelling 2 gaat in op proces, project en financiële informatie, wat onderdeel zou kunnen zijn van de productiemiddelen. Het panel geeft op deze stelling *mee eens* als gemiddeld antwoord en bereikt er consensus over. Daarmee bevestigt het panel dat deze drie informatie soorten als Middel kan worden gezien.

Met stelling 3 wordt er in gegaan op de vraag wat voor reden er gebruikt kan worden om huurders te herplaatsen. De panelleden gaven gemiddeld gezien een *neutraal* antwoord op deze stelling en bereikten er geen stelling over. In de tweede ronde van het Delphi-onderzoek is stelling 3 gesplitst in stellingen 4 en 5. Op stelling 4 en 5 gaven de panelleden een gemiddeld gezien *neutraal* antwoord en bereikten geen consensus. Dit panel komt daarmee niet tot een bruikbaar antwoord over of vastgoed leeg moet staan voor aanvang van een CPO project en of dit een goede reden is om huurders te herplaatsen.

Kapitaal is een vereiste om een CPO project te financieren aangezien de inkomsten uit verkoop pas halverwege het project kunnen worden geïnd. Daarnaast is het type kapitaal (eigen, geleend) afhankelijk van het beleid van de corporatie. Wanneer een corporatie vastgoed wilt herontwikkelen via CPO wordt vastgoed automatisch een subonderdeel. Daarom zijn in het kader van dit onderzoek over deze twee subonderdelen geen stelling geformuleerd.

Op basis van de onderzoeksresultaten lijkt dat het onderdeel Middelen uit in ieder geval de volgende subonderdelen bestaat: 1) interne kennis, 2) externe kennis, 3) proces-, project- en financiële informatie, 4) kapitaal en 5) vastgoed.

Activiteiten

De afbeelding hieronder laat de overeenkomstige subonderdelen van het onderdeel activiteiten zien zoals deze via de projectanalyses zijn geïdentificeerd.

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | Ibba |
|--|--|--|---|
| Vooronderzoek uitvoeren (1) | Vooronderzoek (1) | Vooronderzoek (1) | Vooronderzoek (1) |
| Opstellen contract + voorwaarden en eisen (2) | Opstellen contract + voorwaarden en eisen (2) | Opstellen contract + voorwaarden en eisen (2) | Opstellen contract + voorwaarden en eisen (2) |
| Projectafweging op basis van kosten en baten (3) | Projectafweging op basis van kosten en baten (3) | Projectafweging via stichtingskostenberekening (3) | |
| Overlegstructuur in planteam (4) | Overleg met planteam (4) | Casco opknappen overkochte woningen (5) | |
| | Casco opknappen onverkochte woningen (5) | | |

De panelleden hebben gedurende het Delphi-onderzoek twee stellingen beoordeeld welke gerelateerd waren aan de Activiteiten.

| Stelling | Gemiddeld antwoord | Consensus |
|---|--------------------|-----------|
| 1 Het op een eenduidige manier communiceren met alle kopers door de woningcorporatie is een activiteit in het Casco-CPO business model | Neutraal | Nee |
| 2 In het Casco CPO business model is het doen van vooronderzoek van belang om een correcte waardepropositie te kunnen doen | Neutraal | Ja |
| 3 Het afwegen van een Casco-CPO project (een projectafweging op basis van een stichtingskostenberekening) is een activiteit in het Casco-CPO business model | Mee eens | Ja |
| 4 Het uitwerken en vergelijken van meerdere ontwikkelscenario's is een activiteit in het Casco-CPO business model | Mee eens | Ja |
| 5 Het onderzoeken van meerdere ontwikkelscenario's is een activiteit in de ontwikkelingsfase | Mee eens | Ja |
| 6 de corporatie moet op een eenduidige manier communiceren met alle deelnemers | Mee oneens | Ja |

Stelling 1 gaat over de wijze waarop de corporatie met de kopers moet communiceren. De panelleden gaven gemiddeld gezien *mee eens* als antwoord, maar bereikten geen consensus over deze stelling. Voor de tweede ronde van het Delphi-onderzoek is stelling 1 versimpeld door helder te stellen dat de corporatie op een eenduidige manier moet communiceren met alle deelnemers. Op stelling 6 gaf het panel gemiddeld gezien *mee eens* als antwoord, maar er werd geen consensus bereikt. Hieruit blijkt dat het panel niet met consensus een antwoord kan geven op de vraag of de corporatie eenduidig moet communiceren met alle deelnemers.

Stelling 2 gaat in op het uitvoeren van een vooronderzoek. De panelleden geven gemiddeld gezien *mee eens* als antwoord op deze stelling en bereikten hierover consensus. Daarmee geeft het panel aan dat het uitvoeren van een vooronderzoek van belang is om een correcte waardepropositie te kunnen doen. Daarmee wordt de uitkomst van de projectanalyses bevestigd.

Stelling 3 gaat in op het maken van een projectafweging op basis van een stichtingskostenberekening. Het panel gaf hier gemiddeld *mee eens* als antwoord op en bereikte er consensus over. Het panel bevestigt hiermee dat een projectafweging een subonderdeel is, zoals dit bij alle vier de projecten is voorgekomen.

Stelling 4 haakte in op het uitwerken van meerdere ontwikkelscenario's. Dit werd bij een aantal projecten gedaan in het kader van de projectafweging. Het panel gaf gemiddeld gezien *mee eens* als antwoord op deze stelling, maar bereikte geen consensus. Daarom is stelling 4 voor de tweede ronde van het Delphi-onderzoek geherformuleerd tot stelling 5. De panelleden gaven gemiddeld gezien een *neutraal* antwoord op deze stelling en

bereikten geen consensus. Daarmee geeft het panel aan dat ze niet kunnen aangeven of het onderzoeken van meerdere ontwikkelscenario's wel of niet een activiteit is.

Naast bovengenoemde stellingen zijn er ook bij andere onderdelen van het canvas stellingen voorgelegd met betrekking tot mogelijke subonderdelen van het onderdeel Activiteiten. Uit de stellingen over het onderdeel kanalen is gebleken een marketingscampagne een goede manier is om informatie te communiceren naar potentiële deelnemers. Wanneer een corporatie ervoor kiest een marketingscampagne uit te voeren, zoals bij alle vier de projecten, zal dit een subonderdeel zijn van het onderdeel Activiteiten.

Uit de stellingen over het onderdeel waardepropositie is gebleken dat een achtervangconstructie hiervan een subonderdeel is. Dit betekent dat onverkochte woningen eventueel op kosten van de corporatie in enige mate zullen meestromen in het bouwproces. Dit vormt daarmee ook een mogelijk subonderdeel van het onderdeel activiteiten aangezien het niet altijd nodig zal zijn om van de achtervangconstructie gebruikt te maken.

Bij de stellingen over de klantrelatie is door het panel bevestigd dat door het aanbieden van achtervang de corporatie en de kopersgroep zullen moeten samenwerken. In de praktijk van De Driehoek, het Sint Martenshof en de U.J. Klarenstraat betekende dit deelname aan de vergaderingen van de kopersvereniging. Dit vormt daarmee een mogelijk subonderdeel van het onderdeel activiteiten aangezien het niet altijd nodig zal zijn om van de achtervangconstructie gebruik te maken.

Op basis van de onderzoeksresultaten lijkt dat het onderdeel activiteiten uit in ieder geval de volgende subonderdelen bestaat: 1) het vooronderzoek, 2) de projectafweging en 3) de promotiecampagne. Wanneer er gebruik wordt gemaakt van een achtervangconstructie zijn ook de volgende subonderdelen waarschijnlijk: 4) deelname aan de kopersvereniging en 5) de ontwikkeling van onverkochte woningen

Samenwerkingen

De afbeelding hieronder laat de overeenkomstige subonderdelen van het onderdeel samenwerkingen zien zoals deze via de projectanalyses zijn geïdentificeerd.

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | Ibba |
|---|--------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Samenwerking met gemeente Rotterdam (1) | Samenwerking met gemeente Arnhem (1) | Samenwerking met de kopersvereniging (3) | Samenwerking met de kopersgroep (3) |
| Samenwerking met planteam (2) | Samenwerking met planteam (2) | Inhuren adviseurs (4) | Inhuren adviseurs (4) |
| Samenwerking met kopersgroep (3) | Samenwerking met kopersgroep (3) | Inhuren aannemer (5) | Samenwerking met bouwbegeleiders (7) |
| Inhuren adviseurs (4) | Inhuren aannemer (4) | Samenwerking met procesbegeleider (7) | |
| Inhuren aannemer (5) | Inhuren adviseurs (5) | | |

Over de subonderdelen die gerelateerd zijn aan het onderdeel Samenwerkingen zijn geen stellingen geformuleerd. Veel overeenkomsten die bij de projectvergelijking naar voren zijn gekomen zijn projectspecifiek. Daarnaast zijn sommige overeenkomsten behandeld met stellingen bij andere onderdelen van het business model.

Bij alle vier de projecten werkt de organiserende partij samen met de kopersgroep. Immers, het zijn de kopers die hun woning bouwen. De corporatie ziet als kadersteller hier slechts op toe. Directe samenwerking kan gebeuren wanneer de corporatie aan de kopersvereniging deelneemt. Dit kan gebeuren in het kader van het aanbieden van achtervang. Het panel heeft immers aangegeven dat de corporatie dit moet aanbieden, wanneer zij zelfbouw aanbiedt. Daarmee lijkt het er in sterke mate op dat een vorm samenwerking met de kopersvereniging een subonderdeel kan vormen van het onderdeel Samenwerkingen.

Bij elk van de vier projecten zijn er adviseurs, zoals een begeleidingsbureau, ingehuurd om externe kennis als te verkrijgen. Bij De Driehoek werd er bijvoorbeeld een architect ingehuurd voor onderzoek. Bij het Sint Martenshof werd er op een gegeven moment een makelaar ingehuurd voor het verkopen van de woningen. Tevens heeft het panel externe kennis als Middel bevestigd. Daardoor wordt het inhuren van adviseurs als een subonderdeel gezien.

Bij De Driehoek, het Sint Martenshof en de U.J. Klarenstraat is er tevens een aannemer ingehuurd. Voor de U.J. Klarenstraat was dit gedaan om de flat in pandig te slopen. Daarnaast heeft een aannemer bij deze drie projecten ook werkzaamheden in het kader van een achtervangaconstructie uitgevoerd aan onverkochte woningen. Het is dus heel waarschijnlijk dat er bij een CPO project met bestaand vastgoed ook een aannemer zal worden ingehuurd. Dit blijft echter een indicatie, want het is niet per se nodig.

Op basis van de onderzoeksresultaten lijkt dat het onderdeel Samenwerkingen uit in ieder geval de volgende subonderdelen bestaat: 1) samenwerking met de kopersvereniging en 2) inhuren van adviseurs. Daarnaast is het heel waarschijnlijk dat er een aannemer zal worden ingehuurd in het kader van bouwactiviteiten.

Kostenstructuur

De afbeelding hieronder laat de overeenkomstige subonderdelen van het onderdeel kostenstructuur zien zoals deze via de projectanalyses zijn geïdentificeerd.

| De Driehoek | Sint Martenshof | U.J. Klarenstraat | ibbA |
|-----------------------------|--------------------|------------------------------|------|
| Interne kosten (1) | Interne kosten (1) | Interne kosten 1 | |
| Advieskosten (2) | Advieskosten (2) | Advieskosten (2) | |
| Bouwkosten (3) | Bouwkosten (3) | Sloopkosten (3) | |
| Korting op verkoopprijs (5) | Promotiekosten (4) | Bouwkosten (3) | |
| | | Promotiekosten (4) | |
| | | Korting op aankoopbedrag (5) | |

Over de kostenstructuur zijn geen stellingen aan het panel voorgelegd. De invulling van het onderdeel kostenstructuur is immers een uitkomst van de invulling van de overige onderdelen. Immers, alle Activiteiten en Samenwerkingen die voor het aanbieden en uitvoeren van de Waardepropositie nodig zijn kunnen tot kosten leiden. Daarnaast zal voor elk project de hoogte van de kosten afhankelijk zijn van de specifieke omstandigheden zijn.

De projectvergelijking laat een aantal overeenkomstige subonderdelen zien. De interne kosten komen bij de vier projecten voort uit het inzetten van corporatiepersoneel. Deze mensen brengen specifieke vaardigheden en kennis in. Het panel heeft bevestigd dat interne kennis tot de het onderdeel Middelen gerekend mag worden. Echter, inzet van personeel leidt interne kosten voor de organisatie. Daarmee worden interne kosten een subonderdeel van de Kostenstructuur.

Corporaties kunnen adviseurs inhuren om externe kennis te verkrijgen. Bij het onderdeel Middelen zijn hierover stellingen geformuleerd. Externe kennis wordt door het panel als een subonderdeel van het onderdeel middelen gezien. Het inhuren van adviseurs zoals onder andere Olaf Vreugdenhil van De Alliantie aangeeft. Daarmee vormen advieskosten een waarschijnlijk subonderdeel van de Kostenstructuur.

Bij het onderdeel Waardepropositie is door het panel bevestigd dat een corporatie een achtervangconstructie moet aanbieden wanneer zelfbouw wordt aangeboden. Hierdoor is het mogelijk dat de corporatie deel moet nemen aan de kopersvereniging wanneer er woningen onverkocht blijven. Hierdoor zal de woningcorporatie ook eventueel deel moeten nemen aan bouwactiviteiten. Dit maakt dat bouwkosten een waarschijnlijk subonderdeel zijn van de Kostenstructuur

Het panel heeft bij het onderdeel kanalen bevestigd dat een marketingscampagne een goede manier om informatie naar potentiële deelnemers te communiceren. Wanneer dit door de corporatie als activiteit wordt ondernomen is het waarschijnlijk dat hier kosten aan vast zullen zitten. Bij de interviews met de betrokkenen bij de U.J. Klarenstraat en het Sint Martenshof werden promotiekosten tevens expliciet genoemd. Echter, het is ook mogelijk dat de complete promotie van een project intern binnen de corporatie wordt geregeld. Daarmee zouden de kosten als interne kosten worden aangemerkt. Desondanks vormen promotiekosten een waarschijnlijk onderdeel van de Kostenstructuur.

