

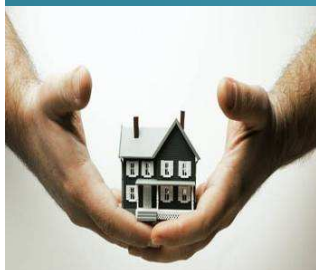
De verkoop van huurwoningen

*Beïnvloedende factoren op het verkoopresultaat
van een fusiecorporatie*

Master thesis

Rian Vermeulen
1392344
Juni 2010

Real Estate & Housing | Faculteit Bouwkunde
Technische Universiteit Delft.



De verkoop van huurwoningen

*Beïnvloedende factoren op het verkoopresultaat
van een fusiecorporatie*

Hoofdmentor:

Dhr. K. van der Flier

2^e mentor:

Dhr. L. Lousberg

Gecommitteerde:

Dhr. H. Van Bennekom



Afstudeerbegeleidster Wonen Limburg

Mw. J. Gerardts



wonen limburg

Ruimte voor jezelf!

Student

Rian Vermeulen
1392344

Datum

18 juni 2010



Technische Universiteit Delft
Faculteit Bouwkunde- Real Estate & Housing
Laboratorium Sustainable housing Transformation

Proloog

Voor u ligt het rapport voor de 5^e peiling van het afstudeertraject aan de opleiding Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft. Het is uitgevoerd in het kader van het afstudeerlaboratorium Sustainable Housing Transformations, onderdeel van de Mastervariant Real Estate & Housing, in samenwerking met woningcorporatie Wonen Limburg. Het onderzoek is uitgevoerd in een periode van tien maanden: van september 2009 tot juni 2010.

Dit rapport is het resultaat van het afstudeeronderzoek naar factoren die van invloed zijn op het verkoopresultaat die er door de vestigingen van woningcorporatie Wonen Limburg worden behaald. Wonen Limburg verkoopt jaarlijks een deel van haar huurwoningen om op die manier financiële opbrengsten te genereren die zij kan gebruiken om onrendabele investeringen te financieren. Het rapport bevat vertrouwelijke gegevens en is daarom enkel bestemd voor doeleinden van de faculteit Bouwkunde aan de Technische Universiteit Delft en woningcorporatie Wonen Limburg. Hoewel met de grootst mogelijke zorgvuldigheid is gewerkt aan de totstandkoming van dit rapport, kan het toch onvolkomenheden bevatten. Voor eventuele verbeteringen houd ik mij aanbevolen.

Graag wil ik de mentoren bedanken die mij tijdens het afstudeertraject begeleid hebben, te weten hoofdmentor de heer Kees van der Flier Universitair hoofddocent sectie Housing en de tweede mentor de heer Loui Lousberg Universitair docent sectie Bouwmanagement van de faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit in Delft. Tevens wil ik mijn stagebegeleidster mevrouw Janine Gerardts, Hoofd Woondiensten van woningcorporatie Wonen Limburg bedanken voor haar kritische blik en input voor dit afstudeeronderzoek. Ook wil ik graag andere medewerkers van Wonen Limburg bedanken die hun medewerking hebben verleend bij het verkrijgen van informatie, interviews en gesprekken ten behoeve van dit onderzoek. Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor hun support tijdens de afstudeerperiode.

Horst, 18 juni 2010

Rian Vermeulen

Summary

This chapter shows a research summary in which an answer is given to the different sub-questions and main research question. Finally, recommendations are given that come from the answer to the main research question

1. Motivation

"Housing associations are non-profit organizations and have public responsibilities. The 'Besluit Beheer Sociale Huursector' (BBSH) contains their main tasks. One of the main tasks of housing associations is to take care of proper housing for the lower incomes" (*YIP, 2009*). Housing associations not only take care of the lower incomes by renting social dwellings, they also sell dwellings. These owner occupied dwellings are made available in two ways. First, by offering newly build dwellings to the market. Second, by offering existing property to sitting tenants or the market. They do this by annually offering a part of their rental property for sale.

2. Problem description

Little literature is available on the selling of rental dwellings by housing associations, while the topic asks for more attention within the association. The pressure of selling of rental dwellings by associations has increased (*NIEBOER, 2009*). Kei Centrum and consultancy agency Van Nimwegen (2009) indicate that, because of the financial crisis, the integral corporate income tax and the interest increase on loans the selling of current property of associates has also become more important.

Sales are an income generating tool that associations can use to guarantee continuity of their operations. The selling of rental dwellings becomes a means to realize strategic goals. Besides, selling of rental dwellings can be seen as a goal on its own. The goal is to sell as many dwellings as possible and to provide people with a privately owned dwelling (*NIEBOER, 2009*).

In these times it appears that the selling of rental dwellings is not meeting expectations. Wonen Limburg is one of the associations indicating that sales targets are increasingly hard to achieve (*SMITSMANS, September 2009*). The effectiveness of sales is decreasing, resulting in a decreasing cash flow. This creates more pressure to sell rental dwellings. For that reason, the sales process was directed at realizing the budgeted sales results in 2009. Further research at Wonen Limburg can explore these problems in depth and see through the background.

The problem definition that emerges from this is:

Since the self-dependancing of the association sector, the introduction of taxes and the financial crisis, the sales of dwellings is under pressure. The sales of rental dwellings are not meeting expectations, while it is increasingly crucial for the

3. The research

This research maps the different factors that have an influence on the sale of rental dwellings, and with this the policy process of sales. It shows how the different factors influence the sales results of an association and what the underlying causes are. Four research methods have been used for this:

1. Theoretical research: a literature study has been performed;
2. Preliminary research: the policy process of sales and the sales results of Wonen Limburg have been investigated;
3. Empirical research: case studies have been performed. Information was gathered by means of interviews, workshops, observations and desk research;
4. Comparison analysis: the cases studies have been compared and analyzed.

4. Theoretical framework

The main research question:

What does the policy process of selling of current property of a housing association look like from a literature perspective?

To gain insights in the different factors that have an influence on the selling of rental dwellings a literature study has been performed. A conceptual model and theoretical framework are drawn up based on the literature study, using the most important concepts and their mutual relations, see figure 1. The presumptions shown below are implicitly incorporated in the model.

The policy process of sales

The selling of rental dwelling is influenced by the following four factors:

1. History;
2. Environment;
3. Sales policy;
4. Organization.

These factors together form the policy process of sales.

History

In the environment of an association, new developments constantly enter that have their influence on the sale of rental dwellings. Research of Van Gerwen (2009) shows that it is not always easy to respond and adapt to these developments. A number of factors, often derived from the history, can make this more difficult, namely path-dependency, routine, and lock-in. The history determines the way the organization functions and responds to the developments in the environment and the way this is incorporated in the sales policy of the association. It therefore is an independent variable.

Environment

The environment also is an independent variable that can have an influence on the sales policy of the association. The environment can be set out in the alignment between supply, demand and price, but also in stakeholders and developments.

Sales policy

The sales policy is the only factor with a direct influence on the sales results. It is an independent variable consisting of three aspects:

- The strategic level - sales considerations and sales targets
- The tactical level - sales criteria
- The operational level - sales activities and means

Two processes play an important role in the translation of the different levels in the sales policy. These are the policy planning process and policy implementation process. In the policy planning process, sales targets are translated to concrete policies: the sales criteria. In the policy implementation process the set policies is translated to the organization. It is important that the organization is well prepared for the implementation. Subsequently, the sales policy can be executed on the operational level.

Organization

The organization determines in which way the sales policy is shaped (directing) and in which way the policy is anchored in the organization (control). The organization is an independent variable with an influence on the sales policy of the association. The organization consists of six variables: strategy, structure, systems, staff, leadership, and culture.

The sales results

The sales result is a dependent variable. The sales results show which sales the association has realized. Deuten et al. (2007) make a distinction between property, finance and customer & society.

- What has been sold (property);
- To whom has this been sold (customer & society);
- What is the sales result (finance).

Customer & society are focused on the value of sales to others, while property and finance refer to the continuity of the association.

Conceptual model

Based on the previous presumptions the conceptual model in figure 1 is drawn up. The model has four main variables: history, environment, organization and sales policy. Together they form the policy process of sales. To be able to sell effectively it is important to monitor that above mentioned factors are aligned and its contents are shaped.

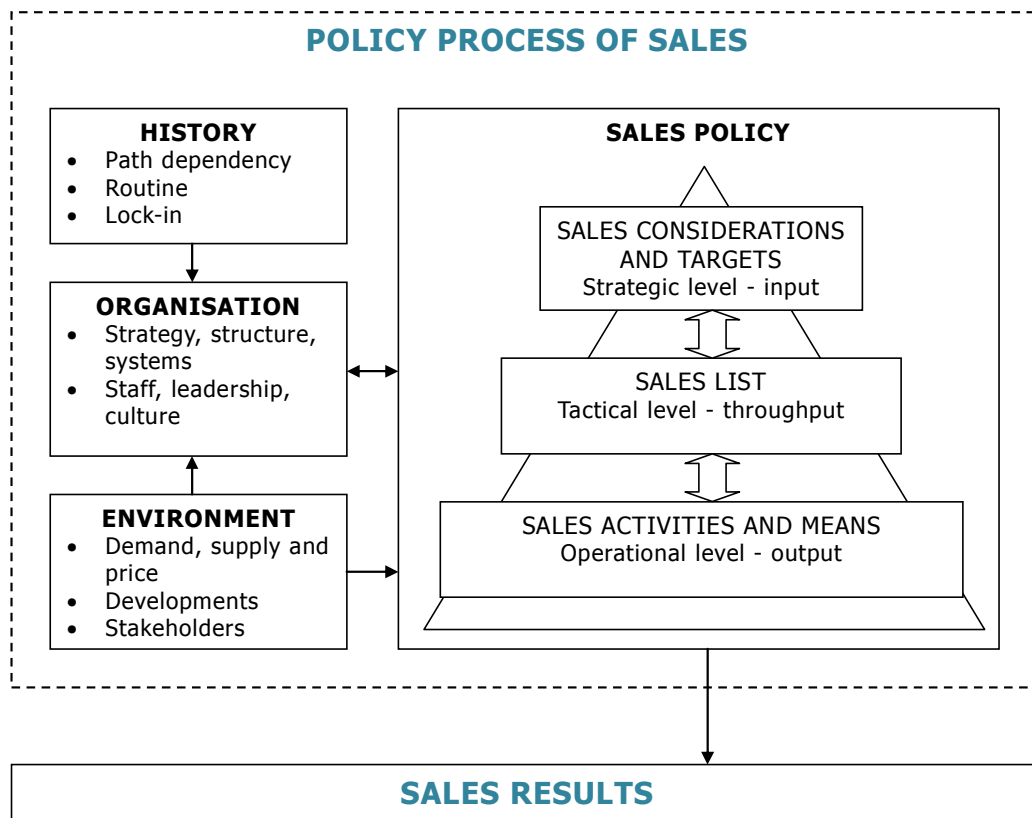


Figure 1 Conceptual model of the policy process of sales from a literature perspective

5. Pre-study at Wonen Limburg

The central research question for the pre-study is:

What does the policy process of sales of Wonen Limburg look like?

Literature does not specifically discuss the policy process of sales for different kinds of associations, like a merger association with separate establishments. Therefore, a pre-study was performed within the housing association Wonen Limburg.

The policy process of sales

The pre-study shows that the policy process of sales of Wonen Limburg is not one process, in which the history, environment, sales policy, and organization are taken into account one-off, but it shows that two processes need to be run through. The first process takes place on the centralized level of Wonen Limburg and the second process takes place at the decentralized level of the establishments.

Sales on a central level

Pre-study at Wonen Limburg shows that central sales policy is drawn up by the central organization, which can be influenced by the history of Wonen Limburg, see figure 2. Hardly any research is done at the environment, which is why it does not influence the central sales policy.

In the central sales policy, the sales considerations, goals, sales criteria, procedures for sales activities and sales stimulating measures are developed and written down in policy documents. Research at Wonen Limburg shows that first goals, criteria, procedures and means are developed and that the sales considerations are formulated afterwards. The selling of rental dwellings from financial considerations is central in this. This means that achieving budgeted yields and numbers is leading with sales.

Central policy is drawn up by the director and management team of Wonen Limburg, with the aid of supporting functions. The elaboration and monitoring of the policy takes place in the staff departments of the central organization and is then fed back to the director and the management team (*VAN OS, 2007*). Direction is given on the basis of the results of the different establishments, where region managers are the lynchpin within and between the establishments. Achieving pre-determined sales goals are central in this.

Sales on a decentralized level

The central sales policy of Wonen Limburg presents frameworks and guidelines for the development of the decentralized sales policy of the establishments. The sales policies of the establishments are also determined, based on the environment and influenced by both the history as well as the organization of the establishment. It seems as if four factors are of influence on the sales policy:

- The central sales policy;
- The history of the establishment;
- The environment of the establishment;
- The decentralized sales organization.

Together with the decentralized sales policy, these four variables determine the effectiveness of the policy process of sales within Wonen Limburg. The decentralized sales policy is supposed to have a direct influence on the sales results. The other factors have an indirect influence on the sales result. In other words, both the functioning of the policy process of sales as well as the sales results are dependent on these variables and their alignment, see figure 2.

Sales results

Numbers and yields are the most important measurement results for sales. Result measurements show that the association annually sells less rental dwellings and therefore yields less than is budgeted for. Only the yields for 2009 were realized as budgeted. The question is what the influence of the different establishments was on this. This has been further investigated within the cases Wonen Heuvelsteden, Wonen Venray, and Wonen Weert. A description is given in the next paragraphs.

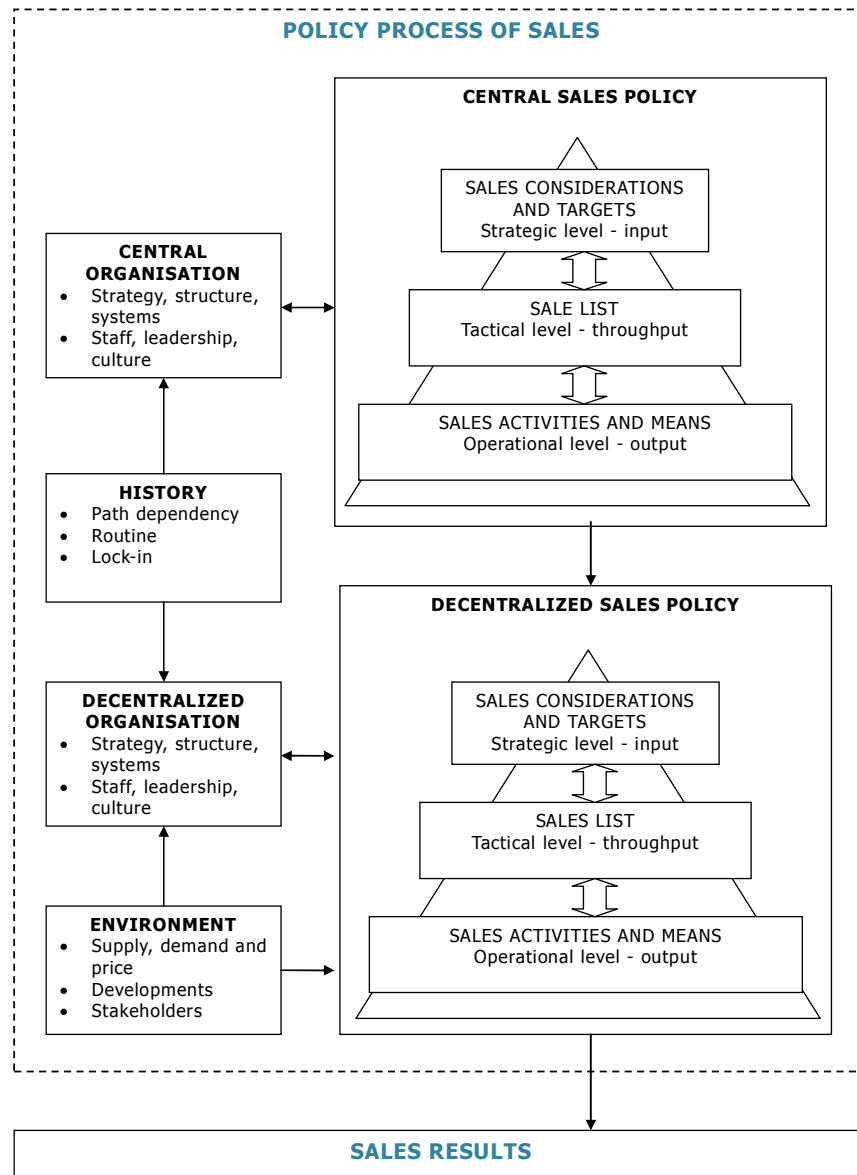


Figure 2 Conceptual model of the policy process of sales for Wonen Limburg

6. Results of the empirical research

Case studies have been performed for the empirical research. By using case studies, a qualitative analysis can be made using a relatively small number of research units. The case studies were performed within three establishments of Wonen Limburg; Wonen Heuvelsteden, Wonen Venray and Wonen Weert. In every case, the focus has been on the following research question:

Which factors have an influence on the functioning and results of the policy process of sales and how is this reflected?

Since the research is focused on the effectiveness of the policy process of sales, it has been investigated which factors have an influence on this. To gain insights, empirical research was performed by using method triangulation. Methods like open face-to-face interviews, workshops, observations, and desk research were aids for the investigation.

The selling of rental dwellings by Wonen Heuvelsteden

Wonen Heuvelsteden wants to sell approximately 1% of her rental dwellings annually, which equals around 33 dwellings. The sale of this number of dwellings is the most important target for both the central and decentralized organization. The research shows that the establishment mostly wants to sell complex based, but as a result of long procedures this is hardly realizable. Because of this an unplanned strategy is used: sale to current renters and the market. The stock does not allow to sell much of these dwelling because it mainly consists of multiple household dwellings and those are kept in the portfolio due to ageing. The result is that Wonen Heuvelsteden stays behind budgeted numbers and yields. In 2009, only 4 dwellings were sold and the sales yields were only €190.000 instead of the budgeted €2.000.000,-.

Associates and own research show that a number of factors can influence the effectiveness of the policy process of sales. Factors in the central sales policy, the central organization, the decentralized sales policy and decentralized organization en the environment were mentioned. In the history, no factors were addressed.

The selling of rental dwellings by Wonen Venray

Wonen Venray annually sells a part of her rental dwellings to current renters or individuals. For 2009, the targeted sales percentage was 1,5% of the current property, which equals 72 dwellings. This target has been increased to 110 dwellings due to disappointing intermediate sales results of the other establishments. Reaching this target was the main goal in the establishment and in the central organization. Due to this, sales criteria were largely let go and the focus was mainly on probability of success of the sale. Also, most of the current renters were addressed and the market was informed of the possibility to buy a rental dwelling from Wonen Venray. This did not appear to yield the desired results. As a consequence, the targeted sales numbers were again adjusted, now back to 70 dwellings. Despite these actions, the sales results show that in 2009, Wonen Venray has sold 63 dwellings for a total sales yield of €7.300.000,- instead of the budgeted € 9.000.000,-.

Associates and own research show that a number of factors can influence the effectiveness of the policy process of sales. Factors in the central sales policy, central organization, decentralized sales policy, decentralized organization and the environment were mentioned. In the history, no factors were addressed.

The selling of rental dwellings by Wonen Weert

Wonen Weert wants to sell approximately 1% of her rental dwellings annually. She mainly focuses on sales to current renters and the market. By control of the central organization the targeted sales number was increased to 75 dwellings mid 2009. This is the result of disappointing intermediate sales results of the other establishments. These changed targets did not move Wonen Weert to change their sales policy. Her basic principles remained the same. Monitoring the sales process plays an important role in this. Wonen Weert did focus on active communication and information on the sale of rental dwellings to current renters and the market. These actions could have contributed to realizing the budgeted sales numbers of the establishment. The sales results for 2009 are €9.800.000,- instead of the budgeted €4.700.000,-. Nevertheless, associates and own research show that some factors influence the effectiveness of the policy process, but until now did not interfere with reached the targeted sales results. Factors in the central sales policy, central organization, decentralized sales policy, decentralized organization and the environment were mentioned. The housing stock and history seem to have no influence on the effectiveness of the policy process of sales.

7. Analysis and horizontal comparison of the three case studies

The main research question for the comparison:

What does the analysis and comparison of the cases show about the influence of the factors from the policy process of sales on the sales results?

Sales results

At the start of the year, every establishment determines how many dwellings she wants to sell (the number) and what the budgeted yields are (the results). The case studies show that Wonen Heuvelsteden en Wonen Venray do not achieve the budgeted results. Wonen Heuvelsteden only realizes 9,5% of the budgeted results in 2009 and Wonen Venray realizes 73%. Budgeted sales numbers are also not achieved. Because of this, the sales activities of both Wonen Heuvelsted and Wonen Venray can be called ineffective. Wonen Weert, on the other hand, does realize budgeted sales numbers and results – even over budget (210%) – and can therefore be called effective.

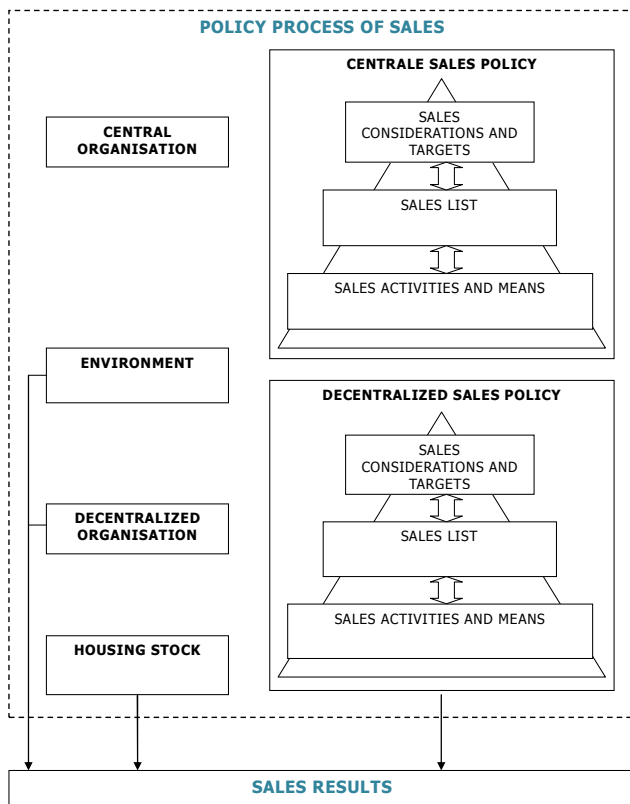


Figure 3 Factors with a direct influence on the sales results

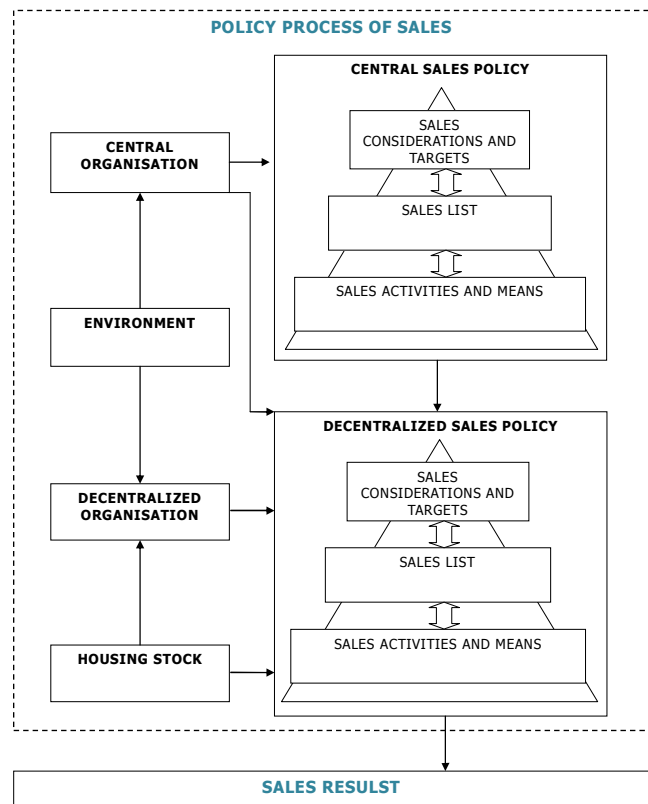


Figure 4 Factors with an indirect influence on the sales results

Influencing factors

The research has shown that the way the factors are aligned has a direct and indirect influence on the sales results of the establishments, see figure 3 and 4.

The central sales policy only has an indirect influence on the sales results. It provides frameworks and guidelines for the realization of the decentralized sales policy of the establishments. In which it can be seen that the central sales policy is only partly translated and that own initiatives form the other part. An explanation for this can primarily be found in the environment and current property of the establishments, the way the central policy is formulated, how associates are informed and how they take responsibility.

The central organization is incited to sell more or less under the influence of changes in the environment. It also shows that the central organization only has an indirect influence on the sales result. The central organization always has an influence on the sales results through the central sales policy and/or the decentralized sales policy. The way that the leadership is formed determines the influence the central organization can have on the decentralized level. On this level it is watched how the direction handled.

The environment has a direct and indirect influence on the sales results. Differences in the results primarily originate from the way the environment is established. Especially the offer of properties for sale, the competition, the demography and the renting-selling ratio have an influence.

The decentralized sales policy only has a direct influence on the sales results. Differences in the sales results originate from the way the direction is set and the sales policy is formed. Demarcation of the sales policy plays an important role, so that associates can execute the sales policy of the establishment and know what must be done to achieve the result.

The research shows that - despite the fact that no causes originating in history are mentioned in the individual cases at first - from the analysis and horizontal comparison of the total result of the three establishments, statements on the influence of history on the sales results can yet be made. The history cannot be seen as an isolated variable between the central and decentralized organization. It is a variable that has an influence on the way relations between factors in the sales policy exist and are formed. It therefore has an indirect influence on the sales result, but is often less visible.

The unexpected finding of the research is that the housing stock also has an influence on the sales results, both direct as indirect. The composition, location and maintenance state of the stock are important.

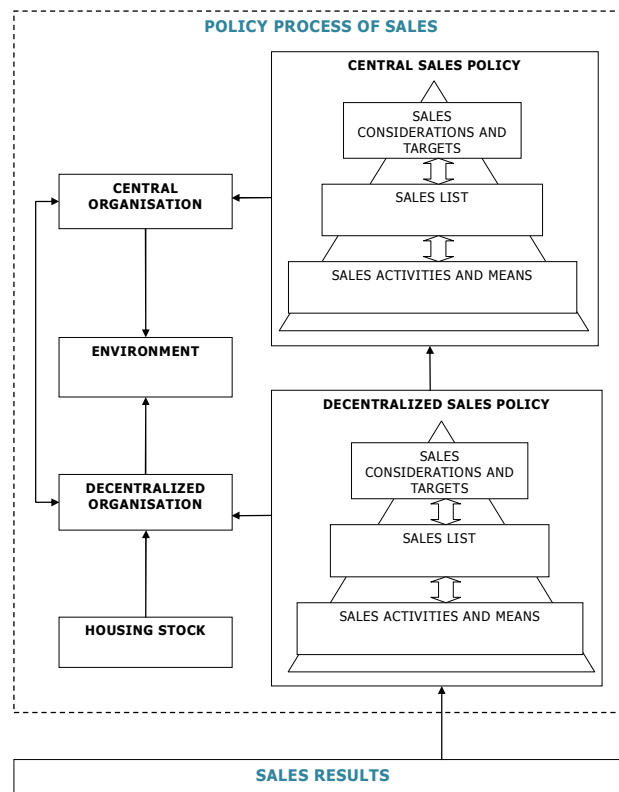


Figure 5 Missing relations between factors in the policy process of sales

Missing relations between factors

The research also shows that a number of relations between factors are missing, see figure 5. It concerns the relations between:

- Central and decentralized organization
Communication and information exchange between the associates hardly takes place. Only the regional director is the connecting link.
- Central organization and environment
The central organization hardly takes the environment into account when formulating the central sales policy.
- Environment and decentralized organization
The decentralized organization hardly looks at the environment. Few performance agreements are made with municipalities, but these are not binding.
- Sales policy and organization
Little feedback on the functioning of the sales policy is given to the organization. Often only because of the goal.
- Sales results on the basis of the central and decentralized policy.
Feedback on the sales results of the establishments is hardly used for adjusting the budgeted sales numbers and results for the coming years.

There is little alignment for the above mentioned factors between the central organization and the establishments. Because of this it can be concluded that it also has an influence on the effectiveness of the policy process of sales.

8. Conclusion

On the basis of the results obtained in the empirical research, an answer to the main research question can be given. The main research question is:

How do the different factors of the policy process of sales relate to realized sales results and which recommendations for improving the policy process of sales can be made based on the outcome of the research?

The goal of the research was to map the different factors that have an influence on the effectiveness of the policy process of sales. This way, associations can improve their policy process of sales and ensure that budgeted results are realized, now that selling plays an increasingly important role to keep the association financially healthy from environmental developments.

The influence of the policy process of sales on the sales results

The assumption in the theoretical framework was that five factors have an indirect influence on the sales results. These are the central organization, the central sales policy, the decentralized organization, the history and the environment. The assumption was that only the decentralized sales policy has a direct influence on the sales results.

It can be concluded that indeed there are factors that have an indirect and direct influence on the sales result, but the factors and their alignment are different that expected. The research shows that:

- The central organization and central sales policy always have an indirect influence on the sales policy. Often through the decentralized sales policy.
- The environment and decentralized organization have both an indirect and direct influence on the sales results.
- The decentralized sales policy only has a direct influence on the sales results.

The unexpected finding is that the housing stock also has an indirect and direct influence on the sales results.

Ultimately, there seems to be a connection between the factors that have an indirect influence on the sales results. For all the factors, the indirect influence always goes through the decentralized sales policy. Because of this, the decentralized sales policy is an important

part of the policy process of sales. It can be seen as alignment method between the other factors from the policy process of sales, namely the central and decentralized sales policy, the central and decentralized organization, the environment and the housing stock.

Decentralized factors – like the decentralized sales policy, the decentralized organization, environment and housing stock – also show a direct relation with the sales results. The way the content of the factors is formed, determine if the sales results can be realized.

Differences in the sales results

Decentralized factors can also lead to differences in the sales results. This arises from the way the content of the decentralized organization, environment, housing stock and the decentralized sales policy are formed.

The research shows that the way the environment is formed determines whether an association can generally sell dwellings. Sometimes this is not possible just because of the environment. Demographic developments (mainly population shrink en ageing), a large share of private properties in the region or strong competition can result in an association being hardly able to sell dwellings.

The composition, location and maintenance state of the dwelling can also have an important influence on the selling of dwellings. This can have a positive as well as negative influence on both the sales policy and the sales results. The research shows that if an establishment mainly owns single-family dwellings, selling of dwellings is difficult.

Finally the research shows that also the organization plays an important role in the difference in sales results of the establishments. It shows that when an organization is more team focused, the decentralized sales policy is demarcated which gives it direction and support. The central sales policy is also taken along better in the decentralized sales policy. With direction from the centralized organization, a team-oriented organization makes sure that it sticks to the main lines of the planned decentralized sales policy. Eventually, this contributes to realizing budgeted sales results, on the condition that the goal is kept in mind but is not dominant. A decentralized organization that is more goal-oriented, has a less demarcated decentralized sales policy and the central sales policy is less assimilated. Direction from the central organization leads to an ad hoc sales policy on a decentralized level, in which decisions are mainly made based on what the organization thinks is good for the environment, instead of what the organization must do based on the environment. As a result, an open policy originates in which associates hardly have a framework and directives for the selling of rental dwellings. The research shows that organization that focus primarily on the goal have more difficulties with realizing budgeted sales results, than organizations that mainly focus on working in teams.

Finally, also the sales policy appears to play an important role. A demarcated sales policy together with stimulation of sales appear to play an important role in the sales results. When no, or just one of both activities are executed, results are not achieved. Eventually this causes the difference in the sales results.

Sales as a contribution to the social task of housing associations

Next to the differences that were found in the policy process of sales and the sales results, similarities can also be seen. These similarities play an important role in the way the selling of rental dwellings contributes to the society.

Theory shows that the selling of rental dwellings is of increasing importance in the fundability of associations. The changes in the environment, like the introduction of corporation tax and the financial crisis are an important cause. Empirical research shows that sales are used as a means to realize other goals. The risk is that the social outcome – or the goal of sales – is lost out of sight. Nevertheless, the sales results show that households can still obtain their own dwelling through sales. In recent years, more and more renters have purchased a rental dwelling from the association. People that have the opportunity to buy a rental dwelling can do this by using a discount agreement. People that are able to buy a dwelling are stimulated to do so. The effect appears to be that renting a dwelling from an association is getting back its original role. Nevertheless, an association has to take care that stimulating owning private property does not lead to sales coercion. At all times must it stay socially responsible to sell

dwellings. The question remains what the dwelling sales mean for society in the long term. The research shows that, to date, little attention is paid to this. Sales are approached from a short or medium term. Research to the long term effects have not been conducted often, through which the question can be raised if selling of rental dwellings is as social as is actually believed. Anyhow, the association is obtaining yields in the current situation that now or in the future can be used for other goals. Eventually, these goals will always directly or indirectly be invested in society.

9. Recommendations

This research has mapped the different factors that are of influence on the sales of rental dwellings. It provides insight which relations are or are not found and in which way the different factors relate to both the functioning of the policy process of sales as well as the results achieved with sales. The research shows that both differences and similarities are found between the establishments, that the alignment between relations of factors determine the functioning of the policy process, and that three factors on a decentralized level have an influence on the sales results that are realized. It also shows that some relationships are missing.

Recommendations are made based on the following research question:

How do the different factors of the policy process of sales relate to the sales results that are realized and which recommendations for improving the policy process of sales can be made based on the outcome of the research?

Basic assumptions and preconditions

Some basic assumptions and preconditions are given below, that need to be taken into consideration before improvements in the policy process of sales can be implemented.

1. Sales are custom
The central organization needs to take into account that the different establishments operate under one wing. These establishments all operate in different environments and have different organizational cultures. Next to this, the current property of the establishments is different. The sales policy needs to be aligned with this.
2. Improvements are no guarantee for results
Improvements in the policy process of sales are no guarantee for a good sales result. Despite of a well functioning policy process, the budgeted sales numbers and yields could not be realized.
3. Resistance when implementing improvements
Implementing improvements to the policy process of sales can lead to resistance. It is important for the organization recognize this resistance. It is important to involve associates from start to finish, and to listen to and use their knowledge.

Improvements in the policy process of sales

Several recommendations can be made for the policy process of sales. These recommendations are grouped by the most important factors or relationships in the policy process of sales.

1. The contribution of sales to the society
Associations should not view sales only as a means to generate yields, but it must also be seen as a way to realize a better living situation for households. Sales can sometimes be the best way for this. In certain cases not selling the dwelling, a selling-renting construction or renting a dwelling is a better alternative.