Op basis van de onderzoeksresultaten lijkt dat het onderdeel Kostenstructuur uit in ieder geval het volgende subonderdeel bestaat: 1) interne kosten. Daarnaast is het waarschijnlijk dat de volgende subonderdelen deel uitmaken van de kostenstructuur: 1) advieskosten, 2) bouwkosten en 3) promotiekosten.

6.2 Het concept business model

Klantsegment

Met het Klantsegment wordt de consument beschreven welke geïnteresseerd is in deelname aan CPO projecten. De volgende vier subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van het Klantsegment. Deze subonderdelen blijven echter een indicatie aangezien in dit onderzoek de indicatie is gevonden dat het niet mogelijk is om één doelgroep te omschrijven.

1. Creatief; deelnemers aan CPO projecten zijn vaak creatieve geesten.
2. Ondernemend; deelnemers aan CPO projecten zijn vaak ondernemend, niet alleen qua geest maar ook qua werkzaamheden.
3. Avontuurlijk; deelnemers aan CPO projecten zijn vaak avontuurlijk. Daarmee lijken ze misschien eerder geneigd om de rol van bijvoorbeeld pionier op zich te nemen.

Daarnaast is de rode doelgroep van The Smartagent Company mogelijk het meest geïnteresseerd in CPO, maar andere doelgroepen kunnen niet worden uitgesloten.

Waardepropositie

Met de Waardepropositie biedt de woningcorporatie een CPO project met alle daaraan gelieerde producten en diensten aan het Klantsegment. De volgende twee subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van de Waardepropositie:

1. Achtervangconstructie: de corporatie kan aspirant-kopers aanbieden om bij een bepaald verkooppercentage het project te starten. Hierdoor zal de woningcorporatie als eigenaar van de onverkochte woningen mee werken in het ontwikkelproces. Voor aspirant-kopers betekent dit de garantie dat het project door gaat zonder dat er 100% verkoop hoeft te zijn en een vermindering van het financiële risico wanneer er deelnemers uit stappen.

Daarnaast lijkt het dat er met CPO projecten een vorm van *collectieve* zelfbouw wordt aangeboden. Dit kan, zoals gebleken uit de projectanalyses, in onder andere de vorm van klushuizen of nieuwbouw. Zo zou de corporatie de mogelijkheid tot keuzevrijheid in het ontwerpen en realiseren van de eigen woning aan aspirant-kopers kunnen bieden.

Tevens is er gesignaleerd dat woningcorporaties de deelnemers soms ondersteuning in het ontwikkelproces bieden. Echter, dit is niet bevestigd in het onderzoek. Het kan zijn dat een kopersgroep de kennis mist om een CPO project te beheren. Het dient dan de aanbeveling dat de corporatie van tevoren een besluit neemt over het al dan niet zelf of via adviseurs aanbieden van extra kennis.

Kanalen

Het onderdeel Kanalen beschrijft hoe de woningcorporatie de Waardepropositie naar het Klantsegment wordt gecommuniceerd. De volgende twee subonderdelen zijn in ieder geval geïdentificeerd als kenmerk van de Kanalen:

1. Marketingscampagne om informatie te communiceren; om het de waardepropositie naar aspirant-kopers toe te communiceren wordt vaak een project-specifieke marketingscampagne gebruikt. Deze campagne kan uit diverse middelen en methoden bestaan. Projectonderzoek wijst uit dat brochures, verkoopmanifestaties en kijkdagen vaak worden gebruikt. Dit is echter niet een uitputtende beschrijving van hoe de marketingscampagne moet worden ingericht.
2. Proces-, project- en financiële informatie; met de marketingscampagne wordt informatie gecommuniceerd. Deze informatie gaat in op hoe het CPO proces naar verwachting zal gaan verlopen, de opzet van het project en informatie over de te verwachten bouwkosten en het aankoopbedrag.

Klantrelatie

Het onderdeel Klantrelatie beschrijft wat voor soort relatie de woningcorporatie aangaat met deelnemers van CPO projecten. De volgende drie subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van de Klantrelatie:

1. De corporatie als kadersteller; deze rol houdt in dat de corporatie een CPO project opzet en kaders mee geeft waarbinnen het uit gaat worden gevoerd. De kopersvereniging krijgt vervolgens de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het project. De corporatie zal dan in principe het project monitoren.
2. Samenwerking door achtervang; wanneer de corporatie een achtervangconstructie aanbiedt kan dit tot gevolg hebben dat het project begint voordat alle woningen zijn verkocht. Daarmee zal de corporatie als eigenaar van deze woningen moeten samenwerken met de kopers.
3. De corporatie als verkopende partij; tijdens de initiatieffase van het project is de woningcorporatie vooral verkoper van de woningen. Bij de vorming van de kopersvereniging hoeft de corporatie daardoor minder betrokken te zijn. Dit zou eventueel via een begeleidingsbureau kunnen worden geregeld zoals projectonderzoek laat zien.

Inkomstenstromen

Het onderdeel Inkomstenstromen geeft een beschrijving van de manieren waarop een CPO project resultaten kan boeken. De volgende twee subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van de Inkomstenstromen:

1. Maatschappelijke resultaten als inkomstenstroom; met een CPO project is het mogelijk om maatschappelijke doelen na te streven en deze om te zetten in behaalde resultaten. Deze kunnen tot de Inkomstenstromen worden gerekend. Voorbeelden hiervan zijn het aantrekken van nieuwe bewoners naar een wijk of het creëren van een nieuw soort woningaanbod.
2. Financiële resultaten; de verkoop van oude huurwoningen binnen een CPO project levert inkomsten op.

Over de specifieke hoogte van inkomsten of de mate waarin maatschappelijke resultaten worden behaald doet dit model geen uitspraak. Dit is namelijk per project verschillend en daarmee te specifiek.

Middelen

Het onderdeel Middelen beschrijft de belangrijkste zaken welke nodig zijn om de waardepropositie aan te kunnen bieden en uit te voeren. De volgende vijf subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van de Productiemiddelen:

1. Interne kennis; bij het uitvoeren van een CPO project kan de woningcorporatie op twee manieren kennis vanuit de organisatie inzetten. Allereerst blijkt uit de projectanalyses dat de corporatie medewerkers met specifieke kennis, zoals kennis over erfpacht, in kan zetten om het project uit te voeren. Ten tweede, de corporatie kan eigen kennis en ervaring inzetten om de kopersgroep te ondersteunen, bijvoorbeeld bij het selecteren van een aannemer.
2. Externe kennis; wanneer de woningcorporatie bepaalde kennis niet zelf bezit kan deze in de vorm van adviseurs worden betrokken. Een bouwtechnisch bureau dat onderzoek uitvoert naar de staat van een pand is hier een voorbeeld van, evenals het inhuren van een begeleidingsbureau voor ondersteuning van het CPO proces.
3. Proces-, project- en financiële informatie; in het onderdeel Kanalen wordt deze informatie gebruikt om aspirant-kopers over een CPO project te informeren. Daarnaast zou deze informatie ook kunnen worden gebruikt tijdens het opzetten van een CPO project voor de interne communicatie.
4. Kapitaal; voor het uitvoeren van een CPO project zal een corporatie kapitaal nodig hebben om de kosten te kunnen financieren wanneer er nog geen inkomsten uit verkoop zijn. Financiering kan uit de eigen organisatie komen, of er wordt een lening aangegaan. De specifieke invulling is echter specifiek voor de corporatie.
5. Vastgoed; voor het uitvoeren van een CPO project in bestaand bezit zal de corporatie vastgoed nodig hebben wat verkocht kan worden.

Activiteiten

Het onderdeel Activiteiten beschrijft de belangrijkste dingen die een corporatie moet doen om een CPO project aan te bieden en uit te voeren. De volgende drie subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van de Activiteiten:

1. Het vooronderzoek; tijdens de initiatiefase onderzoekt de corporatie wat de kaders van het project worden en hoe het wordt uitgevoerd. Met dit vooronderzoek stelt de woningcorporatie vast wat de Waardepropositie wordt, hoe het Klantsegment wordt bereikt via de Kanalen. Tevens wordt onderzocht hoe de Productiemiddelen bij het project worden betrokken, welke Activiteiten worden uitgevoerd en welke Samenwerkingen worden aangegaan.
2. De projectafweging; na het voltooien van het vooronderzoek kan er een projectafweging worden gemaakt. Hierbij worden de Inkomstenstromen en de Kostenstructuur van het project onderzocht en wordt het rendement bepaald. Aan de hand hiervan kan worden besloten of het project zal worden uitgevoerd.
3. De marketingscampagne; om het klantsegment over de waardepropositie te informeren kan er een marketingscampagne worden gebruikt. Deze zal voor het project opgezet moeten worden en tot uitvoering worden gebracht.

Wanneer er gebruik wordt van een achtervangconstructie is het mogelijk dat de volgende activiteiten een rol spelen.

1. Onverkochte woningen (her)ontwikkelen; wanneer er gebruik wordt gemaakt van een achtervangconstructie, kan het zijn dat de corporatie eigenaar blijft van een aantal onverkochte woningen. Als het project de realisatiefase in gaat is het mogelijk de woningcorporatie als eigenaar van de woningen mee moet werken aan het opknappen van mogelijke gezamenlijke delen en de onverkochte woningen.
2. Deelname aan de kopersvereniging; wanneer er gebruik wordt gemaakt van een achtervangconstructie, kan het zijn dat de corporatie eigenaar blijft van een aantal onverkochte woningen. Als het project de realisatiefase in gaat zal de woningcorporatie als eigenaar deelnemen aan de kopersvereniging en mee draaien in de overlegstructuur om beslissingen over het project te maken.

Samenwerkingen

Het onderdeel Samenwerkingen beschrijft met welke partners en leveranciers er nodig kunnen zijn om een CPO project aan te kunnen bieden en uit te kunnen voeren. De volgende drie subonderdelen vormen in ieder geval kenmerken van de Samenwerkingen:

1. Samenwerking met de kopersvereniging; de individuele kopers zullen zich verenigen in een kopersvereniging. Deze zal het CPO proces gaan leiden en de corporatie kan hier op toe zien zodat het project goed verloopt. Hiervoor zal een vorm van samenwerken nodig zijn. Wanneer de corporatie eigenaar blijft van onverkochte woningen kan deze door een achtervangconstructie als eigenaar deelnemen aan de kopersvereniging.
2. Inhuren adviseurs; om externe kennis als Middel te verkrijgen kan een woningcorporatie adviseurs inhuren. Voorbeelden hiervan zijn begeleidingsbureau's, architecten en taxateurs.

In diverse omstandigheden is het mogelijk dat de Samenwerking een rol zou kunnen spelen:

3. Inhuren aannemer; voor diverse werkzaamheden is het denkbaar dat daar een aannemer voor wordt ingehuurd. Zo kan het zijn dat het gebruikte vastgoed tot het casco wordt gesloopt tijdens de voorbereiding van het project. De achtervangconstructie kan er voor zorgen dat onverkochte woningen door de woningcorporatie gedeeltelijk worden aangepast. Het kan ook zijn dat een corporatie belang heeft bij bepaalde delen van een gebouw en hier aan mee werkt. Voor deze werkzaamheden kan het nodig zijn om een aannemer in te huren.

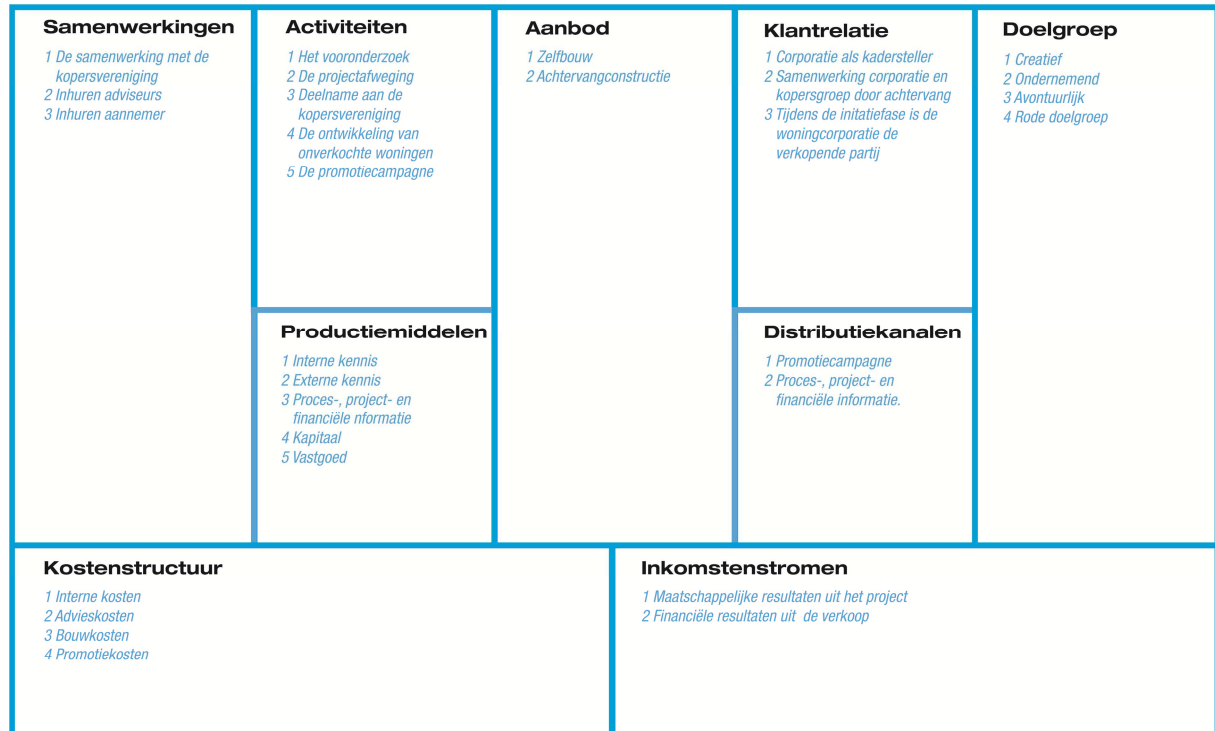
Kostenstructuur

Het onderdeel Kostenstructuur beschrijft welke kosten het aanbieden en uitvoeren van een CPO project genereert voor de woningcorporatie. Het volgende subonderdelen vormt in iedergeval een kenmerk van de Kostenstructuur:

1. Interne kosten; wanneer de corporatie in het kader van een CPO project corporatiepersoneel en kennis vanuit de organisatie inzet, vallen de kosten onder deze kostenfactor.

Daarnaast is het, afhankelijk van de projectopzet, mogelijk dat de volgende kostenfactoren een rol spelen bij het uitvoeren van een CPO project.

6. Advieskosten; wanneer de corporatie in het kader van een CPO project externe kennis verkrijgt door het inhuren van adviseurs, vallen de kosten onder deze kostenfactor.
7. Bouwkosten; wanneer een woningcorporatie in het kader van een CPO project een bouwactiviteit, bijvoorbeeld door sloop of achtervang, vallen de kosten onder deze kostenfactor.
8. Marketingskosten; wanneer een woningcorporatie in het kader van een CPO project een marketingcampagne opzet en laat uitvoeren vallen de kosten onder deze kostenfactor.



Figuur 8, concept business model, gebaseerd op (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 44)

6.3 Toepasbaarheid van het concept business model

De toepasbaarheid van de onderzoeksresultaten is op twee manieren onderzocht. Allereerst door middel van het voorleggen van stellingen aan het Delphi panel. Vervolgens door het verzenden van een digitale vragenlijst naar een aantal corporatiemedewerkers uit de projectanalyses en het Delphi-panel.

Toepasbaarheid volgens het Delphi-panel

De panelleden hebben gedurende het Delphi-onderzoek vijf stellingen beoordeeld welke gerelateerd waren aan de toepassing van CPO als ontwikkelmethode en het business model.

| Stelling | Gemiddeld antwoord | Consensus |
|--|--------------------|-----------|
| 1 Casco-CPO is voor woningcorporaties een middel om vastgoed tot ontwikkeling te laten komen | Mee eens | ja |
| 2 Casco-CPO is een geschikte term om deze activiteit mee aan te duiden | Neutraal | Ja |
| 3 Casco-CPO kan een volwaardige ontwikkelmethode worden | Mee eens | Ja |
| 4 Het Business Model Canvas is een goede manier om Casco-CPO als ontwikkelactiviteit inzichtelijk te maken | Neutraal | Ja |
| 5 Het is goed dat woningcorporatie CPO als ontwikkelactiviteit voor bestaand bezit gebruiken | Mee eens | Ja |

Stelling 1 gaat in op hoe CPO als ontwikkelmethode gebruikt kan worden voor bestaand vastgoed. Het zou daarmee een optie kunnen zijn voor vastgoedontwikkeling zoals bijvoorbeeld nieuwbouw of renovatie. Dat dit een mogelijkheid is wordt ook onderschreven door zowel Frank Evers (2014a) en Leo Ruiter (2014a). Het panel bereikte over deze stelling voldoende consensus en was het er gemiddeld gezien mee eens. Daarmee geeft het panel aan dat CPO een middel kan worden om vastgoed mee te ontwikkelen. Om dit verder te onderzoeken is stelling 3 gebruikt. Deze stelt expliciet dat Casco-CPO een volwaardige ontwikkelmethode kan worden. Hier was het panel het mee eens en bereikte er voldoende consensus over.

Bij drie projecten werd er bestaand bezit voor het CPO project gebruikt door de corporatie. Dit gebeurde bij De Driehoek in Rotterdam, Het Sint Martenshof in Arnhem en de U.J. Klarenstraat in Amsterdam. CPO projecten kunnen ook plaats vinden op onbebouwde stukken grond, maar dit onderzoek richt zich meer op het hergebruik van bestaand bezit. Met stelling 5 is onderzocht of het goed is dat woningcorporaties dit doen. Over deze stelling bereikte het panel voldoende consensus en men was het met de stelling eens. Stelling 2 heeft betrekking tot hoe CPO als ontwikkelmethode voor bestaand vastgoed genoemd zou kunnen worden. Bij het formuleren van de stellingen is hier de term 'Casco-CPO' voor gebruikt. Daarbij refereert casco aan het gebruik van leegstaand vastgoed. Alhoewel het panel voldoende consensus bereikte, lag het gemiddelde antwoord op neutraal. Daarmee geeft het panel aan dat ze niet kunnen antwoorden of Casco-CPO al dan niet een geschikte term is.

Om te onderzoeken of het Business Model Canvas als onderzoeksmiddel geschikt is om CPO als ontwikkelactiviteit inzichtelijk te maken, is aan het panel stelling 4 voorgelegd. Deze stelling werd door het panel met voldoende consensus beantwoord. Echter, het gemiddelde antwoord was neutraal, oftewel het panel kon gemiddeld geen antwoord geven op de stelling. Het is mogelijk dat de hoeveelheid informatie die de panelleden ter beschikking hadden, en de manier waarop deze werd gepresenteerd hier aan ten grondslag lag. Immers, het panel had alleen de informatie die per stelling werd gepresenteerd.

Het panel ziet bij het beantwoorden van deze stellingen zeker mogelijkheden voor CPO als ontwikkelmethode voor bestaand bezit. Tevens vinden ze het goed dat dit voor bestaand bezit wordt gebruikt. Maar, met betrekking tot de term Casco-CPO om de methode te omschrijven kon men niet aangeven of dit al dan niet een correcte term zou kunnen zijn. Daarnaast kon het panel niet aangeven of het met het Business Model Canvas mogelijk is om CPO als ontwikkelmethode inzichtelijk te maken.

Toepasbaarheid volgens corporatiemedewerkers

Om de toepasbaarheid van het concept business model te onderzoeken is er een korte digitale vragenlijst opgesteld. Deze werd begeleid door de inhoud van paragraaf 6.2: het canvas plus een beschrijving per onderdeel. Het doel van de vragenlijst is om een indicatie te geven over de toepasbaarheid. Deze is naar vijf corporatiemedewerkers toegestuurd die in de praktijk bij CPO projecten betrokken zijn (geweest). Deze personen zijn ook betrokken geweest bij de projectanalyses en het Delphi-onderzoek. De vragenlijst is verzonden naar vijf corporatiemedewerkers met CPO ervaring. Drie van hun hebben de vragenlijst ingevuld: Frank Evers (Portaal) welke betrokken is bij het Sint Martenshof, Paula Schuldink (Mitros) welke betrokken is

bij MadebyU en Jan van Riel (De Key) welke betrokken is bij IbbA. De reacties worden per gestelde vraag besproken. De toegezonden stukken zijn te vinden in bijlage 4, alle aangehaalde quotes komen uit deze documenten.

1. Kan het business model in combinatie met de gegeven beschrijving weergeven hoe een CPO project door een woningcorporatie aan consumenten wordt aangeboden?

De eerste vraag gaat in op het aanbieden van van een CPO project door een woningcorporatie. De vraag is of het business model met de beschrijving kan laten zien hoe dit zou kunnen gebeuren. Volgens Frank Evers is het mogelijk om hiervoor de elementen van het business model in beschrijvende zin te gebruiken. Paula Schuldink denkt dat het business model dit ook kan doen en dat dit binnen corporaties een gangbare praktijk is wanneer er een investeringsmodel wordt opgezet. Ook Jan van Riel is van mening dat het business model met de beschrijving kan weergeven hoe een CPO project wordt aangeboden aangezien er een brede beschrijving wordt gegeven van alle aspecten. De drie respondenten geven daarmee aan dat het business model weer kan geven hoe een CPO project door een corporatie aan consumenten wordt aangeboden. Dit geeft een indicatie van het standpunt van de corporatie ten aanzien van hoe een CPO project wordt aangeboden c.q. opgezet.

2. Kan het business model in combinatie met de gegeven beschrijving weergeven hoe een CPO project door een woningcorporatie wordt uitgevoerd?

De tweede vraag is meer gericht op de uitvoering van een CPO project door een woningcorporatie. Paula Schuldink geeft aan dat het business model dit inderdaad kan weergeven aangezien het aan te bieden product, de consument en de financiële haalbaarheid worden besproken. Frank Evers plaatst bij deze vraag een kanttekening bij het model. Hij stelt: *'een CPO-project wordt nooit alleen door een woningbouwcorporatie uitgevoerd'*. Jan van Riel reageert in dezelfde richting: *'het model is natuurlijk een abstracte weergave vooraf, de ervaring in de praktijk leert dat er tijdens het project mede door de inbreng van de deelnemers situaties voordoen die niet in het algemene model zijn opgenomen'*.

Zij geven daarmee een punt van kritiek op het business model, deze is immers opgesteld vanuit het standpunt van de corporatie. Echter, binnen CPO projecten zijn het de deelnemers die opdrachtgever worden van hun eigen woning. Hiermee hebben ze ook een zekere invloed op de uitvoering van het business model en deze invloed is niet vertegenwoordigd in het model.

3. Kan het business model in combinatie met de gegeven beschrijving weergeven hoe een woningcorporatie door middel van een CPO project waarde kan creëren?

De derde vraag gaat in op hoe het concept business model inzicht kan geven in het behalen van maatschappelijke en financiële resultaten. Frank Evers geeft hier over aan dat dit kan, maar dat de waardecreatie vanuit het business model voor de corporatie beperkt zal zijn. De waardecreatie uit CPO zou aanvullend kunnen zijn op de opbrengsten uit reguliere huur en verkoop. Jan van Riel is er van overtuigd dat de corporatie (als grondverkoper) waarde kan creëren met CPO projecten. Maar zo vult hij aan: *'de echte eindwaarde wordt echter gecreëerd door de deelnemers die met al hun energie een woning naar hun wens realiseren'*. Dit ligt in de lijn van wat er bij vraag 2 al werd geconstateerd dat het business model vanuit het perspectief van de corporatie is opgesteld. Paula Schuldink denkt dat het model deels in staat is om de waardecreatie te beschrijven. Met name maatschappelijke resultaten zijn moeilijk in geld uit te drukken.

De antwoorden van de respondenten geven aan dat het concept business model voor CPO projecten waarde kan creëren voor een corporatie. Echter, het lijkt dat de financiële waardecreatie beperkt kan uitvallen en dan complementair zou zijn aan de reguliere inkomsten van een corporatie. Ook wordt er getwijfeld of het model in staat is maatschappelijke resultaten weer te geven. Deze zouden te complex kunnen zijn om met een abstract model te beschrijven.

4. Op welke manier had dit business model, al dan niet in combinatie met de bijbehorende beschrijving, in theorie bij kunnen dragen aan het uitvoeren van het CPO project waar u betrokken bij bent (geweest)?

Met deze vraag is onderzocht hoe het concept business model bij had kunnen dragen toen de betrokkenen bezig waren bij het opzetten van hun CPO project. Frank Evers geeft aan dat dit had kunnen bijdragen in het geval van het Sint Martenshof. Volgens hem zijn de verschillende onderdelen van het model, alhoewel minder expliciet verwoord, wel degelijk meegewogen in de besluitvoering en de uitvoering. Paula Schuldink geeft aan dat volgens haar corporaties al met vergelijkbare investeringsstatuten werken en dat deze ook voor CPO projecten worden gebruikt. Jan van Riel geeft aan dat IbbA gaandeweg het wiel heeft moeten uitvinden. Het lijkt erop dat het model een bijdrage had kunnen leveren: *'dit model geeft overzicht vooraf, dit is goed voor de interne besluitvorming binnen de corporatie'*. Maar van Riel geeft hier tevens een aanvulling op. Volgens hem zou er binnen het model ruimte moeten worden gemaakt voor onvoorziene omstandigheden die kenmerkend zouden zijn voor collectieve groepsprocessen.

De respondenten geven met hun respons aan dat het model gebruikt had kunnen worden, maar dat corporaties dergelijke modellen ook al wel aan het gebruiken zijn. Echter, het model zou mogelijk wel ruimte moeten bieden voor onvoorziene omstandigheden die vaak bij collectieve groepsprocessen zouden voorkomen.

5. Op welke manier zou een business model in de toekomst bij kunnen dragen aan CPO projecten waarbij bestaand bezit wordt herontwikkeld?

De laatste vraag gaat in op hoe het business model in de toekomst bij zou kunnen dragen aan CPO projecten. Frank Evers geeft aan dat er wat hem betreft meerdere modellen mogelijk zijn om tot een integrale afweging te komen. Volgens Paula Schuldink is de bijdrage van dit model beperkt omdat corporaties al dergelijke modellen zouden gebruiken. Maar, ze voegt hier aan toe dat een model zeker een bijdrage kan leveren wanneer deze kan helpen bij het maken van een goede afweging over het wel of niet opstarten van een CPO project.