2. Centralized versus decentralized

The association can choose to organize sales centralized, decentralized, or a combination of both. Irrespective of the choice, it is important to have a good alignment between both. This can be achieved by taking the following recommendations into account:

- Make clear agreements on the division of tasks
- Alignment in the policy
- Communication in the organization

3. Sales policy

It is important that the sales policies of the establishments are well shaped. This can be achieved on the basis of the following recommendations:

- Clearly define the sales policy
- Involve associates when writing up the policy
- Formulate realistic sales targets
- Determine which target group to address for sales
- Take the long term effects of sales into consideration

4. Organization

The organization has a power position within the policy process of sales. The association needs to be careful with this power position. Recommendations for this are:

- Be careful with ad hoc control in the sales policies of the establishments
- Create awareness within the organization for the consequences of sales
- Utilize information and communication systems
- Take the associates knowledge and competences into account

5. Environment

- The environment is a known fact
- Take care of alignment between the environment and central sales policy

6. Housing stock

- Improve the maintenance state of the dwellings
- Keep the composition of the housing stock into account

7. Sales as a cyclical process

Make sure that sales are approached as a closing process. Preconditions are:

- The policy process of sales is frequently screened
- Result measurements are carried through in policies

Guarding the sales policy of the establishments is desirable. A process manager could see to this. He or she can utilize the knowledge of the associates that perform activities for selling rental dwellings.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding van het onderzoek.....	25
1.1	Aanleiding	26
1.2	Probleemschets en probleemstelling.....	26
1.3	Doelstelling en doelgroepbeschrijving.....	27
1.4	Onderzoeksvragen	28
1.5	Het onderzoeksmodel	28
1.6	Onderzoeksrelevantie	32
1.7	Leeswijzer	33
2.	Theoretisch kader	35
2.1	Bevordering van het eigen woningbezit door verkoop.....	36
2.2	Het beleidsproces verkoop.....	37
2.2.1	Het verkoopbeleid.....	37
2.2.2	De omgeving.....	40
2.2.3	De organisatie.....	43
2.2.4	De historie.....	44
2.3	Het verkoopresultaat	45
2.4	Conclusie.....	45
3.	Het beleidsproces verkoop bij Wonen Limburg	49
3.1	Woningcorporatie Wonen Limburg.....	50
3.2	Het beleidsproces verkoop.....	50
3.2.1	De historie.....	50
3.2.2	De omgeving.....	51
3.2.3	Het verkoopbeleid van Wonen Limburg	51
3.2.4	De organisatie van verkoop van Wonen Limburg	53
3.3	De verkoopresultaten van Wonen Limburg.....	55
3.3.1	Resultaatmetingen door Wonen Limburg	55
3.3.2	Verkooptaantallen en opbrengsten	56
3.4	Conclusie.....	57
4.	Casestudie Wonen Heuvelsteden	59
4.1	Wonen Heuvelsteden	60
4.2	Het beleidsproces verkoop van Wonen Heuvelsteden	60
4.2.1	De historie.....	60
4.2.2	De omgeving.....	60
4.2.3	Het verkoopbeleid	64
4.2.4	De organisatorische	65
4.3	Verkoopresultaten van Wonen Heuvelsteden.....	67
4.3.1	Resultaatmetingen door Wonen Heuvelsteden.....	67
4.3.2	Verkooptaantallen en opbrengsten	68
4.3.3	Een nadere beschouwing van de verkoopresultaten	68
4.4	Effectiviteit van het beleidsproces verkoop van Wonen Heuvelsteden.....	69
4.4.1	Het centrale verkoopbeleid	70
4.4.2	De centrale organisatie	70
4.4.3	De historie.....	71
4.4.4	De omgeving.....	71
4.4.5	Het decentrale verkoopbeleid.....	71
4.4.6	De decentrale organisatie.....	72
4.5	Conclusie beleidsproces Wonen Heuvelsteden.....	74

5.	Casestudie Wonen Venray	77
5.1	Wonen Venray	78
5.2	Het beleidsproces verkoop van Wonen Venray	78
5.2.1	De historie.....	78
5.2.2	De omgeving.....	78
5.2.3	Het verkoopbeleid.....	80
5.2.4	De organisatie.....	82
5.3	Resultaten van het beleidsproces verkoop van Wonen Venray	84
5.3.1	Resultaatmetingen door Wonen Venray.....	84
5.3.2	Verkoopaantallen en opbrengsten	85
5.3.3	Een nadere beschouwing van de verkoopresultaten	86
5.4	Effectiviteit van het beleidsproces verkoop van Wonen Venray.....	87
5.4.1	Het centrale verkoopbeleid.....	87
5.4.2	De centrale organisatie	88
5.4.3	De historie.....	88
5.4.4	De omgeving.....	88
5.4.5	Het decentrale verkoopbeleid.....	89
5.4.6	De decentrale organisatie.....	89
5.5	Conclusie over het beleidsproces verkoop van Wonen Venray	91
6.	Casestudie Wonen Weert.....	95
6.1	Wonen Weert	96
6.2	Het beleidsproces verkoop van Wonen Weert.....	96
6.2.1	De historie.....	96
6.2.2	De omgeving.....	96
6.2.3	Het verkoopbeleid.....	98
6.2.4	De organisatie.....	100
6.3	Verkoopresultaten van Wonen Weert	102
6.3.1	Resultaatmetingen door Wonen Weert.....	102
6.3.2	Verkoopaantallen en opbrengsten	102
6.3.3	Een nadere beschouwing van de verkoopresultaten	104
6.4	Effectiviteit van het beleidsproces verkoop van Wonen Weert	105
6.4.1	Het centrale verkoopbeleid	105
6.4.2	De centrale organisatie	105
6.4.3	De historie.....	106
6.4.4	De omgeving.....	106
6.4.5	Het decentrale verkoopbeleid.....	106
6.4.6	De organisatie van verkoop	106
6.5	Conclusie over het beleidsproces verkoop van Wonen Weert	108
7.	Analyse en vergelijking van de casestudies	111
7.1	Analyse en vergelijking van verkoopresultaten	112
7.2	Analyse en vergelijking factoren in het beleidsproces verkoop	112
7.2.1	De centrale organisatie	112
7.2.2	Het centraal verkoopbeleid	114
7.2.3	De omgeving.....	116
7.2.4	De decentrale organisatie.....	118
7.2.5	Het decentraal verkoopbeleid.....	120
7.2.6	De historie.....	122
7.2.7	De rol van de woningvoorraad bij verkoop	123
7.3	Interpretatie van de onderzoeksresultaten	124
7.3.1	Bestaande relaties tussen factoren	124
7.3.2	Ontbrekende relaties tussen factoren	126
7.4	Conclusie over de invloed van factoren op verkoopresultaat.....	127

8.	Conclusies en aanbevelingen	131
8.1	Deelconclusies uit het afstudeeronderzoek	132
8.1.1	Theoretisch onderzoek.....	133
8.1.2	Vooronderzoek bij Wonen Limburg.....	134
8.1.3	De resultaten van het empirisch onderzoek.....	136
8.1.4	Analyse en horizontale vergelijking van de drie casestudies	138
8.2	Eindconclusie van het onderzoek	140
8.3	Aanbevelingen.....	143
9	Epiloog	147
	Literatuur en praktijkreferenties	149
Bijlage 1	Achtergrondinformatie uit de literatuurstudie	153
Bijlage 2	Verkoopresultaten versus investeringen	157

Begrippenlijst

Hieronder zijn de belangrijkste begrippen van het onderzoek uitgelicht en geoperationaliseerd.

1 Besluit Beheer Sociale Huursector

In dit besluit zijn de spelregels voor de woningcorporaties uitgewerkt. Het vormt de juridische basis voor het functioneren van woningcorporaties. Het beschrijft de terreinen waarop de corporaties actief mogen zijn en geeft de toelatingseisen om een woningcorporatie te kunnen worden. Verder regelt het besluit zaken als het toezicht door de minister en de verplichting tot het opstellen van een jaarrekening, jaarverslag en volkshuisvestingsverslag.

2 Beleidsproces verkoop

Dit is een overkoepelende terminologie voor de afstemming tussen en de factoren die van invloed zijn op het verkoopresultaat van een woningcorporatie. Er kan een onderscheid worden gemaakt in centraal verkoopbeleid, centrale organisatie, decentraal verkoopbeleid, decentrale organisatie, historie en omgeving.

3 Effectiviteit

Geeft aan dat een voorgenomen doelstelling gerealiseerd is. Binnen de verkoop van huurwoningen betekent het dat begrootte aantallen en opbrengsten zijn gerealiseerd.

4 Vennootschapsbelasting

De vennootschapsbelasting is een belasting over winst die door de staat wordt geheven. Het is mogelijk dat ook de stichting of vereniging over de winst vennootschapsbelasting moet betalen.

5 Verkoopresultaat

Hetgeen de corporatie aan verkopen heeft gerealiseerd. Deuten et al. (2007) maken een onderscheid tussen vastgoed, financiën en klant & maatschappij. Om hiervan een beeld te krijgen wordt in de resultaten gekeken naar:

- Wat er is verkocht (vastgoed);
- Aan wie dit is verkocht (klant en maatschappij)
- Hoeveel het heeft opgebracht (financiën).

1. Inleiding van het onderzoek

Dit hoofdstuk geeft een inleiding op het afstudeeronderzoek. Het is opgesteld naar aanleiding van het definitieve leerplan, waarin tussentijds verbeteringen en aanpassingen zijn aangebracht indien het onderzoek dit noodzakelijk maakte.

In paragraaf 1.1 wordt ingegaan op de aanleiding voor het onderzoek. Tevens wordt de woningcorporatie Wonen Limburg beschreven. In paragraaf 1.2 wordt de probleemschets en probleemstelling van het onderzoek omschreven. Paragraaf 1.3 geeft de bijbehorende doelstelling en doelgroepbeschrijving. Vervolgens worden in paragraaf 1.4 de vraagstellingen van het afstudeeronderzoek behandeld. Hierin kan een onderscheid worden gemaakt tussen de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen. Paragraaf 1.5 omschrijft de uitvoering van het onderzoek. Vier stappen zijn hiervoor doorlopen. De relevantie van het afstudeeronderzoek voor de wetenschap en maatschappij wordt in paragraaf 1.6 omschreven. Paragraaf 1.7 betreft de leeswijzer van het onderzoek.



1.1 Aanleiding

De laatste tien jaar is er veel literatuur verschenen over het beleid van corporaties. Marktoriëntatie en professionalisering van beleid staan daarin centraal. Onderstaande onderzoekers behandelen dit onderwerp in hun proefschrift:

- Van den Broeke, die zich richt op de instrumenten voor de ontwikkeling van strategisch voorraadbeleid.
- Van Os, die ingaat op het inrichten van het beleidsproces van de voorraad van corporaties, waarbij een afstemming ontstaat tussen het opgestelde beleid en de organisatorische inbedding.
- Gruis, die ingaat op het gebruiken van financiële instrumenten bij het ontwikkelen van het voorraadbeleid van woningcorporaties.
- Nieboer, die zich richt op de relatie tussen voorraadbeleid en investeringsbesluiten van corporaties.
- Dankert, die ingaat op de implementatie van voorraadbeleid binnen corporaties.
- Dreimuller, die ingaat op het verandermanagement binnen woningcorporaties.

Uit bovenstaande beschrijving is af te leiden dat er voornamelijk onderzoek wordt gedaan naar het voorraadbeleid van woningcorporaties. Het verkopen van huurwoningen komt hierin maar summier aan bod. Vandaar dat er in dit onderzoek uitgebreider in wordt gegaan op het verkoopbeleid van woningcorporaties.

Woningcorporaties zijn non-profit organisaties en hebben publieke verantwoordelijkheden, vastgelegd in het "Besluit Beheer Sociale Huursector". Het is de taak van woningcorporaties om de lage inkomensgroepen van huisvesting te voorzien (*YIP, 2009*). Niet alleen door het verhuren van sociale huurwoningen, maar ook door het verkopen van woningen. Koopwoningen worden op twee manieren beschikbaar gesteld door de corporatie. Zo worden er enerzijds nieuwbouwwoningen aangeboden op de markt. Anderzijds kan de corporatie ervoor kiezen om bestaand bezit (huurwoningen) te verkopen aan huurders of op de vrije markt.

1.2 Probleemschets en probleemstelling

Over het verkopen van huurwoningen door woningcorporaties is nog weinig literatuur beschikbaar, terwijl het onderwerp binnen corporaties meer aandacht vraagt. Zo is in de loop der jaren de druk op verkoop van huurwoningen door corporaties toegenomen (*NIEBOER, 2009*):

- Allereerst zijn corporaties financieel zelfstandiger gaan opereren, waardoor zij grotere financiële risico's dragen.
- Ten tweede kan het overgrote deel van de nieuwbouw en de renovatie niet kostendekkend worden uitgevoerd. Tekorten kunnen aanzienlijk zijn. Verkoop is een van de (weinige) manieren om deze tekorten aan te vullen.
- Op de derde plaats is in de grote steden het beleid van gemeenten erop gericht het aandeel koopwoningen in de voorraad aanzienlijk te vergroten. Hierdoor wordt er op corporaties druk uitgeoefend om te verkopen, zodat zij hun bijdragen kunnen leveren.

Bovenstaande factoren hebben niet alleen de druk op verkoop vergroot. Kei Centrum en adviesbureau Van Nimwegen (2009) geven aan dat vanwege de kredietcrisis in de markt, de integrale vennootschapsbelasting en de renteverhoging op leningen de verkoop van bestaand bezit van corporaties eveneens belangrijker is geworden. Verkoop is een van de opbrengstgenererende methoden die corporaties kunnen gebruiken om continuïteit van hun activiteiten te waarborgen. Het verkopen van huurwoningen wordt hierdoor steeds meer een middel om strategische doelstellingen te kunnen realiseren. Daarnaast kan de verkoop van huurwoningen zelf ook worden gezien als doel. Het doel is om zoveel mogelijk woningen te verkopen en mensen te voorzien van een eigen woning (*NIEBOER, 2009*).

Juist in deze tijd blijkt dat de verkoop van huurwoningen achter blijft bij de verwachtingen. De indruk bestaat echter dat verkoopresultaten per corporatie sterk verschillen. Sommige hebben te maken met een terugval van verkoopopbrengsten, terwijl anderen in staat blijken te zijn om de verkoopprognose waar te maken (*PUBLIC VISION, 2009*). Wonen Limburg is een corporatie die aangeeft steeds meer moeite te hebben met het behalen van de verkoopaantallen (*SMITSMANS, september 2009*). De effectiviteit van de verkoop neemt af, met als gevolg dat de corporatie te maken heeft met teruglopende kasstromen. Hierdoor ontstaat er een grotere druk om meer woningen te gaan verkopen. Om die reden heeft er in 2009 meer sturing plaatsgevonden om de begrootte verkoopresultaten te realiseren. De nadruk op beleidsinhoud en procesverloop van verkoop zijn hierdoor op de achtergrond gekomen.

Woningcorporatie Wonen Limburg biedt de mogelijkheid om het onderwerp te onderzoeken. Vanuit deze corporatie is dan ook het idee en de eerste directe aanleiding voor het onderwerp ontstaan. Uit vooronderzoek is gebleken dat de corporatie te maken heeft met veel factoren die de effectiviteit van het beleidsproces verkoop beïnvloeden. Tot nu toe zijn er nog weinig actuele publicaties die inzicht geven in de invloed van factoren op het verkoopresultaat, terwijl dit corporaties sturing en houvast kan geven. Nader onderzoek binnen Wonen Limburg kunnen deze problemen verder uitdiepen en de achtergronden ervan doorgronden.

Probleemstelling

Op basis van bovenstaande literatuurstudie en eerste vooronderzoek is de probleemstelling van het afstudeeronderzoek ontstaan.

Sinds de verzelfstandiging van de corporatiesector, de invoering van belastingheffingen en de kredietcrisis is het woningverkoop onder druk komen te staan. De verkoop van huurwoningen blijft achter bij de verwachtingen, terwijl het steeds meer een cruciale rol vervult in de financierbaarheid van corporaties.

1.3 Doelstelling en doelgroepbeschrijving

De doelstelling van het afstudeeronderzoek betreft:

Het in kaart brengen van de verschillende factoren die van invloed zijn op het verkoopresultaat van Wonen Limburg, om op die manier aanbevelingen te geven voor het verbeteren van het beleidsproces en de resultaten van verkoop.

Om hierover uitspraken te kunnen doen wordt enerzijds het beleidsproces verkoop in kaart gebracht. Hierin wordt beschreven welke factoren een rol spelen bij de verkoop van huurwoningen. Anderzijds wordt de effectiviteit van het beleidsproces verkoop getoetst. Dit geeft aan welke factoren van invloed zijn op het verkoopresultaat en wat de oorzaken hiervoor zijn.

Doelgroepbeschrijving

Het onderzoek kan een bijdrage leveren aan verschillende doelgroepen. Om erachter te komen wat de doelgroepen van het onderzoek zijn is de volgende vraag gesteld:

Op wie heeft de probleemstelling invloed?

De belangrijkste doelgroep binnen het onderzoek is de corporatie Wonen Limburg. Zij kan met behulp van de uitkomsten van het onderzoek inspelen op factoren die het verkoopresultaat beïnvloeden. Het doel hiervan is om verkoopresultaten te laten aansluiten bij begrootte aantallen en opbrengsten. Daarnaast kan het onderzoek andere woningcorporaties inzicht bieden in de factoren en de onderlinge afstemming tussen factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van verkoop. Als bijkomend voordeel kan het onderzoek ook effect hebben op de kwaliteit en kwantiteit van de verkoop van huurwoningen aan woningzoekenden. Door een betere afstemming van

factoren op het verkoopresultaat kunnen zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de woningverkoop worden verhoogd. Dit betekent dat er meer woningen kunnen worden aangeboden op de markt tegen een goede kwaliteit en daar profiteert de woningzoekende van.

1.4 Onderzoeksvragen

De vraagstelling van het onderzoek kan worden opgedeeld in een hoofdvraag en een aantal deelvragen.

De hoofdvraag voor het onderzoek is:

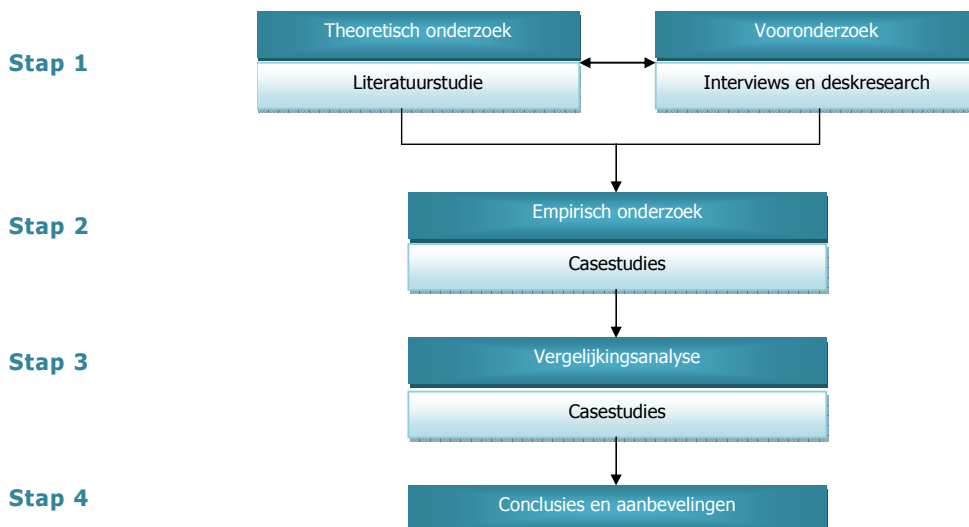
Hoe verhouden de verschillende factoren van het beleidsproces verkoop zich tot de verkoopresultaten die worden behaald en welke aanbevelingen kunnen op grond van de uitkomsten worden gedaan?

In het onderzoek staan vier deelvragen centraal. Door middel van het beantwoorden van de deelvragen kunnen er conclusies getrokken worden en aanbevelingen gedaan met behulp van het onderzoek. De deelvragen zijn:

1. Hoe ziet het beleidsproces verkoop van bestaand bezit van een corporatie eruit volgens de literatuur?
2. Hoe ziet het beleidsproces verkoop van Wonen Limburg eruit?
3. Welke factoren kunnen de effectiviteit van het beleidsproces verkoop beïnvloeden en op welke wijze komt dit tot uiting?
4. Wat maakt de analyse en vergelijking van de cases duidelijk over de invloed van factoren uit het beleidsproces verkoop op het verkoopresultaat?

1.5 Het onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel is een schematische weergave van de onderzoeks aanpak. Het geeft de stappen weer, die doorlopen worden, om het doel van het onderzoek te bereiken en de hoofdvraag te kunnen beantwoorden (figuur 1.1). In totaal kunnen er vier stappen worden onderscheiden.



Figuur 1.1 Onderzoeksmodel

Stap 1 Theoretisch onderzoek en vooronderzoek

De eerste stap in het onderzoeksmodel is het doen van theoretisch onderzoek door middel van literatuurstudie en vooronderzoek.

Theoretisch onderzoek

Met behulp van theoretisch onderzoek kan de eerste deelvraag worden beantwoord.

Hoe ziet het beleidsproces verkoop van bestaand bezit van een corporatie eruit volgens de literatuur?

Met behulp van literatuurstudie wordt wetenschappelijke literatuur geanalyseerd. In de literatuurstudie worden twee onderwerpen onderzocht.

1. Allereerst wordt er onderzoek gedaan naar de theorie over verkoop.
2. Als tweede wordt er gekeken naar het beleidsproces (van verkoop) van corporaties.

Om antwoord op de deelvraag te krijgen wordt theoretisch onderzoek verricht door middel van literatuurstudie. Hiervoor wordt literatuuronderzoek en secundair onderzoek gehanteerd. Dit betekent dat geproduceerde kennis en empirische data van bestaand onderzoek wordt gebruikt, waaruit vervolgens conclusies worden getrokken. Voor de literatuurstudie wordt geheel gesteund op bestaande vakliteratuur en wetenschappelijke studies. Hierdoor kan de theoretische stand van zaken over het verkopen van huurwoningen in kaart gebracht worden.

Ten behoeve van de secundaire onderzoeksstrategie wordt bestaande kennis vanuit een nieuw gezichtspunt geanalyseerd en geïnterpreteerd. Hierbij worden statistische gegevens gebruikt die op kwalitatieve en/of kwantitatieve wijze zijn verwerkt en kunnen worden geanalyseerd. Een voorwaarde is dat de gegevens in wetenschappelijk opzicht betrouwbaar zijn.

Vooronderzoek

Tijdens de eerste stap wordt tevens vooronderzoek verricht binnen de corporatie Wonen Limburg. Er worden interviews gehouden met de medewerkers van de centrale organisatie en de vestigingen. Tevens wordt er deskresearch verricht over het beleidsproces verkoop. Door middel van de interviews kan worden achterhaald waarop de nadruk van het onderzoek moet komen te liggen. Daarnaast kan een eerste inzicht worden verkregen in het beleidsproces verkoop, waardoor de tweede onderzoeksvraag kan worden beantwoord.

Hoe ziet het beleidsproces verkoop van Wonen Limburg eruit?

Tussenresultaat

Het beoogde resultaat van deelonderzoek 1 is een literatuurstudie en geeft een antwoord op de eerste centrale vraag. De resultaten van de literatuurstudie vormen de theoretische achtergrond en een conceptueel model voor het empirisch onderzoek. Het conceptueel model wordt ingezet als toetssteen voor het in kaart brengen van de praktijksituatie.

Het vooronderzoek geeft inzicht in het beleidsproces verkoop vanuit de praktijk en het probleem dat er speelt bij de corporatie. Hierdoor kan het afstudeeronderzoek worden vormgegeven en afgekaderd, met als resultaat een leerplan en een modelmatige weergave van het beleidsproces verkoop vanuit de praktijk.

Stap 2 Empirisch onderzoek

De resultaten van de literatuurstudie vormen het theoretisch kader van het onderzoek, dat houvast en sturing biedt tijdens de casestudies. Tevens wordt er onderzocht welke factoren van invloed zijn op het verkoopresultaat van iedere vestiging. De vraagstelling die centraal staat is:

Welke factoren kunnen de effectiviteit van het beleidsproces verkoop beïnvloeden en op welke wijze komt dit tot uiting?

Voor het beantwoorden van de centrale vraagstelling wordt methodetriangulatie ingezet. Hierbij vormen methodes als open face-to-face interviews, workshops, observaties en deskresearch een hulpmiddel.

1. Open face to face interviews. Bij de interviews wordt er een beroep gedaan op de bijdragen van de medewerkers die dagelijks en daadwerkelijk bij de verkoop van huurwoningen betrokken zijn. In zijn er van iedere vestiging minimaal twee medewerkers geïnterviewd betreffende de verkoop van huurwoningen.
2. Workshops. Door middel van een workshop met het directieteam van Wonen Limburg en een workshop met de verkoopmedewerkers binnen de vestigingen van Wonen Limburg is informatie over het beleidsproces verkoop en de problemen hierin verkregen.
3. Observaties. Tijdens de workshop en bedrijfsbezoeken zijner observaties gedaan, die nadere informatie kunnen geven over het beleidsproces verkoop en de knelpunten.
4. Deskresearch. Er wordt onderzoek gedaan naar alle beschikbare gegevens, waarmee de centrale vraagstelling kan worden beantwoord. Hiervoor worden zowel bronnen van Wonen Limburg als diverse onderzoeksbureaus gehanteerd.

De verschillende onderzoeksmethoden geven informatie over het beleidsproces verkoop en de effectiviteit hiervan. Dit houdt in dat wordt nagegaan of begrootte aantallen en opbrengsten zijn gerealiseerd zoals vooraf begroot. De corporatie Wonen Limburg wordt hiervoor als casestudie gehanteerd. Wonen Limburg vormt hierin een enkelvoudige casestudie, waarin meerdere subcases worden onderscheiden. De vestigingen van de corporatie vormen de verschillende onderzoekseenheden en kunnen worden gezien als losse cases. Hierdoor kan er sprake zijn van maximale variatie. Dat betekent dat het beleidsproces en het resultaat van verkoop van elkaar kunnen verschillen (*VERSCHUREN et al., 2003*).

Door gebruik te maken van casestudies kan met behulp van een relatief klein aantal onderzoekseenheden een kwalitatieve analyse worden gemaakt van de situatie. Met behulp van de casestudie wordt er in de diepte gewerkt. Zo wordt op basis van het theoretisch kader getracht de aspecten die invloed hebben op de effectiviteit te groeperen naar de verschillende factoren binnen het beleidsproces verkoop (*VERSCHUREN et al., 2003*).

Caseselectie en onderzoekskader

Voor het onderzoek wordt gebruik gemaakt van een enkelvoudige casestudie; de woningcorporatie Wonen Limburg. Hierin zijn meerdere subcases te onderscheiden, namelijk de zes vestigingen van de corporatie. In dit onderzoek is ervoor gekozen om niet alle zes de cases te onderzoeken, in verband met de tijdsrestricties voor het onderzoek. Tevens is op basis van voorkennis van het onderzoek de aanname gedaan dat het onderzoeken van alle zes de cases geen directe meerwaarde levert. Zo opereren vestigingen in een vergelijkbare omgeving, kennen ze een vergelijkbare historie en zijn er vergelijkbare problemen aan te wijzen voor de manier waarop verkoop is georganiseerd, zie figuur 1.2.

De geselecteerde cases

In dit onderzoek worden de zes cases gegroepeerd. Aan de hand van de selectiecriteria omgeving en historie is er een onderscheid gemaakt tussen de cases die onderzocht worden. De verwachting is dat er op grond van historie en omgeving verschillen in het beleidsproces verkoop en de effectiviteit aanwezig zijn. Op grond van de selectiecriteria kan er een indeling worden gemaakt in drie groepen (figuur 1.2) namelijk:

1. Heerlen en Roermond;

2. Helden, Horst en Venray;
3. Weert.

In het onderzoek is ervoor gekozen om de cases Heerlen, Venray en Weert nader te onderzoeken. Wonen Venray is de meest noordelijke vestiging van Wonen Limburg gekenmerkt door een nulgroei van bevolking. De vestiging Heerlen is het meest zuidelijk, gekenmerkt door een krimp van de bevolking. Wat betreft het criterium omgeving is ervoor gekozen om uitersten te selecteren.

	Heerlen	Helden	Horst	Roermond	Venray	Weert
Omgeving	Krimp van bevolking	Nulgroei van bevolking	Nulgroei van bevolking	Krimp van bevolking	Nulgroei van bevolking	Nulgroei van bevolking
Historie	Fusie vanaf 2004	Fusie in jaren 90	Fusie in jaren 90	Fusie vanaf 2004	Fusie in jaren 90	Fusie in 2007

Figuur 1.2 Casegroeperig

Risico's van de caseselectie

Het groeperen van deze cases brengt echter ook risico's met zich mee. De groepering kan de indruk wekken dat de vestigingen één op één met elkaar te vergelijken zijn. Dit is natuurlijk niet het geval. Naar verwachting kunnen ook in de omgeving van Helden, Horst en Venray verschillen worden gevonden. Dit geldt eveneens voor Heerlen en Roermond. Iedere case is in principe uniek. Toch is besloten om de cases te groeperen, omdat vestigingen als Helden, Horst en Venray, maar ook Heerlen en Roermond steeds meer samenwerken binnen verkoop. Hierdoor is de verwachting ontstaan dat het beleidsproces verkoop en effectiviteit hierin overeenkomen. Echter moet er in het achterhoofd gehouden worden dat bij een caseselectie belangrijke factoren in het beleidsproces verkoop onderbelicht kunnen blijven.

Onderzoekskader

In het onderzoek is ervoor gekozen om een nulpunt aan te houden. Dit wordt gevormd door het jaar 2009. Er is gekozen om de cijfers van dat jaar te vergelijken met verkoopresultaten van de jaren 2008 en 2007. Het onderzoek beperkt zich dus tot de tijdsperiode 2007-2009. Een vergelijking met andere jaren is lastig te maken omdat gegevens hierover moeilijk te achterhalen zijn.

Tussenproduct

Het beoogde resultaat van deelonderzoek 2 is een rapportage waarin enerzijds het beleidsproces verkoop en anderzijds knelpunten in het beleidsproces verkoop van de drie onderzochte cases worden beschreven. Op basis hiervan kan de tweede centrale vraagstelling worden beantwoord en wordt er inzicht gegeven in de verschillen en overeenkomsten in het beleidsproces verkoop en de problemen hierin.

Stap 3 Vergelijkingsanalyse

De verschillende casestudies worden vervolgens geanalyseerd en met elkaar worden vergeleken. Dit resulteert in een analyse waaruit conclusies kunnen worden getrokken met betrekking tot enerzijds de afstemming tussen factoren in het beleidsproces verkoop en anderzijds de invloed van factoren op het verkoopresultaat. Op basis hiervan kan eveneens worden gekeken of er overeenkomsten en verschillen zijn aan te treffen.

Door middel van de analyse en vergelijking van de cases kan onderstaande deelvraag worden beantwoord:

Wat maakt de analyse en vergelijking van de cases duidelijk over de invloed van factoren uit het beleidsproces verkoop op het verkoopresultaat?

Tussenproduct

Het beoogde resultaat van deelonderzoek 3 is een analyse en vergelijking van de drie casestudies. Daarvoor worden de overeenkomsten en verschillen van de cases in kaart gebracht. Met behulp van de vergelijking kan inzicht worden verkregen in de verschillende factoren die invloed uitoefenen op de effectiviteit van het beleidsproces verkoop.

Stap 4 Conclusies en aanbevelingen

De laatste stap is het trekken van conclusies en het doen van aanbevelingen met betrekking tot verbeteringen die kunnen worden aangebracht in het beleidsproces verkoop. Ten behoeve hiervan worden de resultaten van alle deelvragen geanalyseerd. Dit resulteert in de eindconclusies van het onderzoek.

Hoe verhouden de verschillende factoren van het beleidsproces verkoop zich tot de verkoopresultaten die worden behaald en welke aanbevelingen kunnen op grond van de uitkomsten van het onderzoek worden gedaan?

Eindproduct

De afstudeerrapportage vormt het eindresultaat van het afstudeeronderzoek en beschrijft het verband tussen de verschillende factoren van het beleidsproces verkoop onderling en ten opzichte van het verkoopresultaat. Tevens worden er aanbevelingen gedaan voor de manier waarop Wonen Limburg het beleidsproces verkoop en de verkoopresultaten kan verbeteren.

1.6 Onderzoeksrelevantie

In deze paragraaf wordt zowel de wetenschappelijke als de maatschappelijke relevantie van het onderzoek beschreven.

Wetenschappelijke relevantie

De laatste tien jaar is er veel literatuur verschenen over het beleid van corporaties. De vele proefschriften van onder ander Van Os, Nieboer en Dankert richten zich op de manier waarop corporaties het voorraadbeleid inhoudelijk vormgeven en implementeren in de organisatie. Ze zoomen daarbij in op de samenhang tussen de verschillende onderdelen van het beleidsproces. Hieruit komt naar voren dat er nog vele verbeteringen in inhoud en organisatie van beleid en proces zijn aan te brengen.

Bovenstaande onderzoeken gaan weinig in op het verkoopbeleid van corporaties. Toch is dit binnen woningcorporaties vaak een apart beleidsonderdeel. Er is niet aan te duiden hoe het beleidsproces verkoop van corporaties eruit ziet en welke factoren invloed hebben op de effectiviteit. Dat is opmerkelijk te noemen omdat de verkoop van woningen door woningcorporatie toch al jaren wordt uitgevoerd en in deze tijd een steeds prominentere rol speelt door allerlei ontwikkelingen die in de omgeving gaande zijn. Tevens blijkt dat corporaties steeds meer moeite hebben met het verkopen van hun huurwoningen, terwijl dit een belangrijke inkomstenbron is om onrendabele investeringen te kunnen financieren. Daarom is het van belang om inzicht te verschaffen in de verschillende factoren die van invloed zijn op het verkoopresultaat. Daarbij wordt er specifiek ingezoomd op de rol die een fusiecorporatie met verschillende vestigingen speelt.

Maatschappelijke relevantie

Woningcorporaties zijn non-profit organisaties en hebben publieke verantwoordelijkheden, vastgelegd in het "Besluit Beheer Sociale Huursector". Zo is het de taak van woningcorporaties om de lage inkomensgroepen van huisvesting te voorzien. Niet alleen door het verhuren van sociale huurwoningen, maar ook door het verkopen van huurwoningen. De laatste tijd zijn de nieuwe belastingheffing (de vennootschapsbelasting en de Vogelaarheffing) en de economische crisis een rol gaan spelen in het verkopen van woningen. Juist in deze tijd blijkt dat de verkoop van huurwoningen achter blijft bij de verwachtingen. Dit heeft zijn

uitwerkingen op het presteren van de corporatie, maar ook op de maatschappij die deels afhankelijk is van de activiteiten die door een corporatie worden uitgevoerd. Dit onderzoek kan een inzicht geven in de factoren die van belang zijn bij de verkoop van huurwoningen. Het benoemt aspecten waarin verbeteringen kunnen worden aangebracht. Aanbevelingen kunnen ertoe leiden dat het beleidsproces verkoop wordt verbeterd, waardoor er beter op beoogde doelstellingen van een corporatie wordt gestuurd en deze ook in grotere mate worden gerealiseerd. Er wordt dan ook verondersteld dat dit onderzoek hieraan een bijdrage levert en in tegenstelling tot andere onderzoeken dieper ingaat op het onderwerp “de verkoop van huurwoningen door corporaties”.

1.7 Leeswijzer

Het rapport bestaat uit negen hoofdstukken, die kunnen worden onderverdeeld in de vier stappen van het afstudeeronderzoek. In ieder hoofdstuk staat het beantwoorden van een van de onderzoeksvragen centraal.

Theoretisch onderzoek

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader: het beleidsproces verkoop volgens de literatuur
- onderzoeksvraag 1

Vooronderzoek

Hoofdstuk 3 Het beleidsproces verkoop bij Wonen Limburg
- onderzoeksvraag 2

Empirisch onderzoek

Hoofdstuk 4 Casestudie Wonen Heuvelsteden
- onderzoeksvraag 3

Hoofdstuk 5 Casestudie Wonen Venray
- onderzoeksvraag 3

Hoofdstuk 6 Casestudie Wonen Weert
- onderzoeksvraag 3

Vergelijkingsanalyse

Hoofdstuk 7 Een vergelijking en analyse van de casestudies
- onderzoeksvraag 4

Conclusies en aanbevelingen

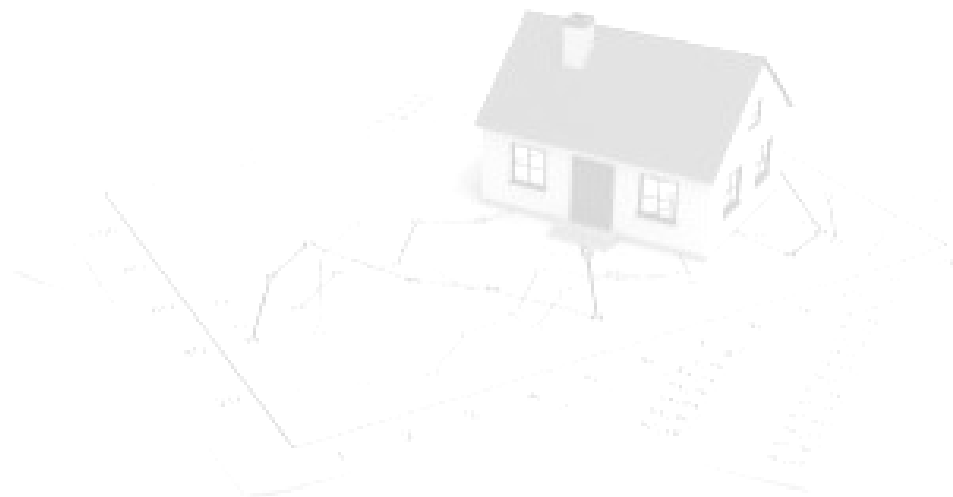
Hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen
- hoofdvraag

Hoofdstuk 9 Epiloog
- reflectie over het onderzoek

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk behandelt twee thema's die beide betrekking hebben op de verkoop van huurwoningen. Allereerst wordt de bevordering van het eigen woningbezit middels verkoop behandeld (paragraaf 2.1) en als tweede het beleidsproces en de verkoop van huurwoningen (paragraaf 2.2 en 2.3). Kennis over de verkoop van huurwoningen is daarin verwerkt. Met behulp van literatuuronderzoek is er een aanname gedaan over hoe het beleidsproces verkoop er uitziet en welke factoren er van invloed zijn op het verkoopresultaat. Dit is verwerkt in een conceptueel model van het afstudeeronderzoek. De onderzoeksvraag die tijdens de literatuurstudie centraal heeft gestaan is:

Hoe ziet het beleidsproces verkoop van bestaand bezit van een corporatie eruit volgens de literatuur?