Jan van Riel geeft een aantal aanvullingen die het model completer zouden kunnen maken. Zo zouden huurders volgens hem bij het Klantsegment moeten worden betrokken aangezien CPO een goede manier zou zijn om de middeninkomens te bedienen. Voorts stelt hij dat op corporatiebezit vaak prestatieafspraken rusten vanuit gemeentes. Deze zouden door geschoven moeten worden naar de nieuwe eigenaars en daarmee tot de Waardepropositie behoren. Daarnaast zou er aan het onderdeel Activiteiten een subonderdeel aangaande vooraf op te stellen en af te stemmen randvoorwaarden opgenomen kunnen worden. Overigens zou dit ook onder het subonderdeel vooronderzoek geschaard kunnen worden, maar op deze manier zou dit dan expliciet gemaakt kunnen worden.

De respondenten geven in hun antwoorden aan dat het concept business model een bijdrage had kunnen leveren, maar dat er meerdere mogelijkheden zijn. Mogelijk gebruiken sommige corporaties al soortgelijke modellen gebruiken in de vorm van investeringsstatuten. Ook blijkt dat het model verder aangevuld zou kunnen worden.

6.4 conclusies

Het praktijk onderzoek heeft laten zien dat het Business Model Canvas gebruikt zou kunnen worden om CPO projecten te onderzoeken. Het onderzoek heeft diverse subonderdelen voort gebracht welke aan de onderdelen van het canvas toe te wijzen zijn. Een merendeel hiervan zijn vervolgens door een onafhankelijk panel bevestigd. Hiermee is vervolgens een concept business model opgesteld. Het was voor het onafhankelijke panel niet mogelijk om op basis van de gegeven informatie uitspraken te doen over de toepasbaarheid van het concept business model. Wel zien ze CPO als mogelijke ontwikkelmethode voor bestaand bezit.

Om de toepasbaarheid van het concept business model verder te onderzoeken zijn een vijftal corporatiemedewerkers met CPO ervaring aangeschreven, deze hebben bij eerdere delen van het onderzoek ook meegewerkt. Drie hiervan hebben een vragenlijst ingevuld. Omdat zij al eerder bij het onderzoek betrokken waren kan het zijn dat hun mening enigszins vertekend was. In een vervolgonderzoek zou de toepasbaarheid verder onderzocht kunnen worden met een onafhankelijk panel. De respondenten geven aan dat het concept business model de noodzakelijke aspecten behandelt en bij zou kunnen dragen bij het opzetten van CPO projecten. Maar, er zijn ook corporaties die al soortgelijke modellen gebruiken. Desondanks, zou dit concept model gebruikt kunnen worden door corporaties die nog geen eigen business model voor CPO hebben. Tevens zou een vergelijking tussen meerdere modelvormen interessant zijn. De respondenten zien ook een aantal gebreken. Zo ontbreekt het standpunt van de deelnemers in het model en is het de vraag of een abstract model de onvoorziene omstandigheden kan bevatten die kunnen optreden bij collectieve groepsprocessen.

7. Conclusies en aanbevelingen

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten welke in de vorige paragraaf zijn besproken met behulp van de onderzoeksvragen bediscussieerd. Zo wordt er per vraag getoond wat er met het onderzoek is gevonden.

7.1 Conclusies

1. In hoeverre is het onder huidige maatschappelijke, politieke en economische omstandigheden voor woningcorporaties als bedrijf nuttig om de activiteit CPO uit te voeren?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is deze opgesplitst in twee segmenten. Eerst wordt de vraag of de activiteit over het algemeen nuttig is aan de hand van het Delphi-panel beantwoord. Daarna wordt de vraag in het licht van de huidige maatschappelijke, politieke en economische situatie beantwoord.

Het Delphi-panel ziet in Collectief Particulier Opdrachtgeverschap de mogelijkheid dat het voor woningcorporaties een volwaardige ontwikkelmethode kan worden. Daarmee zou een corporatie, wanneer deze bijvoorbeeld een bepaalde wijk heeft welke zij wil herontwikkelen ook, voor de CPO optie kunnen kiezen. Immers, het panel ziet CPO als een middel om vastgoed tot ontwikkeling te laten komen. Daarmee geeft het panel dus aan dat corporaties als bedrijf CPO als activiteit kunnen uitvoeren wanneer zij vastgoed willen ontwikkelen. Dus binnen een algehele herontwikkeling zou er naast nieuwbouw ook vaker ruimte gemaakt kunnen worden voor CPO om daarmee creatieve en ondernemende mensen aan te trekken.

Aangezien woningcorporaties een grote hoeveelheid vastgoed bezitten zou CPO voor een eventuele herontwikkeling ervan ingezet kunnen. Immers, het is niet ongewoon dat corporaties bezit uitponden en de inkomsten ervan gebruiken om bedrijfsactiviteiten te financieren. Over het gebruiken van CPO als ontwikkelactiviteit voor bestaand bezit is het panel van mening dat dit goed is dat corporaties dit doen. Daarmee geeft het panel aan dat CPO als ontwikkelmethode nuttig zou kunnen zijn voor het (her)ontwikkelen van bestaand bezit.

Maatschappelijk gezien is de interesse voor zelfbouw de afgelopen jaren, ondanks de crisis, stabiel gebleven. Cijfers uit diverse onderzoeken en van het CBS laten zien dat het aandeel van particulier opdrachtgeverschap in de Nederlandse bouwproductie stabiel rond de 10% ligt. Genoeg mensen blijven het idee van zelf je eigen woning ontwerpen en realiseren dan ook interessant vinden. Door CPO projecten aan te bieden springen woningcorporaties in op deze interesse. Voor De Alliantie was het U.J. Klarenstraat project een experiment om te zien of (collectieve) zelfbouw ook in Amsterdam kon slagen. In Rotterdam was De Driehoek onderdeel van het veel grotere 169-klushuizen project dat toen al een tijdje met succes gaande was. Ook in Arnhem was er vanuit de bevolking al interesse in zelfbouw voordat het project werd opgestart. Dit bleek wel toen het project werd aangekondigd: de e-mail van Portaal stroomde over met spontane aanmeldingen. In Almere, toch wel de bakermat van grootschalige zelfbouw, blijft de interesse groot. Nog elke week worden er meerdere IbbA-kavels verkocht. Vanuit maatschappelijk opzicht lijkt het dus dat woningcorporaties die CPO aanbieden inspelen op een maatschappelijke behoefte en dat de activiteit daarmee maatschappelijk nut kan hebben.

Het economische nut dat CPO als activiteit kan hebben voor woningcorporaties lijkt vooral voort te komen uit de financiële resultaten. Hiervoor kan er onder andere worden gekeken naar de financiële resultaten die de onderzochte projecten hebben opgeleverd. Van de vier onderzochte projecten kennen er drie een positief resultaat voor de uitvoerende organisatie. De VOF IbbA kent diverse inkomstenstromen welke de organisatie in staat stellen kostenneutraal te opereren. Het Sint Martenshof in Arnhem genereert, ondanks de tragere verkoop, voldoende inkomsten voor Portaal. Alhoewel de absolute verkoopprijzen volgens zowel Frank Evers als Leo Ruiter lager zijn dan bij reguliere verkoop kan er via een CPO project wel sneller worden verkocht. Daarnaast lijkt de financiële marge van het Sint Martenshof volgens Frank Evers niet onder te doen aan nieuwbouw koopwoningen. Leo Ruiter, betrokken bij de U.J. Klarenstraat, komt tot een zelfde uitspraak. Volgens hem is de restwaarde van het project vergelijkbaar of zelfs iets hoger dan de restwaarde van nieuwbouw woningen.

Echter, niet alle onderzochte projecten waren financieel een succes. De Driehoek is voor Woonstad Rotterdam financieel problematisch verlopen. Hier waren diverse redenen voor aan te wijzen, zoals onvoldoende voorbereiding, verkeerde kostenreferenties en inadequate kostenmonitoring. Desondanks kunnen de financiële resultaten uit CPO projecten zeker nuttig zijn voor corporaties. In de huidige economische situatie hebben

woningcorporaties steeds krappere financiële reserves. Daardoor zouden de financiële resultaten uit CPO projecten aan de algehele economische situatie van woningcorporaties kunnen bij kunnen dragen. Echter, hier dient wel een kanttekening te worden geplaatst. CPO projecten zijn vaak kleinschalig en kunnen in beperkte mate toe worden gepast. Het is immers een niche markt die met de projecten wordt bediend. De inkomsten zullen daarmee vooral een aanvulling zijn op de reguliere inkomsten uit huur en reguliere verkoop.

Of CPO als bedrijfsactiviteit van woningcorporaties politiek gezien nut heeft c.q. is toegestaan, is op dit moment een lastige vraag. Nieuwe wet- en regelgeving is zeer restrictief wat betreft het aangaan van commerciële activiteiten. Wat dit gaat betekenen voor CPO projecten is nog niet duidelijk aangezien hier geen informatie over bekend is. CPO projecten kunnen meestal niet als Dienst van Algemeen Economisch Belang aangemerkt worden. De nieuwe regels dicteren dat er om concurrentievervalsing te voorkomen er eerst zal moeten worden onderzocht of er geen geïnteresseerde marktpartij is. Deze zou mogelijkerwijs het bezit van een corporatie kunnen overkopen en er een CPO project van kunnen maken. Of dit voor een marktpartij financieel rendabel is kan op basis van dit onderzoek niet worden gezegd.

Concluderend lijkt het erop dat CPO als bedrijfsactiviteit maatschappelijk en economisch gezien nut kan hebben voor een woningcorporatie. Met dit soort projecten wordt er in ieder geval ingespeeld op een maatschappelijke behoefte. Daarnaast kunnen de financiële resultaten een aanvulling vormen op inkomsten uit huur en reguliere verkoop. Of de activiteit politiek gezien nut heeft, is op dit moment onduidelijk. Praktijkvoorbeelden die onder de nieuwe regels vallen en theoretische informatie over het onderwerp ontbreken nog.

2. Wat zijn de voornaamste kostenfactoren en bijbehorende kosten van een CPO project voor een woningcorporatie wanneer deze de activiteit ontplooit?

Gedurende het literatuuronderzoek is gebleken dat er nog weinig bekend is over de kosten van CPO projecten. Om dit te onderzoeken is deze vraag opgesteld. Het eerste deel van de vraag gaat in op wat de voornaamste kostenfactoren zijn van een CPO project. Het tweede deel van de vraag gaat in op mogelijke referentiegetallen voor deze kostenfactoren.

Het is mogelijk gebleken om vanuit de projectanalyses overeenkomstige kostenfactoren te onderscheiden. Deze vormen de subonderdelen waar het onderdeel Kostenstructuur van het business model mee is opgebouwd. De kostenfactoren zijn het resultaat van de manier waarop het business model is opgebouwd. Immers, het aanbieden en uitvoeren van de Waardepropositie zal geld kosten. Het is mogelijk gebleken om een viertal kostenfactoren te onderscheiden: 1) interne kosten, 2) advieskosten, 3) bouwkosten en 4) promotiekosten. De eerste kostenfactor lijkt bijna altijd onderdeel te zijn van het business model, de overige drie lijken afhankelijk te zijn van de uitvoering van een CPO project.

Onder de interne kosten worden de kosten voor het inzetten van middelen vanuit de organisatie van de woningcorporatie bedoeld. Binnen CPO projecten heeft dit met name betrekking tot de inzet van personeel. Gedurende het project worden de meeste kosten gegenereerd door de inzet van een projectmanager. Echter, ook de inzet van communicatiemedewerkers of personeel met ervaring op het gebied van grondzaken is voorgekomen bij de onderzochte projecten. Deze mensen worden vaak in de aanloop van het project ingezet om te assisteren bij het vooronderzoek. Ook het inzet van materiaal van de woningcorporatie zou hier onder kunnen vallen. Echter, dit is niet bij de onderzochte projecten gesignaleerd. Voor een CPO project zal een woningcorporatie als projecteigenaar altijd eigen inzet moeten leveren. Daarom is deze kostenfactor altijd onderdeel van het business model.

Met advieskosten wordt het inhuren van adviseurs verstaan voor het uitvoeren van een CPO project. Bij alle vier de onderzochte projecten kwam naar voren dat er een in CPO gespecialiseerd begeleidingsbureau werd ingehuurd. Daarnaast werd er bijvoorbeeld bij het Sint Martenshof een bouwkundig bureau ingehuurd voor het doen van een onderzoek naar de bouwkundige staat. Een ander voorbeeld is het inzetten van een makelaar voor assistentie bij verkoop of het taxeren van woningen. Anders dan bij de interne kosten zijn de advieskosten afhankelijk van hoe het project wordt uitgevoerd. Daarom zal deze kostenfactor die niet per definitie onderdeel zijn van het business model.

Het inhuren van een reclamebureau zou ook onder de advieskosten kunnen vallen, wanneer een reclamebureau advies levert over de promotiecampagne. Echter, de promotie is een specifiek onderdeel van het business model. Daarom is hiervoor een apart subonderdeel, promotiekosten, voor gedefinieerd. Bij alle vier de projecten wordt

er gebruik gemaakt van een promotiecampagne. Voor de U.J. Klarenstraat werd er gebruikt gemaakt van de diensten van een reclamebureau. De kosten hiervan kunnen onder de promotiekosten geschaard worden. Ook advertentiekosten, kosten voor het gebruik van Funda of het laten printen van brochures valt hier onder. Maar, net als bij de advieskosten zijn de promotiekosten afhankelijk van de projectopzet. Daarom zal deze kostenfactor niet per definitie onderdeel zijn van het business model.

Bouwkosten lijken op een aantal manieren een rol te kunnen spelen. Een woningcorporatie kan een achtervangconstructie aanbieden zodat het project doorgang kan vinden zonder dat alle woningen verkocht hoeven te zijn. Dit betekent wel dat de corporatie voor onverkochte woningen deel zal moeten nemen aan de kopersgroep. Het kan dan zijn dat de corporatie daardoor aan collectieve bouwactiviteiten moet deelnemen, zoals De Alliantie bij de U.J. Klarenstraat deed. Een ander voorbeeld uit dit project is het inwendig slopen van de flat en het verwijderen van asbest. Alle kosten uit bouw gerelateerde activiteiten vallen onder deze kostenfactor. Echter, deze kosten zijn afhankelijk van de opzet en het verloop van het project. Daarom zal deze kostenfactor niet per definitie een onderdeel zijn van het business model.

Alhoewel het mogelijk is gebleken om een viertal kostenfactoren te identificeren, is het onderzoek naar referentiegetallen voor deze factoren niet mogelijk gebleken. Gedurende de projectanalyses is gebleken dat de betreffende informatie vaak niet beschikbaar was. Overigens zijn CPO projecten niet altijd direct vergelijkbaar. Zo zullen het Sint Martenshof en U.J. Klarenstraat lastig direct te vergelijken zijn. Immers, het eerste project bestaat uit woningen van rond 1890 en het tweede project uit een flat uit 1952. Echter, voor het opstellen van een projectafweging, zoals bij De Driehoek, wordt er door de corporatie referentiegetallen gebruikt. Een gevulde database met informatie hierover zou een bijdrage kunnen zijn aan het business model.

Concluderend, het is mogelijk geweest om vier kostenfactoren te identificeren. Interne kosten lijken altijd een rol te spelen bij het uitvoeren van een CPO project. Advieskosten, promotiekosten en bouwkosten zijn projectafhankelijk en lijken daardoor, afhankelijk van de project opzet, een rol te kunnen spelen binnen CPO projecten. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op het opstellen van referentiegetallen voor deze kostenfactoren.

3. Welke maatschappelijke doelen stellen woningcorporaties voor een CPO project en vertalen deze doelen zich in maatschappelijke resultaten?

Woningcorporaties proberen vaak door het uitvoeren van projecten bepaalde maatschappelijke resultaten te behalen. Met de projectanalyses zijn enkele voorbeelden hiervan geïdentificeerd.

Het project De Driehoek was onderdeel van een grotere herstructureringsopgave in de Rotterdamse wijk Katendrecht. In 2007 stond de wijk vooral bekend om de heersende onveiligheid door criminaliteit en leegstand. Het doel was om met behulp van een herstructurering dit probleem aan te pakken. Het idee bij Woonstad Rotterdam was dat met het CPO project een specifieke, creatieve en ondernemende, in zelfbouw geïnteresseerde doelgroep naar Katendrecht toe getrokken zou kunnen worden. Uiteindelijk lijkt dit ook te zijn gebeurd, er zijn immers mensen komen wonen die er tot dan toe niet zouden gaan wonen. Echter, in hoeverre de deelnemers van het CPO project afwijken van latere kopers kan dit op basis van dit onderzoek niet laten zien.

Het project Sint Martenshof in Arnhem was door Portaal en de gemeente Arnhem in eerste instantie bedoeld als middel om een vervallen deel van de wijk Sint Marten op te knappen. Daarnaast was er vanuit de buurt behoefte aan gezinswoningen zodat jonge gezinnen konden doorstromen. Uiteindelijk heeft het CPO project hier een directe bijdrage aan kunnen leveren. De wijk is immers deels hierdoor opgeknapt en verlost van het negatieve imago. Daarnaast hebben gezinnen binnen het project een plek kunnen vinden en konden zo in de wijk blijven wonen. Tevens is er volgens de betrokkenen een stadsvernieuwing van een dermate hoge kwaliteit gerealiseerd, welke Portaal alleen nooit had kunnen bereiken. Daarnaast lijkt er een grote betrokkenheid van de bewoners bij de buurt te zijn ontstaan, aldus Frank Evers. Hier doelt hij op de manier waarop de bewoners zich als ambassadeurs opstellen voor de buurt en het project

Ook het project U.J. Klarenstraat is een onderdeel van een grotere herstructureringsopgave binnen de Amsterdamse wijk Slotervaart. De Alliantie probeert hiermee de sociale monocultuur te doorbreken door een doelgroep aan te spreken die bereid zou zijn om de handen uit de mouwen te steken. Alhoewel de deelnemers net zijn begonnen, is het al wel duidelijk dat zij een andere doelgroep in de wijk vormen. De deelnemers lijken

nadrukkelijker bezig te zijn met hun woning en omgeving dan huurders uit de buurt, echter dit is slechts gebaseerd op observaties van betrokkenen.

De IbbA-regeling in Almere heeft als doel zelfbouw voor alle inkomens bereikbaar te maken. Hierbij zijn de appartementen vooral bedoeld als alternatief voor de sociale huurwoning. Na de eerste evaluatie van de regeling is gebleken dat alle deelnemers inkomens hebben welke onder de sociale huurgrens liggen. Daarmee zijn de deelnemers in principe allemaal sociaal huurgerechtigd en vormt de regeling inderdaad een alternatief voor een sociale huurwoning. Hier moet wel bij worden aangetekend dat veel jongeren aan de regeling mee doen die qua inkomen nog flink zullen stijgen. In hoeverre de regeling gebruikt wordt door huurders uit de sociale sector blijft onduidelijk. Daarnaast lijken de deelnemers van IbbA een grotere mate van betrokkenheid bij de buurt te vertonen dan in de reguliere koop, als dus de betrokkenen.

Concluderend, het lijkt dat CPO projecten met bestaand bezit vooral in het kader van herstructureringen worden uitgevoerd. Hierbinnen hebben de projecten vooral het doel om differentiatie binnen de wijk op het vlak van woningen en doelgroepen te bereiken. Echter, in hoeverre de doelstellingen om worden gezet in resultaten blijft, op enkele indicaties na, onduidelijk. Ook het fysiek opknappen van woningen kan een doel zijn die met CPO projecten kan worden behaald. Daarnaast lijkt het met de IbbA-regeling mogelijk te zijn om een alternatief voor sociale huur in de vorm van zelfbouw te bieden. Echter, in hoeverre huurders uit de sociale klasse de regeling gebruiken is onduidelijk. Binnen de scope van dit onderzoek is het niet mogelijk geweest om het behalen van maatschappelijke resultaten uitputtend te onderzoeken. Toekomstig onderzoek zou zich hier verder op kunnen inzetten.

4. In hoeverre kan een business model de wijze van waardecreatie, aanbidding en uitvoering van de activiteit CPO weergeven?

De vraag gaat in op wat voor het onderzoek een van de belangrijkste doelen was: een volledige beschrijving geven van CPO als ontwikkelactiviteit van een woningcorporatie en daarmee de toepasbaarheid van het model. Daarmee zou verder gegaan kunnen worden dan andere onderzoekers, zoals de Vries, Kievit en Beenders welke deelaspecten van CPO in combinatie met corporaties hebben onderzocht. Deze is onderzocht met behulp van het Delphi-panel en enkele corporatiemedewerkers.

Het panel is gevraagd hun mening te geven over of het Business Model Canvas een goede manier is om inzicht te krijgen in CPO als ontwikkelactiviteit. Echter, het panel kon hier geen duidelijk antwoord op geven. Het is mogelijk dat dit te verklaren is doordat het panel niet het volledige business model met beschrijving ter beschikking had. Immers, de panelleden konden zich alleen baseren op de stellingen en een korte uitleg van het Business Model Canvas.

Om de toepasbaarheid verder te kunnen onderzoeken is het concept business model met beschrijving van de onderdelen voorgelegd aan een vijftal corporatiemedewerkers met CPO ervaring. Deze waren betrokken bij of de projectanalyse, of het Delphi-onderzoek. Drie van hen hebben de vragenlijst digitaal beantwoord. Hieruit komt naar voren dat het business model de aanbidding en uitvoering van CPO projecten goed lijkt weer te geven. Immers, het model geeft een brede beschrijving van alle aspecten die de betrokkenen bij de voorbereiding van hun CPO projecten ook hebben behandeld. Daarnaast zou volgens Paula Schuldink het model overeenkomen met modellen die sommige corporaties al gebruiken. Op het gebied van waardecreatie lijkt het model de financiële resultaten te kunnen beschrijven. Echter, de respondenten geven aan dat men niet zeker weet of het model, wat vrij abstract is, de maatschappelijke resultaten en bijbehorende waardecreatie weer kan geven.

Het business model kent volgens de respondenten ook een aantal gebreken. Zo mist het perspectief van de deelnemer. Immers, het zijn de deelnemers die het project uitvoeren en door middel van hun woningen maatschappelijke en financiële waarde creëren. Tevens zou het abstracte model ruimte moeten bieden aan onverwachte omstandigheden die op kunnen treden bij collectieve groepsprocessen. Toekomstig onderzoek zou zich hier op kunnen richten.

Concluderend, het lijkt er op dat het business model de wijze van aanbidding en uitvoering van de activiteit CPO kan weergeven. Althans, dat is een eerste indicatie op basis van enkele corporatiemedewerkers. Met name de

maatschappelijke resultaten zijn volgens de respondenten moeilijker weer te geven. Door middel van verder onderzoek naar hoe maatschappelijke resultaten te kwantificeren zijn zou hier aan bij kunnen dragen.

Hoofdvraag: *welke aspecten vormen de invulling van een business model voor Collectief Particulier Opdrachtgeverschap als ontwikkelmethode en kunnen woningcorporaties hiermee hun beleid ten opzichte van deze bedrijfsactiviteit evalueren op economisch, maatschappelijk en politiek nut?*

Met dit onderzoek is het mogelijk geweest om per onderdeel van het Business Model Canvas een aantal subonderdelen te identificeren. Hiermee is vervolgens een conceptuele invulling gegeven aan een business model voor Collectief Particulier Opdrachtgeverschap als ontwikkelmethode voor woningcorporaties. Naast de geïdentificeerde subonderdelen zijn er een aantal aspecten gevonden die een rol kunnen spelen in het model. Over deze aspecten is echter geen uitsluitsel te geven omdat deze niet door het Delphi-panel zijn bevestigd.

Het lijkt er op dat corporaties hiermee deze bedrijfsactiviteit kunnen evalueren op economisch en maatschappelijk vlak. Immers, het business model geeft volgens enkele corporatiemedewerkers een brede beschrijving van de aspecten die bij CPO projecten een rol spelen. Daarbij laat het model zien welke financiële resultaten er uit CPO projecten door verkoop van woningen voort kunnen komen. Hiermee kan een corporatie onderzoeken welke rol CPO economisch gezien kan spelen.

De projectanalyses laten zien dat CPO met name binnen herstructurering wordt ingezet om woning- en doelgroepdifferentiatie te bereiken. Echter, er kan, op enkele indicaties na, geen uitsluitsel worden gegeven over de mate waarop de doelen in resultaten worden omgezet en of dit consequent gebeurt. Dit maakt het voor nu niet mogelijk voor corporaties om het business model te gebruiken om het maatschappelijk nut op dit punt te evalueren. Het is wel duidelijk dat door CPO projecten aan te bieden corporaties in zouden kunnen spelen op een maatschappelijke behoefte. De impact die de nieuwe wet- en regelgeving gaat hebben op het uitvoeren van CPO projecten door corporaties is op dit moment nog niet duidelijk. Daarvoor is de implementatie nog te recent om tot praktijkvoorbeelden te hebben geleid.

Concluderend, dit onderzoek heeft een concept business model opgeleverd met een beschrijving van hoe de negen onderdelen van het canvas zijn opgebouwd. In zoverre is het mogelijk geweest om een aantal aspecten te identificeren. Echter, het huidige business model kan door een corporatie slechts ten dele gebruikt worden om hun beleid ten opzichte van CPO te evalueren. Immers, alleen het economisch nut en deels het maatschappelijk nut lijkt te evalueren.

7.2 Aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was om tot een integrale beschrijving te komen van wat een business model voor CPO in zou kunnen houden. Met de presentatie van het concept business model lijkt dit te zijn gelukt. Maar, er blijken daarmee ook een aantal zaken te zijn die nog verder onderzocht kunnen worden.

Allereerst zou de toepasbaarheid van het model verder onderzocht kunnen worden. Dit onderzoek heeft enkele indicaties hierover opgeleverd welke positief van toon zijn. Door het concept business model te gebruiken om een projectvoorstel te maken voor een CPO project zou de toepasbaarheid verder onderzocht kunnen worden. Tevens kan dan onderzocht worden in hoeverre het perspectief van de deelnemer bij het model betrokken moet worden. Het zijn immers de deelnemers die het project daadwerkelijk gaan uitvoeren door hun woningen te bouwen. Daarnaast zou er na moeten worden gegaan of het business model in staat is om ruimte te bieden aan onvoorziene omstandigheden, die vaak bij collectieve groepsprocessen zouden voorkomen. Dit onderzoeksvoorstel zou geoperationaliseerd kunnen worden door dit in samenwerking met een corporatie uit te voeren. Immers, hier zou de expertise van de woningcorporatie op het gebied van projectuitvoering voor gebruikt kunnen worden.

Een andere onderzoeksrichting ligt op het vlak van de kosten van CPO projecten. Om tot een valide projectafweging te komen lijken correcte kostenreferenties van belang te zijn. Echter, deze zijn tot op heden nog niet bekend. Wanneer een groot aantal CPO projecten zou worden onderzocht, kan het CPO-spectrum, van nieuwbouw tot kluswoningen, worden bestreken. Hiermee zou het mogelijk kunnen zijn om de validiteit van de Waardeproposities te verhogen en het risico's op kostenoverscheidingen te verlagen.