2.1 Bevordering van het eigen woningbezit door verkoop

Het bevorderen van het eigen woningbezit door middel van verkoop is een fenomeen dat al decennia lang wordt toegepast. In de negentiende eeuw waren er in de maatschappij weinig mensen in het bezit van een eigen woning. Dit was slechts voorbehouden aan de rijkere in de maatschappij. Pas aan het einde van de negentiende eeuw kwam het eigen woningbezit voor een grotere groep in beeld. Het doel dat woningcorporaties aan het einde van deze eeuw formuleerden was van belang voor de verdeling tussen huur en koop. Zij stonden in voor een duurzame verbetering van de volkshuisvesting. Deze werd geleid door de bouw en het gebruik van woningen. Na de inwerkingtreding van de woningwet in 1901 werd aan de bouw van koopwoningen geen steun meer gegeven. Toch zijn er voor de tweede wereldoorlog enkele pogingen gedaan om het eigenwoningbezit te bevorderen. Vaak was dit op zeer kleine schaal. Incidenteel verkochten woningcorporaties woningen aan hun klanten. Daarvoor was echter wel een wetswijziging nodig, die in 1930 werd doorgevoerd. Hiermee werden er strengere voorwaarden verbonden aan verkoop en nam de verkoop van woningen maar mondjesmaat toe. Pas in 1961 werd een verkoopregeling uitgewerkt met een aantal beperkende voorwaarden. De woningen die verkocht werden moesten woontechnisch en bouwtechnisch in orde zijn en alleen de huurder mocht de woning kopen. "Aan de bewoner werd de eis gesteld dat hij er financieel goed bijzat en dat hij nog lang in de woning kon en zou gaan wonen" (NEELE *et al*, 2008). Deze regeling werd in 1967 aangepast. Het aantal verkopen bleef echter laag. In 1976 kwam er een regeling die verkoop aan lage inkomens mogelijk maakte. Daarbij konden mensen subsidie krijgen en financiering werd door de woningcorporatie mogelijk gemaakt. Het aantal verkopen nam nu snel toe. "Om het enthousiasme af te remmen werd de verkoop vervolgens gebonden aan een gemeentelijke beleidsnota en getoetst door het rijk" (NEELE *et al*, 2008). Vervolgens liepen de verkopen sterk terug. "Wel werd in deze overgangsfase voor het eerst met een nieuw verkoopconcept geëxperimenteerd genaamd Maatschappelijk Gebonden Eigendom" (NEELE *et al*, 2008). Maatschappelijk gebonden eigendom is een vorm van verkoop door de corporatie (soms met korting), waarbij deze met de koper afsprekt de woning bij (door)verkoop als eerste aan te bieden aan de corporatie. Daarbij wordt de winst of het verlies gedeeld. De corporatie beslist daarna of de woning opnieuw verkocht wordt aan een volgende koper of opnieuw wordt verhuurd (VROM, *geraadpleegd op 10 januari 2010*). Met deze regeling werden wederom huurwoningen verkocht aan particulieren.

Pas sinds de verzelfstandiging van de Nederlandse sociale huursector in de jaren negentig, is de verkoop binnen corporaties goed op gang gekomen. Het eigen woningbezit vormden binnen de Nota Volkshuisvesting een belangrijk doel. De nota zorgde voor een verruiming van de mogelijkheden tot verkoop van huurwoningen. Corporaties werden in de gelegenheid gesteld binnen kaders woningen te verkopen. Deze werden gevormd door het besluit beheer sociale huursector, ofwel het BBSH. "Echter werden er weinig instrumenten ingezet om het woningbezit te doen groeien, maar de stijgende economie zorgde voor een groeiend eigenwoningbezit" (NEELE *et al*, 2008). Eveneens werd in de jaren negentig de wet bevordering eigen woningbezit ingevoerd. Hierdoor konden huurders met een laag inkomen door middel van subsidie een woning kopen.

In 2000 werden wederom doelstellingen vastgelegd voor de versterking van de koopsector, door middel van de "Nota Mensen, Wensen, Wonen". In eerste instantie werd hierin de nadruk gelegd op nieuwbouw. Daarna werden er ook maatregelen genomen om door middel van de bestaande voorraad het eigenwoningbezit te bevorderen. "De beleidswens werd uitgesproken dat in 10 jaar 700.000 huurwoningen moesten worden verkocht, waarvan 500.000 door corporaties. Deze ambitie bleek al snel niet haalbaar en werd naar beneden bijgesteld. Ook de gehalveerde wens om per jaar minstens 25.000 corporatie huurwoningen te verkopen is nooit gehaald." (NEELE *et al*, 2008).

Sinds 2004 is er geen landelijk beleid meer op het gebied van verkoop van corporatiewoningen. Gemeenten moeten zelf bepalen wat ze met hun

woningvoorraad in hun omgeving willen. Ze proberen afspraken met corporaties te maken over aantallen huurwoningen die in de verkoop gaan (*KEI CENTRUM, geraadpleegd op 30 april 2010*).

2.2 Het beleidsproces verkoop

In de loop der jaren hebben corporaties vermeenden pogingen gedaan om huurwoningen te verkopen. Om dit goed te kunnen doen is het voor corporaties van belang om inzicht te hebben in factoren die hierop van invloed zijn. In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de factoren die gezamenlijk het beleidsproces verkoop vormen. Met behulp van literatuuronderzoek is veronderstelt hoe het beleidsproces verkoop er in de theorie uitziet en welke invloed dit heeft op de verkoopresultaten. Er moet rekening mee worden gehouden dat literatuur niet specifiek ingaat op het beleidsproces verkoop. Vandaar dat de twee begrippen beleidsproces en de verkoop van huurwoningen zoveel mogelijk op eigen initiatief aan elkaar zijn gekoppeld en hierover veronderstellingen zijn gedaan.

2.2.1 Het verkoopbeleid

Het begrip beleid kent vele definities. Deze definities komen allen neer op het beleid dat gespecificeerd kan worden naar doelen, middelen en tijdstippen. In deze literatuurstudie is er voor gekozen om de begripsdefinitie van Van Os (2007) over te nemen. Van Os (2007) stelt dat in elke organisatie sprake is van gelaagdheid die terugkomt in hiërarchische niveaus en invloed heeft op het maken van beleid en besluitvorming. Als gevolg van de hiërarchische opbouw is er nagenoeg altijd een onderscheid te maken tussen de strategische, tactische en operationele niveaus. Dit worden ook wel aggregatieniveaus genoemd. Vaak is dit vormgegeven in een piramide die erop wijst dat de strategische laag kleiner is in omvang dan de tactische en operationele niveau en waarbij het strategische niveau het hoogste is in de hiërarchie (*VAN OS, 2007*).

Tabel 2.1 Kenmerken van primaire, ondersteunende en besturingsprocessen

	Karakter	Output	Klanten
Strategisch niveau	Visie en doelstellingen voor verkoop	Richting voor de tactische en operationele processen: Input	Intern
Tactisch niveau	Criteria die bepalen welke woningen er verkocht mogen worden	Input voor het operationele proces: Throughput	Intern
Operationeel niveau	Alle activiteiten en middelen met een directe bijdragen aan het eindproduct.	Eindproduct: Output	Extern

Strategisch niveau

Het strategisch niveau wordt ook wel de input van het beleid genoemd. Het strategisch niveau kan worden verdeeld in het fundmanagement en het portfoliomanagement. Onder het fundmanagement wordt de zorg voor de structurering van de onderneming en de delen daarvan verstaan. Hierin is een onderscheid te maken qua verdeling van het vermogen over het eigen en vreemd vermogen en het aantrekken daarvan en de wijze waarop dat juridisch en fiscaal ingezet kan worden. In het portfoliomanagement worden hoofdlijnen van hogere hand verfijnd, vaak gebaseerd op een organisatiebrede visie en doelen. De doelstellingen van de corporatie worden in een portfoliobeleid uitgewerkt. Hierin wordt de gewenste omvang, samenstelling en kwaliteit van voorraad, maar ook de

financiële positie beschreven. Het is richtinggevend voor het de transformatieopgave en het facetbeleid van de corporatie, dus ook voor de verkoop van huurwoningen (*DUBBELDAM, 2008*).

Verkoopoverwegingen

Nieboer (2009) geeft aan dat de corporatie verschillende overwegingen kan hanteren voor de verkoop van woningen. Deze overwegingen kunnen beschouwd worden als de visie die de corporatie heeft op de verkoop van haar huurwoningen. Dit kan worden ingedeeld naar drie categorieën:

- Financiën:
 - Een corporatie verkoopt huurwoningen om opbrengsten te behalen, om op die manier andere doelstellingen te kunnen verwezenlijken.
- Vastgoed:
 - Het vernieuwen van de woningportefeuille;
 - Het verkopen vanuit onderhoudstechnische overwegingen.
- Maatschappelijk:
 - Voldoen aan de toenemende vraag naar koopwoningen en het bieden van koopmogelijkheden aan starters.

In de huidige situatie hebben de financiële overwegingen de overhand. Het verkopen van de huurwoningen is voor sommige corporaties een noodzakelijk middel om investeringsprogramma's te kunnen uitvoeren (*NIEBOER, 2009*).

Verkoopdoelen

In het portfoliebeleid van corporaties zijn vaak de doelstellingen opgenomen voor het verkopen van huurwoningen. Uit onderzoek van Nieboer (2009) blijkt dat deze altijd worden vertaald naar het aantal woningen dat verkocht moet worden (*NIEBOER, 2009*). Daarnaast zijn doelstellingen vaak vertaald in drie richtingen:

- De maatschappelijke bijdrage die de corporatie wil leveren met verkoop;
- De financiële bijdrage die de corporatie wil leveren met verkoop aan hoger strategische doelstellingen;
- De bijdrage van de verkoop van vastgoed aan de portefeuille van de corporatie.

Tactisch niveau

Het tactisch niveau wordt ook wel de throughput van het beleid genoemd. Het tactisch niveau kan worden opgedeeld naar assetmanagement en accountmanagement. Het assetmanagement draagt zorg voor het opstellen van verschillende beleidsuitgangspunten voor de betreffende deelportefeuille door de complexen te beoordelen en keuzes te maken. Vaak op basis van analyses, marktkennis en aangeleverde managementinformatie. Het accountmanagement gaat zowel over de beleidsbepalende als uitvoerende werkzaamheden. Het accountmanagement is binnen een corporatie belast met de interne coördinatie van en eenduidige communicatie over onder anderen de verkoopwerkzaamheden en de klantcontracten (*DUBBELDAM, 2008*).

Binnen het assetmanagement worden de verkoopdoelstellingen vertaald naar verkoopcriteria. Op basis hiervan wordt de samenstelling van de verkoopvijver bepaald. De verkoopvijver is een groep woningen die voor verkoop in aanmerking komt en vormt een belangrijk element in het verkoopbeleid. Verschillende criteria kunnen worden gebruikt om te bepalen welke woningen tot deze vijver behoren. Zo is er een onderscheid te maken tussen (*NIEBOER, 2009*):

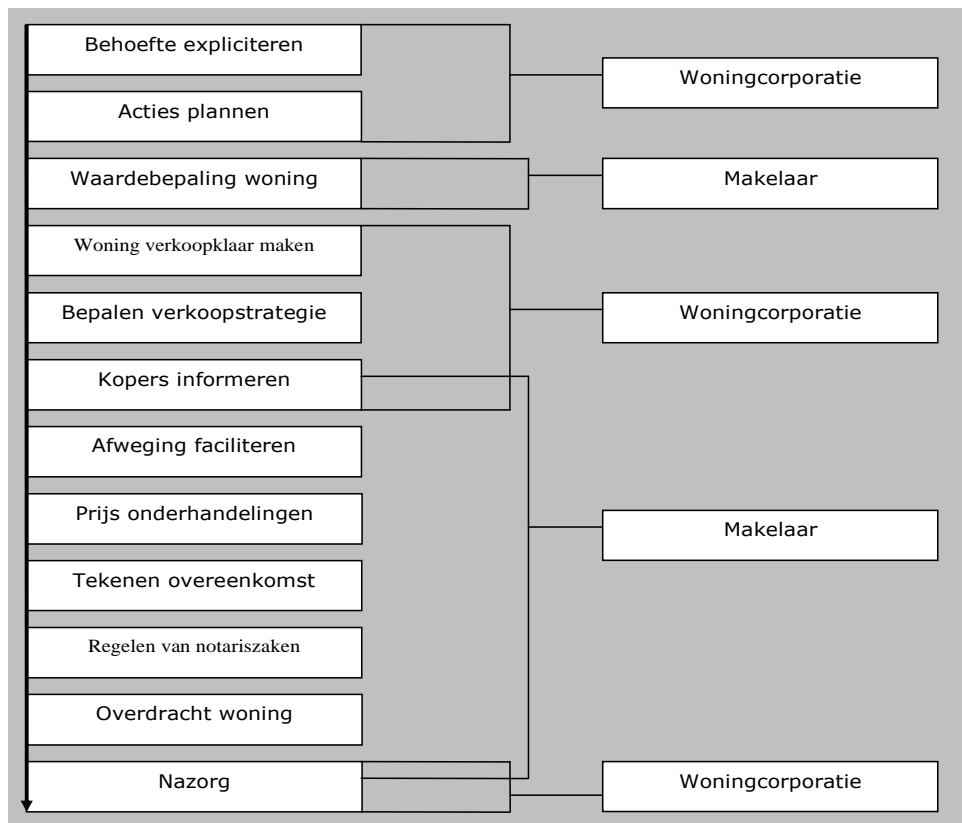
- De opbrengsten van verkoop;
- De snelheid waarmee de woning verkoopgereed is en de daarmee gemoeide kosten;
- De spreiding van de te verkopen woningen naar ligging, prijs en woningtype.

Operationeel niveau

Het operationele niveau wordt ook wel de output van het beleid genoemd. Het operationele niveau kan worden onderverdeeld naar propertymanagement en servicemanagement. Het propertymanagement zorgt voor de beheersing van het financiële traject, waarbij gedacht kan worden aan de verhoging van opbrengsten, de besteding van gebudgetteerde financiële middelen en de administratieve verantwoording. Het servicemanagement draagt zorg voor de levering van diensten aan klanten (DUBBELDAM, 2008).

Verkoopmiddelen

Op operationeel niveau kunnen er middelen voor de stimulering van verkoop worden ingezet. De corporatie kan veel verschillende middelen inzetten voor de verkoop. De eenvoudigste formule is verkoop tegen de marktwaarde, ook wel vrije verkoop genoemd. De huurder of nieuwe koper koopt in dit geval de woning, zonder verdere verplichtingen aan de corporatie. Dit heeft echter als nadeel dat de stap voor huurders in veel gevallen te groot is. Mede om die reden hebben corporaties de laatste jaren tussenvormen tussen huur en koop ontwikkeld, die de voordelen van huren en kopen combineren, maar waarbij wel de koper voor 100% eigenaar is. Het moet tevens starters op de koopmarkt helpen makkelijker aan een woning te komen (KEI CENTRUM, 7 september 2009).



Figuur 2.1 Het operationele proces van verkoop: activiteiten en rolverdeling

Verkoopactiviteiten

De verkoop van huurwoningen valt onder het servicemanagement. Hierin kunnen twaalf activiteiten worden onderscheiden die betrekking hebben op het verlenen van service en de daadwerkelijke verkoop van een woning. Zowel de corporatie als de makelaar vervullen hierin een belangrijke rol. Allereerst is er het expliciteren van de behoefte in de markt, waarvoor onderzoek dient te worden uitgevoerd. Daarna

kunnen er acties gepland en voorbereid worden om de verkoop te promoten. Ondertussen bepaald de makelaar de waarde en prijs van de woningen. Vervolgens wordt de woning verkoopklaar gemaakt en wordt er een verkoopstrategie bedacht. Op deze manier wordt de verkoopwoning in de markt gezet. Vervolgens worden potentiële kopers geïnformeerd en de woning gaan bezichtigen. Indien er een geïnteresseerde koper is, kunnen aan hem alternatieve woningen worden aangeboden of afwegingen voor de verkoop worden gefaciliteerd. Indien de potentiële koper een geschikte woning heeft gevonden start de onderhandeling over de woning. Bij akkoord wordt overeenkomst getekend. Daarna moeten zaken met betrekking tot de verkoop met de notaris worden afgehandeld en vindt de overdracht en een eventuele nazorg voor de woning plaats, zie figuur 2.1.

Processen in de doorvertaling van het beleid

Voor de doorvertaling van het beleid wordt in literatuur van Mouwen (2004) een onderscheid gemaakt tussen twee doorvertalende processen. Deze zijn te onderscheiden in het beleidsplanningsproces, dat plaatsvindt tussen strategisch en tactisch niveau en de beleidsimplementatieproces dat plaatsvindt tussen tactisch en operationeel niveau.

Het beleidsplanningsproces

Onder strategische planning wordt het formuleren van doelen door de organisatie verstaan en het aangeven op hoofdlijnen van de wegen waarlangs deze doelen gerealiseerd zullen worden (MOUWEN, 2004). Dit wordt vaak vastgelegd in een strategie. Voor het bepalen van een strategische planning wordt meestal een SWOT-achtige benadering ingezet. Hierin vindt een analyse plaats van de externe omgeving en de interne organisatie, waaruit sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de organisatie worden bepaald. Daarnaast zijn er verschillende afwegingsmethoden ontwikkeld om in de beleidsvormingsprocessen tot een keuze en besluit te komen. Binnen corporaties wordt veelal de portfolioanalyse of de beslissingsboom gehanteerd.

Het beleidsimplementatieproces

Bij de beleidsimplementatie moeten de missie, visie en doelen worden omgezet in beleid, concrete acties en daden. En die moeten resulteren in gewenste resultaten die overeenkomen met de gewenste doelen. In het verlengde daarvan moet nogal eens overgegaan worden tot een goede verandering van producten en diensten, de organisatie, de werkprocessen en alles wat daarmee samenhangt (MOUWEN, 2006).

Binnen de strategie-implementatie kan een onderscheid worden gemaakt tussen de voorbereiding van de organisatie om de strategie te kunnen implementeren en het daadwerkelijk implementeren van de strategie. Mouwen onderscheidt vijf aspecten die van belang zijn bij de voorbereiding op implementatie (MOUWEN, 2006):

1. Het legitimeren van het beleidsproces in de organisatie;
2. De cyclische benadering van het beleidsproces;
3. Een combinatie van top-down en bottom-up beleidsontwikkeling;
4. Het creëren van draagvlak in de organisatie;
5. De manier waarop de organisatie wordt vormgegeven.

Bij de daadwerkelijke uitvoering worden er door Glasbergen (uit NIEBOER, 2009) drie voorwaarden geschepd voor het effectief uitvoeren van het beleid:

1. De uitvoerders moeten *weten* wat van hen verwacht wordt (Knowledge);
2. Het beleid moet uitgevoerd *kunnen* worden (Ability);
3. Medewerkers moeten het beleid *willen* uitvoeren (Willingness).

2.2.2 De omgeving

Van OS (2007) geeft in zijn onderzoek aan dat het in een beleidsproces van belang is om rekening te houden met de omgeving. Zoals iedere onderneming moet ook een corporatie een goed beeld hebben van haar externe omgeving. Tevens moet zij

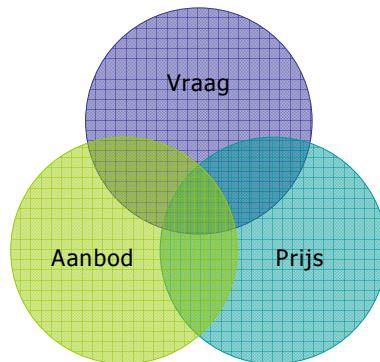
de maatschappij de ruimte geven om haar beleid mede te laten bepalen. Vandaar dat de beleidsomgeving volgens hem bestaat uit:

- De afstemming van vraag, aanbod en prijs.
- Ontwikkelingen in de omgeving;
- Stakeholders in de omgeving;

Afstemming van vraag, aanbod en prijs en de rol van ontwikkelingen

De corporatie dient bij het verkopen van huurwoningen rekening te houden met drie factoren. Dit zijn de vraag, het aanbod en de prijs van woningen en vormen samen het begrip woningmarkt. Woningen vormen de aanbodzijde van de woningmarkt, terwijl de vraag wordt bepaald door de woonwensen van de consument (*WWW2.VROM.NL, geraadpleegd op 1 april 2009*). Daarnaast is de prijs van de woningen een belangrijke factor op de Nederlandse woningmarkt. De werking tussen deze drie factoren wordt ook wel het markmechanisme genoemd. In theorie leidt een goed werkende markt tot overschotten. Een minder goed werkende markt kan leiden tot tekorten (*PRIEMUS, 1999*).

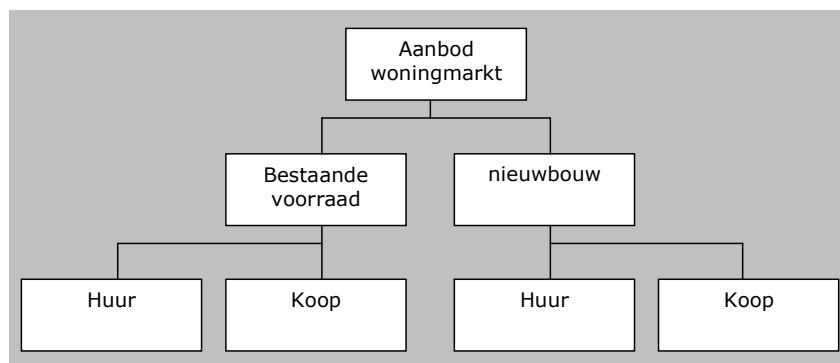
Bij een gezonde marktwerking leidt meer vraag tot een prijsstijging en tot initiatieven van de woningbouwsector om extra woningen toe te voegen. Er ontstaat meer woningaanbod, waardoor na enkele jaren een nieuw prijsevenwicht op de markt kan ontstaan (*BOELHOUWER et al., 2007*). In een markt waarbij de vraag hoger is dan het aanbod is een prijsstijging te zien. Nieuwe investeerders worden aangetrokken of geprikkeld om meer woningen te gaan produceren. In dat geval neemt het aanbod toe en ontstaat er een evenwichtige markt met een meer gemiddelde prijsontwikkeling (*WWW.RIGO.NL, geraadpleegd op 5 april 2009*). In figuur 2.1 is de werking van de woningmarkt schematisch weergegeven.



Figuur 2.2 Woningmarktmechanisme

De aanbodzijde

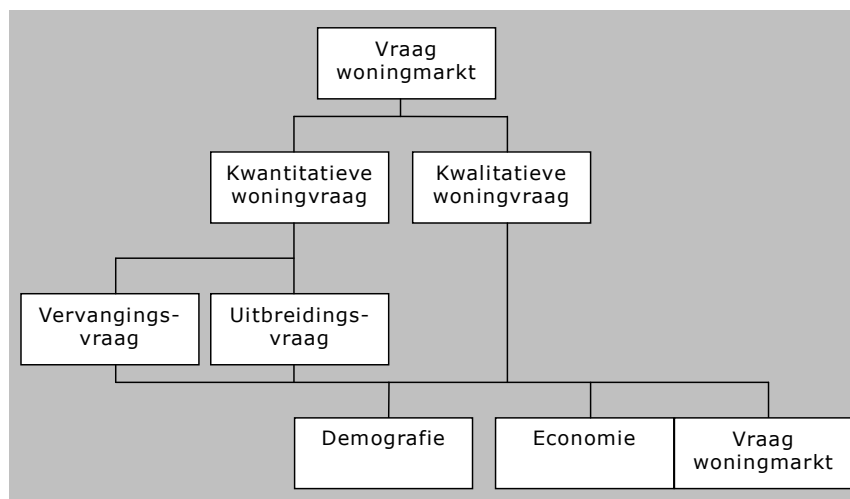
De woningmarkt is niet één markt, maar bestaat uit vele deelmarkten, zoals de huurmarkt, de koopmarkt en de woningbouwmarkt. "Het begrip woningbouwmarkt wordt gehanteerd als aanduiding van de vraag en aanbodverhouding volgens welke woningbouwcapaciteit wordt gevraagd en aangeboden..", (*PRIEMUS, 1978*). Op de Nederlandse woningbouwmarkt kan onderscheid worden gemaakt tussen de primaire woningbouwmarkt (de nieuwbouw) en de secundaire woningbouwmarkt (de bestaande voorraad) (*PRIEMUS, 1978*). Bij beiden kan een onderscheid worden gemaakt tussen de huur en koop, zie figuur 2.3. Hierin is te zien dat het aantal huurwoningen jaarlijks afneemt. In 2005 was 46% van de Nederlandse voorraad nog huurwoningen, in 2008 was dit nog maar 43% huur (*PLANBUREAU VOOR DE LEEFOMGEVING, geraadpleegd op 13 mei 2010*). Deze afname is deels te wijten aan een productieafname van nieuwbouwwoningen door corporaties. Zij hebben in hun productie te maken met een onrendabele top, die niet meer door de overheid wordt gefinancierd (*THOMSEN et al, 2004*). Daarnaast wordt de afname veroorzaakt door de verkoop van sociale huurwoningen door de corporaties.



Figuur 2.3 Aanbodzijde van de woningmarkt

De vraagzijde

Naast het aanbod speelt de vraag naar woningen een belangrijke rol op de Nederlandse woningmarkt. De vraag naar woningen is onder te verdelen in een kwantitatieve en kwalitatieve vraag, zie figuur 2.3. De kwantitatieve vraag kan onderverdeeld worden in een vervangingsvraag en een uitbreidingsvraag van de woningvoorraad. Demografische ontwikkelingen zoals bevolkingsgroei spelen een belangrijke rol in de kwantitatieve vraag naar woningen. In de komende jaren zal de Nederlandse bevolking groeien, maar er is tevens regionale krimp geconstateerd en voorspeld (*GERRITSEN et al., 2002*).



Figuur 2.4 Vraagzijde van de woningmarkt

Demografische factoren spelen ook een belangrijke rol in de kwalitatieve vraag. Daarnaast zijn economische en sociaal-culturele factoren bepalend, zie figuur 2.3. Factoren als persoonlijke voorkeuren en trends kunnen eveneens invloed uitoefenen (*GERRITSEN et al., 2002*). De laatste jaren worden er steeds hogere eisen gesteld aan de woning en de woonomgeving. Meer welvaart heeft geleid tot hogere eisen aan de oppervlakte, inrichting en uitstraling van de woning en meer aandacht voor individuele in plaats van collectieve keuzemogelijkheden. Privacy en geborgenheid worden steeds belangrijker gevonden. Daarnaast zijn de eisen aan woning en woonomgeving door demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen gevarieerder geworden. Zo is er verscheidenheid in wensen tussen groepen, maar ook binnen groepen. Volgens een onderzoek van VROM hebben ouderen bijvoorbeeld andere wensen dan jongeren; "de tachtig-plusser heeft andere wensen dan de vutter van vijftenzestig; de allochtone ouderen hebben andere wensen dan de autochtone ouderen en de ouderen van nu hebben andere wensen dan de oudere van twintig jaar geleden" (*VROM RAAD, 2007*).

Stakeholders

Stakeholders kunnen rechtstreeks invloed uitoefenen op de verkoop van sociale huurwoningen door corporaties. In theorie zijn de volgende drie mogelijkheden te onderscheiden (*VAN OS, 2007*):

1. Afnemer of klant: partijen die de huurwoningen kopen
2. Beïnvloeder: kunnen rechtstreeks invloed uitoefenen op het beleid van de corporatie. Vaak zijn dit gemeenten, provincie of het rijk.
3. Partner en meebeslissers: kunnen ideeën en informatie aandragen of hebben instemmingsrecht. Dit zijn huurdersorganisaties, financierders en makelaars.

Bovenstaande partijen zijn partners, maar kunnen tevens een zekere concurrentie bieden in de markt.

Uit onderzoek van Nieboer (2009) komt naar voren dat corporaties prestatieafspraken kunnen maken met gemeenten over de verkoop van huurwoningen. Uit onderzoek van Dreimuller (2008) blijkt dat daar niet veel gebruik van wordt gemaakt en dat het geen autonome prikkel vormt bij het verkopen van huurwoningen (*DREIMULLER, 2008*).

2.2.3 De organisatie

Volgens Van Os (2007) is niet alleen de vormgeving van het beleid en kennis over de omgeving van belang, maar ook de verankering van het beleid in de organisatie. Organiseren is het creëren van condities die mensen in een organisatie in staat stellen producten en diensten voort te brengen. Een organisatie kan verdeeld worden in zes variabelen, te weten strategie, structuur, systemen, managementstijl, personeel en cultuur (*KOR et al., 2007*).

- De strategie
De strategische doelen van de onderneming en de middelen die ingezet worden om deze doelen te realiseren.
- Structuur
De organisatorische inrichting van de organisatie. Een functionele of hiërarchische basisvorm, de afspraken over taakverdeling, autorisaties, verantwoordelijkheden, etc.
- Systemen
De primaire en secundaire processen, de bijbehorende procedures en de ondersteunende en faciliterende informatie- en communicatiesystemen die het uitvoeren van de processen en het handhaven van de procedures mogelijk maken.
- Leiderschap
De stijl van leidinggeven en de daaruit voortvloeiende wijze van communiceren en samenwerken.
- Personeel
De eisen die de organisatie kwalitatief en kwantitatief aan het personeel stelt en de manier waarop de organisatie aan de eisen kan voldoen. Het gaat daarbij om werving, begeleiding, scholing, beoordeling, etc.
- Cultuur
Binnen een corporatie kan een onderscheid worden gemaakt tussen vier cultuurtypen:
 - Doelcultuur: Realisatie van doelstellingen staat centraal'
 - Procescultuur: Regels en procedures staan centraal;
 - Taakcultuur: Creativiteit en innovatie staan centraal;
 - Teamcultuur: Medewerkers en klanten staan centraal.

Op welke manier de organisatie moet worden ingericht hangt af van de doelen van de onderneming. Als deze veranderingen, kan de organisatie eveneens veranderen (*KOR et al., 2007*). De organisatie bepaalt op welke wijze het verkoopbeleid wordt vormgegeven (de sturing) en op welke wijze het beleid wordt verankerd in de organisatie (de beheersing).

De sturing kent twee soorten vormen, namelijk de top-down en bottom-up sturing en de strategische en tactische sturing.

1. Top-down en bottom-up sturing

De beleidsdoelstellingen op het strategisch niveau vormen de kaders voor de operationele activiteiten en de uitkomsten daarvan geven richting aan de beleidsdoelen. Het management van de tactische laag is grotendeels verantwoordelijk voor een goede aansluiting tussen strategische en operationele laag. In het tactische niveau kunnen er twee hoofdtaken worden onderscheiden:

1. Het vertalen van beleid in kaders ten behoeve van de operationele activiteiten;
2. Het evalueren van de uitkomsten van het operationele proces ten behoeve van de eventuele bijstelling van het beleid.

Hierbij is van belang te erkennen dat het beleid niet alleen afkomstig is van de officiële beleidsontwikkelaars, maar ook van andere actoren (*NIEBOER, 2009*).

2. Strategische en tactische sturing

Een beleidsproces wordt gekenmerkt door het cyclische karakter. Het beleid dient periodiek bijgesteld te worden als gevolg van veranderingen in de omgeving en wijziging van inzichten of uitgangspunten. Dit cyclische karakter is terug te vinden in de Demingcirkel van de Amerikaan William Edward Deming. Het cyclische karakter vindt binnen het beleidsproces van verkoop op twee niveaus plaats. Zo is er de strategische sturing, waarbij de directie wil weten of de beoogde doelen werkelijk gehaald worden en waar bij een optredend verschil wordt bijgestuurd. Bij strategische sturing gaat het erom dat uit een vergelijking van de beoogde doelen en de via het primaire proces gerealiseerde resultaten conclusies te formuleren zijn met betrekking tot een eventueel benodigde interventie. Bij het operationele proces gaat het erom dat uit een vergelijking van de beoogde doelen en de via het operationele proces gerealiseerde resultaten conclusies getrokken kunnen worden om te bepalen welke interventies nodig zijn (*MOUWEN, 2004*).

Uit onderzoek van Dreimuller (2008) komt naar voren dat corporaties steeds meer toewerken naar een meer bedrijfsmatige en prestatie gerichte benadering van hun organisatie dan in het verleden gebruikelijk was in de sector. Volgens Dreimuller (2008) "was tot de bruterij de wet en regelgeving - die bureaucratisch voorschreef hoe zaken geregeld moesten worden - bepalend. Kennis en ervaring op het gebied van de volkshuisvesting waren toen een pré en bedrijfsmatige kennis nog niet echt noodzakelijk. Die situatie is nu drastisch gewijzigd, maar voor corporaties en de mensen die er werken nog nieuw".

2.2.4 De historie

In de omgeving van een corporatie doen zich continu nieuwe ontwikkelingen voor. Uit onderzoek van Van Gerwen (2009) blijkt dat het niet altijd gemakkelijk is om hierop in te spelen. Een aantal factoren, vaak voortkomend uit de historie, kunnen dit bemoeilijken. Dit zijn (*GERWEN, 2009*):

- Padafhankelijkheid.

Terwijl ontwikkelingen betekenen dat organisaties zich in nieuwe activiteiten moeten storten, is padafhankelijkheid er de oorzaak van dat bepaalde ontwikkelingen niet in het bedrijf kunnen worden geïmplementeerd, omdat het bedrijf een ander pad is ingeslagen en dus voorbouwt op andere procedures die nodig zijn om het nieuwe product of productiewijze eigen te kunnen maken. Er is in dat geval geen overstap mogelijk naar een andere technologie omdat de eigen routines de mogelijkheden en vooral ook de beperkingen van innovatief gedrag bepalen

- Routines.

Ondanks de aanwezige motivatie om proactief op zoek te gaan naar ontwikkelingen zijn er ook aanknopingspunten te ontdekken waardoor organisaties kunnen worden gezien als een behoudende organisatie die juist blijft doen wat ze doet. In elk

organisatie is namelijk veel routinematig gedrag aanwezig. Routines zijn reproducties van bepaald gedrag door leereffecten. Routines ontstaan tussen bestaande en nieuwe werknemers, door imitatie van andere bedrijven en door samenwerking in de vestigingsregio.

- Lock-in.
Routines kunnen in een organisatie leiden tot lock in. Lock-in beschrijft de oogkleppen die (managers van) organisatie op kunnen hebben en die er de oorzaak van zijn dat bepaalde ontwikkelingen niet worden opgemerkt.

2.3 Het verkoopresultaat

Woningcorporaties willen optimaal presteren. Niet alleen de prestaties moeten deugen, maar ook het beleid, de plannen en de processen die uiteindelijk leiden tot het resultaat.

Het verkoopresultaat wordt bepaald door hetgeen de corporatie wil bereiken. Deuten et al. (2007) maken een onderscheid tussen vastgoed, financiën en klant & maatschappij. Om hiervan een beeld te krijgen wordt in de resultaten gekeken naar:

- Wat er is verkocht (vastgoed);
- Aan wie dit is verkocht (klant en maatschappij)
- Hoeveel het heeft opgebracht (financiën).

Als er naar klant en maatschappij wordt gekeken kan er worden geconcludeerd dat deze factoren naar buiten zijn georiënteerd en het gaat om het realiseren van meerwaarde voor anderen. De andere twee factoren – vastgoed en financiën – zijn intern gericht: het gaat om de continuïteit van de corporatie (*DEUTEN et al., 2007*).

Resultaten dienen vervolgens teruggekoppeld te worden aan de doelen die op strategisch niveau zijn vastgesteld. Door deze terugkoppeling toe te passen is er sprake van een sluitend proces (*VAN OS, 2007*).

2.4 Conclusie

Informatie over het beleidsproces in algemene zin en informatie die specifiek ingaat op het verkopen van woningen heeft geleid tot een theoretisch kader en conceptueel model voor dit onderzoek, figuur 2.5, pagina 44. In dit conceptueel model zijn veronderstellingen gedaan die zijn voortgekomen uit bestaande literatuur. Bij het tot stand komen hiervan heeft onderstaande vraagstelling centraal gestaan:

Hoe ziet het beleidsproces verkoop van bestaand bezit van een corporatie eruit volgens de literatuur?

Het beleidsproces verkoop

Het verkopen van huurwoningen wordt beïnvloed vanuit de volgende vier factoren:

1. Historie;
2. Omgeving;
3. Verkoopbeleid;
4. Organisatie.

Deze factoren vormen samen het beleidsproces verkoop.

De historie

In de omgeving van een corporatie doen zich continu nieuwe ontwikkelingen voor die van invloed zijn op de verkoop van huurwoningen. Uit onderzoek van Van Gerwen (2009) blijkt dat het niet altijd gemakkelijk is om hierop in te spelen. Een aantal factoren - vaak voortkomend uit de historie - kunnen dit bemoeilijken, namelijk padafhankelijkheid, routine en lock-in. De historie bepaalt de manier waarop de organisatie functioneert en in kan spelen op de ontwikkelingen in de

omgeving en de manier waarop dit wordt doorgevoerd in het verkoopbeleid van de corporatie. Het is daardoor een onafhankelijke variabele.