Een derde onderzoeksrichting kan zich richten op de mate waarin CPO projecten maatschappelijke resultaten behalen. De projectanalyses laten zien dat met de projecten met name woning- en doelgroep differentiatie werd nagestreefd. Dat er met CPO projecten een ander woningtype wordt geïntroduceerd mag duidelijk zijn. Echter, de mate waarin andere maatschappelijke doelen worden behaald is nog niet duidelijk. Wanneer dit grondig wordt onderzocht zou het voor corporaties mogelijk kunnen zijn om beleid achter CPO op het maatschappelijk nut te evalueren. Dit zou bijvoorbeeld gedaan kunnen worden door een casestudie toe te passen op een CPO project. Dan zouden de maatschappelijke resultaten door middel van indicatoren onderzocht kunnen worden gemeten. Een andere optie is een evaluatie van van CPO projecten door middel van een aantal experts die zich zouden moeten buigen over het al dan niet behalen van maatschappelijke resultaten.

7.3 Reflectie

Het doel van dit onderzoek was om tot een integrale beschrijving te komen van wat een business model voor CPO in zou kunnen houden. In de aanloop naar het praktisch onderzoek bleek al dat dit een zeer ambitieus onderzoek zou gaan worden. Hierbij ligt de ambitie vooral in de omvang van hetgene dat onderzocht gaat worden. Immers, CPO projecten zijn vaak complex met meerdere actoren en veel onvoorziene gebeurtenissen. Desondanks was de keuze voor een integrale benadering een bewuste keuze. Echter, dit heeft op sommige momenten tot stress geleid aangezien er veel in korte tijd gedaan moet worden. Desondanks wordt deze manier van onderzoeken nog steeds als waardevol beschouwt door de onderzoeker. Want op met dit onderzoek lijkt het mogelijk te zijn geweest om de huidige stand van zaken op een rijtje te zetten. Hierdoor zijn ook de hiaten in de kennis aan te wijzen die gevuld moeten worden voordat het beleid achter CPO door corporaties kan worden geëvalueerd.

Daarnaast is er gekozen voor een onderzoeksopzet met een meervoudige projectanalyse en Delphi-onderzoek. projecten te analyseren in combinatie met een in plaats van een enkele diepgaande casestudie. Immers, het is lastig een representatief CPO project aan te wijzen. Desondanks was het onderzoekstechnisch misschien wel makkelijker geweest om een enkele casestudie uit te voeren. Er zou dan namelijk minder tijd te hoeven worden besteed aan het contacteren van mensen. Maar de breedte die dit onderzoek biedt heeft naar de mening van de onderzoeker ook zeker toegevoegde waarde.

De uitvoering van het onderzoek volgde niet altijd de vooraf opgestelde planning. Hierdoor verliep het onderzoek op sommige punten minder geordend als dat van te voren was bedoeld. Na het inleveren van het concept rapport voor de P4 presentatie moest het rapport op een aantal punten nog worden aangepast. Toen is er van de gelegenheid gebruik gemaakt om het rapport consequent op te bouwen. Hieruit bleek dat door de methodologie systematisch te volgen en te rapporteren, het onderzoek veel eenvoudiger kan worden opgeschreven zonder de boodschap te verliezen. Dit lijkt een veel duidelijker onderzoeksrapport op te leveren.

Een punt van onverwachte voordeel wordt geleverd door de samenwerking met een medelabgenoot. Omdat je allebei in hetzelfde proces zit kan je elkaar op cruciale momenten ondersteunen. Niet alleen bij praktische zaken zoals de opzet van het rapport of onderzoek was dit behulpzaam. Ook bij het filosoferen over mogelijke uitkomsten of voor mentale ondersteuning bleek deze samenwerking van toegevoegde waarde voor het onderzoeksproces. Dit is wat dat betreft een aanrader voor andere afstudeerders.

Een persoonlijke aanbeveling gaat in op hoe er tegen het onderzoek aangekeken kan worden. Ondanks dat van te voren de notie bekend was dat een negatief antwoord ook goed is in de wetenschap bleek de resultaatgedrevenheid de boventoon te voeren. Echter, het is evenzoveel van belang dat het onderzoeksproces goed wordt uitgevoerd. De methodologische opzet was van te voren al redelijk goed bedacht, echter nog niet optimaal uitgewerkt. Dit is pas tegen het einde van het onderzoek gedaan. Was dit van te voren gedaan dan had dit zeker gescheeld bij de uitvoering. Niet alleen qua resultaat maar ook voor de persoonlijke gemoedstoestand.

Referenties

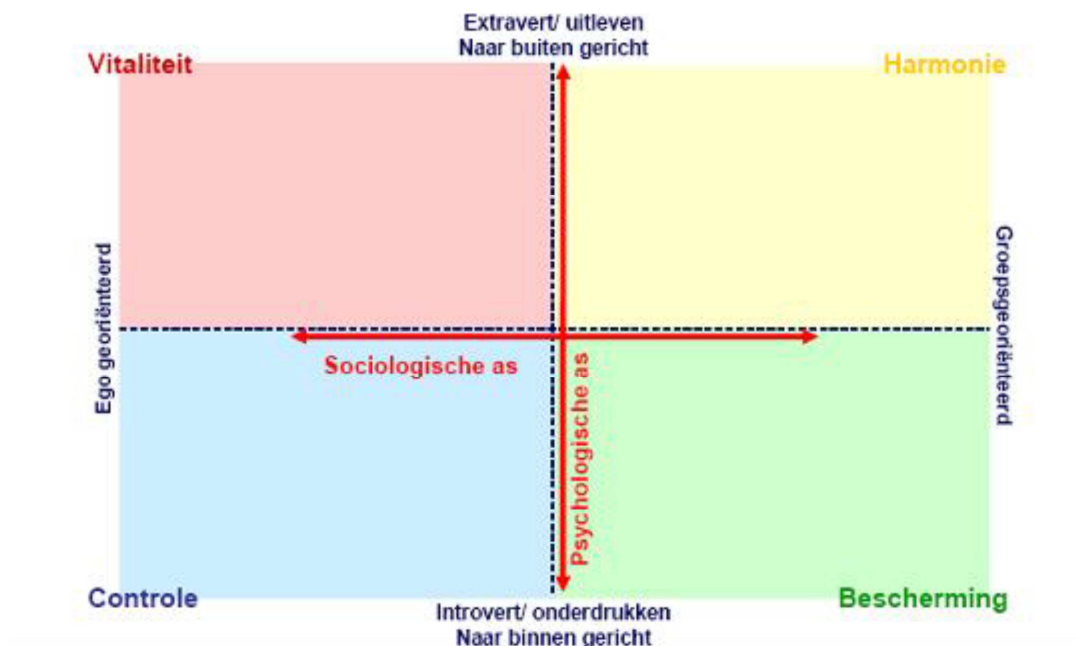
- Aalbers, M. B., & Holm, A. (2008). Privatising social housing in Europe: the cases of Amsterdam and Berlin. *Berliner Geographische Arbeiten*, 110, 12-23.
- Aarden, R. (2014) "Persoonlijk gesprek." 28 februari
architectenweb.nl. (s.d.). Het wilde wonen - archipedia Retrieved 25-05, 2014, from <http://www.architectenweb.nl/aweb/archipedia/archipedia.asp?ID=12713>
- Baarda, D. B., de Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (2 ed.). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Bakker, R. (2012). *Collectief particulier opdrachtgeverschap: een markt voor projectontwikkelaars?* Master, Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Beenders, R. (2011). *Vraaggestuurd bouwen: een processtructuur voor de samenwerking tussen een particulier collectief en een marktpartij*. Master, Technische Universiteit Delft, Delft.
- bk.tudelft.nl. (s.d.-a). Gruis, Vincent Retrieved 07-04, 2014, from <http://www.bk.tudelft.nl/over-faculteit/afdelingen/real-estate-and-housing/organisatie/medewerkers/gruis-vincent/>
- bk.tudelft.nl. (s.d.-b). Lousberg, Louis Retrieved 07-04, 2014, from <http://www.bk.tudelft.nl/over-faculteit/afdelingen/real-estate-and-housing/organisatie/medewerkers/lousberg-louis/>
- bk.tudelft.nl. (s.d.-c). Zijlstra, Sake Retrieved 07-04, 2014, from <http://www.bk.tudelft.nl/over-faculteit/afdelingen/real-estate-and-housing/organisatie/medewerkers/zijlstra-sake/>
- Blok, S. A. (2013). *Invoering van een verhuurderheffing over 2014 en volgende jaren alsmede wijziging van enige wetten met betrekking tot de nadere herziening van de fiscale behandeling van de eigen woning (Wet maatregelen woningmarkt 2014 II)*. (33819-I). Den Haag.
- Blok, S. A. (2014). *Implementatie Hervormingsagenda Woningmarkt*. (2014-0000206536). Den Haag.
- Blom, S., Dieters, M., & van der Gugten, M. (2012). *Eigenbouw: kansen voor woningcorporaties*. Amsterdam: DSP-groep.
- Boelens, L., Bolt, B., Boonstra, B., Brouwer, J., Hooimeijer, P., & Nonnekes, N. (2010). *Zelfbouw in reflectie*. Rotterdam: Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting.
- Boelhouwer, P. (2002). Trends in Dutch housing policy and the shifting position of the social rented sector. *Urban Studies*, 39(2), 219-235. doi: 10.1080/00420980120102939
- bombmagazine. (2005). Constant by Linda Boersma Retrieved 25-05, 2014, from <http://bombmagazine.org/article/2713/>
- Boterman, W., Hochstenbach, C., Ronald, R., & Sleurink, M. (2013). Duurzame toegankelijkheid van de Amsterdamse woningmarkt voor starters (pp. 146). Amsterdam: University of Amsterdam
- Bouabbouz, N. (2012). *Ondernemende eindgebruikers aan zet bij stedelijke gebiedsontwikkeling?! Een onderzoek naar de faalfactoren in het ontwikkelingsproces van collectief particulier opdrachtgeverschap*. Master, Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Bouckaert, L., & Vandenhove, J. (1998). Business Ethics and the Management of Non-Profit Institutions. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 1073-1081. doi: 10.1023/A:1006071416514
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4 ed.). New York: Oxford University Press Inc.
- Businessdictionary.com. (s.d.). business model Retrieved 02-12, 2013, from <http://www.businessdictionary.com/definition/business-model.html>
- CBS Statline. (2013a). Nieuwbouwwoningen; bouwvergunningen, gereedgekomen, 1995-2012 Retrieved 19-10, 2013, from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=37548&D1=13-16&D2=0&D3=254,271,288,I&VW=T>
- CBS Statline. (2013b). Woningvoorraad naar eigendom; regio Retrieved 02-01, 2014, from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71446NED&D1=0,8-9&D2=0&D3=I&VW=T>
- cpogaffelstraat.nl. (s.d.). Info Retrieved 16-12, 2013, from <http://www.cpogaffelstraat.nl/info/>
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the DELPHI Method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467. doi: 10.1287/mnsc.9.3.458
- Dammers, E., Pálsdóttir, H. L., van den Broek, L., Klemm, W., Tisma, A., & Bijlsma, L. (2007). *Particulier opdrachtgeverschap in de woningbouw*. Rotterdam: Ruimtelijk planbureau, Den Haag.
- De Alliantie. (2012). *Klussen op de klarenstraat*.
- de Ridder, W., & Bosma, D. (2012). *Nieuwbouw in de toekomst: meer keuzevrijheid en slimme begeleiding voor de woonconsument: DBMI, Nirov en Nieuwbouw Nederland*.
- de Vries, M. (2013). *Woningcorporaties en particulier opdrachtgeverschap*. Master, Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Deregie.nl. (s.d.). Bureau Retrieved 07-04, 2014, from <http://www.deregie.nl/bureau.html>