De omgeving

De omgeving is eveneens een onafhankelijke variabele die van invloed kan zijn op het verkoopbeleid van de corporatie. De afstemming tussen vraag, aanbod en prijs, de stakeholders en diverse ontwikkelingen bepalen grotendeels de omgeving.

Het verkoopbeleid

Het verkoopbeleid is de enige factor die een directe invloed uitoefent op het verkoopresultaat. Het is een onafhankelijke variabele die op drie niveaus wordt bepaald:

- Het strategisch niveau - verkoopoverweging en verkoopdoelen
- Het tactisch niveau - verkoopcriteria
- Het operationeel niveau - Verkoopactiviteiten en middelen

Twee processen spelen een belangrijke rol in de doorvertaling van de verschillende niveaus in het verkoopbeleid. Dit zijn het beleidsplanningsproces en het beleidsimplementatieproces. In het beleidsplanningsproces worden verkoopdoelen vertaald naar concreter beleid: de verkoopcriteria. In het beleidsimplementatieproces wordt het vastgestelde beleid naar de organisatie toe vertaald. Hierbij is het van belang dat de organisatie goed wordt voorbereid op de implementatie. Vervolgens kan het verkoopbeleid op operationeel niveau worden uitgevoerd.

De organisatie

De organisatie bepaalt op welke wijze het verkoopbeleid wordt vormgegeven (de sturing) en op welke wijze het beleid wordt verankerd in de organisatie (de beheersing). De organisatie is een onafhankelijke variabele die van invloed is op het verkoopbeleid van de corporatie. De organisatie bestaat uit zes variabelen, te weten strategie, structuur, systemen, personeel, leiderschap en cultuur.

Het verkoopresultaat

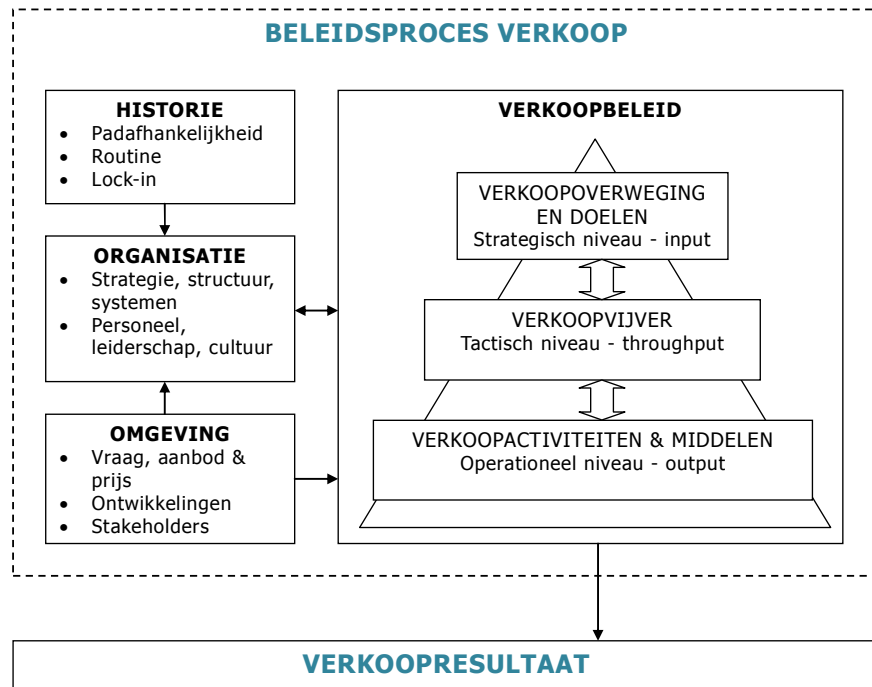
Het verkoopresultaat is een afhankelijke variabele. Het verkoopresultaat geeft aan wat de corporatie aan verkopen heeft gerealiseerd. Deuten et al. (2007) maken hierin een onderscheid tussen vastgoed, financiën en klant & maatschappij.

- Wat er is verkocht (vastgoed);
- Aan wie dit is verkocht (klant en maatschappij)
- Hoeveel het heeft opgebracht (financiën).

Klant en maatschappij zijn gericht op de meerwaarde van verkoop van anderen, terwijl vastgoed en financiën betrekking hebben op de continuïteit van de corporatie.

Conceptueel model

Aan de hand van voorgaande veronderstellingen is het conceptueel model in figuur 2.5 tot stand gekomen. Het model kent vier hoofdvariabelen: de historie, omgeving, organisatie en het verkoopbeleid. Samen vormen zij het beleidsproces verkoop. Om effectief te kunnen verkopen is het van belang om er op toe te zien dat bovengenoemde factoren op elkaar zijn afgestemd en inhoudelijk zijn vormgegeven. Hierbij heeft alleen het verkoopbeleid direct invloed op het verkoopresultaat. De historie, organisatie en omgeving zijn indirect van invloed.



Figuur 2.5 Conceptueel model van het beleidsproces verkoop vanuit de literatuur

3. Het beleidsproces verkoop bij Wonen Limburg

In hoofdstuk 2 is een beschrijving gegeven van het beleidsproces verkoop volgens de theorie. Op basis van empirisch vooronderzoek is gebleken dat het beleidsproces verkoop binnen Woningcorporatie Wonen Limburg er iets anders uitziet, dan de theorie aangeeft. Door middel van onderstaande onderzoeksvraag wordt het beleidsproces van Wonen Limburg beschreven:

Hoe ziet het beleidsproces verkoop van Wonen Limburg eruit?

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch vooronderzoek gepresenteerd. Een beschrijving wordt gegeven over hoe het beleidsproces verkoop er in de praktijk bij Wonen Limburg uitziet.

De opbouw van het hoofdstuk bestaat uit een beschrijving van:

- 3.1 Woningcorporatie Wonen Limburg;
- 3.2 Het beleidsproces verkoop van Wonen Limburg;
- 3.3 Het verkoopresultaat van Wonen Limburg.

Uiteindelijk wordt in paragraaf 3.4 de onderzoeksvraag van het hoofdstuk beantwoord.



3.1 Woningcorporatie Wonen Limburg

Stichting Wonen Limburg is een fusiecorporatie gekarakteriseerd door een divisiestructuur. De corporatie heeft zes regiokantoren, één centrale organisatie en een businessunit vastgoedontwikkeling, zie figuur 3.1 en 3.2. De regiokantoren zijn gevestigd in Venray, Horst, Helden, Weert, Roermond en Heerlen. In Roermond bevindt zich de centrale organisatie en de businessunit vastgoedontwikkeling.

Wonen Limburg is een woningcorporatie die actief is in het werkgebied van Noord-, Midden- en Zuid-Limburg, met een bezit van ongeveer 24.000 woningen. De corporatie heeft als doel om mensen goede betaalbare woningen aan te bieden, waarin het prettig wonen is (*Wonen Limburg, 2006*).



Figuur 3.1 Geografische spreiding



Figuur 3.2 Organisatiestructuur Wonen Limburg

3.2 Het beleidsproces verkoop

In dit hoofdstuk wordt het beleidsproces verkoop beschreven. Achtereenvolgens komen de historie, omgeving, het verkoopbeleid en de organisatie van Wonen Limburg aan bod.

3.2.1 De historie

De ontstaansgeschiedenis van Wonen Limburg start in 1999. In dat jaar zijn de noordelijke vestigingen Venray, Horst en Helden gefuseerd tot de stichting Wonen Noord-Limburg. In 2004 heeft er wederom een fusie plaatsgevonden met de vestiging in Roermond en Heerlen waardoor de stichting de naam Wonen Limburg is gaan dragen. Eveneens is in 2004 sprake geweest van een samenwerkingsverband tussen Wonen Limburg en Wonen Weert. De uiteindelijke fusie met deze vestiging heeft pas in 2007 plaatsgevonden (*WONEN LIMBURG, geraadpleegd op 7 oktober 2009*). Anno 2010 bestaat de corporatie Wonen Limburg uit zes vestigingen verspreid over heel Limburg. Wonen Limburg is het overkoepelende orgaan waarbinnen zes vestigingen op een zelfstandige wijze functioneren.

3.2.2 De omgeving

Wonen Limburg houdt in het formuleren van haar verkoopbeleid nauwelijks rekening met omgevingsfactoren. Uit een interview met de heer Langeslag (2010) – medewerker strategie en beleid in de centrale organisatie - komt naar voren dat het verkoopbeleid op centraal niveau niet afgeleid wordt vanuit omgevingsonderzoek. Het directieteam van de centrale organisatie bepalen hoe het verkoopbeleid inhoudelijk wordt vormgegeven.

3.2.3 Het verkoopbeleid van Wonen Limburg

In deze paragraaf volgt een beschrijving van het centrale verkoopbeleid van Wonen Limburg. Er is een onderscheid gemaakt tussen het strategische, het tactische en operationele niveau.

Het strategisch niveau: verkoopoverweging en doelen

Hieronder wordt een beschrijving gegeven van de verkoopoverwegingen en doelen die er op centraal niveau van Wonen Limburg zijn vastgesteld. De verkoopdoelen zijn enerzijds vastgelegd in doelstellingen en anderzijds in de verkoopopgave (aantallen en opbrengsten) die er jaarlijks gerealiseerd moeten worden.

Verkoopoverweging

Uit een workshop met het directieteam is naar voren gekomen dat Wonen Limburg zich de komende jaren voornamelijk wil richten op verkoop vanuit financiële overwegingen. Dit is tevens leidend voor de vestigingen van Wonen Limburg. De directie geeft aan dat ook voor het jaar 2009 de verkoop vanuit financiële overwegingen leidend is geweest. Het realiseren van winst op verkopen geeft ruimte voor het financieren van onrendabele investeringen.

Uit de workshop blijkt tevens dat Wonen Limburg haar verkopen in de toekomst meer wil laten afhangen van maatschappelijke overwegingen. Het directieteam is van mening dat haar transformatieopgave opnieuw doorgelicht moet worden alvorens deze omslag gemaakt kan worden (*WORKSHOP DIRECTIETEAM WONEN LIMBURG, 2010*).

Verkoopdoelen

Voor het verkopen van woningen heeft Wonen Limburg verkoopdoelstellingen opgenomen in het portfoliobeleid (2008), het strategisch plan (2006) en haar begrotingen. Dit vormen de kaders en richtlijnen voor de vestigingen betreffende verkoop.

Doelstellingen

Als er naar de beleidstukken van Wonen Limburg wordt gekeken kunnen de volgende doelstellingen worden onderscheiden. Allereerst doet het strategisch plan de volgende uitspraak over het verkopen van huurwoningen:

- “Het introduceren van een koopvariant, genaamd “Kopen Dichterbij”, om ervoor te zorgen dat starters en huishoudens met een laag tot midden inkomen een woning kunnen kopen” (*WONEN LIMBURG, 2006*).

In het portfoliobeleid wordt aangegeven dat:

- “Koopwoningen beter bereikbaar moeten worden voor huishoudens met een laag tot midden inkomen. Wonen Limburg heeft daarom begin 2007 de koopvariant ‘Kopen dichterbij’ in het leven geroepen. Dit verhoogt de kansen van starters op de koopwoningmarkt” (*WONEN LIMBURG, 2008*).
- “Jongeren/starters worden gehuisvest door middel van nieuwbouwwoningen in de koopsector of via de verkoop van bestaande huurwoningen. Dat betekent dat ze niet meer gehuisvest worden in onze voorraad huurwoningen, maar dat hen wel degelijk geschikte huisvesting geboden wordt” (*WONEN LIMBURG, 2008*).
- “Wonen Limburg verkoopt jaarlijks een deel van haar woningbezit in overeenstemming met het vastgestelde voorraadbeleid en de gemaakte

prestatieafspraken in de regio's. Deze verkoop genereert een opbrengst die in evenwicht is met het niet-financierbare deel van nieuwe investeringen (dit wordt jaarlijks getoetst bij het opstellen van de begroting). Uitgangspunt is om jaarlijks minimaal 1% van de woningvoorraad te verkopen. In principe komt elke woning in aanmerking voor verkoop. De vestigingen motiveren binnen hun strategisch voorraadbeleid waarom ze bepaalde woningen *niet* wensen te verkopen" (*WONEN LIMBURG, 2008*).

Als aan de directie van Wonen Limburg wordt gevraagd welke beleidsregel leidend is bij verkoop, komt naar voren dat verkoopopbrengsten versus onrendabele investeringen binnen Wonen Limburg bepalend zijn.

Verkoopopgave

Wonen Limburg bepaalt jaarlijks hoeveel opbrengsten zij moet behalen door middel van verkoop. Deze opbrengsten worden vertaald naar het aantal te verkopen woningen. Dit wordt de verkoopopgave genoemd. Uit de begroting van 2009 blijkt dat de verkoopopgave van Wonen Limburg als totale organisatie 34,6 miljoen euro was. Omgerekend naar verkoopaantallen zijn dit 374 woningen. Deze aantallen werden verdeeld over de zes vestigingen van de corporatie. Inbreng over de opgave heeft vanuit de vestigingen plaatsgevonden, waarbij een goedkeuring van de regiodirecteur moest worden afgegeven.

Het tactisch niveau van verkoop: verkoopcriteria

Op tactisch niveau wordt gekeken welke woningen verkocht moeten worden om de verkoopopgave en doelstellingen te realiseren. Bij de fusie in 2004 heeft Wonen Limburg centrale verkoopcriteria vastgesteld die voor de vestigingen bepalen welke woningen er *niet* verkocht mogen worden. Dit wordt ook wel een verkoop-tenzij beleid genoemd. De verkoopcriteria zijn (*WONEN LIMBURG, 2004*):

- Verkoop op complexniveau behoort tot de mogelijkheid, waarbij beheer technisch beleid, strategisch voorraadbeleid en leefbaarheid bepalend moeten zijn.
- De marktomstandigheden geven de basis voor de te maken keuze. Hierbij dient rekening te worden gehouden dat woningen nabij voorzieningen niet te gemakkelijk geormerkt moeten worden voor verkoop.
- Verkoop levert middelen op om de voorraad te vernieuwen, te herstructureren en opnieuw te ontwikkelen.
- Verkoop van huurwoningen dient bij te dragen in een meer evenwichtige en gevarieerde bewonerssamenstelling in de wijk.
- Er dient getoetst te worden op het exploitatie- en vermogensrendement van de woning.
- Er dienen voldoende woningen met een lage huurprijs beschikbaar te blijven voor de primaire doelgroep.
- Daarnaast wordt de verkoop van huurwoningen besproken met de huurdersorganisatie.

Het doel hiervan is om voor alle vestigingen een afgestemde methode aan te houden. Op basis van de centrale verkoopcriteria kunnen vestigingen hun verkoopwijze vormgeven.

Het operationeel niveau: verkoopactiviteiten en middelen

Als bekend is welke woningen er verkocht kunnen worden kunnen de verkoopactiviteiten uitgevoerd worden. Op Wonen Limburg niveau is er een procedurebeschrijving vastgesteld (2004), waarin activiteiten voor verkoop uitgebreid worden beschreven. Hiermee wordt beoogd om in alle vestigingen van de corporatie op een eenduidige manier werkzaamheden uit te voeren. De procedure bevat dan ook richtlijnen over:

- Uitvoerende verkoopwerkzaamheden;
- Verkoopvoorwaarden en contracten.

Daarnaast zijn er centrale middelen vastgesteld die verkoop kunnen stimuleren.

Voor de verkoop heeft Wonen Limburg vier middelen ontwikkeld:

- *Kopen dichterbij*
Kopen dichterbij is een middel dat ingezet wordt om de verkoop binnen Wonen Limburg te stimuleren. Het geeft een korting op de koopwoningen die de vestigingen aanbieden. De regeling is bedoeld voor mensen met een huishoudinkomen van maximaal 36.250,- euro per jaar die voor het eerst een woning kopen. Zowel meergezinswoningen als eengezinswoningen komen hiervoor in aanmerking (*WONEN LIMBURG, 2009*).
- *Huurmiles*
Dit is een korting die wordt gegeven bij de aankoop van de woning door een huurder. Voor elk jaar dat de huurder bij Wonen Limburg een woning huurt, krijgt zij een maandhuur korting met een maximum van 10 jaar. De huurder kan dus een korting ontvangen van maximaal 10 keer de maandhuur. In verband met de fiscale regelgeving is de koper verplicht minimaal een jaar eigenaar te blijven van de woning indien gebruik wordt gemaakt van de huurmiles. Uiteindelijk hoeft de korting niet terugbetaald te worden (*WONEN LIMBURG, 2009*).
- *De eigen huurwoning*
Met de regeling 'De Eigen Huurwoning' kunnen mensen een deel van hun woning huren en een deel kopen. De eigenaar bepaalt zelf voor welk deel hij eigenaar wil zijn. Dit kan variëren van 50% (de ondergrens) tot 80% (de bovengrens) van de waarde van de woning. Over het gedeelte waarover geen eigenaarschap bestaat, wordt huur betaald. Een keer per jaar is het mogelijk om het eigendomsaandeel te vergroten of te verkleinen door delen bij te kopen weer te verkopen (*WONEN LIMBURG, 2009*).
- *Financiële marge voor verkoop*
De vestigingen hanteren een financiële marge die zij kunnen hanteren bij de verkoop van verkoop. Deze marge kan worden besteed aan het geven van een korting op de verkoopprijs, het aanbieden van een kluscheque of het opknappen van de woning.

De vestigingen kunnen vervolgens zelf bepalen welke middelen zij wensen in te zetten bij de verkoop van hun woningen. Daarbij moeten zij wel vastgestelde kaders aanhouden die gelden voor het gebruik van de verkoopstimulerende middelen.

3.2.4 De organisatie van verkoop van Wonen Limburg

Om een volledige beschrijving te geven van de centrale organisatie van Wonen Limburg worden er in dit hoofdstuk zes organisatieaspecten beschreven, namelijk de strategie, structuur, systemen, leiderschap, personeel en cultuur.

Strategie

De verkoopstrategie van Wonen Limburg wordt grotendeels benaderd vanuit korte termijn. Het maken van winst staat hierin centraal. Bij het verkopen wordt voornamelijk gekeken hoe de corporatie het snelst zoveel mogelijk financiële middelen kan genereren. Wat dat betekent voor haar vastgoedportefeuille of de maatschappij, blijft daardoor onderbelicht.

Structuur

De structuur van de organisatie is te typeren als een divisionele organisatievorm (*VAN OS, 2007*). Dit wil zeggen dat zij een rechtspersoon is met zelfstandige resultaatverantwoordelijke eenheden in de vorm van de zes vestigingen, die ieder worden aangestuurd door een regiodirecteur. De divisies kennen een grote mate van zelfstandigheid en er is vooral sprake van verticale decentralisatie vanuit Wonen Limburg.

De centrale organisatie heeft enerzijds de functie om centraal verkoopbeleid op te stellen die richtinggevend is voor de vestigingen en anderzijds de taak om de financiële huishouding van de vestigingen in de gaten te houden. Concreet betekent

dit dat de centrale organisatie kaders en richtlijnen geeft voor het beleid van de vestigingen. De vestigingen bepalen de nadere invulling van het beleid en zijn zelf verantwoordelijk voor het resultaat dat zij met het beleid behalen.

Systemen

De resultaten voor verkoop worden via decentraal niveau vervolgens op centraal niveau bijeengebracht. De regiodirecteur speelt hierin de belangrijkste en enige rol. Dit geldt ook voor de kosten die de verschillende vestigingen voor verkoop hebben gemaakt. Dit gebeurt in de vorm van maand en kwartaalrapportages. Beiden kunnen worden getypeerd als voortgangssystemen. De begroting - waarin de geplande aantallen en opbrengsten voor verkoop worden opgenomen - kan worden getypeerd als een planningssysteem.

Leiderschap

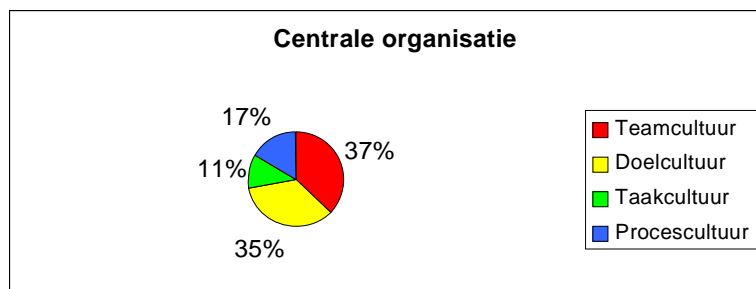
De verkooporganisatie van Wonen Limburg is te typeren als een regelgestuurde organisatie. Centraal beleid wordt opgesteld door de bestuurder en het directieteam van Wonen Limburg, met behulp van ondersteunende functies. De uitwerking en bewaking van het beleid vindt plaats binnen de stafafdelingen van de centrale organisatie en wordt vervolgens teruggekoppeld naar de bestuurder en het directieteam (*VAN OS, 2007*). Daarnaast is er binnen de organisatie sprake van lijnmanagement. De sturing vindt vooral plaats op basis van de diverse vestigingsresultaten, waarbij regiodirecteuren de spil zijn binnen en tussen de vestigingen. Daarnaast dragen zij een algemene verantwoordelijkheid voor het functioneren van hun vestiging (*KOR et al, 2000*).

Personeel

Het personeel dat verantwoordelijk is voor het centrale verkoopbeleid wordt gevormd door de strategische top, oftewel de bestuurder en de regiodirecteuren van de vestigingen van Wonen Limburg. De regiodirecteur van Wonen Roer en Maas is daarin als portefeuillehouder voor verkoop naar voren geschoven. Ondersteunende werkzaamheden op centraal niveau worden uitgevoerd door stafafdelingen, waaronder de afdeling financiën en control behoort. Zij hebben veelal een monitorende en adviserende functie. Daarnaast worden de werkzaamheden - voornamelijk beleidsmatig en communicatief - ondersteund door de afdeling ondersteunende diensten.

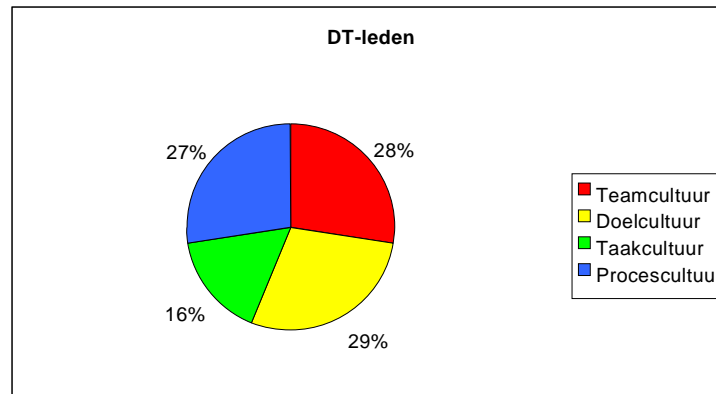
Cultuur

Een werkgroep binnen Wonen Limburg heeft aangetoond dat er binnen de centrale organisatie van Wonen Limburg voornamelijk een teamcultuur heerst (37%), maar dat de doelcultuur (35%) ook in sterke mate aanwezig is. Uit de interviews met de centrale organisatie blijkt dat de teamcultuur voornamelijk bij de ondersteunende diensten centraal staat. Het maken van centraal beleid in onderling overleg met de bestuurder en de regiodirecteuren is hierbij van belang. De doelcultuur is vooral dominant bij de afdelingen financiën en control (*GERARDTS et al., 2009*). Zij monitoren het resultaat dat in de begroting voor verkoop is vastgesteld.



Figuur 3.3 De cultuur van de centrale organisatie Wonen Limburg

De doelcultuur vormt ook de leidraad binnen het directieteam van Wonen Limburg; de bestuurder en regiodirecteuren. Het realiseren van doelen is leidend binnen het directieteam. Op basis daarvan worden beslissingen genomen. De taakcultuur blijft hierbij onderbelicht. Een taak is extern gericht en zal zich moeten voegen naar wat extern noodzakelijk is, waarbij de omgeving aan constante verandering onderhevig is. Uit een eerdere beschrijving van de omgeving, paragraaf 3.3 is al naar voren gekomen dat de centrale organisatie, hiermee te weinig rekening houdt. Dit geldt ook voor het directieteam. Het managen van een interne verandering en het aansporen van innovatief, creatief en probleemoplossende gedrag wordt hierdoor niet genoeg gestimuleerd.



Figuur 3.4 De cultuur van het directieteam van Wonen Limburg

3.3 De verkoopresultaten van Wonen Limburg

In deze paragraaf worden de verkoopresultaten van Wonen Limburg weergegeven. Verkoopresultaten van Wonen Limburg zijn in principe de resultaten van alle zes te vestigingen bij elkaar opgeteld. Deze vormen samen het verkoopresultaat van Wonen Limburg. Resultaatmetingen zijn gemaakt van:

- De verkoopaantallen en opbrengsten;
- Gerealiseerde opbrengsten versus onrendabele investeringen;

Bijlage 2 geeft aanvullende informatie over de verkoopresultaten die jaarlijks worden gerealiseerd, maar niet direct relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

3.3.1 Resultaatmetingen door Wonen Limburg

Verkoopresultaten worden door Wonen Limburg voornamelijk gemeten op basis van de financiële prestatie die geleverd wordt. Het bewaken van de geldstromen binnen Wonen Limburg en haar vestigingen staat hierin centraal. Dit doet zij door de inkomende en uitgaande kasstromen te begroten en vervolgens te bewaken en bij te stellen middels kwartaalrapportages. Daarin wordt een onderscheid gemaakt tussen:

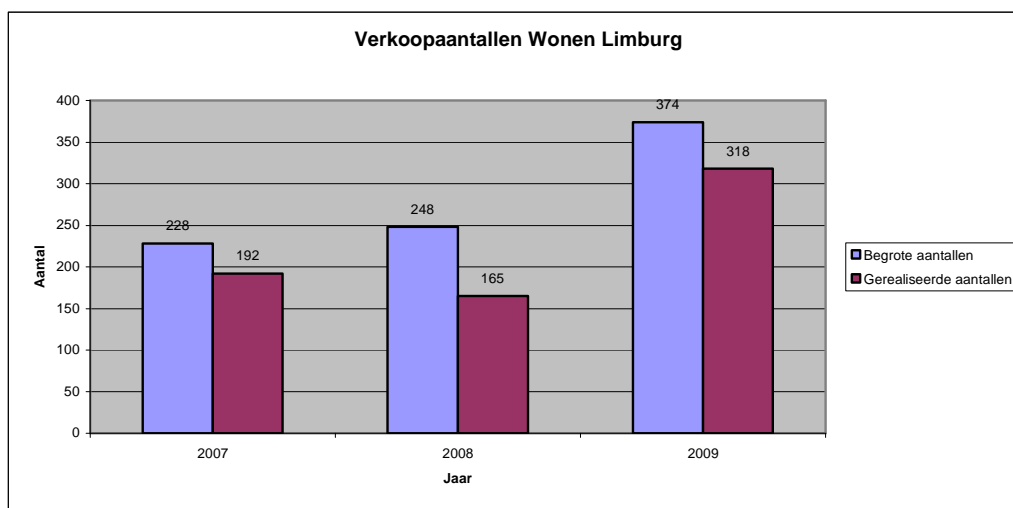
- Kasstromen uit de exploitatie van het bestaand bezit;
- Kasstromen uit vernieuwing van de voorraad (nieuwbouw, aankopen, sloop en verkopen);
- Kasstromen uit treasury-activiteiten (leningen en beleggingen).

Over het algemeen zijn de exploitatiekasstromen vrij stabiel. De grootste bijstelling van de begroting vindt plaats bij de kasstromen uit de vernieuwing van de voorraad. Nieuwbouwprojecten willen nog wel eens verschuiven in tijd en omgeving. Ook blijken woningverkoop niet altijd zo te verlopen als de corporatie heeft voorspeld. De fluctuaties in de kasstromen uit nieuwbouw en verkopen vangt de corporatie dan ook op door de kasstromen uit treasury-activiteiten (met name de aan te trekken financieringen) aan te passen (*WONEN LIMBURG, 2009*). Echter zijn financiële instellingen niet bereid om onbeperkt geld te lenen. In het algemeen is het zo dat Wonen Limburg niet meer kan lenen dan dat de corporatie vanuit de verhuur van de

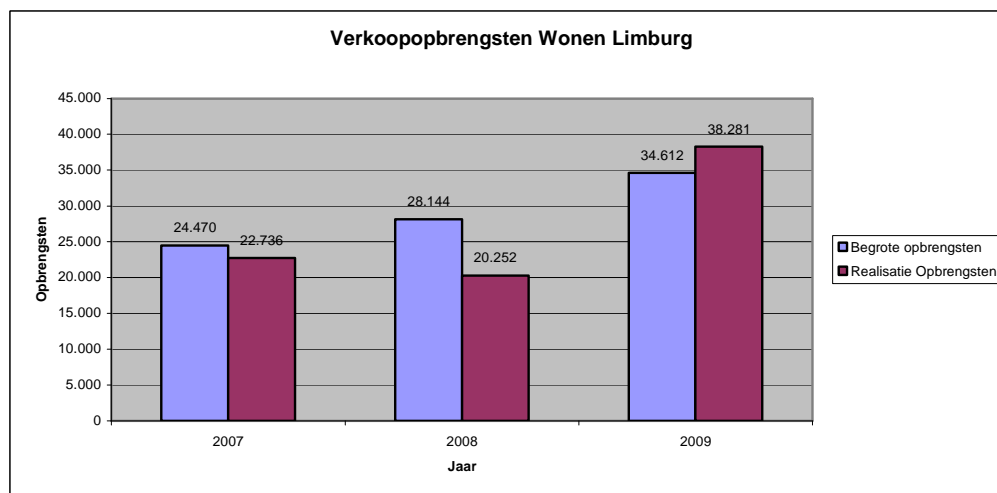
woningen kan terugbetalen. Gemiddeld kan Wonen Limburg 50% van de kosten van nieuwe investeringen lenen. De overige 50% financiert zij met de verkoop van bestaand bezit. Deze opbrengsten worden ingezet voor investeringen in het bestaand bezit (waaronder renovaties en herstructureringen), nieuwbouw van huurwoningen en het aankopen van huurwoningen. Als het verkopen van huurwoningen meer opbrengt is dat voor de corporatie gunstig omdat zij in dat geval minder hoeft te lenen en daardoor in de toekomst minder rentelasten hoeft te dragen (*WONEN LIMBURG, 2009*).

3.3.2 Verkoopaantallen en opbrengsten

Ieder jaar worden door Wonen Limburg verkoop bepaald. Dit betekent dat het aantal te verkopen woningen en daarmee te behalen opbrengsten vastgesteld worden. Voor 2009 zijn de totale opbrengsten vastgesteld op 34,6 miljoen. Dit werd vertaald naar de verkoop van 374 woningen. Uit de resultaten is te zien dat de berekende aantallen van 374 niet zijn behaald, zie figuur 3.5. In totaal zijn er 56 woningen minder verkocht dan begroot. Toch zijn de begrootte opbrengsten wel gehaald, zie figuur 3.6. Dit betekent dat er gemiddeld meer winst per woning is behaald dan vooraf gecalculleerd.



Figuur 3.5 Verkoopaantallen van Wonen Limburg voor de periode 2007-2009



Figuur 3.6 Verkoopopbrengsten (x €1000,-) van Wonen Limburg voor de periode 2007-2009

Als de verkoopresultaten van 2009 vergeleken worden met de resultaten van het jaar 2007 en 2008, is te zien dat de verkoopopbrengsten alleen in 2009 zijn gehaald. In de jaren 2007 en 2008 was dit niet het geval. Dit geldt echter niet voor de aantallen. Als er puur naar aantallen wordt gekeken kan worden gesteld dat de doelstellingen in geen van de jaren is behaald.

De verkoopaantallen en opbrengsten geven een stijging weer in 2009 ten opzichte van de andere jaren. Als de begroote opbrengsten vergeleken worden met de gerealiseerde opbrengsten dan blijkt uit berekeningen dat in de periode van drie jaar gemiddeld 93% van de begroote opbrengsten is gerealiseerd. In 2009 was dit 111%, in 2008 betrof het 72% en 2007 een percentage van 93%.

3.4 Conclusie

De onderzoeksvraag voor dit hoofdstuk is:

Hoe ziet het beleidsproces verkoop van Wonen Limburg eruit?

Literatuur gaat niet specifiek in op het beleidsproces verkoop bij verschillende soorten corporaties, zoals een fusiecorporatie met afzonderlijke vestigingen. Daarom is hier vooronderzoek naar verricht binnen de corporatie Wonen Limburg.

Het beleidsproces verkoop

Uit dit vooronderzoek blijkt dat het beleidsproces verkoop van Wonen Limburg niet één proces is waarin vanuit één oogpunt gekeken moet worden naar de omgeving, de historie, het verkoopbeleid en de organisatie, maar dat er twee processen bestudeert moeten worden. Het eerste proces vindt plaats op centraal niveau van Wonen Limburg en het tweede proces op decentraal niveau van de vestigingen. In een conceptueel model (vanuit de empirie) is dit beleidsproces verkoop en de relatie met het verkoopresultaat in kaart gebracht, zie figuur 3.7, pagina 56.

Verkoop op centraal niveau

Uit vooronderzoek bij Wonen Limburg komt naar voren dat het centraal verkoopbeleid wordt bepaald door de centrale organisatie en dat dit beleid kan worden beïnvloed door de historie van Wonen Limburg. Naar de (mogelijke invloed van) omgeving wordt nauwelijks onderzoek gedaan.

In het centrale verkoopbeleid zijn doelstellingen, verkoopcriteria, procedures voor de verkoopactiviteiten en verkoopstimulerende maatregelen ontwikkeld en vastgelegd in beleidsdocumenten. Uit het onderzoek bij Wonen Limburg blijken hierna pas een uitspraak is gedaan over de verkoopoverwegingen. Het verkopen van huurwoningen vanuit financiële overwegingen staat hierin centraal. Dit betekent dat het behalen van begroote opbrengsten voorop staat bij verkoop.

Centraal beleid wordt opgesteld door bestuurder en directieteam van Wonen Limburg, met behulp van ondersteunende functies. De uitwerking en bewaking van het beleid vindt plaats binnen de stafafdelingen (zoals financiën en beleid) van de centrale organisatie en wordt vervolgens teruggekoppeld naar bestuurder en directieteam (*VAN OS, 2007*). Sturing vindt vooral plaats op basis van de diverse vestigingsresultaten, waarbij regiodirecteuren de spil zijn binnen en tussen de vestigingen.

Verkoop op decentraal niveau

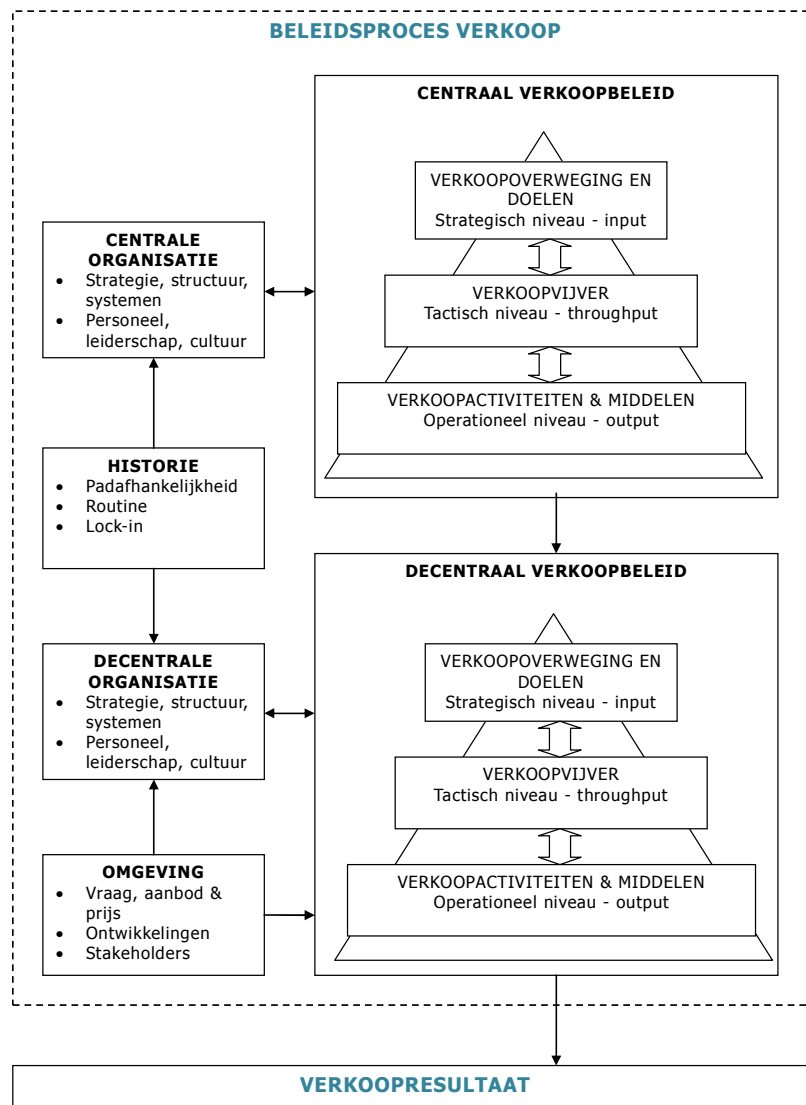
Het centrale verkoopbeleid van Wonen Limburg geeft kaders en richtlijnen voor het ontwikkelen van het decentrale verkoopbeleid van de vestigingen. Tevens komt uit theoretisch onderzoek voort dat het verkoopbeleid van de vestigingen bepaald wordt op basis van de omgeving en wordt beïnvloed door zowel de historie als de organisatie. Het lijkt er dus op dat er een viertal factoren van invloed is op het decentrale verkoopbeleid, namelijk:

1. Het centrale verkoopbeleid;
2. De historie van de vestiging;
3. De omgeving van de vestiging;
4. De decentrale verkooporganisatie.

Samen met het decentrale verkoopbeleid bepalen de vier variabelen de effectiviteit van het beleidsproces verkoop binnen Wonen Limburg. Daarbij wordt veronderstelt dat alleen het decentrale verkoopbeleid direct van invloed is op het verkoopresultaat. De andere factoren zijn indirect van invloed op het verkoopresultaat. Met andere woorden de verkoopresultaten zijn afhankelijk van de invulling en onderlinge afstemming tussen deze factoren.

Verkoopresultaat

Aantallen en opbrengsten vormen het belangrijkste meetresultaat bij verkoop. Uit resultaatmetingen komt naar voren dat de vestigingen van de corporatie jaarlijks minder huurwoningen verkopen en opbrengsten genereren dan zij begroten. Alleen de verkoopopbrengsten van 2009 zijn conform begroting gerealiseerd. De vraag is echter welke invloed de individuele vestigingen hierop hebben. Dit is nader onderzocht binnen de cases Wonen Heuvelsteden, Wonen Venray en Wonen Weert.



Figuur 3.7 Conceptueel model van het beleidsproces verkoop bij Wonen Limburg

4. Casestudie Wonen Heuvelsteden

Het conceptueel model van het beleidsproces verkoop bij Wonen Limburg - dat is weergegeven in hoofdstuk 3 - geeft houvast bij de beschrijving van het empirisch onderzoek. Voor het empirisch onderzoek zijn drie cases geselecteerd. In dit hoofdstuk is aan de hand van het conceptueel model de eerste case Wonen Heuvelsteden in kaart gebracht. In hoofdstuk 4 en 5 volgt een beschrijving van de cases Wonen Venray en Wonen Weert.

In dit hoofdstuk wordt de case Wonen Heuvelsteden weergegeven. De bijbehorende onderzoeksvraag is:

Welke factoren kunnen de effectiviteit van het beleidsproces verkoop beïnvloeden en op welke wijze komt dit tot uiting?

De opbouw van het hoofdstuk bestaat grofweg uit een beschrijving van:

- 4.1 De vestiging Wonen Heuvelsteden;
- 4.2 Het beleidsproces verkoop van Wonen Heuvelsteden;
- 4.3 Het verkoopresultaat van Wonen Heuvelsteden;
- 4.4 De invloed van factoren op de effectiviteit van het beleidsproces verkoop.

In paragraaf 4.5 wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Het geeft een korte samenvatting over de factoren die van invloed zijn op het verkoopresultaat van de vestiging.



4.1 Wonen Heuvelsteden

Wonen Heuvelsteden is één van de zes vestigingen van Wonen Limburg. Zij opereert in het zuiden van de provincie Limburg. Parkstad en de westelijke mijnstreek behoren tot haar werkgebied, waarin zij een woningbezit heeft van ongeveer 3300 woningen. Deze woningen zijn voornamelijk bedoeld voor ouderen en starters. Het overgrote deel bestaat uit meergezinswoningen. Het aantal eengezinswoningen betreft ongeveer 200. 80% van het totale bezit bevindt zich in de gemeente Heerlen, Kerkrade en Sittard-Geleen.

4.2 Het beleidsproces verkoop van Wonen Heuvelsteden

Het realiseren van goed beleid is voor iedere corporatie een uitdaging. Ook het maken en uitvoeren van verkoopbeleid vraagt aandacht van verschillende factoren. In deze paragraaf worden de factoren van het beleidsproces verkoop beschreven.

4.2.1 De historie

Wonen Heuvelsteden is in 2004 gefuseerd met de stichting Wonen Limburg. Zij is één van de zes vestigingen van de corporatie. Voorheen heeft zij geopereerd onder de naam Stichting Woningbeheer Limburg (*WONEN LIMBURG, geraadpleegd op 7 oktober 2009*). Ondanks de fusie is zij een vestiging met eigen resultaatverantwoordelijkheid en wordt zij aangestuurd door één regiodirecteur. In principe kan Wonen Heuvelsteden worden gezien als een zelfstandige organisatie die verantwoordelijkheid dient af te leggen en kaders en richtlijnen krijgt opgelegd door een overkoepelend orgaan genaamd Wonen Limburg.

Tabel 4.1 De historie en omgeving van Wonen Heuvelsteden

	Wonen Heuvelsteden
Fusiejaar	• 2004
Werkgebied	• Gemeente Heerlen, Kerkrade en Sittard-Geleen
Vraag, aanbod & prijs	• Aanbod woningen tussen €0,- en €200.00,- is 80% • Verhouding huur-koop is gemiddeld 56%
Ontwikkelingen	• Bevolkingskrimp • Kredietcrisis
Stakeholders	• Prestatieafspraken met gemeenten

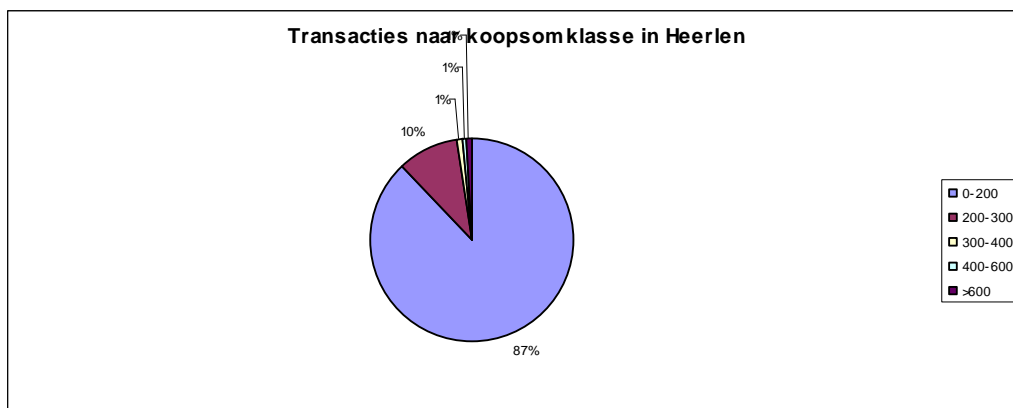
4.2.2 De omgeving

Hieronder wordt een beschrijving van de omgeving van Wonen Heuvelsteden gegeven. De vraag, aanbod en prijs van koopwoningen komt aan bod, maar ook de ontwikkelingen en de stakeholders van de vestiging.

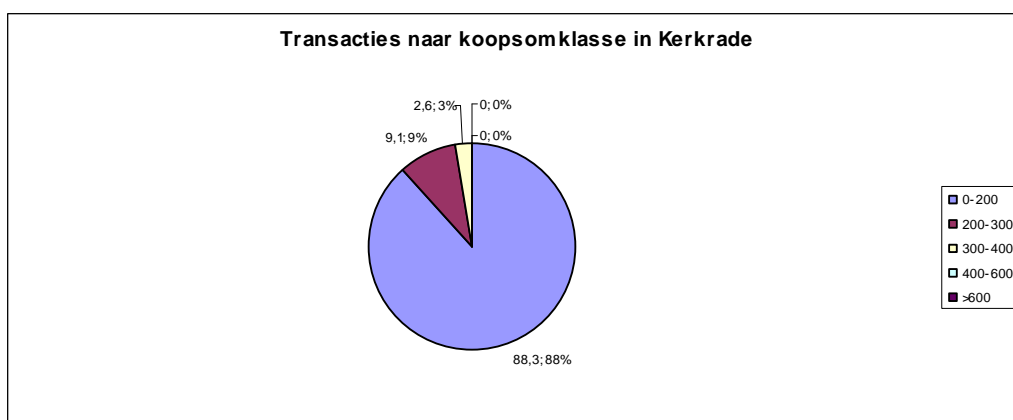
Vraag, aanbod en prijs

In de jaren 2007 tot en met 2009 is in dit werkgebied gemiddeld meer dan 80% van de woningen verkocht met een prijsklasse tussen de € 0,- en € 200.000,-, zie figuur 4.1, 4.2 en 4.3 (*PROVINCIE LIMBURG, 2008*). In de omgeving wordt al voldoende aanbod verstrekt in het prijssegment €0,- tot €200.000,-. Andere corporaties en particulieren bieden koopwoningen aan in het werkgebied van wonen Heuvelsteden, waardoor zij een belangrijke concurrent zijn bij de verkoop van woningen aan particulieren. Daarom heeft Wonen Heuvelsteden ervoor gekozen nauwelijks woningen in deze prijsklasse aan particulieren aan te bieden.

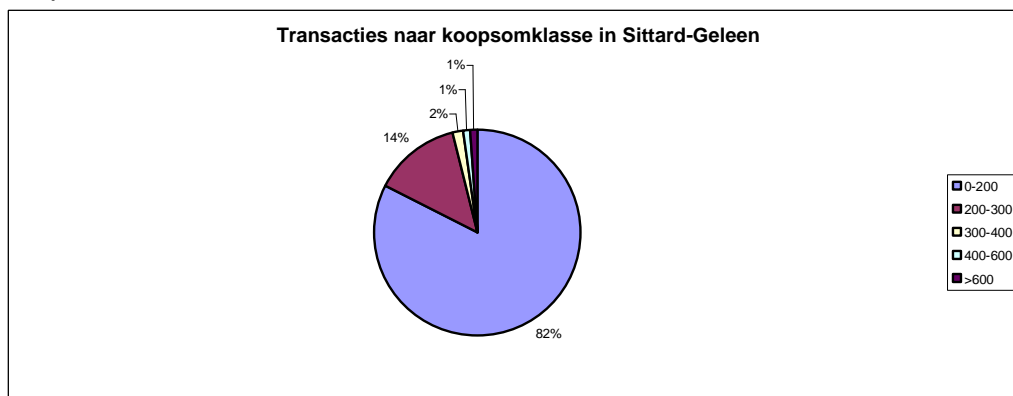
Uit cijfers van de provincie Limburg (2008) over de verhouding huur-koop in het werkgebied van Wonen Heuvelsteden blijkt dat in de regio Westelijke Mijnstreek 41-59% van het bezit bestaat uit koopwoningen. In Parkstad Limburg is dit 47%-53%. Beiden liggen rond het gemiddelde van de provincie Limburg dat 42%-58% bedraagt.



Figuur 4.1 Transacties naar koopsomklasse in Heerlen (PROVINCIE LIMBURG, 2008)



Figuur 4.2 Transacties naar koopsomklasse in Kerkrade (PROVINCIE LIMBURG, 2008)



Figuur 4.3 Transacties naar koopsomklasse in Sittard-Geleen (PROVINCIE LIMBURG, 2008)

Ontwikkelingen

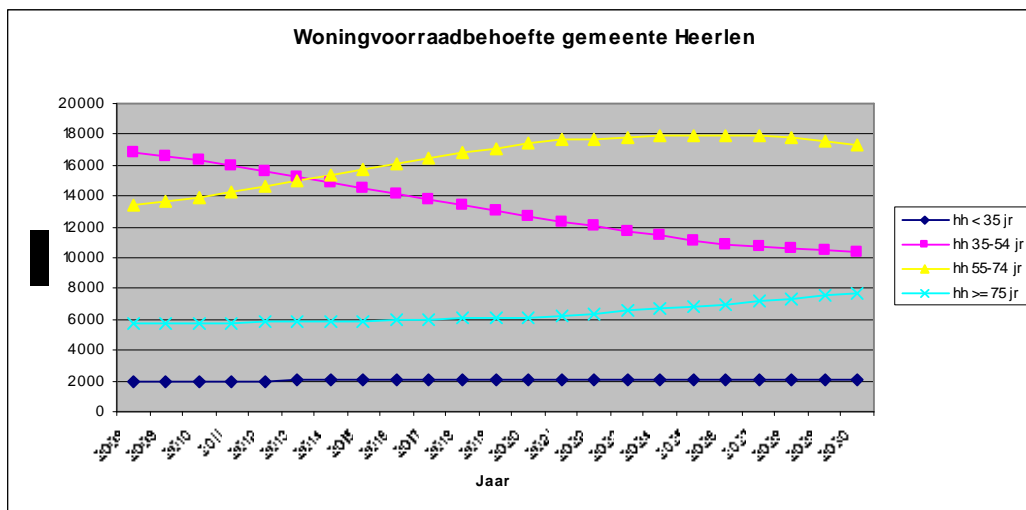
De ontwikkelingen van Wonen Heuvelsteden zijn verdeeld in twee onderwerpen. Allereerst worden de demografische ontwikkelingen en vervolgens de economische ontwikkelingen beschreven. De laatstgenoemde gegevens zijn algemene gegevens en zijn voor alle vestigingen van Wonen Limburg hetzelfde. Dit komt doordat er gebruik is gemaakt van landelijke of provinciale omschrijvingen. Regionale omschrijvingen waren niet toereikend.

Demografische ontwikkelingen

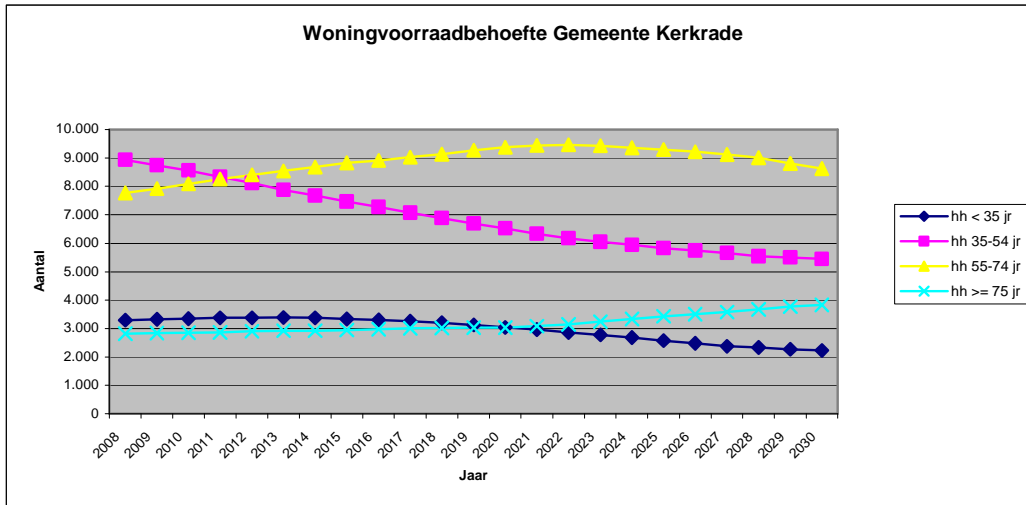
Wonen Heuvelsteden heeft al enkele jaren te maken met een krimp van de bevolking in haar werkgebied. Tot het jaar 2040 zet deze krimp zich voort. Tevens kampt zij met een vergrijzing en ontgroening in de leeftijdscategorie 0-35 jaar (*ETIL, 2009*). Daarnaast is de prognose voor de komende jaren dat er een afname van de bevolking plaatsvindt van circa 0,4% per jaar tot en met het jaar 2040. Hiervan ondervindt de regio Parkstad de sterkste krimp (0,7%), waar onder andere de gemeente Kerkraden en Heerlen deel van uitmaken (*FGH VASTGOED EXPERTISE, 2009*).

De verandering in de bevolking heeft invloed op de woningvoorraadbehoefte voor de komende jaren. Uit cijfers van het Etil (2009) blijkt dat de woningbehoefte de komende jaren stijgt bij de huishoudens met een leeftijd >55 jaar. De woningvoorraadbehoefte bij de huishoudens met een leeftijd van 35-54 jaar neemt af. In de leeftijdscategorie <35 jaar verschilt de woningvoorraadbehoefte per gemeente. Uit cijfers van het Etil (2009) blijkt dat de behoefte in de gemeente Heerlen en Sittard-Geleen de komende jaren nog iets stijgt en vanaf ongeveer 2018 afneemt, zie figuur 4.5 en 4.7. In de gemeente Kerkrade is deze afname al ingezet, zie figuur 4.6.

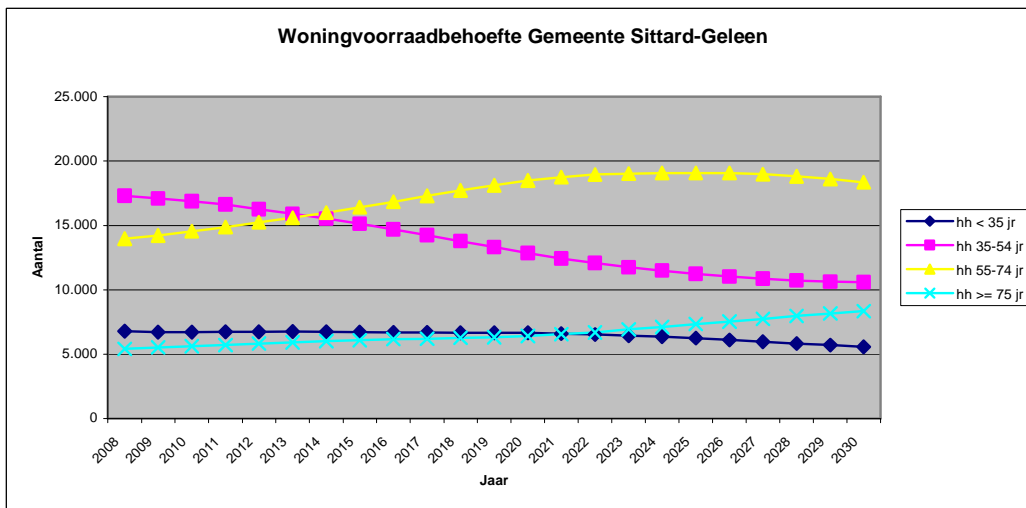
Het meest opvallend is de woningvoorraadbehoefte van de huishoudens met een leeftijd tussen de 35 en 54 jaar. In alle drie de gemeenten neemt deze behoefte de komende jaren sterk af (*ETIL, 2009*). Dit heeft echter geen gevolgen voor de voorraad van Wonen Heuvelsteden, die slechts een beperkt percentage eengezinswoningen in haar bezit heeft. De afname kan ertoe leiden dat de gemeenten in de toekomst een belangrijke maatschappelijke taak hebben te verrichten in de samenstelling van de woningvoorraad, waarbij Wonen Heuvelsteden ze kan ondersteunen.



Figuur 4.5 Woningvoorraadbehoefte Gemeente Heerlen (*ETIL, 2009*)



Figuur 4.6 Woningvoorraadbehoefte Gemeente Kerkrade (ETIL, 2009)



Figuur 4.7 Woningvoorraadbehoefte Gemeente Sittard-Geleen (ETIL, 2009)

Economische ontwikkelingen

Nederland heeft te maken met een economische recessie. Deze raakt ook de Limburgse woningmarkt en heeft invloed op vele partijen. Zo hebben aanbieders zoals woningcorporaties last van een sterk teruglopende vraag naar koopwoningen en het is voor hen moeilijker om kredieten te verkrijgen. Tevens is het vertrouwen van de consument in de woningmarkt terug gelopen. Het aantal bij het Kadaster geregistreerde verkochte woningen is in 2009 met 26,6% gedaald ten opzichte van 2008. De consument durft de risico's van het kopen van een woning niet aan en heeft hiertoe ook niet altijd meer de mogelijkheid. Banken zijn voorzichtig geworden bij het verstrekken van kredieten doordat zij eveneens de gevolgen van de economische crisis merken. Niet alleen het vertrouwen van de consument is afgenomen, ook de voorzichtigheid van handelen is toegenomen. Er is een trend te zien van consumenten die ervoor kiezen om hun woning te verkopen en vervolgens in een huurwoning te gaan wonen. Dit weerspiegelt zich in de vraag naar huurwoningen (uit VAN DER VELDEN, 2009).

Stakeholders

Wonen Heuvelsteden overlegt samen met gemeenten over de wijkvisies, om in regio's waar zij actief is de woningvoorraad te veranderen. Een wijkvisie start met

een visieontwikkeling. Daaruit vloeit voort welke aanpassingen er in het bezit gedaan moeten worden. Een daarvan kan de verkoop van woningen zijn (*WONEN LIMBURG, 2009*). Tevens worden er prestatieafspraken met de gemeente gemaakt over verkoopaantallen in bepaalde regio's of wijken. Deze afspraken hebben geen bindend karakter. Hierdoor is de vestiging in staat af te wijken van gemaakte afspraken.

4.2.3 Het verkoopbeleid

Hieronder komt het verkoopbeleid van Wonen Heuvelsteden aan bod. In het beleid is een onderscheid gemaakt in de beschrijving het verkoopbeleid van Wonen Heuvelsteden en de doorvertaling van het centrale beleid.

Strategisch niveau: verkoopoverwegingen en doelen

Uit de workshop voor het directieteam is naar voren gekomen dat Wonen Limburg zich de komende jaren voornamelijk wil richten op verkoop vanuit financiële overwegingen. De directie geeft aan dat dit ook in het jaar 2009 leidend is geweest. Het realiseren van winst op verkopen geeft ruimte voor het financieren van onrendabele toppen (*WORKSHOP DIRECTIETEAM WONEN LIMBURG, 2010*). Deze overweging lijkt binnen Wonen Heuvelsteden slechts gedeeltelijk centraal te staan. De vestiging lijkt daarnaast ook te handelen vanuit vastgoedoverwegingen. Het bezit in haar portefeuille vormt daarbij het belangrijkste uitgangspunt voor het verkopen. Tevens lijken maatschappelijke overwegingen een rol te spelen bij de verkoop.

Volgens het centraal beleid van Wonen Limburg moeten de vestigingen jaarlijks 1% van het totale bezit verkopen om op die manier financiële opbrengsten te kunnen genereren voor onrendabele investeringen. Ook Wonen Heuvelsteden wil jaarlijks een deel van haar huurwoningen verkopen. Hierin richt zij zich voornamelijk op complexgewijze verkoop. Bij de verkoop van complexen wordt er gebruik gemaakt van een rendementstoets. "Deze hoeft niet altijd doorslaggevend te zijn, maar dan moet de keuze goed beargumenteerd worden" (*SIEVERS, 2010*).

Vanwege een dalende verhuisbeweging, ontstaan vanuit de economie en demografie heeft Wonen Heuvelsteden besloten om zich nauwelijks te richten op verkoop aan particulieren, ook al vormt dit de belangrijkste strategie binnen het centrale beleid van Wonen Limburg. "Als Wonen Heuvelsteden massaal gaat verkopen aan particulieren wordt de demografische problematiek alleen maar erger. De andere redenen dat wij niet zo veel individueel verkopen ligt aan de opbouw van onze vastgoedportefeuille. Deze bevat veel meergezinswoningen voor senioren en weinig eengezinswoningen. Maar zonder verkoop kunnen wij als corporatie de transformatieopgave niet bekostigen" aldus de regiodirecteur van Wonen Heuvelsteden.

Er is binnen Wonen Heuvelsteden gezocht naar een andere wijze om financiële opbrengsten te behalen voor de transformatieopgave. Deze is gevonden in het complexgewijs verkopen van woningen. Het doel hiervan is om versnipperd bezit af te stoten (*OFFERMANS, 2009*). Voor de periode 2009-2013 is het voornemen van Wonen Heuvelsteden om 167 woningen te verkopen. Dit komt neer op een verkoop van gemiddeld 34 woningen per jaar en bedraagt ongeveer 1% van het woningbezit van Wonen Heuvelsteden.

Bijstellingen in de verkoopopgave

Om op verkoop te kunnen sturen worden de verkoopopbrengsten maandelijks afgezet tegen de investeringsbudgetten (*WONEN LIMBURG, 2009*). Dit gebeurt op Wonen Limburg niveau. Hierbij wordt er gecontroleerd of de begrootte verkoopopbrengsten en aantallen daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden. Door tegenvallende verkoopresultaten van Wonen Limburg is er in juni 2009 besloten de verkoopaantallen van de vestigingen bij te stellen en te herverdelen. Zo werd ook

de verkoopopgave van Wonen Heuvelsteden medio 2009 bijgesteld, omdat bleek dat de procedures voor de complexgewijze verkoop meer tijd in beslag namen dan vooraf gepland. De geplande aantallen konden niet worden behaald en werden bijgesteld naar aantallen die maximaal realiseerbaar waren. Als gekeken wordt naar de gerealiseerde transformatieopgave is te zien dat er in het jaar 2009 in totaal 4 woningen zijn verkocht aan particulieren. Een groot verschil met de geplande strategie. De bedoeling was om minimaal 34 woningen complexgewijs te verkopen.

Tactisch niveau: de verkoopcriteria

Bij Wonen Heuvelsteden vormt het ambitieplan de belangrijkste input bij het samenstellen van de verkoopvijver. Het strategisch voorraadbeheer dient hierbij als hulpmiddel. Expliciete criteria voor het niet verkopen van woningen - ook wel verkoop-tenzij criteria genoemd - zijn er voor de samenstelling van de verkoopvijver niet vastgesteld. Toch is de verkoopvijver vanuit een bepaalde impliciete denkwijze voortgekomen. Uit analyse van het verkoopbeleid blijkt dat Wonen Heuvelsteden grotendeels complexgewijs woningen verkoopt. Dit zijn voornamelijk appartementen of zorgwoningen in kleine kernen of krimpgebieden. Daarbij focust zij zich voornamelijk op de complexen waarvoor zij een potentiële eigenaar heeft gevonden voor overname. Daarnaast verkoopt zij mondjesmaat (voor het behalen van financiële opbrengsten) eengezinswoningen in kleine kernen. Ook hiervoor wordt voornamelijk bezit geselecteerd dat versnipperd over haar werkgebied ligt of niet meer binnen de portefeuille past.

Operationeel niveau: verkoopactiviteiten en middelen

Voor de complexgewijze verkoop is er door Wonen Limburg geen procedurebeschrijving vastgelegd. Een procesbeschrijving voor verkoop aan particulieren maakt onderdeel uit van het kwaliteitsbeleid. Hierin wordt aangegeven wat het proces van input, throughput en output is voor de vestiging. Toch richt Wonen Heuvelsteden zich nauwelijks op verkoop aan particulieren. Dat is ook de reden waarom zij geen gebruik maakt van centraal ontwikkelde middelen – zoals het kopen dichterbij en de huurmiles - die de verkoop aan particulieren kunnen stimuleren.

Tabel 4.2 Het verkoopbeleid van Wonen Heuvelsteden

	Wonen Heuvelsteden
Verkoopoverweging	<ul style="list-style-type: none"> • Afstoten bezit en opbrengsten genereren
Verkoopdoel	<ul style="list-style-type: none"> • Verkopen van 1% van het totale bezit per jaar
Verkoopstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Complexgewijze verkoop • Om financiële opbrengsten te genereren wordt er ook verkocht aan particulieren
Verkoop-tenzij criteria	<ul style="list-style-type: none"> • Ligging bezit • Financiële prestatie van het bezit
Verkoopstimulerende middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Geen

4.2.4 De organisatie

Voor de beschrijving van de verkooporganisatie van Wonen Heuvelsteden kan een onderscheid worden gemaakt in zes organisatieaspecten: strategie, structuur, systemen, leiderschap, personeel en cultuur.

Strategie

Wonen Heuvelsteden verkoopt voornamelijk vanuit een middellange termijn. Complexgewijze verkoop is de strategie die zij hiervoor inzet. Het afstoten van woningen in kernen waar zij in de toekomst geen bezit meer wil hebben is hierin

leidend. Dit komt voort uit demografische ontwikkelingen in de omgeving en de positie die Wonen Heuvelsteden hierdoor wil behouden in bepaalde kernen.

Structuur

Wonen Heuvelsteden een zelfstandige resultaatverantwoordelijke organisatie die onderdeel uitmaakt van de corporatie Wonen Limburg. De structuur van Wonen Heuvelsteden is te typeren als een lijnorganisatie. De lijnorganisatie is een klassieke organisatievorm die hiërarchische karakteristieken heeft waarbij leiding via de lijn wordt gegeven (*KOR et al, 2007*). Binnen Wonen Heuvelsteden betekenen dit dat de regiodirecteur die leiding geeft aan (de managers van) drie verschillende afdelingen; Wonen, Technisch Beheer en Financiën. Verkoop is gepositioneerd binnen de afdeling Wonen.

Systemen

De systemen die bij de verkoop van bestaand bezit gehanteerd worden hebben het karakter van planning en voortgangssystemen (*KOR et al, 2007*). Er worden binnen de vestiging een begroting, kwartaalrapportages en jaarverslag opgesteld. Tevens worden er maandrapportages gemaakt en gecommuniceerd naar de regiodirecteur. Hiermee worden nauwlettend de vooraf geplande doelstellingen in de gaten gehouden. Regels en procedures zijn afhankelijk van het doel dat behaald moet worden.

Leiderschap

Het leiderschap binnen Wonen Heuvelsteden is te typeren als die van een bestuurder. Dit betekent dat de organisatie vanuit één punt of persoon wordt aangestuurd: de regiodirecteur. Veelal worden besluiten snel en zonder veel overleg genomen. Regels belemmeren de macht en zijn daarom door de directie beperkt (*DREIMULLER, 2008*).

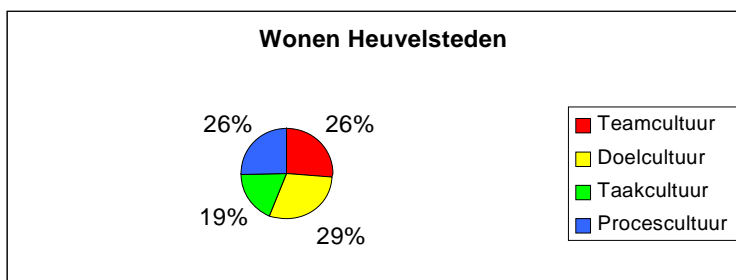
Binnen Wonen Heuvelsteden is er sprake van een hiërarchisch gestuurde organisatie. Toch is hierin langzamerhand een verschuiving te zien waarbij sprake is van meer gelijkheid tussen de leidinggevenden en de mensen op de werkvloer. De verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd en daar opgepakt. Toch blijkt uit de interviews dat nog niet iedereen even bereid is om zijn verantwoordelijkheden breder te zien dan het eigen dagelijkse takenpakket (*GERARDTS, 2009*).

Personeel

Het personeel dat de verkoopactiviteiten uitvoert valt onder de strategische top (de regiodirecteur) en de uitvoerende kern (teamleider balie). De eindverantwoordelijkheid van de vestiging ligt bij de regiodirecteur van Wonen Heuvelsteden, oftewel de strategische top (*VAN OS, 2007*). Oorspronkelijk was er binnen verkoop ook een rol weggelegd voor de manager Wonen, maar door het vertrek van de regiodirecteur heeft de manager woondiensten de positie van ad interim regiodirecteur gekregen. Hij voert echter nog steeds werkzaamheden voor verkoop uit, maar dan onder een andere functienaam.

Cultuur

Als laatste is er de cultuur binnen Wonen Heuvelsteden. Eind 2009 is hiernaar een onderzoek verricht. Interviews en de cultuurtypologie van Dreimuller zijn gehanteerd om hier inzicht in te verkrijgen.



Figuur 4.8 De cultuur van Wonen Heuvelsteden

Binnen Wonen Heuvelsteden is er sprake van een doelcultuur (29%) met daarnaast een team en procescultuur (beiden 26%), zie figuur 4,8. In de doelcultuur gaat het om doeltreffendheid en om productiviteit in termen van cashflow, aandeel, verkoop en omzet. De nadruk ligt vooral op het resultaat waarbij systemen, regels en procedures ondersteunend zijn en aanpassing hierin mogelijk is (DREIMULLER, 2008).

Binnen de organisatie is een vrij goede balans van culturen. Alleen de taakcultuur is duidelijk de underdog (figuur 4,8). Dit betekent dat de begrippen nieuwsgierigheid en vernieuwing een minder grote rol binnen de vestiging spelen. Tevens introduceert zij weinig nieuwe producten.

Tabel 4.3 De organisatie van Wonen Heuvelsteden

	Wonen Heuvelsteden
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Middellange termijn • Complexgewijze verkoop
Structuur	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op verhuurproces • Verkoop binnen de afdeling Wonen
Systemen	<ul style="list-style-type: none"> • Planning en voortgangsystemen
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> • Top en uitvoerende kern
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurder: aansturing vanuit de regiodirecteur
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • Doelcultuur is overheersend

4.3 Verkoopresultaten van Wonen Heuvelsteden

In deze paragraaf worden de resultaten van het beleidsproces verkoop gepresenteerd. De resultaten van vestiging Wonen Heuvelsteden worden weergegeven en zijn vastgesteld aan de hand van:

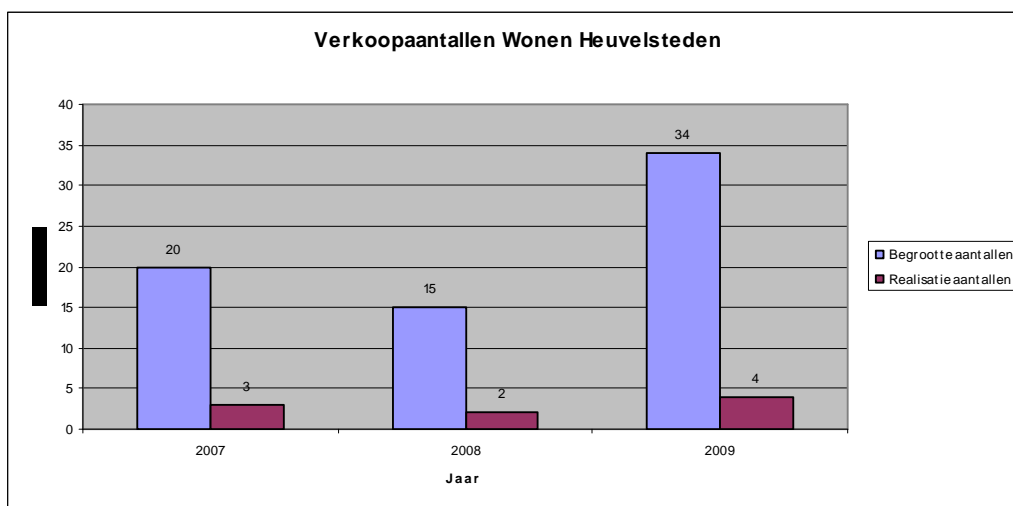
- De verkoopaantallen en opbrengsten;
- Verkoop aan huurders;
- Verkoop met korting;
- Verkoop naar woningtype.

4.3.1 Resultaatmetingen door Wonen Heuvelsteden

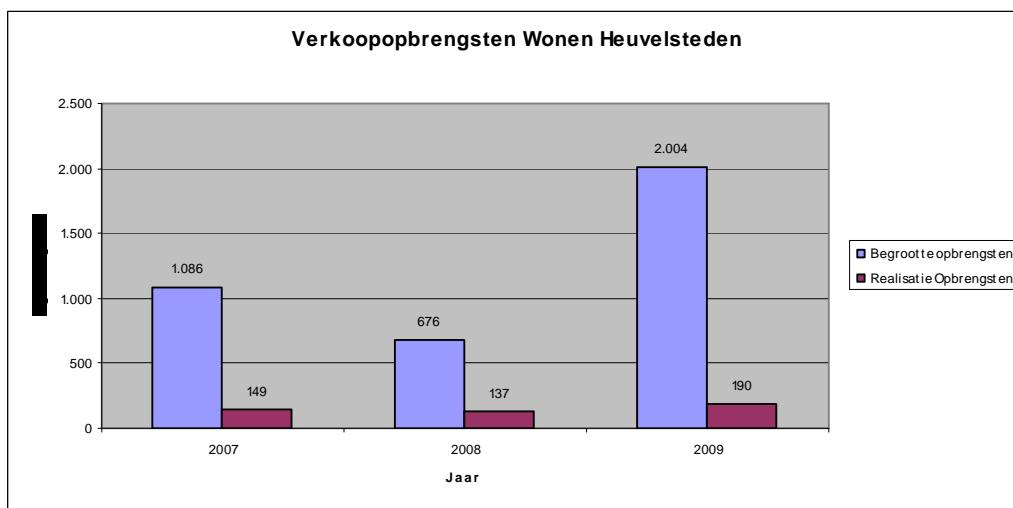
Verkoopresultaten worden door Wonen Heuvelsteden voornamelijk gemeten op basis van de financiële prestatie. Deze zijn gekoppeld aan het aantal woningen dat er is verkocht. Vaak blijkt de verkoop van huurwoningen niet te verlopen zoals de vestiging vooraf heeft begroot. De fluctuaties in de kasstromen probeert Wonen Limburg op te vangen door verkopen uit andere vestigingen. Indien begrootte resultaten dan nog niet worden behaald worden financieringen aangetrokken en aangepast (WONEN LIMBURG, 2009). Als het verkopen van huurwoningen meer opbrengt is dat voor de corporatie gunstig omdat zij in dat geval minder hoeft te lenen en daardoor in de toekomst minder rentelasten hoeft te dragen (WONEN LIMBURG, 2009).