- Deuten, J., & de Kam, G. (2007). Werken aan de goede keuze *PDF-reeks Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen* (Vol. 6). Hilversum: Aedes.
- Evers, F. (2014a) "Persoonlijk gesprek." 12 februari
- Evers, F. (2014b) "Persoonlijk gesprek-2." 20 maart
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. doi: 10.1177/1077800405284363
- Gruis, V. (2007). Bedrijfsstijlen van woningcorporaties (pp. 120). Delft: Habiforum.
- Gruis, V. (2010). De corporatie als katalysator: *over de missie en organisatie van maatschappelijk ondernemende woningcorporaties*. *Building Business*, 2010(2), 1-12.
- Gruis, V., van Bortel, G., Dankert, R., van Halteren, S., Heemskerk, M., Hoofs, G., et al. (2009). Doen of regelen? Delft: Technische Universiteit.
- Hagens, E., Amelo, G., & van Evert, G. (2012). Evaluatie ik bouw betaalbaar Almere. Almere: VOF IbbA.
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015. doi: 10.1046/j.1365-2648.2000.t01-1-01567.x
- heindehaan.nl. (s.d.). Architectuur Stedenbouw Retrieved 07-04, 2014, from <http://www.heindehaan.nl/>
- Hollandslicht.com. (s.d.). DeFlat, Amsterdam Retrieved 07-04, 2014, from <http://www.hollandslicht.com/nl/research?category=32>
- ikbouwbetaalbaarinalmere.nl. (s.d.). Wat is IbbA? Retrieved 06-01, 2014, from <http://www.ikbouwbetaalbaarinalmere.nl/wat-is-ibba/>
- kennisbank.platform31.nl. (s.d.). Definitie woningcorporaties Retrieved 01-01, 2014, from <http://kennisbank.platform31.nl/pages/27850/Definitie-woningcorporaties.html>
- Kievit, R. H. A. (2013). *Collectief particulier opdrachtgeverschap*. Master, Technische Universiteit Delft, Delft.
- madebyu.nl. (s.d.). Klushuizen & zelfbouw in Utrecht Retrieved 16-12, 2013, from <http://www.madebyu.nl/>
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2010). *Project management a managerial approach* (7 ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Mulder, M., & Semenov, R. (2012). Regeerakkoord en woningcorporaties: EIB.
- NBA.nl. (s.d.). Ingrijpende wijzigingen verslaggevingsregels woningcorporaties Retrieved 09-12, 2013, from <http://www.nba.nl/Vaktechniek/Vaktechnische-themas/Externe-Verslaggeving/Ingrijpende-wijzigingen-verslaggevingsregels-Woningcorporaties/>
- nhg.nl. (s.d.) Retrieved 05-05, 2014, from <https://www.nhg.nl/geldverstrekker/hulpmiddelen-en-applicaties/nhg-sneltoets.html>
- Nl.linkedin.com. (2014). Paula Schuldink Retrieved 17-04, 2014, from <http://nl.linkedin.com/pub/paula-schuldink/7/9b4/56b>
- Nl.linkedin.com. (s.d.-a). Ard Pierik Retrieved 17-04, 2014, from <http://nl.linkedin.com/pub/ard-pierik/16/429/84b>
- nl.linkedin.com. (s.d.-b). Marijke Vries, de Retrieved 07-04, 2014, from <http://nl.linkedin.com/pub/marijke-vries-de/7/6b1/718>
- Nl.linkedin.com. (s.d.-c). Marlies Veldman Retrieved 09-04, 2014, from <http://nl.linkedin.com/pub/marlies-veldman/5/a5a/108>
- NTMO. (2003). De waarde van de maatschappelijke onderneming geborgd. Hilversum.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29. doi: 10.1016/j.im.2003.11.002
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology*. Docteur en Informatique de Gestion Doctoraat, Universite de Lausanne, Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Self Published.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, S. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(May).
- Ouwehand, A. (Producer). (2010, 04-03-2014). Wonen naar leefstijl. [PDF] Retrieved from <http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CFcQFjAF&url=http%3A%2F%2Frepository.tudelft.nl%2Fassets%2Fuuid%3A59a85e5b-bb9d-4ca4-b498-b8b196b93f2c%2FOuwehand.pdf&ei=QcU->

[U8uaJYnB0gXGm4C4Bg&usg=AFQjCNGmRXkIP0IPr2VjroxHUYixYJAZ8g&sig2=xnlVxvnSgER0BvioDjt-Dw&bvm=bv.64125504.d.d2k](https://www.researchgate.net/publication/270090001)

- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1982). *The art of Japanese management*. London: Penguin.
- Platform31. (s.d.). Kansen voor (C)PO in een stagnerende woningmarkt Retrieved 25-05, 2014, from <http://kennisbank.platform31.nl/pages/28709/Kansen-voor-CPO-in-een-stagnerende-woningmarkt.html>
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376-382. doi: 10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x
- Provincie Noord-Holland. (2013). *Wordt klein het nieuwe groot?* Haarlem: Provincie Noord-Holland.
- Rijksoverheid.nl. (s.d.). Wat is een sociale huurwoning en wanneer kom ik daarvoor in aanmerking? Retrieved 03-01, 2014, from <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/vraag-en-antwoord/wat-is-een-sociale-huurwoning-en-wanneer-kom-ik-daarvoor-in-aanmerking.html>
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0169-2070\(99\)00018-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0169-2070(99)00018-7)
- Ruiter, L. (2014a) "Persoonlijk gesprek." 6 maart
- Ruiter, L. (2014b) "Persoonlijk gesprek-2." 26 maart
- Rutte, M., & Samson, D. (2012). *Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD-PvdA*. Den Haag.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308. doi: 10.1177/1065912907313077
- Sour, A. (2012). Een tweede leven voor oude corporatiepanden (pp. 76). Rotterdam: Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting.
- Stake, R. E. (1978). the case study method in social enquiry. *Educational Researcher*, 7(2), 5-8.
- Stipo. (2010). *Woningcorporatie 2020*. Rotterdam: Stipo, team voor stedelijke ontwikkeling.
- Tastle, W. J., & Wierman, M. J. (2007). Consensus and dissent: A measure of ordinal dispersion. *International Journal of Approximate Reasoning*, 45(3), 531-545. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijar.2006.06.024>
- Urbannerdam.nl. (s.d.). Ir. Hans Vos Retrieved 07-04, 2014, from <http://www.urbannerdam.nl/nl/23/medewerkers/profiel/31/hans>
- van der Heijden, J. (2011). *Productie door de burger*. Delft: Eburon.
- van der Zeijden, P. T., & Overweel, M. J. (2009). *Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB)*. Zoetermeer: EIM.
- van Evert, G. (2014) "Persoonlijk gesprek." 6 mei
- van Hoesel-Snel, B., & Goossens, J. (2011). Administratieve scheiding DAEB niet DAEB: Deloitte.
- van Leent, M. (2011). *Leefstijlen en publieke gebouwen*. Rotterdam: Stichting Experimentele Volkshuisvesting.
- van Lent, M. (2013) "Persoonlijk gesprek." 26 november
- van Olst, W., Antonius, A., de Ruijter, H., de Vries, M., & Nieland, M. (2013). *Visiedocument woningcorporaties 2020*. Amsterdam: Ernst&Young.
- van Riel, J. (2014) "Persoonlijk gesprek." 7 februari
- van Velzen, V. (2009). *Zachte waarden hard maken*. Master, Technische Universiteit Delft, Delft.
- Vermeer, O. (2014, 27 Februari). Een volstrekt bezopen situatie, Interview, *NRC Handelsblad*.
- Vos, H. (2013) "Persoonlijk gesprek." 12 november
- Vreugdenhil, O. (2014) "Persoonlijk gesprek." 12 maart
- Watertorenberaad. (2010). *Werkboek 2010*. Rotterdam: Watertorenberaad.
- Wet van 18 december 2013 tot invoering van een verhuurderheffing over 2014 en volgende jaren alsmede wijziging van enige wetten met betrekking tot de nadere herziening van de fiscale behandeling van de eigen woning (Wet maatregelen woningmarkt 2014 II). (2013, vierentwintigste december 2013). *Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden*.
- Woningbouwvereniging Amerongen. (2013). *Ondernemingsplan 2014-2020: Woningbouwvereniging Amerongen*.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: theoretical roots, recent developments, and future research. [Working paper]. *IESE Business School*.

Bijlage 1 BSR-model – The Smartagent Company



Figuur 9, 'BSR-model, Smartagent Company, (Ouwehand, 2010)

De gele wereld

'De gele wereld staat voor een groepsgerichte en extraverte instelling. Deze consumenten hechten veel waarde aan goede (gezellige) sociale contacten, zowel in de buurt waar men woont als op het werk. Men heeft een open instelling, voelt zich erg betrokken bij anderen en is altijd bereid om een ander te helpen. Harmonie en evenwicht zijn belangrijke drijfveren voor deze consumenten. Hierbij gaat het zowel om harmonie tussen burens als harmonie tussen werk en privé' (van Leent, 2011, p. 9).

De groene wereld

'De groene wereld is eveneens groepsgericht, maar is veel meer naar binnen gericht dan de gele wereld. Men leidt een rustig leven en beweegt zich in een kleine kring van familie, vrienden en/of burens waarmee men intensieve contacten heeft. De wereld is wat dat betreft niet erg groot voor de groenen. Men typeert zichzelf als kalm, rustig en serieus. Privacy is erg belangrijk; de groene consument trekt zich dan ook graag terug in de eigen woning. 'Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg' zou een lijfspreuk kunnen zijn van de groene consument, die wars is van toeters en bellen' (van Leent, 2011, p. 9).

De blauwe wereld

'In de blauwe wereld staat presteren centraal. Deze groep is over het algemeen zeer ambitieus en ziet een succesvolle carrière als een belangrijk doel in het leven. Hierbij maakt men gebruik van een tomeloze inzet, analytische capaciteiten en assertiviteit, maar ook bedachtzaamheid; beslissingen worden weloverwogen genomen. Mensen in de blauwe wereld zijn directief ingesteld; men houdt de touwtjes graag in handen' (van Leent, 2011, p. 9).

De rode wereld

'Consumenten die tot de rode wereld horen beschrijven zichzelf als intelligent, eigenzinnig en zelfbewust. De 'rode consument' is een consument met een vrije geest die vrijheid en onafhankelijkheid erg belangrijk vindt. Voor de rode wereld is er in het leven meer dan alleen werk, het gezin of de buurt. Genieten is een sleutelbegrip en een belangrijk onderscheid met de blauwe wereld. Voor 'blauw' zijn werk en carrière allesbepalend, terwijl 'rood' ook tijd wil inruimen voor culturele ontwikkeling en het maken van verre reizen. Vrijheid en flexibiliteit zijn in de werksituatie dan ook van grote waarde' (van Leent, 2011, p. 10).

Bijlage 2: interviewschema Woonstad Rotterdam

Hieronder staan de interviewvragen welke voor het interview bij Woonstad Rotterdam zijn gebruikt. Dit is tevens bedoeld als voorbeeld voor de andere interviews aangezien de meeste vragen bij elk project zijn gebruikt. Echter, op een aantal specifieke punten kunnen de interviewschema's onderling afwijken.

Inleiding

- Voorstelronde (achtergrond binnen organisatie)
- Toelichting van de aanleiding en probleemstelling van het onderzoek
- Toestemming voor het digitaal opnemen van het interview
- Indien gewenst kunnen uitspraken geanonimiseerd in het onderzoek verwerkt worden

Doelgroep

1. Is er tijdens de initiatie van het project ook gekeken naar bepaalde doelgroepen?
2. Heeft Woonstad hier een bepaald beleid voor (evt extern beleid)?
3. Welk kenmerk gebruikt Woonstad om deelnemers te identificeren, inkomen of positie op de woningmarkt (huurders/kopers)?

Aanbod

4. Waarom biedt Woonstad deelnemers de mogelijkheid van het zelf ontwikkelen van een woning? (is dit terug te leiden tot een bepaald beleid?)
5. Wat biedt Woonstad aan deelnemers van de Driehoek (keuzevrijheid, woonlasten, kennis en waarom, etc.)?
6. Is er een voordeel aan te geven wanneer de corporatie het casco van bestaand bezit renoveert voordat deze overgedragen wordt aan deelnemers?
7. Deelnemers missen vaak kennis en/of tijd voor de opdrachtgeversrol, is Woonstad hierop ingesprongen (zo ja, hoe)?

Distributiekkanalen

8. Op welke manier is Woonstad met de deelnemers in contact gekomen (interne/externe kanalen)?
9. Is dit terug te leiden tot een bepaald beleid (evt. Waarom)?
10. Waarom nam gemeente Rotterdam de communicatie opzich?

Klantrelatie

11. Op welke manier heeft Woonstad zelfbouw deelnemers die geen huurder zijn 'verkoch't'? (verschilt dit met hoe huurders betrokken worden?)
12. Is dit onderdeel van een breder beleid dat ook op cpo van toepassing is?
13. Hoe is de relatie tussen Woonstad en deelnemers van de Driehoek te omschrijven tijdens het project (zakelijk, professioneel, vertrouwelijk etc.)?
14. Hoe wordt de relatie tussen Woonstad en de deelnemers vastgelegd (zit hier risico aan)?
15. Hebben de deelnemers een bepaalde vorm van procesbegeleiding nodig?
16. Is het mogelijk om ten tijde van crisis een open en transparante verhouding te hebben?

Inkomstenstromen

17. Welke maatschappelijke doelen probeert Woonstad met dit project te behalen (komt dit voort uit beleid of project afhankelijk/ wens lokale bewoners)?
18. Kende de Driehoek ook financiële doelstellingen uit verkoop of achtervang?
19. Hebben sociale doelen of zakelijke doelen de overhand (afweging)?
20. Er wordt voor cpo projecten vaak bestaand bezit gebruikt, is dit een vorm van afstoten (probleem verplaatsen)?
21. Hoe werden de belangen van de partijen beschreven in de ontwikkelconsiderans (welke) ?

Productiemiddelen

22. Wat zijn volgens Woonbron de essentiële middelen voor een cpo project (stappenplan)?
23. Waar haalde Woonstad de kennis vandaan voor het uitvoeren van cpo (extern waarom)?
24. Hebben de betrokken werknemers van Woonstad een gemeenschappelijke deler (organisationeel, kennis etc. waarom)?
25. Zit er een beleidsmatige redenering achter het gebruik van deze woningen voor cpo (waarom)?

26. Zijn de financiële middelen die Woonstad inzet voor de Driehoek geborgd of ongeborgd (en waarom/ achtervang, hoe)?

Activiteiten

27. Wat zijn de belangrijkste activiteiten voor Woonstad binnen een cpo project (initiatie, werving, samenwerkingsovereenkomst, procesbewaking etc.)?
28. Welke rol zou de corporatie aan moeten nemen in cpo projecten (beleid of projectmatig afgesproken)?
29. Hoe zou Woonstad omgaan met het strippen van casco's in de toekomst (zelf doen, waarom)?
30. Het Pve bevat eisen aangaande de uitstraling 'sober en doelmatig', hoe zou Woonstad deze interpretabel kunnen maken (discussiepunt tijdens project)?
31. De gemeente Rotterdam gebruikt tegenwoordig een quickscan op basis van de NHG methode, hoe kijkt Woonstad hier tegen aan?