4.3.2 Verkoopaantallen en opbrengsten

Uit figuur 4.9 en 4.10 blijkt dat Wonen Heuvelsteden jaarlijks meer verkoopaantallen en opbrengsten begroot dan zij kan realiseren. Vooral in 2009 is het verschil groot tussen de begrootte en gerealiseerde aantallen en opbrengsten. Zo is er in de opbrengsten een verschil aan te treffen van 1,8 miljoen euro. Dit heeft tevens een belangrijke invloed op de verkoopresultaten die Wonen Limburg in totaal moeten behalen. Als Wonen Heuvelsteden haar verkoop als vestiging niet behaalt, betekent dat voor de andere vestigingen dat zij de niet gerealiseerde aantallen en opbrengsten moeten compenseren. Lukt dit niet dan worden de begrootte totaalresultaten niet gerealiseerd conform begroting.



Figuur 4.9 Verkoopaantallen van Wonen Heuvelsteden 2007-2009



Figuur 4.10 Verkoopopbrengsten (x €1000,-) van Wonen Heuvelsteden 2007-2009

4.3.3 Een nadere beschouwing van de verkoopresultaten

Op basis van eigen berekeningen zijn verkoopresultaten aan huurders, de verkoop met kortingsregeling en naar woningtype in beeld gebracht. Hiervoor zijn bestaande gegevens van Wonen Heuvelsteden gebruikt.

Verkoop aan huurders

Wonen Heuvelsteden verkoopt jaarlijks maar een beperkt aantal woningen. Toch zijn in 2009 de vier verkochte woningen allen verkocht aan huurders, terwijl verkoop in de jaren 2008 en 2007 alleen heeft plaatsgevonden in de vrije markt, tabel 4.4. Dit zou te maken kunnen hebben met een verkoopstimulerende actie die Wonen Heuvelsteden heeft gehouden gericht op huurders. De vestiging heeft in 2009 180 huurders aangeschreven, met de optie om het huis dat ze momenteel huren te kopen. Wellicht heeft dit bijgedragen aan de verkoop van de vier woningen. Anderzijds kan de stijging veroorzaakt worden door veranderingen in de economische situatie van Nederland. Voor huurders is het vaak voordeliger om een woning te kopen dan te huren. Daarbij hebben ze het voordeel dat ze niet eerst hun eigen woning hoeven te verkopen. Al met al lijkt de combinatie van zowel de actie voor huurders als de marktsituatie een aannemelijke oorzaak te zijn voor de toename in verkoop aan huurders.

Tabel 4.4 Verkoop aan huurders en markt vestigingen Wonen Heuvelsteden

Jaar	Verkochte woningen	huurders	Markt
2009	4	100%	0%
2008	2	0%	100%
2007	3	0%	100%

Verkoop met korting

Binnen Wonen Heuvelsteden worden geen woningen worden verkocht met kortingsregelingen, tabel 4.5. Dit komt doordat zij zich voornamelijk wil inzetten voor complexgewijze verkoop.

Tabel 4.5 Verkoop met kortingsregeling vestigingen

	Verkochte woningen	Kortingsregeling	Zonder kortingsregeling
2009	4	0%	100%
2008	2	0%	100%
2007	3	0%	100%

Verkoop naar woningtype

Wonen Heuvelsteden verkoopt de laatste jaren voornamelijk eengezinswoningen aan particulieren, tabel 4.6. Enerzijds heeft dit te maken met een verandering in haar omgeving. Door de stijging van het aantal senioren wil de corporatie de woningen geschikt voor senioren graag in portefeuille houden. Anderzijds worden meergezinswoningen worden voornamelijk complexgewijs verkocht.

Tabel 4.6 Verkoop naar type woning Wonen Heuvelsteden

Jaar	Verkochte woningen	Eengezinswoningen	Meergezinswoningen
2009	4	100%	0%
2008	2	100%	0%
2007	3	33,3%	66,7%

4.4 Effectiviteit van het beleidsproces verkoop van Wonen Heuvelsteden

De effectiviteit van het beleidsproces verkoop geeft aan dat doelstellingen gerealiseerd worden. Dit betekent dat begrootte aantallen en opbrengsten zijn gerealiseerd. Bij Wonen Heuvelsteden is te zien dit niet het geval is. Diverse onderzoeksmethoden zijn gehanteerd om zo een beschrijving te geven van de factoren die van invloed zijn op het verkoopresultaat.

4.4.1 Het centrale verkoopbeleid

1. Het centrale verkoopbeleid van Wonen Limburg

Wonen Limburg heeft een centraal verkoopbeleid opgesteld dat kaders en richtlijnen dient te geven voor de vestigingen. Dit centrale verkoopbeleid blijkt maar gedeeltelijk te worden doorgevoerd in het decentrale beleid. Oorzaak hiervoor is dat er in het centrale verkoopbeleid geen rekening is gehouden met de omgeving waarin de vestigingen werkzaam zijn. Daarnaast is het centrale verkoopbeleid op een vage inconsistente wijze opgesteld.

2. De verankering van het centrale verkoopbeleid in de vestiging

Uit de interviews met de medewerkers van de diverse vestigingen Wonen Limburg komt naar voren dat zij niet op de hoogte zijn van het verkoopbeleid opgenomen in het portfolio-beleid en het strategisch beleid en de procedure verkoop. In een interview geven de medewerkers namelijk aan dat "het beleid voor verkoop op centraal niveau ontbreekt" (SMITSMANS, 2009). Hoewel er wel een Strategisch plan is voor Wonen Limburg, een portfolio-beleid en een procedurebeschrijving wordt dit niet door alle medewerkers voldoende gekend en nagestreefd. De richting van de organisatie is onvoldoende herkenbaar voor veel medewerkers (GERARDTS et al., 2009).

3. Verkoopstimulerende maatregelen worden niet gehanteerd

Tevens wordt er geen gebruik gemaakt van verkoopstimulerende maatregelen van Wonen Limburg bij verkoop aan huurder of particulieren (OFFERMANS, 2009). Binnen Wonen Limburg zijn er regelingen bedacht, zoals "Kopen Dichterbij" en "Huurmiles", maar deze worden binnen Wonen Heuvelsteden niet toegepast. Dit komt doordat Wonen Heuvelsteden zich niet actief inzet voor de verkoop van woningen aan huurders of de markt. Wonen Heuvelsteden is meer gericht op het complexgewijs verkopen. Toch laten verkoopresultaten van de jaren 2007-2009 zien dat er alleen woningen zijn verkocht aan huurders of de markt. Hierbij wordt geen gebruik gemaakt van verkoopstimulerende maatregelen.

4.4.2 De centrale organisatie

1. Strategische koerswijziging

Uit een interview met een medewerker van Wonen Heuvelsteden blijkt dat het moeilijk is om aan de strategische doelen van de vestiging vast te houden, doordat er vanuit de centrale organisatie gestuurd wordt op het behalen van de doelen voor verkoop (OFFERMANS, 2009). Daarin is Wonen Limburg grotendeels gefixeerd op het behalen van verkoopaantallen en opbrengsten. Wonen Heuvelsteden is hierdoor genoodzaakt om voornamelijk naar de slaagkans voor de verkoop van woningen te kijken. Om die redenen worden binnen de vestiging voornamelijk eengezinswoningen verkocht, terwijl de vestiging als geplande strategie heeft om complexgewijs woningen te verkopen. Hier wordt van afgeweken en gaan opportunistische strategieën het lopende traject van een geplande strategie doorkruisen. Zodoende worden een aantal oorspronkelijk geplande strategieën niet gerealiseerd, maar krijgen adhoc strategieën de overhand.

2. Bijstelling verkoopopgave

Uit een interview met een medewerker van Wonen Heuvelsteden blijkt dat de verkoopopgave (begrootte aantallen en opbrengsten) tussentijds worden bijgesteld. De monitorende afdelingen en directieteam van Wonen Limburg zijn gefixeerd op het behalen van verkoopaantallen en opbrengsten. Omdat de verkoopopgave halverwege 2009 niet gerealiseerd kon worden is door het directieteam besloten om de verkoopopgave bij te stellen naar lagere aantallen. Dit betekent dat andere vestigingen tegenvallende resultaten van Wonen Heuvelsteden op moesten vangen.

4.4.3 De historie

Uit eigen onderzoek en interviews met medewerkers van Wonen Heuvelsteden komen geen aspecten naar voren die betrekking hebben op rol van de historie in het beleidsproces verkoop.

4.4.4 De omgeving

1. Demografische ontwikkelingen

Het lukt Wonen Heuvelsteden maar mondjesmaat huurwoningen te verkopen, en als ze al verkocht worden, zijn het reguliere huizenkopers die de woningen verwerven. Demografische ontwikkelingen zoals de bevolkingskrimp, maar ook de vergrijzing en een afname van de woningbehoefte van de huishoudens tot 55 jaar hebben invloed op de verkoop van bestaand bezit. Uit een interview met een medewerker van Wonen Heuvelsteden blijkt dat "Wonen Heuvelsteden in haar omgeving veel ouderen heeft, waardoor woningen moeilijker worden verkocht" (*OFFERMANS, 2009*).

2. Economische ontwikkelingen

Economische ontwikkelingen spelen een belangrijke invloed bij het verkopen van huurwoningen. Door de kredietcrisis zijn mensen terughoudender geworden bij het kopen van een woning en is er minder huuropzegging. De vraag naar koopwoningen neemt af.

3. Concurrentie uit de omgeving

In de omgeving is er sprake van concurrentie die van invloed is op de verkoop van het bestaand bezit. Het totale aanbod van woningen tussen de €0,- en €200.000,- is 80%. De concurrentie is afkomstig vanuit twee disciplines (*VERCOULEN, 2010*):

- Verkoop van bestaand bezit door particulieren;
- Verkoop van bestaand bezit door de andere woningcorporatie;

Met de concurrentie van andere partijen wordt maar gedeeltelijk rekening gehouden. Zo is er geen expliciete inventarisatie gemaakt van de concurrenten in de omgeving van Wonen Heuvelsteden. Dit heeft niet alleen invloed op de verkoop aan particulieren, maar ook op de complexgewijze verkoop.

4.4.5 Het decentrale verkoopbeleid

1. Doelgroepbenadering bij verkoop

Uit interviews blijkt dat huurders en woningzoekenden in 2009 nog te weinig geïnformeerd zijn over de mogelijkheden om een huurwoning te kopen binnen Wonen Heuvelsteden. Zo is er in het verleden mondjesmaat gebruik gemaakt van PR activiteiten of grootschalige acties om de omgeving van de corporatie hiermee bekend te maken (*OFFERMANS, 2009*). Dit komt doordat Wonen Heuvelsteden zich voornamelijk richt op complexgewijze verkoop. Uit de verkoopresultaten blijkt echter dat zij in de periode 2007-2009 alleen woningen aan particulieren heeft verkocht, maar daarbij zijn doelgroepen nog weinig geïnformeerd over de mogelijkheden om een huurwoning te kopen.

2. De samenstelling van de woningvoorraad

De woningvoorraad van Wonen Heuvelsteden bestaat maar voor 6% uit eengezinswoningen. De verkoop is om die redenen voornamelijk gericht op meergezinswoningen. Enerzijds kunnen de meergezinswoningen complexgewijs worden verkocht, maar anderzijds kunnen ze ook individueel worden verkocht. Hiervoor moet een Vereniging Van Eigenaren worden opgericht. Vaak is dit erg arbeidsintensief en richten corporaties zich liever op de verkoop van eengezinswoningen.

3. Weinig aandacht voor het maatschappelijke effect van verkoop

Uit interviews blijkt dat bij het formuleren van het verkoopbeleid van Wonen Heuvelsteden de nadruk liggen op de investeringen die zij concreet in hun vastgoed willen doen en de opbrengsten die met verkoop worden gerealiseerd. Er is weinig

aandacht voor het maatschappelijke effect van verkoop. Dit wordt eveneens niet gemeten.

4.4.6 De decentrale organisatie

Binnen de decentrale organisatie is een rubricering gemaakt naar zes aspecten van de organisatie, namelijk strategie, structuur, systemen, personeel, leiderschap en cultuur.

De strategie

1. Lange procedures voor complexgewijs verkopen

In het jaarverslag van 2008 is de ambitie voor verkoop voor het jaar 2009 geformuleerd. Daarin staat beschreven dat Wonen Heuvelsteden "meer woningen c.q. gehele complexen wil oormerken voor verkoop" (*WONEN LIMBURG, 2009*). In de praktijk blijkt dat de procedure voor complexgewijze verkoop langer duurt dan vooraf gepland. Zo is het lastig om:

- Met externe partijen een prijsovereenkomst te bereiken;
- Transport te realiseren, door perikelen rondom notariële overdracht;
- Voor complexgewijze verkoop toestemming te krijgen van VROM.

Al met al zijn in 2009 geen woningen complexgewijs verkocht, terwijl drie complexen op de planning stonden.

De systemen

1. Systematisering van het verkoopbeleid

Uit observaties en interviews is naar voren gekomen dat er nauwelijks gebruik wordt gemaakt van instrumenten om de besluitvorming te structureren en systematiseren, terwijl dit ondersteunend kan zijn voor de besluitvorming in het verkoopbeleid. De systemen die er in de organisatie aanwezig zijn, zijn complex ingericht en slecht op elkaar afgestemd. Hierdoor ontstaat het risico dat in het huidige beleid intuïtieve afwegingen de boventoon voeren ten opzichte van op kengetallen gebaseerde logica.

2. Het beleidsproces verkoop is niet cyclisch

Uit een vergelijking van observaties, interviews en deskresearch blijkt dat de vestigingen van Wonen Limburg nog op zoek zijn naar de interne positionering van het verkoopbeleid binnen de organisatie. Opvallend is dat volgens het beleid van Wonen Limburg medewerkers inspraak moeten kunnen hebben op het beleid, maar dat dit nog maar summier gebeurt. Verkoop wordt in de huidige situatie voornamelijk top-down bepaald, waarbij er nog te weinig sprake is van een bottom-up benadering. Er vindt geen jaarlijkse evaluatie plaats over de manier waarop het proces van verkoop wordt uitgevoerd en welke verbeteringen hierin nodig zijn. Hierdoor wordt binnen de corporatie afgeweken van de procedures en worden randvoorwaarden niet nageleefd. Bovendien zijn interne procedures van verkoop niet op elkaar afgestemd, hetgeen niet strookt met afspraken in het kwaliteitsbeleid.

Het personeel

1. Verkoop als secundaire activiteit

In de praktijk blijkt dat er veel tijd gemoeid is met verkoop. Uit interviews blijkt dat medewerkers naast hun reguliere werkzaamheden voor het verkopen van woningen uitgevoerd worden. Naar mening van medewerkers is hierdoor niet de mogelijkheid om voldoende tijd en aandacht aan het verkopen van de woningen te besteden (*OFFERMANS, 2009*). Hierdoor "leeft" verkopen niet binnen de organisatie. Daarnaast zijn de medewerkers nooit doelgericht opgeleid voor de werkzaamheden die zij verrichten in verband met het verkopen van woningen. Dit is te verklaren vanuit het oogpunt waarbinnen het proces van verkoop binnen Wonen Limburg wordt gezien. Verhuur is binnen Wonen Limburg nog altijd het primaire proces en verkoop is een secundair proces.

2. Het invullen van de functie

Uit een cultuuronderzoek van Wonen Limburg komt naar voren dat binnen de vestiging Wonen Heuvelsteden een gemis aan het krachtig invullen van de eigen functie in alle organisatieniveaus wordt ervaren. Dit heeft vooral betrekking op situaties waarin verantwoordelijkheid moet worden gegeven of genomen.

Het leiderschap

1. Gemis aan krachtig leiderschap

Uit het cultuuronderzoek blijkt dat er binnen Wonen Venray grotendeels sprake is van een hiërarchische sturing. Dit betekent dat het verkoopbeleid vooral top-down wordt bepaald. Echter komt uit het onderzoek bij Wonen Heuvelsteden naar voren dat dit leiderschap niet krachtig genoeg is. Het is onvoldoende strak, duidelijk en richtinggevend op de verschillende niveaus in de organisatie. Het ontbreken van sterk leiderschap wordt op meerdere niveaus gevoeld. Op de eerste plaats wordt het ervaren als een gebrek vanuit de bestuurlijke laag: het ontbreken van een sterke uitdrager van visie, missie en een (her)kenbaar strategisch plan. Ten tweede wordt er ook op tactisch operationeel gebrek aan leiderschap ervaren. Mensen worden te weinig aangesproken op het werkgedrag en de geleverde prestaties in de organisatie (*GERARDTS et al., 2009*).

2. De interne communicatie en samenwerking

De communicatie en samenwerking tussen de afdelingen Woondiensten, Financiën en Bedrijfsdiensten in de vestiging kan verbeterd worden. Het is nog niet altijd vanzelfsprekend dat de verschillende beleidsterreinen op elkaar worden afgestemd. Uit onderzoek naar de cultuur van Wonen Heuvelsteden en Wonen blijkt dat nog niet iedereen even bereid is om zijn verantwoordelijkheden breder te zien dan het eigen dagelijkse takenpakket (*GERARDTS et al., 2009*). Hierdoor komt het onderhoudsbeleid soms in aanvaring met het verkoopbeleid.

3. Samenwerking met andere vestigingen.

Kennis wordt op het moment onvoldoende doorgegeven. Hierdoor wordt het wiel steeds weer opnieuw uitgevonden door de vestiging en is er weinig sprake van samenwerking, terwijl de vestigingen veel van elkaar kunnen leren. Zo zet Wonen Heuvelsteden nog weinig stimulerende maatregelen in bij de verkoop, terwijl de noordelijke vestigingen hierin al meerdere acties hebben ondernomen. Toch is in 2009 een eerste aanzet tot samenwerking te zien tussen de vestigingen Wonen Roer & Maas en Wonen Heuvelsteden, maar ook dit is nog minimaal.

De cultuur

1. Processturing

Binnen Wonen Heuvelsteden is een doelcultuur dominant. Hierdoor wordt veelal het behalen van begrootte aantallen en opbrengsten van verkoop nagestreefd. Als gevolg hiervan wordt er niet goed gestuurd op het proces. De sturing met betrekking tot het proces is op strategisch niveau onvoldoende evenals bij de doorvertaling naar het tactisch en operationeel niveau, het goed doorlopen van de PDCA-cyclus en beheersing van organisatiekosten en informatiekwaliteit. Procedurebeschrijvingen zijn wel aanwezig, maar er is weinig sprake van toetsing, control en verbeteringen (*WONEN LIMBURG, 2009*).

2. Creativiteit en innovatie binnen de verkoop

Binnen Wonen Heuvelsteden is een cultuuronderzoek aan de hand van het model van Dreimuller gedaan. Hieruit is naar voren gekomen dat er binnen Wonen Heuvelsteden een gemis aan creativiteit en innovatie bestaat, waardoor het risico ontstaat dat de corporatie veelal reactief reageert op haar omgeving. In de huidige situatie worden nauwelijks nieuwe producten en diensten ontwikkeld die op de beschikbare kennis en technieken inspelen (*GERARDTS, 2009*).

4.5 Conclusie beleidsproces Wonen Heuvelsteden

De conclusie van dit hoofdstuk bestaat uit een beschrijving van de verkoop van huurwoningen door Wonen Heuvelsteden. Daarnaast wordt de relatie tussen de factoren in het beleidsproces verkoop en het verkoopresultaat. De onderzoeksvraag voor dit hoofdstuk is:

Welke factoren kunnen de effectiviteit van het beleidsproces verkoop beïnvloeden en op welke wijze komt dit tot uiting?

De verkoopresultaten van Wonen Heuvelsteden

Wonen Heuvelsteden wil jaarlijks ongeveer 1% van haar huurwoningen verkopen. Dit zijn ongeveer 33 woningen per jaar. Het verkopen van dit aantal woningen is het belangrijkste doel binnen zowel de centrale als decentrale organisatie. Hierdoor is te zien dat de geplande strategie (het complexgewijze verkoop) overboord wordt gegooid en een ongeplande strategie (het verkopen aan huurders en de vrije markt) wordt ingevoerd in het decentrale verkoopbeleid van Wonen Heuvelsteden. Desondanks komt uit resultaatgegevens naar voren dat Wonen Heuvelsteden jaarlijks begrootte verkoopaantallen en opbrengsten niet haalt. Zo zijn er in 2009 slechts 4 woningen verkocht en zijn de verkoopopbrengsten €190.000,- in plaats van 2 miljoen euro.

De effectiviteit van het beleidsproces verkoop van Wonen Heuvelsteden

Medewerkers en eigen onderzoek geven aan dat een aantal aspecten de effectiviteit van het beleidsproces kunnen beïnvloeden. Deze worden aangetroffen in de verschillende factoren die tot het beleidsproces verkoop behoren. In hoofdlijnen wordt er aangegeven dat:

1. Het centrale verkoopbeleid gedeeltelijk kan worden overgenomen bij het opstellen van het verkoopbeleid van de vestiging;
2. De centrale organisatie stuurt op het verkoopbeleid van de vestiging en dat daardoor wordt afgeweken van het geplande verkoopbeleid.
3. De omgeving bepalend is voor zowel het decentrale verkoopbeleid als de verkoopresultaten die door de vestiging behaald worden;
4. De decentrale organisatie bepalend is voor zowel het decentrale verkoopbeleid als de verkoopresultaten die door de vestigingen behaald worden;
5. De wijze waarop het decentraal verkoopbeleid inhoudelijk is vormgegeven invloed heeft op de verkoopresultaten.
6. De samenstelling van de woningvoorraad zowel van invloed is op het decentrale verkoopbeleid als het verkoopresultaat.

1. Het centrale verkoopbeleid kan gedeeltelijk worden overgenomen bij het opstellen van het verkoopbeleid van de vestiging.

In het onderzoek geven medewerkers van Wonen Heuvelsteden aan dat ze het centrale verkoopbeleid van Wonen Limburg maar gedeeltelijk uit kunnen voeren. Dit komt grotendeels doordat er in het centrale verkoopbeleid geen rekening is gehouden met omgevingsfactoren die van invloed zijn bij het verkopen van huurwoningen. Tevens weten een aantal medewerkers van Wonen Heuvelsteden niet welk verkoopbeleid ze moeten uitvoeren. Medewerkers geven aan dat de oorzaak enerzijds ligt in het feit dat ze niet op de hoogte zijn van het centrale verkoopbeleid en anderzijds dat de medewerkers die wel op de hoogte zijn de formulering van de doelstellingen vaag en inconsistent vinden. De vestigingen dragen eigen verantwoordelijkheden voor het behalen van de resultaten. Als gevolg worden er eigen initiatieven in het verkoopbeleid ontwikkeld.

2. De centrale organisatie stuurt op het verkoopbeleid van de vestiging, waardoor wordt afgeweken van het geplande verkoopbeleid.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er een strategische koerswijziging plaatsvindt in het verkoopbeleid van Wonen Heuvelsteden. Deze koerswijziging ontstaat doordat de centrale organisatie stuurt op het behalen van vooraf geplande verkoopaantallen en opbrengsten. Medewerkers van Wonen Heuvelsteden geven aan dat het daardoor lastig is om aan de geplande strategie van complexgewijze verkoop vast te houden. Hierdoor worden ongeplande strategieën ingevoerd, zoals het verkopen van woningen aan particulieren. Indien blijkt dat een strategiewijziging niet werkt worden volgens medewerkers de verkoopaantallen en opbrengsten van de vestiging naar beneden bijgesteld. Dit volgens besluit van de centrale organisatie.

3. De omgeving is bepalend voor zowel het verkoopbeleid als de verkoopresultaten die door de vestiging behaald worden.

Ontwikkelingen in de omgeving, zoals demografie en economie hebben effect op de verkoop. Volgens medewerkers zorgen demografische ontwikkelingen zoals de vergrijzing ervoor dat steeds minder mensen een woning kopen. Uit deskresearch blijkt eveneens dat door de kredietcrisis de vraag naar koopwoningen is afgenomen. Toch zijn er nog veel particulieren en andere woningcorporaties die woningen te koop aanbieden. Dit betreft woningen in de prijsklasse €0,- tot €200.000,-. Dezelfde prijsklasse als de huurwoningen van de vestiging, waardoor Wonen Heuvelsteden te maken heeft met concurrentie in haar omgeving.

4. De decentrale organisatie is bepalend voor zowel het decentrale verkoopbeleid als de verkoopresultaten die door de vestigingen behaald worden.

Wonen Heuvelsteden zet nauwelijks informatie en communicatiesystemen in. Dit zijn instrumenten om de besluitvorming te structureren en systematiseren. Daarnaast is te zien dat het verkoopbeleid niet sluitend is, waardoor er nauwelijks sprake is van een bottum-up vertaling. Uit het onderzoek blijkt dat verkoop binnen de vestiging nog als secundaire activiteit wordt gezien en dat verkoop daardoor onvoldoende wordt opgepakt door de medewerkers. Het verkopen van huurwoningen moet door de medewerkers langs de primaire activiteiten uitgevoerd worden die gericht zijn op het verhuren van woningen. Hiervoor zijn medewerkers niet opgeleid en wordt een gemis aan het krachtig invullen van de eigen functie in alle organisatieniveaus ervaren. Een gemis aan krachtig leiderschap zorg ervoor dat hier weinig verandering in komt. Het leiderschap in de huidige situatie is onvoldoende strak, duidelijk en richtinggevend op de verschillende niveaus in de organisatie. Hierdoor is er ook een gemis aan sturing op het beleidsproces verkoop te zien. Sturing vindt alleen plaats op het resultaat en nauwelijks op het proces, behalve als het resultaatverhogend kan werken. In dat geval worden bijstellingen in het verkoopbeleid gedaan. Meer samenwerking tussen vestigingen en binnen de vestiging wordt gepretendeerd, waardoor het wiel niet steeds opnieuw uitgevonden hoeft te worden.

5. De wijze waarop het decentrale verkoopbeleid inhoudelijk is vormgegeven heeft invloed op de verkoopresultaten.

Uit het verkoopbeleid van Wonen Heuvelsteden komt naar voren dat er geen outcomedoelstellingen zijn geformuleerd, waardoor het niet duidelijk is welke bijdrage de vestiging wil leveren met de verkoop van haar huurwoningen. Dit zou een reden kunnen zijn, waarom er bij verkoop nauwelijks rekening wordt gehouden met de doelgroep die wordt aangeschreven. Zo worden er ook doelgroepen aangeschreven die vaak geen woning meer kopen, bijvoorbeeld huurders met een leeftijd boven de 75 jaar. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat voor de complexgewijze verkoop van huurwoningen binnen Wonen Heuvelsteden lange procedures doorlopen worden, waardoor de verkoop langer duurt dan gepland en er als resultaat aan het einde van het jaar geen woningen complexgewijs zijn verkocht.

6. De samenstelling van de woningvoorraad is zowel van invloed op het decentrale verkoopbeleid als het verkoopresultaat.

Het onderzoek bij Wonen Heuvelsteden geeft aan dat de woningvoorraad van de vestiging voor 6% bestaat uit eengezinswoningen. Hierdoor kunnen er weinig woningen worden verkocht aan huurders en de markt en is de vestiging voornamelijk gericht op complexgewijze verkoop.

5. Casestudie Wonen Venray

Dit hoofdstuk behandelt de casestudie Wonen Venray. Ook in deze case is onderzocht of de factoren centraal verkoopbeleid, centrale organisatie, historie, omgeving, decentraal verkoopbeleid en decentrale organisatie invloed hebben op de effectiviteit van het beleidsproces verkoop. De bijbehorende onderzoeksvraag is:

Welke factoren kunnen de effectiviteit van het beleidsproces verkoop beïnvloeden en op welke wijze komt dit tot uiting?

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

- 1.1 De vestiging Wonen Venray;
- 1.2 Het beleidsproces verkoop van Wonen Venray;
- 1.3 Het verkoopresultaat van Wonen Venray;
- 1.4 De invloed van factoren op de effectiviteit van het beleidsproces verkoop.

In paragraaf 4.5 wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Het geeft een korte samenvatting over de factoren die van invloed zijn op het verkoopresultaat van de vestiging.



5.1 Wonen Venray

Wonen Venray opereert in het noorden van de provincie Limburg in de gemeente Venray. Deze gemeente bestaat uit 14 kerkdorpen. Wonen Venray heeft een bezit van ongeveer 5200 woningen. Ongeveer 55% van haar bezit bestaat uit eengezinswoningen en ongeveer 35% uit meergezinswoningen. De overige 10% loopt uiteen van seniorenwoningen tot chalets. Met behulp van haar woningvoorraad wil Wonen Venray de komende jaren specifieke doelgroepen, zoals Oost-Europese werknemers en mensen met een zorgvraag extra aandacht geven. Ook het verkopen van huurwoningen staat op haar agenda. De voorkeur gaat ernaar uit om dit te doen aan eigen huurders.

5.2 Het beleidsproces verkoop van Wonen Venray

Bij het effectief verkopen van huurwoningen moet er rekening gehouden worden met verschillende factoren zoals; de historie, omgeving, verkoopbeleid en de organisatie. In dit hoofdstuk worden deze vier factoren beschreven.

5.2.1 De historie

De ontstaansgeschiedenis van Wonen Limburg begint bij Wonen Venray. Deze vestiging is in een periode van ongeveer 10 jaar uitgegroeid tot het huidige Wonen Limburg bestaande uit zes vestigingen. De eerste fusie heeft plaatsgevonden in 1999. Hierin kan grofweg worden gesteld dat de noordelijke vestigingen Venray, Horst en Helden zijn gefuseerd tot de stichting Wonen Noord-Limburg. In 2004 heeft er wederom een fusie plaatsgevonden met de vestiging in Roermond en Heerlen waardoor de stichting de naam Wonen Limburg is gaan dragen. Eveneens is er in 2004 sprake geweest van een samenwerkingsverband tussen Wonen Limburg en Wonen Weert. De uiteindelijke fusie met deze vestiging heeft pas in 2007 plaatsgevonden (*WONEN LIMBURG, geraadpleegd op 7 oktober 2009*).

Wonen Limburg bestaat al met al dus uit zes vestigingen, waarvan Wonen Venray er een is. Wonen Venray kan worden gezien als een zelfstandige organisatie die verantwoordelijkheid dient af te leggen en kaders en richtlijnen krijgt opgelegd door het overkoepelende orgaan Wonen Limburg.

Tabel 5.1 De historie en omgeving van Wonen Venray

	Wonen Venray
Fusiejaar	<ul style="list-style-type: none"> • 1999
Werkgebied	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente Venray
Vraag, aanbod & prijs	<ul style="list-style-type: none"> • Aanbod woningen tussen €0,- en €200.00,- is 52% • Verhouding huur-koop is 68%
Ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Nulgroei van de bevolking • Kredietcrisis
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Geen prestatieafspraken met gemeenten

5.2.2 De omgeving

De omgeving kan uiteen worden gezet in de vraag, het aanbod en de prijs van woningen, maar ook in ontwikkelingen en stakeholders die invloed uit kunnen oefenen op de verkoop van huurwoningen door corporaties.

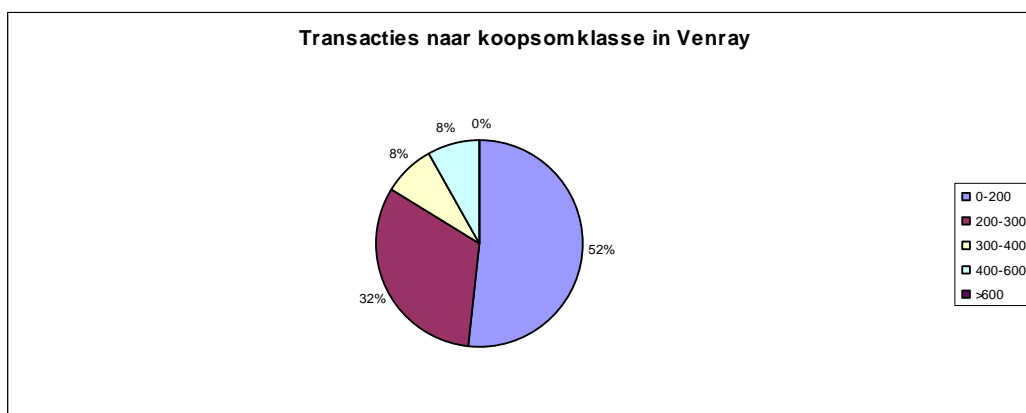
Vraag, aanbod en prijs

In de jaren 2007-2009 is in het werkgebied van Wonen Venray ongeveer 50% van de woningen verkocht in de prijsklasse tussen de €0,- en €200.000,-, zie figuur 5.1. Dit is tevens de prijscategorie waarin Wonen Venray haar woningen aanbiedt. Er is tevens een groot deel van de woningen verkocht in de prijsklasse tussen de

€200.000,- en €300.000,-. Wonen Venray verkoopt in deze prijsklasse nauwelijks woningen.

Wonen Venray is in haar werkgebied een van de weinige partijen die woningen afzet in de prijsklasse €0,- tot €200.000,-. Daarnaast heeft zij in haar werkgebied wel concurrentie van particulieren die woningen verkopen.

Een ander belangrijk gegeven voor Wonen Venray in haar omgeving is de verhouding huur-koop. De corporatie moet rekening houden met het aandeel koopwoningen in haar regio. Uit cijfers van de provincie Limburg blijkt dat op 31 december 2008 68% van de totale voorraad bestond uit koopwoningen. Dit is in verhouding tot de rest van de regio's in Limburg hoog. Het gemiddelde is namelijk 58%.



Figuur 5.1 Transacties naar koopsomklasse in de gemeente Venray

Ontwikkelingen

Demografische en economische ontwikkelingen hebben de afgelopen jaren een belangrijke rol gespeeld bij de verkoop van woningen. De demografische cijfers laten ook voor de komende jaren belangrijke bevolkingsontwikkelingen zien.

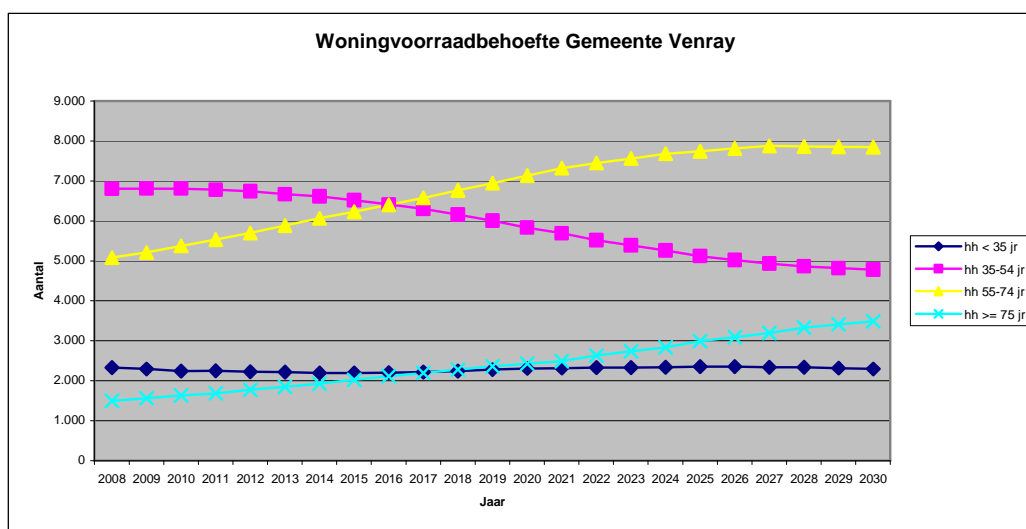
Demografische ontwikkelingen

In de komende jaren heeft de vestiging te maken met een nulgroei van de bevolking in haar werkgebied. Toch zijn er veranderingen in de omgeving te zien, zoals de vergrijzing van de bevolking, maar heeft de vestiging te maken met minimale ontgroening. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de woningvoorraadbehoefte voor de komende jaren. Uit cijfers van het Etil (2009) blijkt in de gemeente Venray een wisselwerking van groei en afname in de woningbehoefte van de huishoudens jonger dan 35 jaar plaats te vinden. De woningbehoefte van mensen van 55 jaar en ouder neemt de komende jaren juist sterk toe, zie figuur 5.2. Een sterke afname lijkt voor te komen in de woningbehoefte van de huishoudens met een leeftijd van 35-54 jaar. Het aantal traditionele gezinnen neemt af en daarmee ook de vraag naar eengezinswoningen. De woningvoorraad van Wonen Venray bestaat echter voor een groot deel uit eengezinswoningen. Dit kan er toe leiden dat de vestiging in de toekomst een belangrijke maatschappelijke taak heeft te verrichten in haar woningvoorraad.

Economische ontwikkelingen

Nederland heeft te maken met economisch mindere tijden. Er is sprake van een kredietcrisis. Dit raakt ook de Limburgse woningmarkt en heeft invloed op vele partijen waaronder corporaties. Zij hebben te maken met een teruglopende vraag naar koopwoningen. Het wordt voor hen moeilijker om kredieten te verkrijgen.

Bovendien is het vertrouwen van de consument in de woningmarkt gedaald. Het aantal bij het kadaster geregistreerde verkochte woningen is in 2009 met 26,6% gedaald ten opzichte van 2008. De consument durft de risico's van het kopen van een woning niet aan of heeft hiertoe geen mogelijkheid. Zo zijn banken voorzichtiger geworden met het verstrekken van kredieten. Niet alleen het vertrouwen van de consument is teruggelopen, ook de voorzichtigheid in handelen is toegenomen. Er is een trend te zien van consumenten die er voor kiezen om de woning te verkopen en vervolgens in een huurwoning te gaan wonen. Dit heeft invloed op de vraag naar huurwoningen (uit VAN DER VELDEN, 2009). Cijfers van Wonen Limburg bevestigen de toename van de vraag naar huurwoningen. Desondanks kiest Wonen Venray ervoor om 1 op de 5 woningen aan te bieden als verkoopwoning (CLEUREN et al, 2009).



Figuur 5.2 Woningvoorraadbehoefte Gemeente Venray

Stakeholders

Wonen Venray overlegt met de gemeente Venray over wijkvisies, om in regio's waar zij actief zijn de woningvoorraad te veranderen. Een wijkvisie start met een visieontwikkeling, daaruit vloeit voort welke aanpassingen er in het bezit gedaan moeten worden. Een daarvan kan de verkoop van woningen zijn (WONEN LIMBURG, 2009). Er worden echter geen prestatieafspraken met de gemeente gemaakt in aantallen, opbrengsten of doelstellingen voor de verkoop van huurwoningen. Hierdoor is Wonen Venray niet gebonden aan maximaal te verkopen woningen en kan zij de verkoop naar eigen inzicht inrichten (DRIESSEN, 2010).

5.2.3 Het verkoopbeleid

In deze paragraaf wordt het verkoopbeleid van Wonen Venray beschreven. De vestiging Wonen Venray richt haar verkoopbeleid gedeeltelijk in volgens centraal gemaakt kaders en richtlijnen. Hieronder komt het verkoopbeleid aan de orde.

Het strategisch niveau: verkoopoverweging en doelen

Wonen Venray lijkt de visie van Wonen Limburg over de verkoop van huurwoningen te delen. Ook zij richt voornamelijk op verkoop vanuit financiële overwegingen. Dit blijkt uit interviews met medewerkers van Wonen Venray (REKERS, 2010). Het realiseren van winst op verkopen geeft ruimte voor het financieren van onrendabele investeringen.

Volgens het centraal verkoopbeleid van Wonen Limburg moeten de vestigingen jaarlijks 1% van het totale bezit verkopen om op die manier financiële opbrengsten te kunnen genereren voor onrendabele investeringen. Wonen Venray hanteert echter een percentage van 1,5%. Uit interviews komt naar voren dat de vestiging niet weet waarom zij een percentage van 1,5% gehanteerd (*REKERS, 2010*). Het verkooppercentage geeft aan dat er voor het jaar 2009 72 woningen verkocht moesten worden. Dit is een bijdrage van 19% in het totaal van Wonen Limburg. Bij het woningverkoop worden enerzijds huurders en anderzijds de markt benadert. Met de verkoop wil de vestiging:

- Een bijdrage leveren aan meer differentiatie in de wijk;
- Het behouden van bewoners die verbonden zijn aan de woning en de woonomgeving;
- Het eigen woningbezit stimuleren;
- Inkomsten genereren voor nieuwe projecten (*WONEN VENRAY, 2008*).

Bijstelling in de verkoopopgave

Om op verkoop te kunnen sturen worden de verkoopopbrengsten maandelijks afgezet tegen de investeringsbudgetten (*WONEN LIMBURG, 2009*). Dit gebeurt op Wonen Limburg niveau. Hierbij wordt gecontroleerd of de begrootte verkoopopbrengsten en aantallen daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden. Door tegenvallende verkoopresultaten van Wonen Limburg is er in juni 2009 besloten de verkoopaantallen van de vestigingen bij te stellen en te herverdelen.

De verkoopopgave van Wonen Venray werd in juni 2009 aangepast van 72 naar 110 woningen. Op die manier konden tegenvallende verkoopresultaten van bijvoorbeeld Wonen Heuvelsteden worden gecompenseerd. Al snel bleek dat het aantal verkopen van 110 woningen niet haalbaar was. Wonen Venray wijt dit aan de economische situatie en de markt voor verkoop (*REKERS, 2010*). Hierdoor werden de uiteindelijke opgave weer verlaagd tot 70 woningen.

Het tactisch niveau: verkoopcriteria

Wonen Venray hanteert bij het verkopen van haar woningen een “verkoop-tenzij notitie”, zoals vastgesteld in het centraal beleid. In de notitie is bepaald welk aandeel woningen er maximaal per kerkdorp en wijk afgestoten mag worden en welk soort woningen verkocht gaat worden. De verkoop-tenzij notitie is begin 2009 opgesteld. De notitie omschrijft de verkoopvoorwaarden en het aantal woningen dat op de verkooplijst is geplaatst. Hieruit blijkt dat er bij verkoop veelal wordt gekeken naar ligging, locatie, prijs, type en leeftijd van de woning. In totaal zijn er 2517 woningen - 48% van het totale bezit - gelabeld voor verkoop (*WONEN VENRAY, 2009*).

In juni 2009 heeft de corporatie besloten om haar verkooplijst uit te breiden en de verkoopaantallen te verhogen. In plaats van 2517 woningen werden er 4000 woningen gelabeld voor verkoop. Hierbij heeft Wonen Limburg vele verkoopcriteria losgelaten. In de nieuwe situatie werd vooral gekeken naar de slaagkans verkoop, waarbij alleen nog rekening werd gehouden met (*CLEUREN et al, 24 november 2009*):

- Woningen op strategische locaties die niet verkocht worden;
- Type woningen, zoals een aantal senioren woningen die niet verkocht worden.

Al met al heeft Wonen Venray ervoor gekozen om 77% van haar voorraad te labelen voor verkoop, zodat de mogelijkheden voor verkoop sterk werden vergroot.

Wonen Venray vernieuwt haar verkooplijst jaarlijks. Hiervoor is goedkeuring van de regiodirecteur en het hoofd Wonen nodig, maar is de beleidsmedewerker verantwoordelijk voor het aanpassen van de lijst. Het hoofd Wonen is verantwoordelijk voor de communicatie omtrent de vernieuwing van de verkooplijst binnen de vestiging.

Het operationele niveau: verkoopactiviteiten en middelen

Een beschrijving van de verkoopactiviteiten is vastgelegd in een procedurebeschrijving dat onderdeel uitmaakt van het kwaliteitsbeleid van Wonen Venray. Hierin wordt weergegeven wat het proces van input, throughput en output is voor de vestiging en staan normafspraken voor verkoop. Kenmerkend voor deze beschrijving is dat verkoop versnipperd is weggezet in de organisatie.

Door Wonen Venray worden diverse middelen ingezet die ervoor kunnen zorgen dat verkoop bij huurders en op de markt wordt gestimuleerd. Zij hanteert de centraal voorgeschreven middelen van Wonen Limburg, zoals het kopen dichterbij, huurmiles, de eigen huurwoningen en een financiële marge voor verkoop die op diverse manier kan worden ingezet.

In 2009 heeft Wonen Venray veel tijd en energie gestoken in het verkopen van woningen aan particulieren. Vanwege tegenvallende verkoopresultaten in het eerste en tweede kwartaal heeft verkoop een hoge urgentie gekregen vanuit de centrale organisatie Wonen Limburg. Hierdoor werd vanaf het derde kwartaal gebruik gemaakt van actieve verkoopstimulering en grootschalige reclamecampagnes, waarbij vrijwel alle huurders (in totaal 4000) een koopaanbieding hebben gekregen. Dit betreft 77% van het totale bezit. Hierbij werd niet gekeken naar persoonskenmerken van huurders, maar alleen naar de woningen die op de verkooplijst stonden. Daarnaast werden veel mutatiwoningen aangeboden op de koopmarkt, waardoor weinig nieuwe huurwoningen beschikbaar zijn gekomen in vergelijking met de jaren 2008 en 2007 (CLEUREN *et al*, 24 november 2009). Verkoopstimulerende maatregelen werden gebruikt, waarbij met name gebruik werd gemaakt van de "kopen dichterbij" regeling en "huurmiles".

Tabel 5.2 Het verkoopbeleid van Wonen Venray

	Wonen Venray
Verkoopoverweging	<ul style="list-style-type: none"> • Opbrengsten genereren
Verkoopdoel	<ul style="list-style-type: none"> • Verkopen van 1,5% van het totale bezit per jaar
Verkoopstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Verkopen aan huurders en de markt
Verkoop-tenzij criteria	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische locaties
Verkoopstimulerende middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Kopen dichterbij, huurmiles, de eigen huurwoning en financiële marge • Actieve benadering van huurders

5.2.4 De organisatie

Voor een beschrijving van de organisatie van Wonen Venray kunnen zes factoren worden onderscheiden: strategie, structuur, systemen, leiderschap, personeel en cultuur.

Strategie

De verkoop van huurwoningen door Wonen Venray vindt voornamelijk plaats vanuit een korte termijn perspectief. Zij laat zich hierin sturen door de centrale organisatie. Het maken van winst staat centraal. Zo kunnen onrendabele investeringen worden gefinancierd.

Structuur

De structuur van Wonen Venray is te typeren als een lijn-staf organisatie en is voornamelijk gericht op het primaire proces verkoop. De lijnorganisatie is een klassieke organisatievorm die hiërarchische karakteristieken heeft waarbij leiding via de lijn wordt gegeven. Het personeel in de organisatie krijgt leiding van degene die

boven hen staat. Dit betekent dat regiodirecteur verantwoordelijk is voor de doorvertaling van het centrale beleid en een bepalende factor vormt in het opstellen van het vestigingsbeleid. Dit doet hij in samenspraak met de managers van de drie verschillende afdelingen Wonen, Technisch Beheer en Financiën. De uitvoering van de verkoop vindt vervolgens plaats binnen de afdeling Wonen. Staffuncties bieden ondersteuning in het maken en monitoren van het verkoopbeleid. Uiteindelijk zijn de verkoopactiviteiten een verantwoordelijkheid en bevoegdheid van vele en verschillende mensen die verkoop niet als primaire taak uitvoeren.

Systemen

De informatie- en communicatiesystemen die bij de verkoop van huurwoningen gehanteerd worden hebben het karakter van planning en voortgangssystemen (*KOR et al, 2000*). De begroting - waarin de aantallen en opbrengsten voor verkoop worden opgenomen - kan worden getypeerd als een planningssysteem. De maandrapportages aan de regiodirecteur en de kwartaalrapportages voor het directieteam zijn voortgangssystemen. Hiermee wordt nauwlettend de voortgang van de geplande doelstellingen in de gaten gehouden. Indien nodig worden regels en procedures geschonden om de verkoopaantallen en opbrengsten te kunnen realiseren.

Leiderschap

Het leiderschap van de verkooporganisatie binnen Wonen Venray is te typeren als die van een bestuurder (*GERARDTS et al, 2009*). Dit betekent dat de organisatie vanuit één punt of persoon wordt aangestuurd; de regiodirecteur. Veelal worden de besluiten zonder veel overleg genomen. Regels belemmeren een vlotte besluitvorming en zijn daarom door de directie beperkt (*DREIMULLER, 2008*).

Binnen de verkooporganisatie is sprake van hiërarchie. Er wordt steeds meer gewerkt naar leiderschap waarbij empowerment en participatie voorop staat. Uit interviews met medewerkers komt naar voren dat er beperkt sprake is van afdelingsoverschrijdende betrokkenheid. Verder werkt Wonen Venray steeds meer vestigingsoverschrijdend samen met Wonen Horst en Wonen Helden. Samenwerking met de andere vestingen wordt alleen opgezocht als dat vanuit de Centrale Organisatie Wonen Limburg geïnitieerd wordt (*GERARDTS et al., 2009*).

Personeel

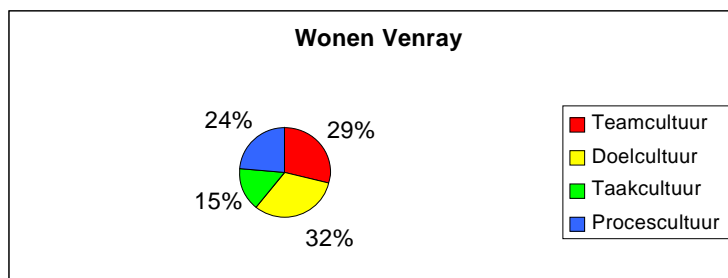
Het personeel dat de verkoopactiviteiten uitvoert wordt gevormd door het middenkader (het hoofd woondiensten) en de uitvoerende kern (de teamleiders en medewerkers van de afdeling Wonen). Daarnaast wordt de verantwoordelijkheid voor de verkoop Wonen Venray gedragen door de regiodirecteur: de strategische top (*VAN OS, 2007*). Hij houdt de voortgang van verkoop in de gaten en is de spil tussen de centrale en decentrale organisatie (*GERARDTS et al., 2009*). De uitwerkingen van het verkoopbeleid is de taak van de beleidsmedewerkers in overleg met de manager Wonen.

Cultuur

Eind 2009 is er onderzoek gedaan naar de cultuur van Wonen Venray. Interviews en de cultuurtypologie van Dreimuller (2008) zijn gehanteerd om hierin inzicht te verkrijgen.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat er binnen Wonen Venray een doelgerichte cultuur heerst (32%), zie figuur 5.3. Dit betekent dat de nadruk bij verkoop ligt op het resultaat dat ermee behaald moet worden. Om dit resultaat te bereiken worden mensen doelgericht ingezet. Hiervoor worden systemen, regels en procedures geschonden als ze niet bijdragen aan het doel (*DREIMULLER, 2008*). Deze cultuur is duidelijk terug te zien binnen de wijze waarop de verkoop door Wonen

Venray wordt aangepakt. De vestiging wil de verkoopdoelstellingen behalen en is bereid om daarvoor veel inspanning te leveren.



Figuur 5.3 De cultuur van Wonen Venray

De taakcultuur is in mindere mate aanwezig binnen Wonen Venray. Binnen de vestiging is dit terug te zien in de mate van creativiteit en innovatie. Deze begrippen zijn binnen verkoop nog onderbelicht. Het bereiken van het doel staat veelal centraal in de vestiging. De taak, de arbeid die verricht moet worden en de werkzaamheid waarmee iemand is belast om het uiteindelijke doel te bereiken wordt daarbij onderbelicht (*DREIMULLER, 2008*).

Tabel 5.3 De verkooporganisatie van Wonen Venray

	Wonen Venray
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Korte termijn • Verkoop aan huurders en de markt
Structuur	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op verhuurproces • Diverse medewerkers voeren taken uit voor verkoop
Systemen	<ul style="list-style-type: none"> • Planning en voortgangsystemen
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> • Top, middenkader, uitvoerende kern en staffunctie
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurder: organisatie wordt vanuit één punt aangestuurd
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • Doelcultuur is leidend

5.3 Resultaten van het beleidsproces verkoop van Wonen Venray

De paragraaf geeft de resultaten van het beleidsproces verkoop van Wonen Venray weer. Resultaatmetingen zijn gemaakt van:

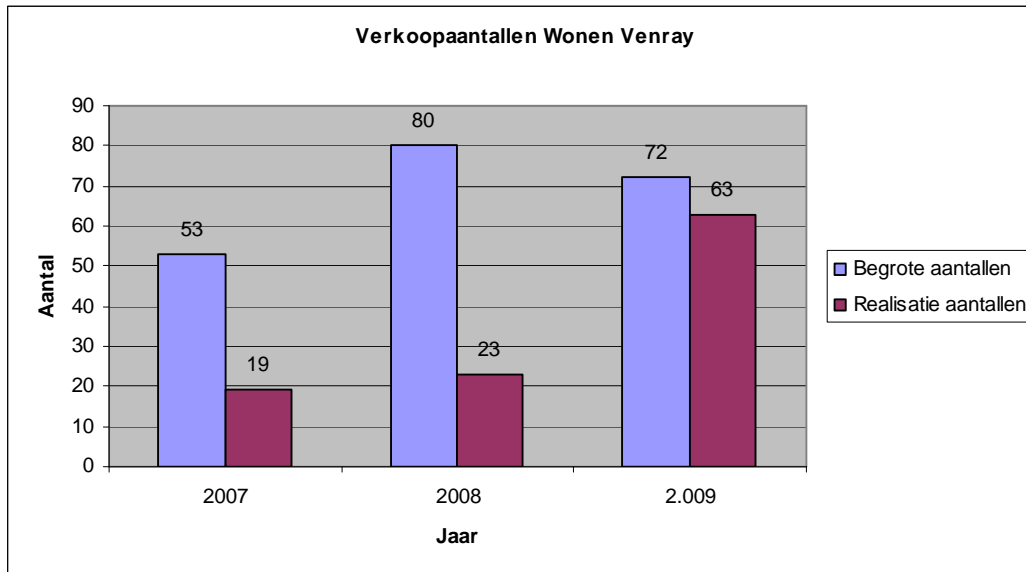
- De verkoopaantallen en opbrengsten;
- Verkoop aan huurders;
- Verkoop met korting;
- Verkoop naar woningtype.

5.3.1 Resultaatmetingen door Wonen Venray

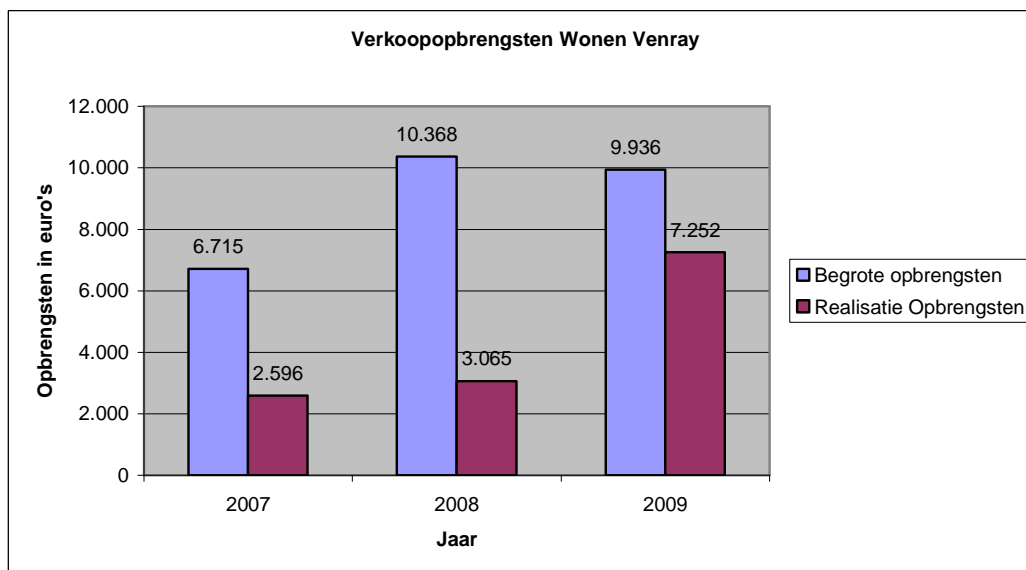
Verkoopresultaten worden door Wonen Venray voornamelijk gemeten op basis van de financiële prestatie. Dit is gekoppeld aan het aantal woningen dat er is verkocht. De verkoop van huurwoningen verloopt vaak niet zoals de vestiging vooraf heeft begroot. Fluctuaties in de kasstromen probeert de centrale organisatie op te vangen met verkopen uit andere vestigingen. Indien begrootte resultaten dan nog niet worden behaald worden er leningen aangetrokken en aangepast (*WONEN LIMBURG, 2009*). Als het verkopen van huurwoningen meer opbrengt is dat voor de corporatie gunstig omdat zij in dat geval minder hoeft te lenen en daardoor in de toekomst minder rentelasten hoeft te dragen (*WONEN LIMBURG, 2009*).

5.3.2 Verkoop aantallen en opbrengsten

Verkoopresultaten van de centrale organisatie Wonen Limburg zijn in het jaar 2007 en 2008 niet behaald, zie figuur 5.4 en 5.5. Alleen in 2009 zijn begrootte opbrengsten daadwerkelijk gerealiseerd. Uit de analyse van de verkoopresultaten van Wonen Venray lijkt de vestiging een van de boosdoeners te zijn die een bijdrage levert aan de ongerealiseerde aantallen en opbrengsten van Wonen Limburg. De vestiging heeft voor de jaren 2007-2009 meer opbrengsten begroot dan daadwerkelijk gerealiseerd. Verschillen van bijna 7 miljoen euro zijn te meten in het jaar 2008. Ook in het jaar 2009 is het verschil tussen begrootte en gerealiseerde verkoopopbrengsten ongeveer 2,5 miljoen euro.



Figuur 5.4 Verkoop aantallen van Wonen Venray in de periode 2007-2009



Figuur 5.5 Verkoopopbrengsten (x €1000,-) van Wonen Venray in de periode 2007-2009

In 2009 is verkoop binnen Wonen Venray op diverse manieren en met veel inspanning gestimuleerd. Huurders zijn aangeschreven en er heeft veel informatieoverdracht plaatsgevonden naar de woningzoekenden op de markt. Bovendien is er vrij intensief met deze groep gecommuniceerd. In de verkoopresultaten lijkt dit zijn vruchten te hebben afgeworpen. In vergelijking met 2008 is de verkoop in 2009 met ongeveer 275% gestegen. Toch zijn begrootte aantallen en investeringen niet gerealiseerd.

5.3.3 Een nadere beschouwing van de verkoopresultaten

Uit de verkoopresultaten van de afgelopen drie jaar kan meer informatie gehaald worden dan alleen het aantal woningen dat is verkocht en de opbrengsten die hiermee zijn behaald. Er kan ook een beschrijving worden gemaakt van het aantal verkochte woningen aan huurders, de verkoop met kortingsregeling en het betreffende woningtype.

Verkoop aan huurders

Wonen Venray heeft in de periode 2007-2009 steeds meer woningen aan huurders verkocht dan aan de markt, zie tabel 5.4. Dit zou enerzijds te maken kunnen hebben met een actievare benadering van verkoop aan huurders. Anderzijds kan het ook veroorzaakt zijn door ontwikkelingen in de economie. Voor huurders is het vaak voordeliger om een woning te kopen dan te huren. Ze hoeven bijvoorbeeld niet eerst hun eigen woning te verkopen. Al met al lijkt combinatie van zowel de actieve benadering van huurders als de marktsituatie een aannemelijke oorzaak voor de toename van de verkoop aan huurders.

Tabel 5.4 Verkoop aan huurders en markt vestigingen

Jaar	Verkochte woningen	huurders	Markt
2007	19	37%	63%
2008	23	39%	61%
2009	63	46%	54%

Verkoop met korting

Wonen Venray heeft minder woningen verkocht met kortingsregeling in 2009 dan in 2008, zie tabel 5.5. Het percentage woningen dat in 2008 verkocht werd met kortingsregeling lag veel hoger dan het gemiddelde van Wonen Limburg. Het percentage van 2009 is vrijwel gelijk aan het gemiddelde van alle zes de vestigingen van Wonen Limburg. Een verklaring voor deze afname is moeilijk te geven. Economische ontwikkelingen zouden er juist toe hebben kunnen leiden dat potentiële kopers minder hoge leningen hadden kunnen verkrijgen, waardoor het kopen met kortingsregelingen van de corporatie aantrekkelijk werd. Dit is echter niet het geval. Het inkomen van veel kopers is waarschijnlijk te hoog geweest om gebruik te maken van kortingsregelingen.

Tabel 5.5 Verkoop met kortingsregeling vestigingen

	Verkochte woningen	Kortingsregeling	Zonder kortingsregeling
2007	19	37%	63%
2008	23	74%	26%
2009	63	46%	54%

Verkoop naar woningtype

Wonen Venray heeft in het jaar 2007 en 2008 geen meergezinswoningen verkocht, zie tabel 5.6. Alleen in het jaar 2009 zij er twee meergezinswoningen verkocht. Om de begrootte verkoopopgave voor het jaar 2009 te kunnen realiseren heeft Wonen

Venray ervoor gekozen om een aantal meergezinswoningen op de verkoopprijs te plaatsen. In 2009 zijn er hiervan slechts twee verkocht. Al met al stoot Wonen Venray dus voornamelijk eengezinswoningen af uit haar bezit.

Tabel 5.6 Verkoop naar type woning Wonen Venray

Jaar	Verkochte woningen	Eengezinswoningen	Meergezinswoningen
2007	19	100%	0%
2008	23	100%	0%
2009	63	97%	3%

5.4 Effectiviteit van het beleidsproces verkoop van Wonen Venray

In deze paragraaf worden factoren uit het beleidsproces verkoop van Wonen Venray beschreven die invloed hebben de effectiviteit. De effectiviteit geeft aan dat doelstellingen gerealiseerd zijn. Dit betekent dat begrootte aantallen en opbrengsten behaald zijn. Als er naar het verkoopresultaat van Wonen Venray wordt gekeken kan worden geconcludeerd dat dit in de periode 2007-2009 niet is gelukt. Het beleidsproces verkoop is blijkbaar niet effectief. Een aantal oorzaken uit het beleidsproces verkoop kunnen hiervoor worden aangedragen.

5.4.1 Het centrale verkoopbeleid

1. Het centrale verkoopbeleid van Wonen Limburg

Wonen Limburg heeft een centraal verkoopbeleid opgesteld dat kaders en richtlijnen geeft voor de vestigingen. Dit centrale verkoopbeleid blijkt slechts gedeeltelijk te worden doorvertaald in het decentrale beleid. In het centrale verkoopbeleid is geen rekening gehouden met de omgeving waarin de vestigingen werkzaam zijn. Tevens komt uit deskresearch naar voren dat het centrale beleid vrij vaag en inconsistent is geformuleerd. Geformuleerde doelstellingen komen niet overeen met uitwerkingen daarvan in het verdere beleid. Daardoor wordt het verkoopbeleid op verschillende manieren door de vestigingen geïnterpreteerd. Hieronder is een voorbeeld gegeven.

In het centrale verkoopbeleid is de doelstelling geformuleerd: "Het introduceren van een koopvariant, genaamd kopen dichterbij, om ervoor te zorgen dat starters en *huishoudens met een laag tot midden inkomen een woning kunnen kopen*" (WONEN LIMBURG, 2006). Als er gekeken wordt naar de manier waarop het kopen dichterbij is vormgegeven blijkt dat: "Kopen dichterbij een middel is dat ingezet wordt om de verkoop binnen Wonen Limburg te stimuleren. Het geeft een korting op de koopwoningen die de vestigingen aanbieden. De regeling is bedoeld voor mensen met een huishoudinkomen van maximaal 36.250,- euro per jaar *die voor het eerst een woning kopen*. Zowel meergezinswoningen als eengezinswoningen komen hiervoor in aanmerking" (WONEN LIMBURG, 2009). In tegenstelling tot de doelstelling kan het middel in de praktijk alleen gebruikt worden door huishoudens die voor het eerste een woning kopen. Hierdoor is het niet mogelijk om huishoudens met een laag tot midden inkomen een koopwoningen aan te bieden, indien zij niet voor het eerst een woning kopen. In de doelstellingen is dit echter anders geformuleerd.

2. De verankering van het centrale beleid in de vestiging

Uit de interviews met medewerkers van de vestiging komt naar voren dat niet iedereen op de hoogte is van het verkoopbeleid zoals dit is opgenomen in het portfoliobeleid, strategisch beleid en de procedure verkoop van Wonen Limburg. De medewerkers geven aan dat "het beleid voor verkoop op centraal niveau ontbreekt" (WONEN VENRAY, 2009). Hoewel er wel een strategisch plan is voor Wonen Limburg, een portfoliobeleid, verkoopcriteria en een procedurebeschrijving wordt dit dus niet door alle medewerkers voldoende

gekend en nagestreefd. De richting van de organisatie is onvoldoende herkenbaar voor veel medewerkers (*GERARDTS et al., 2009*).

5.4.2 De centrale organisatie

1. Strategische koerswijziging

Uit een interview met een medewerker van Wonen Venray blijkt dat het moeilijk is om aan de strategische doelen van de vestiging vast te houden. Dit komt doordat vanuit de centrale organisatie gestuurd wordt en geplande doelstellingen bijgesteld worden. Wonen Limburg is grotendeels gefixeerd op het behalen van verkoopaantallen en opbrengsten. Hierdoor is Wonen Venray genoodzaakt om voornamelijk naar de slaagkans voor de verkoop van woningen te kijken. Om die reden worden binnen de vestiging voornamelijk eengezinswoningen verkocht en worden verkoopcriteria losgelaten. Er is dus sprake van een afwijking van de "geplande strategie", waarbij opportunistische strategieën het lopende traject van een geplande strategie doorkruist. Hierdoor wordt een aantal oorspronkelijk geplande strategieën niet gerealiseerd en worden er woningen afgestoten die nog binnen de portefeuille van de vestiging passen.

2. Bijstelling verkoopopgave

Uit een interview met een medewerker van Wonen Venray komt naar voren dat de verkoopopgave (begrote aantallen en opbrengsten) tussentijds worden bijgesteld. Wonen Limburg is grotendeels gefixeerd op het behalen van verkoopaantallen en opbrengsten. Dit betekent dat indien andere vestigingen de verkoopopgave niet behalen, Wonen Venray grotere aantallen en opbrengsten moet realiseren dan vooraf begroot.

5.4.3 De historie

Uit eigen onderzoek en uitspraken van medewerkers van Wonen Venray zijn geen aspecten benoemd die betrekking hebben op rol van de historie in het beleidsproces verkoop.

5.4.4 De omgeving

1. Concurrentie uit de omgeving

In de omgeving is sprake van concurrentie die van invloed is op de verkoop van het bestaand bezit. De concurrentie is afkomstig vanuit de particuliere sector (*DRIESSEN, 2010*). Bij de verkoop van huurwoningen wordt door Wonen Venray echter nauwelijks rekening gehouden met deze concurrentie (*TEGELS, 2006*).

2. Aandeel koopwoningen in de regio

Wonen Venray heeft te maken met een groot aandeel koopwoningen in haar regio. In totaal is het aandeel 68%, terwijl het Limburgse gemiddelde in 2008 58% bedroeg. Dit hoge aandeel koopwoningen kan invloed hebben op het verkoopresultaat van de vestiging. Doordat veel particulieren al zijn voorzien van een koopwoning kan het zijn dat Wonen Venray minder koopwoningen op haar markt afzet.

3. De onderhoudsstaat en situering van de huurwoning

Uit een gesprek met een medewerker van de corporatie blijkt dat de onderhoudsstaat van huurwoningen bij de verkoop een belangrijke rol speelt. In vele gevallen moet er (behoorlijk) geklust worden in de woning. Tevens blijken verkoopwoningen van de corporatie in buurten te zijn gesitueerd met een minder goed imago. Uit ervaring blijkt dat potentiële kopers hier nog wel eens door worden afgeschrikt. Dit is een reden is om de woning van de corporatie niet te kopen (*VERCOULEN, 2010*).

4. Economische ontwikkelingen

Economische ontwikkelingen spelen een belangrijke invloed bij het verkopen van huurwoningen (*SMITSMANS, 2009*). Door de kredietcrisis zijn mensen terughoudender geworden bij het kopen van een woning en zijn er minder huuropzeggingen.

5.4.5 Het decentrale verkoopbeleid

1. De financiële benadering van verkoop

Ondanks het feit dat verkoop vanuit de centrale organisatie hoofdzakelijk is bedoeld om financiële opbrengsten te behalen, wordt er nauwelijks of niet naar het rendement van de woning bij verkoop gekeken. Dit blijkt uit een analyse van de verkoopgegevens, waarbij voornamelijk is gekeken naar de criteria die gelden voor verkoop. Dit leidt ertoe dat woningen verkocht worden die weinig rendement opleveren, waardoor het risico ontstaat dat meer woningen moeten worden afgestoten dan vooraf begroot.

2. Outcomedoelstellingen zijn niet smart geformuleerd

Uit deskresearch blijkt dat outcomedoelstellingen in de vestiging nog niet smart zijn geformuleerd. Hierdoor zijn er verschillende interpretaties mogelijk door de medewerkers binnen de vestigingen wat betreft het verkoopbeleid. De doelstellingen geven te weinig informatie aan de medewerkers, zodat ze niet exact weten wat ze moeten uitvoeren en het tevens kunnen uitvoeren. Alleen de verkoopopgave is concreet geformuleerd. Hierdoor is het lastig om de resultaten van het beleidsproces verkoop terug te koppelen naar de doelstellingen voor verkoop waardoor er geen sluitend proces ontstaat.

3. Weinig aandacht voor het maatschappelijke effect van verkoop

Uit interviews blijkt dat bij het formuleren van het verkoopbeleid van Wonen Venray de nadruk ligt op zowel de doelstellingen die gericht zijn op de continuïteit van de corporatie als de bijdrage aan de klant of maatschappij. Echter blijkt door sturing van de centrale organisatie laatstgenoemde doelstellingen ondergedompeld te raken, waardoor er weinig aandacht is voor het maatschappelijke effect van verkoop. Dit wordt eveneens niet gemeten.

4. Doelgroepbenadering bij verkoop

Interviews maken duidelijk dat er geen doelgerichte aanschrijving van potentiële kopers plaatsvindt. In 2009 zijn huurders massaal aangeschreven, maar is er geen concrete selectie gemaakt naar bijvoorbeeld leeftijd en inkomen. Hierdoor zijn mensen aangeschreven die niet het vermogen of de interesse meer hebben vanwege bijvoorbeeld de leeftijd om een woning te kopen. Er wordt dus onvoldoende nagedacht over de doelgroepbenadering bij verkoop.

5.4.6 De decentrale organisatie

Binnen Wonen Venray zijn aspecten naar voren gekomen, die kunnen worden onderverdeeld naar strategie, structuur, systemen, personeel, leiderschap en cultuur van de organisatie.

De strategie

1. Verkoop vanuit een korte termijn perspectief

De verkoop van Wonen Venray ontstaat voornamelijk vanuit een korte termijn perspectief, waarin er sprake is van adhocsturing en waarbij de consequenties voor de lange termijn nog onvoldoende worden meegenomen. In 2009 zijn de huurders massaal aangeschreven voor het kopen van hun huurwoning. In totaal zijn 4000 van de 5400 huurders aangeschreven. Hierdoor is het risico ontstaan dat voor de korte termijn vooral woningen bij mutatie moeten worden verkocht aan de markt, omdat de verkoopvijver van huurders is leeggepompt. Als gevolg hiervan kan de huurmarkt onder druk komen te staan.

De structuur

1. Verkoop als versnipperd aandachtsgebied

Binnen Wonen Venray is verkoop een versnipperd aandachtsgebied. Veel medewerkers binnen verschillende hiërarchische lagen voeren werkzaamheden voor de verkoop van bestaand bezit uit, namelijk:

- Hoofd Woondiensten;

- Teamleider woondiensten;
- Beleidsmedewerker;
- Woonconsulent;
- Incassomedewerker.

Dit betekent dat kennis versnipperd aanwezig is en er veel overleg moet plaatsvinden tussen de medewerkers. Het risico van het poldermodel ontstaat waarin er consensus bereikt moet worden tussen de verschillende medewerkers om het beleid effectief uit te kunnen voeren.

De systemen

1. Systematisering van het verkoopbeleid

Er wordt nauwelijks gebruik gemaakt van instrumenten om de besluitvorming te structureren en systematiseren, terwijl dit ondersteunend kan zijn bij de besluitvorming aangaande het verkoopbeleid. De systemen die in de organisatie aanwezig zijn, zijn complex ingericht en slecht op elkaar afgestemd. Hierdoor ontstaat het risico dat in het huidige beleid intuïtieve afwegingen nog veelal de boventoon voeren ten opzichte van op kengetallen gebaseerde logica.