Samenwerkingen

32. Met wie werkte Woonstad samen binnen de Driehoek(structuur, waarom)?
33. Wat was het effect van de *financiële impasse op de samenwerking (hoe mee om te gaan)*?
34. Wordt er ook extern kennis gezocht (waarom)?
35. Hoe worden gemaakte afspraken tussen de partijen vastgelegd (standaard contract)?
36. Hoe zorgde Woonstad ervoor dat partners zich houden aan hun verplichtingen (gemeente)?

Kosten structuur

37. Welke kostenposten kende de Driehoek als project voor Woonstad (direct versus indirect)?
38. Welke orde van grote is dit in vergelijking tot andere projecten (per woning)
39. Welk risicoprofiel hoorde bij de Driehoek (in vergelijking tot reguliere projecten)?
40. Worden investeringen in cpo afgewogen (zo ja hoe)?
41. Welke kosten zaten aan het optreden als achtervang vast?
42. Hoe werd er met extra kosten omgegaan?

Maatschappelijk rendement

43. In hoeverre heeft de Driehoek de gestelde doelen op het maatschappelijke en/of financiële vlak behaald?
44. De kosten vielen hoger uit dan gepland voor Woonstad, hoe beïnvloedt dat afweging voor toekomstige cpo projecten (orde van grote, waardoor)?
45. Zijn de baten de kosten waard van dit soort projecten (waarom)?

Bijlage 3: gevonden projecten

| | Project naam | Project locatie | Project type | Project status | Rol corporatie |
|-------------------------------------|---------------------------|--------------------------|---|-----------------------------------|--|
| 1 (Bouabbouz, 2012, p. 61) | Nieuwbouw Rijnlaan | Heemstede | Initiatief door particulieren | Voortijdig Beëindigd 2012 | achtervang |
| 2 (Bouabbouz, 2012, p. 77) | WoonKunst-WerkAlmere | Almere | Initiatief door stichting | Voortijdig Beëindigd ? | Formeel opdrachtgever/ achtervang |
| 3 (Blom et al., 2012, p. 74) | Extrapool | Nijmegen | Initiatie door Huurders | 2003 - 2010 | Formele opdrachtgever |
| 4 (Blom et al., 2012, p. 71) | Huurwenswoning | Enschede | Initiatief door Corporatie De Woonplaats | 2008 - 2010 | Projectleider |
| 5 (Blom et al., 2012, p. 69) | De Driehoek | Rotterdam | Initiatief door corporatie woonstad | 2007 - 2010 | Kadersteller / projectleider |
| 6 (Blom et al., 2012, p. 66) | De Nieuwe Zoek | Rucphen | Initiatief door Particulieren Thuisvester | 2007 - 2008 | Projectleider |
| 7 (Blom et al., 2012, p. 63) | Bloemenbuurt | Eindhoven | Initiatief door corporatie Domein | 2004 - 2011 | Projectleider / kadersteller / financier |
| 8 (Blom et al., 2012, p. 60) | Ik Bouw Betaalbaar Almere | Almere c.q. landelijk | Deelnitiatief door corpo. De Key | 2008 - 2010 | kadersteller |
| 9 (Blom et al., 2012, p. 56) | Vrijegeest | Akersloot | Initiatief door gemeente Castricum | 2005 - 2010 | Financier |
| 10 (Blom et al., 2012, p. 54) | De Omscholing | Rotterdam | Initiatief door Gemeente Rotterdam | 2003 - 2010 | Financier |
| 11 (Blom et al., 2012, p. 52) | Zonne Entree | Apeldoorn | Initiatief door gemeente Apeldoorn | 2003 - 2011 | Achtervang |
| 12 (Blom et al., 2012, p. 49) | Landhof Zuid | Eindhoven | Initiatief door gemeente Eindhoven | 2008 - 2012 | Financier |
| 13 (Kievit, 2013, p. 47) | De Dappere Maurits | Amsterdam | Initiatief door Corporatie De Key | 2006 - 2009 | Kadersteller / financier |
| 14 (Kievit, 2013, p. 63) | De Driehoek | Rotterdam | Deelnitiatief door corpo. Woonstad | 2007- 2010 | Opdrachtgever / kadersteller / financier |
| 15 (Kievit, 2013, p. 80) | Sint Martenshof | Arnhem | Deelnitiatief door corpo. Portaal | 2009 - heden | Kadersteller / achtervang |
| 16 (Beenders, 2011, p. 39) | Hof van Heden | Rotterdam | Deelnitiatief door corpo. Vestia | 2005 - 2008 | Kadersteller / financier |
| 17 (Beenders, 2011, p. 39) | Stellinghof | Vijhuizen | Deelnitiatief door corpo. Ymere | Voortijdig Beëindigd 2010 | Projectleider / Kadersteller / Financier |
| 18 (Boelens et al., 2010, p. 47) | Het Groene Dak | Utrecht | Initiatief door particulieren | 1989-1993 | adviseur |
| 19 (Boelens et al., 2010, p. 50) | De Groene Marke | Zutphen | Initiatief door Particulieren | 1991 - 1996 | Projectleider / financier |
| 20 (Boelens et al., 2010, p. 55) | De Tip | Emmen | Initiatief door particulieren | 1997 – 2009 | Ontwikkelaar / projectleider |
| 21 (Sour, 2012) | Middelland zuid | Rotterdam c.q. landelijk | Initiatief door corporatie Woonstad | 2005 - heden | Projectleider / financier casco |
| 22 (madebyu.nl, s.d.) | 2 locaties | Utrecht | Initiatief door corporatie Mitros | ? | ? |
| 23 (cpogaffelstraat.nl, s.d.) | Gaffelstraat | Rotterdam | Initiatief door corporatie Woonstad | Verificatie is nodig 2012 – heden | Verificatie is nodig ? |

Bijlage 4: respons digitale vragenlijst

Antwoorden op vragenlijst zoals toegezonden door Frank Evers (Portaal, Sint Martenshof)

1. Kan het business model in combinatie met de gegeven beschrijving weergeven hoe een CPO project door een woningcorporatie aan consumenten wordt aangeboden? (motiveer uw antwoord)

Ja, het is mogelijk in beschrijvende zin de elementen uit het businessmodel te gebruiken.

2. Kan het business model in combinatie met de gegeven beschrijving weergeven hoe een CPO project door een woningcorporatie wordt uitgevoerd? (motiveer uw antwoord)

Een CPO-project wordt nooit alleen door een woningbouwcorporatie uitgevoerd; dat is dus lastiger. Het model moet hierbij toegepast worden op de inzet van meerder actoren.

3. Kan het business model in combinatie met de gegeven beschrijving weergeven hoe een woningcorporatie door middel van een CPO project waarde kan creëren? (motiveer uw antwoord)

Beperkt, naast reguliere opbrengsten koop danwel verhuur.

4. Had het business model op zich zelf, dus zonder de beschrijving, deze 3 items ook voldoende duidelijk kunnen maken? (motiveer uw antwoord)

?

5. Op welke manier had dit business model, al dan niet in combinatie met de bijbehorende beschrijving, in theorie bij kunnen dragen aan het uitvoeren van het CPO project waar u betrokken bij bent (geweest)? (motiveer uw antwoord)

Ik denk dat de verschillende elementen, hoewel niet zo expliciet verwoord, meegewogen zijn in de besluitvorming en uitvoering.

6. Op welke manier zou een business model in de toekomst bij kunnen dragen aan CPO projecten waarbij bestaand bezit word herontwikkeld? (motiveer uw antwoord)

Er leiden meerdere wegen naar Rome, dus zijn ook meerdere modellen toepasbaar om tot een integrale afweging te komen.

Antwoorden op vragenlijst zoals toegezonden door Paula Schuldink (Mitros, MadebyU)

1. Kan het business model in combinatie met de gegeven beschrijving weergeven hoe een CPO project door een woningcorporatie aan consumenten wordt aangeboden? (motiveer uw antwoord)

Ja, bij elk (investerings)model wordt door de corporatie een businessmodel gemaakt waarbij inzicht wordt gekregen in het aan te bieden product, de consument en de financiële haalbaarheid.

Typ uw antwoord hier

2. Kan het business model in combinatie met de gegeven beschrijving weergeven hoe een CPO project door een woningcorporatie wordt uitgevoerd? (motiveer uw antwoord)

Ja, zie vorig antwoord.

Typ uw antwoord hier

3. Kan het business model in combinatie met de gegeven beschrijving weergeven hoe een woningcorporatie door middel van een CPO project waarde kan creëren? (motiveer uw antwoord)

Deels, sommige waardecreaties zijn moeilijk uit te drukken in geld, en kunnen ook een maatschappelijke meerwaarde zijn.

Typ uw antwoord hier

4. Had het business model op zich zelf, dus zonder de beschrijving, deze 3 items ook voldoende duidelijk kunnen maken? (motiveer uw antwoord)

Sorry, ik begrijp deze vraag niet.

Typ uw antwoord hier

5. Op welke manier had dit business model, al dan niet in combinatie met de bijbehorende beschrijving, in theorie bij kunnen dragen aan het uitvoeren van het CPO project waar u betrokken bij bent (geweest)? (motiveer uw antwoord)

Corporaties werken al met bepaalde investeringsstatuten (vergelijkbaar met het business-model), dit geldt ook voor CPO-projecten. Elk project wordt voor alle aspecten uit het businessmodel beoordeeld.

Typ uw antwoord hier

6. Op welke manier zou een business model in de toekomst bij kunnen dragen aan CPO projecten waarbij bestaand bezit wordt herontwikkeld? (motiveer uw antwoord)

Beperkt, corporaties hebben eigen modellen die zij toepassen. Maar het model zou kunnen bijdragen als hiermee een goede afweging kan worden gemaakt om wel/geen cpo project op te starten.

Typ uw antwoord hier

Antwoorden op vragenlijst zoals toegezonden door Jan van Riel (De Key, IbbA)

1. Kan het business model in combinatie met de gegeven beschrijving weergeven hoe een CPO project door een woningcorporatie aan consumenten wordt aangeboden? (motiveer uw antwoord)

Dat kan. Het model geeft een breed overzicht van verschillende aspecten in een CPO-project. De beschrijving van het model maakt gebruik van andere koppen dan het model dit wekt verwarring. Doelgroep versus Klantsegment. Aanbod versus Waardepropositie

2. Kan het business model in combinatie met de gegeven beschrijving weergeven hoe een CPO project door een woningcorporatie wordt uitgevoerd? (motiveer uw antwoord)

Het model is natuurlijk een abstracte weergave vooraf, de ervaring in de praktijk leert dat er tijdens het project mede door de inbreng van de deelnemers situaties voordoen die niet in het algemene model zijn opgenomen. Een aanvulling op het model zou kunnen zijn waar ruimte in te passen is voor afwijkingen (specifieke inbreng van de nog te zoeken deelnemer). Het uitvoeringsproces ligt namelijk grotendeels bij de klant, zij zijn opdrachtgever van het ontwikkel / uitvoeringsproces en daarmee in grote mate bepalend voor het uiteindelijke 'woonproduct'.

3. Kan het business model in combinatie met de gegeven beschrijving weergeven hoe een woningcorporatie door middel van een CPO project waarde kan creëren? (motiveer uw antwoord)

Het model lijkt te zijn opgesteld vanuit de corporatie (grondverkoper) met als product het CPO-project. Ik ben er van overtuigd dat dit waarde creëert. De echte eindwaarde wordt echter gecreëerd door de deelnemers die met al hun energie een woning naar hun wens realiseren.

4. Had het business model op zich zelf, dus zonder de beschrijving, deze 3 items ook voldoende duidelijk kunnen maken? (motiveer uw antwoord)

Nee, de toelichting was voor mij noodzakelijk.

5. Op welke manier had dit business model, al dan niet in combinatie met de bijbehorende beschrijving, in theorie bij kunnen dragen aan het uitvoeren van het CPO project waar u betrokken bij bent (geweest)? (motiveer uw antwoord)

Wij hebben het wiel gaandeweg moeten uitvinden. Dit model geeft overzicht vooraf, dit is goed voor de interne besluitvorming binnen de corporatie. Hierbij dient naar mijn mening wel ruimte te worden ingebouwd voor onvoorziene omstandigheden die kenmerkend zijn voor collectieve particuliere groepsprocessen.

6. Op welke manier zou een business model in de toekomst bij kunnen dragen aan CPO projecten waarbij bestaand bezit word herontwikkeld? (motiveer uw antwoord)

Dit model is opgesteld voor corporaties die CPO overwegen in bestaand bezit.

Als aanvulling en aanbeveling naar de toekomst :

1. bij het blok Doelgroep de doelgroep van de corporaties benoemen.
Primaire doelgroep ; deelnemers met een inkomen tot soc.huur grens. Veel corporaties en gemeenten zoeken daarnaast naar mogelijkheden om de middeninkomens doelgroep te bedienen. Het CPO is hiervoor een uiterst geschikt vehickel.

2. bij het blok Aanbod
Op het bezit van een corporatie bestaande uit grond plus eventueel opstal zitten vaak prestatie afspraken met de gemeente. Sloop is niet zonder meer toegestaan, de gemeente is gewend voorwaarden te stellen aan de te realiseren ontwikkeling. Zoals programma, leveringsvoorwaarden grond (erfpacht) en datum van einde werkzaamheden. Deze voorwaarden dienen vooraf in kaart te worden gebracht en worden doorgeschoven naar de nieuwe ontwikkelaars.

3. bij het blok Activiteiten mis ik de vooraf op te stellen en af te stemmen randvoorwaarden :
Om het project te laten slagen dienen stedenbouwkundige randvoorwaarden en mogelijkheden vooraf goed te worden afgestemd met de gemeente.
Indien bestaand bezit wordt verkocht door een corporatie dient er vaak aan allerlei aanvullende eisen te worden voldaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan goedkeuring ministerie of bij erfpachtconversie, de funderingsklasse.