2. Het beleidsproces verkoop is niet cyclisch

Uit een vergelijking tussen observaties, interviews en deskresearch is naar voren gekomen dat de vestigingen van Wonen Limburg nog op zoek zijn naar de interne positionering van het verkoopbeleid binnen de organisatie. Opvallend is dat volgens het beleid van Wonen Limburg medewerkers inspraak uit moeten kunnen oefenen op het beleid, maar dat dit nog maar summier gebeurt. Verkoop wordt in de huidige situatie voornamelijk top-down bepaald, waarbij er nog te weinig sprake is van een bottom-up benadering. Een benadering waarin er communicatie over de voortgang van het decentrale beleid plaatsvindt en waarop het centrale beleid aangepast kan worden. Er vindt geen jaarlijkse evaluatie plaats over de manier waarop het proces van verkoop wordt uitgevoerd en welke verbeteringen hierin nodig zijn. Hierdoor wordt er binnen de corporatie afgeweken van procedures en worden randvoorwaarden niet nageleefd.

Het personeel

1. Verkoop als secundaire activiteit

In de praktijk blijkt veel tijd gemoeid te gaan met verkoop. Daarbij is grote inzet van personeel nodig. Medewerkers moeten verkoopactiviteiten naast hun reguliere werkzaamheden uitvoeren, waardoor er naar hun mening niet voldoende tijd en aandacht aan het verkopen van de woningen kan worden besteed. Daarnaast zijn de medewerkers nooit doelgericht opgeleid voor de werkzaamheden die zij verrichten voor de verkoop van woningen. Dit komt doordat verkoop binnen Wonen Limburg nog steeds als een secundaire activiteit wordt gezien: verhuur wordt binnen Wonen Limburg beschouwd als het primaire proces, waarin het verkopen onderbedolven is geraakt.

2. Het invullen van de functie

Uit een cultuuronderzoek van Wonen Limburg komt naar voren dat binnen de vestiging Wonen Venray een gemis aan het krachtig invullen van de eigen functie in alle organisatieniveaus wordt ervaren. Dit heeft vooral betrekking op situaties waarin verantwoordelijkheid moet worden gegeven of genomen.

Het leiderschap

1. Gemis aan krachtig leiderschap

Uit het cultuuronderzoek blijkt dat er binnen Wonen Venray grotendeels sprake is van een hiërarchische leiderschap. Dit betekent dat vooral top-down sturing plaatsvindt. Toch wordt er ook een gemis aan krachtig leiderschap ervaren. Het is onvoldoende strak, duidelijk en

richtinggevend op de verschillende niveaus in de organisatie. Het ontbreken van sterk leiderschap wordt op meerdere niveaus gevoeld. Als eerste wordt het ervaren als een gebrek vanuit de bestuurlijke laag: het ontbreken van een sterke uitdrager van visie, missie en een (her)kenbaar strategisch plan. Als tweede wordt ook op tactisch en operationeel niveau een gebrek aan leiderschap ervaren. Mensen worden te weinig aangesproken op het werkgedrag en de geleverde prestaties in de organisatie (*GERARDTS et al., 2009*).

2. De interne communicatie en samenwerking

De communicatie en samenwerking tussen de verschillende afdelingen, maar ook binnen de afdelingen Wonen, Financiën en Bedrijfsdiensten in de vestiging kan verbeterd worden. Het is nog niet altijd vanzelfsprekend dat de verschillende beleidsterreinen op elkaar worden afgestemd, waardoor er in de uitvoering van verkoop tegen knelpunten wordt aangelopen. Een voorbeeld is terug te zien binnen Wonen Venray, betreffende het huurbeleid versus het verkoopbeleid. Doordat verkoop in 2009 meer de aandacht vroeg is het urgentiebeleid - dat een onderdeel vormt van het verhuurbeleid – aangepast onder invloed van het verkoopbeleid. Ook komt het onderhoudsbeleid wel eens in het geding met het verkoopbeleid. Oorzaak hiervoor lijkt voort te komen uit een gemis aan afdelingsoverschrijdende betrokkenheid binnen de vestiging (*GERARDTS et al., 2009*).

De cultuur

1. Processturing

Uit het cultuuronderzoek komt naar voren dat er binnen Wonen Venray voornamelijk een doelcultuur heerst. Het risico is dat hierdoor het proces onderbelicht blijft. Zo is er op strategisch niveau sprake van onvoldoende aansturing en is de doorvertaling naar het tactisch en operationeel niveau niet goed. Er is onvoldoende sturing op het proces, het goed doorlopen van de PDCA-cyclus en de beheersing van organisatiekosten en informatiekwaliteit. Procedurebeschrijvingen zijn wel aanwezig, maar er is weinig sprake van toetsing, control en verbeteringen. Sturing vindt vooral plaats op het verkoopresultaat.

2. Creativiteit en innovatie binnen verkoop

Binnen Wonen Venray is een cultuuronderzoek aan de hand van het model van Dreimuller gehouden. Hieruit is naar voren gekomen dat er binnen Wonen Venray een gemis is aan creativiteit en innovatie, waardoor het risico ontstaat dat de corporatie veelal reactief reageert op veranderingen in haar omgeving. In de huidige situatie worden nauwelijks nieuwe producten en diensten ontwikkeld die afgeleid zijn van de beschikbare kennis en technieken.

5.5 Conclusie over het beleidsproces verkoop van Wonen Venray

De conclusie van dit hoofdstuk bestaat uit een beschrijving van het verkoopresultaat van Wonen Venray. Daarnaast wordt de relatie tussen de factoren in het beleidsproces verkoop op het verkoopresultaat beschreven. De onderzoeksvraag voor dit hoofdstuk is:

Welke factoren kunnen de effectiviteit van het beleidsproces verkoop beïnvloeden en op welke wijze komt dit tot uiting?

De verkoopresultaat van Wonen Venray

Wonen Venray verkoopt jaarlijks een deel van haar huurwoningen aan huurders of particulieren. Aan het begin van ieder jaar stelt zij hiervoor een verkoopopgave op. Hierin bepaalt de vestiging hoeveel opbrengsten zij wil behalen met verkoop en wat dat betekent voor het aantal te verkopen woningen. Voor het jaar 2009 is hierin een percentage gehanteerd van 1,5%. Dit betekent dat 72 woningen verkocht moesten worden. Door tegenvallende tussentijdse verkoopresultaten van andere vestigingen werd het aantal

woningverkoop van Wonen Venray verhoogd naar 110. Het behalen van dit doel werd centraal gesteld binnen de vestiging, net als in de centrale organisatie. Hierdoor werden verkoopcriteria grotendeels losgelaten en werd voornamelijk naar de slaagkans van verkoop gekeken. huurders werden massaal aangeschreven en de markt werd geïnformeerd over de mogelijkheden om een huurwoning te kopen bij Wonen Venray. Dit bleek echter niet de gewenste vruchten af te werpen. Als gevolg hiervan werd het aantal te verkopen woningen wederom bijgesteld. Dit keer naar 70 woningen. Desondanks komt uit resultaatgegevens naar voren dat Wonen Venray in 2009 en de twee jaren daarvoor is achterbleven op de begrootte verkoopaantallen en opbrengsten. Zo zijn er in 2009 in totaal 63 woningen verkocht en zijn de verkoopopbrengsten 7,3 miljoen in plaats de begrootte 9,9 miljoen euro.

De effectiviteit van het beleidsproces verkoop van Wonen Venray

Medewerkers en eigen onderzoek geven aan dat een aantal aspecten de effectiviteit van het beleidsproces beïnvloeden. Deze kunnen worden toegekend aan de verschillende factoren van het beleidsproces verkoop. In hoofdlijnen wordt er aangegeven dat:

1. Het centrale verkoopbeleid slechts gedeeltelijk kan worden meegenomen bij het opstellen van het verkoopbeleid van de vestiging;
2. De centrale organisatie stuurt op het verkoopbeleid van de vestigingen en er daardoor wordt afgeweken van geplande verkoopaantallen, criteria en de verkoop actief wordt gestimuleerd;
3. De omgeving van invloed is op zowel het verkoopbeleid als de verkoopresultaten van de vestiging, maar hierop nog weinig wordt ingespeeld;
4. De wijze waarop de decentrale organisatie is ingericht en handelt van belang is in zowel de wijze waarop het decentrale verkoopbeleid is vormgegeven als de verkoopresultaten die door de vestigingen worden behaald;
5. De wijze waarop het decentraal verkoopbeleid inhoudelijk is vormgegeven invloed heeft op de verkoopresultaten.
6. De situering en onderhoudsstaat van de woningvoorraad zowel van invloed is op het decentrale verkoopbeleid als het verkoopresultaat.

1. Het centrale verkoopbeleid kan slechts gedeeltelijk worden meegenomen bij het opstellen van het verkoopbeleid van de vestiging.

Een aantal medewerkers binnen Wonen Venray kent het centrale verkoopbeleid niet. Men is niet op de hoogte van de kaders en richtlijnen die door de centrale organisatie zijn geformuleerd. Als gevolg hiervan wordt het verkoopbeleid met name op tactisch en operationeel niveau anders ingevuld dan centraal is opgesteld. Zo worden financiële overwegingen en verkoopstimulerende middelen wel gehanteerd in het verkoopbeleid van Wonen Venray, maar vindt een doorvertaling van centrale doelstellingen, criteria en procedurebeschrijvingen voor verkoop naar het verkoopbeleid van de vestiging nauwelijks plaats. Medewerkers die wel bekend zijn met het centrale beleid zien dat het op een vage en inconsistente wijze is opgesteld. Zo komen centraal geformuleerde doelstellingen niet overeen met uitwerkingen van het centrale verkoopbeleid. Als gevolg hiervan vult de vestiging haar verkoopbeleid op eigen wijze in. Dit wordt eveneens veroorzaakt doordat in het centrale verkoopbeleid geen rekening is gehouden met omgevingsfactoren, terwijl de vestiging bij het opstellen van haar verkoopbeleid hiermee wel rekening wil houden.

2. De centrale organisatie stuurt op het verkoopbeleid van de vestigingen waardoor er wordt afgeweken van geplande verkoopaantallen, criteria en de verkoop actief wordt gestimuleerd.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er strategische koerswijzigingen plaatsvinden in het verkoopbeleid van Wonen Venray. Dit komt doordat de centrale organisatie stuurt op het behalen van de verkoopaantallen en opbrengsten. Zo zijn verkoopaantallen van Wonen Venray in 2009 verhoogd en daarna verlaagd.

Medewerkers van wonen Venray geven aan dat het daardoor lastig wordt om vast te houden aan het geplande verkoopbeleid. Tevens wordt door de sturing van centraal niveau onrust veroorzaakt binnen Wonen Venray. Medewerkers hebben in 2009 voor het eerst te maken gekregen met bijsturing van verkoopaantallen, die tot twee keer toe plaatsvond. Als gevolg hiervan veroorzaakte dit paniek binnen de organisatie en was de koers die gevaren moest worden onduidelijk.

3. De omgeving is van invloed op zowel het verkoopbeleid als de verkoopresultaten, maar hierop wordt nog weinig ingespeeld.

Omgevingsfactoren zoals concurrentie, de verhouding huur-koop en economische ontwikkelingen zijn van belang bij het opstellen van het verkoopbeleid. Het zijn gegevens waarmee Wonen Venray rekening moet houden bij het verkopen van huurwoningen en het te behalen verkoopresultaat, maar waarop zij ook in kan spelen met het verkoopbeleid. In de huidige situatie is te zien dat de vestiging dit nog weinig doet. Alleen economische ontwikkelingen en de onderhoudsstaat van huurwoningen hebben een rol gespeeld in het verkoopbeleid van de vestiging in 2009. Zo is geprobeerd om kortingsregelingen te stimuleren en zijn woningen opgeknapt en daarna pas verkocht.

4. De wijze waarop de decentrale organisatie is ingericht en handelt is van belang voor zowel de wijze waarop het decentrale verkoopbeleid is vormgegeven als de verkoopresultaten die door de vestigingen worden behaald.

Wonen Venray heeft de structuur van haar organisatie ingericht op basis van haar primaire activiteit het verhuren van woningen. Verkoop wordt binnen de vestiging als secundaire activiteit gezien dat naast verhuurwerkzaamheden moet plaatsvinden. Als gevolg hiervan is verkoop een versnipperd aandachtsgebied. Medewerkers voeren diverse werkzaamheden voor verkoop uit. Hierdoor wordt een gemis aan het krachtig invullen van de eigen functie in alle organisatieniveaus ervaren. Een terugkoppeling over de uitvoering van het verkoopbeleid in de vestiging wordt niet doorvertaald naar de centrale organisatie. Hierdoor bestaat van bottom-up sturing. Er wordt een gemis aan sturing op het interne proces ervaren. Sturing vindt voornamelijk plaats op het resultaat en wordt top-down gestuurd. Daarnaast wordt nauwelijks gebruik gemaakt van informatie en communicatiesystemen die de besluitvorming over verkoop kunnen structureren en systematiseren. Door een gemis aan krachtig leiderschap wordt er niet strak, duidelijk en richtinggevend op de verschillende niveaus in de organisatie gestuurd. Hierdoor worden mensen te weinig aangesproken op werkgedrag en geleverde prestaties in de organisatie en wordt het verkoopbeleid niet sterk genoeg uitgedragen in de organisatie. Innovatie en creativiteit worden gemist.

5. De wijze waarop het decentraal verkoopbeleid inhoudelijk is vormgegeven heeft invloed op de verkoopresultaten.

In het strategisch beleid van Wonen Venray zijn voornamelijk outcomedoelstellingen geformuleerd. Dit betekent dat de vestiging kijkt naar de maatschappelijke bijdrage die ze met verkoop kunnen leveren. Deze doelstellingen zijn echter niet smart geformuleerd. Tevens blijkt dat bij de uitvoering van verkoop nauwelijks rekening wordt gehouden met het maatschappelijke effect waaraan verkoop een bijdrage levert. Verkoop vanuit intern perspectief, waarbij is gekeken naar de eigen portefeuille en het zoveel mogelijk verkopen van woningen, staat daarin centraal. Daarnaast wordt er vooral verkocht vanuit een korte termijn perspectief. Dit is terug te zien in de wijze waarop huurders en de markt benaderd worden. Er worden veel mensen aangeschreven om op die manier doelen te kunnen realiseren. Hierbij wordt nog weinig rekening gehouden met persoonskenmerken van huurders en de markt, waardoor een doelgerichte benadering niet plaatsvindt. Daarnaast is in het verkoopbeleid van Wonen Venray nauwelijks gekeken naar het rendement van de woning. Als gevolg moeten er meer woningen verkocht worden om geplande opbrengsten te realiseren.

6. De situering en onderhoudsstaat van de woningvoorraad is zowel van invloed op het decentrale verkoopbeleid als het verkoopresultaat.

Uit het onderzoek bij Wonen Venray blijkt dat de onderhoudsstaat van huurwoningen bij de verkoop een belangrijke rol speelt. In vele gevallen moet er (behoorlijk) geklust worden in de woning. Tevens blijken verkoopwoningen van de corporatie in buurten te zijn gesitueerd met een minder goed imago. Uit ervaring blijkt dat potentiële kopers hier nog wel eens door worden afgeschrikt. Dit is een reden om de woning van de corporatie niet te kopen.

6. Casestudie Wonen Weert

Dit hoofdstuk betreft de derde en laatste casebeschrijving: Wonen Weert. Het hoofdstuk is ingedeeld in vier onderdelen, om op die manier de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

Welke factoren kunnen de effectiviteit van het beleidsproces verkoop beïnvloeden en op welke wijze komt dit tot uiting?

De opbouw van het hoofdstuk bestaat uit een beschrijving van:

- 1.1 De vestiging Wonen Weert;
- 1.2 Het beleidsproces verkoop van Weert;
- 1.3 Het verkoopresultaat van Wonen Weert;
- 1.4 De invloed van factoren op de effectiviteit van het beleidsproces verkoop.

In paragraaf 4.5 wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Het geeft een korte samenvatting over de factoren die van invloed zijn op het verkoopresultaat van de vestiging.



6.1 Wonen Weert

Wonen Weert is één van de zes vestigingen van de corporatie Wonen Limburg die opereert in het midden van de provincie Limburg en voor een klein deel in de provincie Brabant. Haar werkgebied bestaat uit de gemeenten Weert, Nederweert, Cranendonck, Someren, Asten en Heeze-Leende. Binnen deze gemeenten heeft zij een woningbezit van ongeveer 4700 woningen, waarvan 85% binnen de gemeente Weert (*WONEN WEERT, 2009*). Ongeveer 50% van haar bezit bestaat uit appartementen. 40% bestaat uit eengezinswoningen en 10% is overig bezit zoals seniorenwoningen, zorgwoningen en multifunctionele woningen.

6.2 Het beleidsproces verkoop van Wonen Weert

Bij het verkopen van bestaande huurwoningen moet rekening worden gehouden met vier factoren, namelijk de historie, omgeving, verkoopbeleid en de verkooporganisatie. Deze factoren samen vormen het beleidsproces verkoop van Wonen Weert.

6.2.1 De historie

Wonen Weert werkt pas vanaf 2004 samen met Wonen Limburg. Van een fusie was toentertijd nog geen sprake. Dit heeft nog enkele jaren geduurd, omdat de voormalige Bouwvereniging Weert graag een zelfstandige organisatie wilde blijven zijn. In 2007 is Wonen Weert toch overstag gegaan en heeft zij besloten om te fuseren met Wonen Limburg (*WONEN LIMBURG, geraadpleegd op 7 oktober 2009*).

Tabel 6.1 De historie en omgeving van Wonen Weert

	Wonen Weert
Fusiejaar	<ul style="list-style-type: none"> • 2007
Werkgebied	<ul style="list-style-type: none"> • 85% van het bezit in de gemeente Weert
Vraag, aanbod & prijs	<ul style="list-style-type: none"> • Aanbod woningen tussen €0,- en €200.00,- is 59% • Verhouding huur-koop is 65%
Ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Nulgroei van de bevolking • Kredietcrisis
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Geen prestatieafspraken met gemeenten

6.2.2 De omgeving

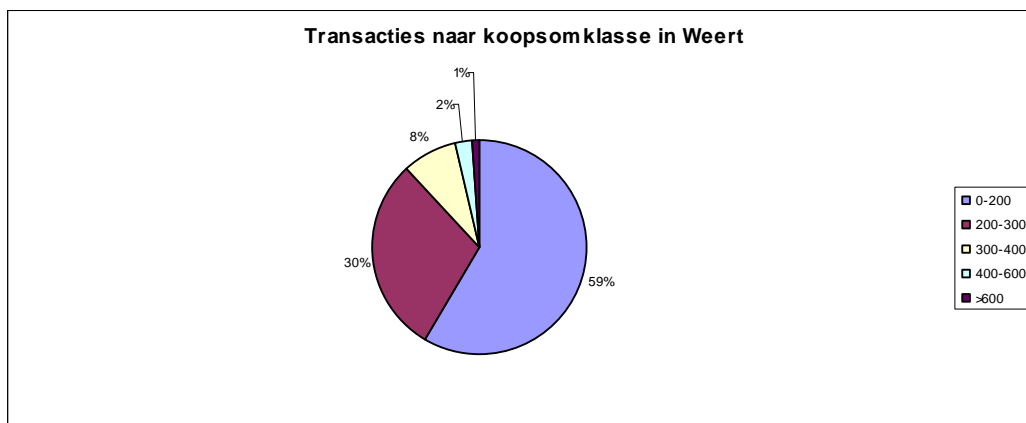
De omgeving kan uiteen worden gezet in de vraag, het aanbod en de prijs van woningen, maar ook in ontwikkelingen en stakeholders die invloed uit kunnen oefenen op de verkoop van huurwoningen door corporaties.

Vraag, aanbod en prijs

In de jaren 2007-2009 zijn er in het werkgebied van Wonen Weert ongeveer 59% van de woningen verkocht met een prijsklasse in de €0,- en €200.000,-, zie figuur 6.1. Dit is tevens de prijscategorie waarin Wonen Weert haar woningen aanbiedt. Daarnaast is een groot deel van de woningen (30%) verkocht in de prijsklasse van €200.000,- tot €300.000,-. Wonen Weert biedt in deze prijsklasse nauwelijks woningen aan.

De corporatie moet er rekening mee houden dat zij niet de enige partij is die woningen verkoopt. Particulieren zetten eveneens koopwoningen op de markt af. Dit is een belangrijke concurrent van Wonen Weert. Concurrentie van andere corporaties kent Wonen Weert niet. Dit komt doordat er in de regio weinig andere corporaties werkzaam zijn. Daarnaast komt uit interviews naar voren dat commerciële huurders niet als concurrent gezien worden, omdat de prijs van die verkoopwoningen vaak hoger ligt.

Als laatste is het van belang dat Wonen Weert bij de verkoop van haar huurwoningen rekening houdt met het aandeel koopwoningen in haar regio. Uit cijfers van de provincie Limburg blijkt dat op 31 december 2008 de totale voorraad woningen van de gemeente Weert voor 65% bestond uit koopwoningen. Dit is in vergelijking met het gemiddelde van de provincie Limburg (58%) aan de hoge kant.



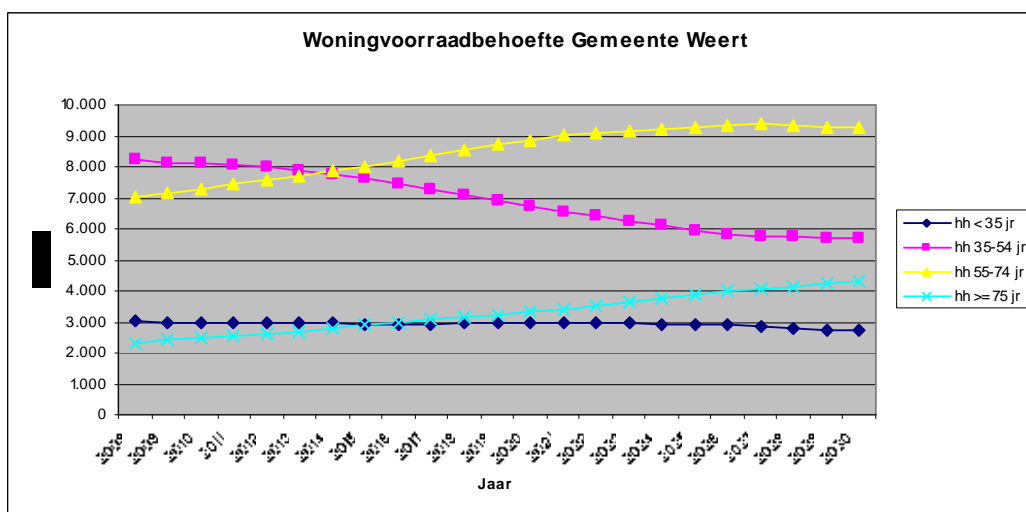
Figuur 6.1 Transacties naar koopsomklasse in de regio Weert

Ontwikkelingen

Binnen de omgeving van Wonen Weert spelen twee ontwikkelingen een belangrijke rol. Ze hebben betrekking op de demografie en economie. De economische gegevens zijn algemene gegevens en zijn voor alle vestigingen van Wonen Limburg hetzelfde. Dit komt doordat er gebruik is gemaakt van landelijke of provinciale omschrijvingen. Er waren onvoldoende bruikbare regionale omschrijvingen.

Demografische ontwikkelingen

Uit onderzoek van FGH vastgoed blijkt dat in het werkgebied van Wonen Weert tot 2030 er een nulgroei is te zien in bevolking, daarna neemt het bevolkingsaantal licht af. Het aandeel jongeren in het werkgebied blijkt gelijk, maar het aantal ouderen neemt toe. De grootste afname vindt plaats bij huishoudens met een leeftijd tussen de 35 en 54 jaar.



Figuur 6.2 Woningvoorraadbehoefte Gemeente Weert

Prognoses van het Etil (2009) geven aan dat er een toename plaats gaat vinden van de woningbehoefte van huishoudens ouder dan 75 jaar. Tevens groeit de woningbehoefte van huishoudens in de leeftijd 55 tot en met 74 jaar. De woningbehoefte van de huishoudens jonger dan 55 jaar neemt af (*ETIL, 2009*). Vooral de afname van de woningvoorraadbehoefte van huishoudens in de leeftijdsklasse 35 tot en met 54 jaar is fors.

Economische ontwikkelingen

Nederland verkeert in economisch mindere tijden. Deze kredietcrisis raakt ook de Limburgse woningmarkt en dus Limburgse woningcorporaties. Zij hebben te maken met een teruglopende vraag naar koopwoningen. Tevens is het voor de corporatie moeilijker geworden om kredieten te verkrijgen en is het vertrouwen van de consument in de woningmarkt is gedaald. Het aantal geregistreerde verkochte woningen in Nederland in 2009 is volgens het kadaster met 26,6% gedaald ten opzichte van 2008. De consument durft het risico van het kopen van een woning niet aan of heeft hiertoe minder mogelijkheid. Zo zijn banken voorzichtiger geworden met het vertrekken van kredieten. Niet alleen het vertrouwen van de consument is teruggelopen, ook zijn diverse partijen voorzichtiger geworden. Er is een trend te zien van de consument die er voor kiest om de eigen woning te verkopen en vervolgens in een huurwoning te gaan wonen. Dit weerspiegelt zich in de vraag naar huurwoningen. "Deze is in januari 2009 met 30% toegenomen ten opzichte van december 2008" volgens Directwonen. (*uit VAN DER VELDEN, 2009*). Toch laten cijfers van Wonen Weert in 2007-2009 geen tegenvallende verkoopresultaten zien, paragraaf 5.2.

Stakeholders

Wonen Weert overlegt samen met gemeenten over de wijkvisies, om in regio's waar zij actief zijn de woningvoorraad te veranderen. Een wijkvisie start met een visieontwikkeling, daaruit vloeit voort welke aanpassingen er in het bezit gedaan moeten worden. Één daarvan kan de verkoop van woningen zijn (*WONEN LIMBURG, 2009*). Echter worden er geen prestatieafspraken met gemeenten gemaakt. De vestigingen zijn dus niet gebonden aan maximaal te verkopen aantallen in een bepaalde wijk. Ze kan als vestiging de verkoop naar eigen inzicht inrichten.

6.2.3 Het verkoopbeleid

In deze paragraaf wordt het verkoopbeleid van Wonen Weert beschreven. Het beleid op strategisch, tactisch en operationeel komen aan de orde.

Het strategisch niveau: verkoopoverwegingen en doelen

Wonen Limburg heeft in haar centrale verkoopbeleid bepaald dat verkoop voornamelijk benaderd wordt vanuit financiële overweging plaatsvindt. Wonen Weert lijkt deze visie te delen, maar kijkt daarbij eveneens goed naar haar vastgoed in haar portefeuille. Verkoop bij Wonen Weert lijkt dus vanuit zowel financiële als vastgoedoverwegingen benaderd te worden. Beiden zijn voor de verkoop van het jaar 2009 leidend geweest. Het verkopen van woningen genereert opbrengsten voor de financiering van onrendabele investeringen en zorgt voor een vernieuwing van de woningportefeuille.

Volgens het strategisch beleid van Wonen Limburg moeten de vestigingen jaarlijks 1% van het totale bezit verkopen. Op die manier kunnen zij financiële opbrengsten genereren voor onrendabele investeringen. Wonen Weert verkoopt jaarlijks ook ongeveer 1% van haar bezit. Voor het jaar 2009 heeft zij een verkoopopgave van 50 woningen en 4,7 miljoen euro begroot. Deze verkoop draagt voor 13% bij aan het totale aantal van Wonen Limburg. Met deze verkoop wil Wonen Weert verschillende doelstellingen realiseren:

- Rekening houden met de samenstelling van het bezit;
- Rekening houden met de transformatieopgave;

- Bevordering van het eigen woningbezit.

De woningen worden verkocht aan particulieren. Zowel verkoop aan huurders als op de vrije markt vindt plaats.

Bijstellingen in de verkoopopgave

Om op verkoop te kunnen sturen worden de maandelijkse opbrengsten per vestiging afgezet tegen de investeringsbudgetten (*WONEN LIMBURG, 2009*). Hierbij wordt gecontroleerd of de begroote aantallen gerealiseerd kunnen worden. Door tegenvallende verkoopresultaten van Wonen Limburg is in juni 2009 besloten om de verkoopopgave van de vestigingen bij te stellen en te herverdelen. Hierdoor is de verkoopopgave van Wonen Weert in juni 2009 met 50% verhoogd, waardoor de vestiging in plaats van 50 in totaal 75 woningen moest gaan verkopen. Op die manier werd geprobeerd om de gezamenlijke doelstellingen voor Wonen Limburg in het jaar 2009 alsnog te realiseren. Deze doelstelling is gedurende de tweede helft van 2009 blijven staan en door de corporatie ruimschoots gehaald.

Het tactisch niveau

Wonen Weert hanteert voor het aanwijzen van haar verkoopwoningen een notitie, waarin criteria zijn vastgesteld die bepalen welke woningen niet verkocht mogen worden; ook wel verkoop-tenzij notitie genoemd. De criteria die de vestiging hiervoor heeft gehanteerd zijn divers. Zo kijkt zij naar locatie, leeftijd en het type woning. Daarnaast houdt zij rekening met de financiële prestatie van de woning. Woningen met een rendement lager dan 3,6% mogen verkocht worden.

Het aantal woningen voor verkoop gelabeld werd begin 2009 vastgesteld op 784. In juni 2009 is besloten om het aantal uit te breiden naar 1774. Op die manier creëerde de vestiging meer mogelijkheden in haar opgehoogde verkoopopgave.

Wonen Weert neemt haar verkoopcriteria en -vijver halfjaarlijks door en vernieuwt het indien nodig. Bij het vernieuwen van de criteria en vijver is de goedkeuring van de regiodirecteur en het hoofd Wonen nodig, maar is de beleidsmedewerker verantwoordelijk voor het aanpassen van de lijst. Het hoofd Wonen is verantwoordelijk voor de communicatie met betrekking tot de vernieuwing van de verkooplijst binnen de vestiging.

Het operationele niveau

Voor de uitvoering van de verkoop aan particulieren is er een procesbeschrijving vastgelegd in het kwaliteitbeleid van Wonen Weert. Hierin wordt het proces van input, throughput en output van verkoop voor de vestiging weergegeven. Tevens zijn taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Omdat de werkwijze inefficiënt bleek te zijn heeft Wonen Weert ervoor gekozen om het verkoopproces in het derde kwartaal anders vorm te gaan geven. Er werd één vaste medewerker als aanspreekpunt aangesteld. In het verleden was verkoop voornamelijk een versnipperd aandachtsgebied binnen de vestiging.

Vanwege de urgentie van verkoop, medio 2009, heeft Wonen Weert ongeveer 1000 huurders aangeschreven over de koop van de huurwoningen. Een selectie van huurders op persoonskenmerken werd hierin niet gemaakt. Er werd voornamelijk gekeken naar de woningen die op de verkooplijst stonden. Communicatie en verkoopstimulering werden eveneens aangescherpt. Zo werden 750 actief woningzoekenden onder de 45 jaar aangeschreven met de uitnodiging voor een bijkomst over kopen of huren. Tevens werden de verkoopstimulerende middelen van Wonen Limburg actief aangeboden, waarbij Wonen Weert het "Kopen Dichterbij" en de "huurmiles" het meest heeft gehanteerd.

Tabel 6.2 Het verkoopbeleid van Wonen Weert

	Wonen Weert
Verkoopoverweging	<ul style="list-style-type: none"> • Opbrengsten genereren • Vastgoedportefeuille vernieuwen
Verkoopdoel	<ul style="list-style-type: none"> • Verkopen van 1% van het totale bezit per jaar
Verkoopstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Verkopen aan huurders en de markt
Verkoop-tenzij criteria	<ul style="list-style-type: none"> • Gebaseerd op de voorraad; • Financiële prestatie van de woning;
Verkoopstimulerende middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Kopen dichterbij, huurmiles, de eigen huurwoning en financiële marge • Actieve benadering van huurders

6.2.4 De organisatie

Voor de beschrijving van de verkooporganisatie van Wonen Weert wordt een verdeling gemaakt in zes aspecten, namelijk strategie, structuur, systemen, personeel, leiderschap en cultuur. Volgens Kor et al. (2006) zijn dit de belangrijkste aspecten die het functioneren van de organisatie bepalen.

Strategie

Wonen Weert verkoopt jaarlijks huurwoningen aan particulieren en doet dit vanuit een middellange termijn strategie. Zo houdt ze niet alleen rekening met de slaagkans van verkoop voor het desbetreffende jaar, maar kijkt ze ook naar het effect van verkoop op haar portefeuille. Desalniettemin laat ze zich bij verkoop wel sturen door de centrale organisatie, maar houdt ook vast aan haar eigen vestigingsstrategie. Dit wil zeggen dat zij haar verkoopcriteria niet loslaat, maar wel kijkt hoe zij ervoor kan zorgen meer woningen te verkopen.

Structuur

Wonen Weert heeft als enige vestiging een vrouwelijke directeur. De regiodirecteur is verantwoordelijk voor de doorvertaling van het centrale beleid. Zij is daarmee een verbindende spil tussen centraal en decentraal niveau. Verkoopbeleid wordt in samenspraak met de drie verschillende afdelingen Wonen, Technisch Beheer en Financiën opgesteld binnen de vestiging. De uitvoering vindt vervolgens plaats binnen de afdeling Wonen. Verschillende medewerkers van deze afdeling zorgen ervoor dat het beleid vast komt te liggen en wordt uitgevoerd conform afspraken.

Uit bovenstaande beschrijving blijkt dat de structuur van Wonen Weert te typeren is als een lijnorganisatie. De lijnorganisatie is een klassieke organisatievorm die hiërarchische karakteristieken heeft waarbij leiding via de lijn wordt gegeven. Het personeel in de organisatie krijgen leiding van degene die boven hen staat en dienen ook aan diegene verantwoording af te leggen.

Systemen

De systemen die door Wonen Weert gebruikt worden bij de verkoop van bestaand bezit hebben het karakter van planning en voortgangssystemen (KOR et al, 2000). De begroting - waarin de aantallen en opbrengsten voor verkoop worden opgenomen – kan worden getypeerd als een planningssysteem. De maandrapportages aan de regiodirecteur en de kwartaalrapportages voor het directieteam vormen de voortgangssystemen. Hiermee wordt nauwlettend de voortgang van de geplande doelstellingen in de gaten gehouden. Indien nodig worden regels en procedures ruim geïnterpreteerd ten gunste van collega of klant.

Personeel

In het verleden was verkoop voornamelijk een versnipperd aandachtsgebied binnen de vestiging en bleek niet goed te functioneren. Hierdoor heeft Wonen Weert ervoor gekozen om één vaste medewerker als aanspreekpunt aan te stellen en een klein team mensen verantwoordelijk te maken voor verkoop.

Binnen Wonen Weert zijn het de medewerkers van de uitvoerende kern en het middenkader die de verkoopactiviteiten uitvoeren. De verantwoordelijkheid van verkoop ligt bij de regiodirecteur. Uitwerking van het verkoopbeleid behoort tot de verantwoordelijkheid van de beleidsmedewerkers (staffunctie).

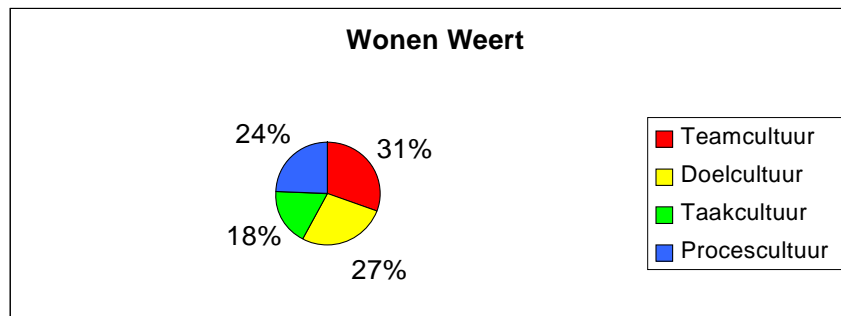
Leiderschap

Sinds anderhalf jaar heeft de vestiging Weert een volledig nieuw managementteam. De stijl van leidinggeven is hiermee veranderd. Tegenwoordig wordt er meer gestuurd op doelgerichtheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid en initiatief. Leiderschap werkt veelal stimulerend, waarbij de leidinggevenden fungeren als mentor en stimulator. Leidinggevenden staan open voor kritiek en zelfreflectie. Dit wordt zeer gewaardeerd door de medewerkers, waardoor er door alle lagen heen een teamgevoel ontstaat. Toch is binnen deze vestiging een zekere mate van hiërarchische sturing merkbaar.

Binnen de vestiging vinden medewerkers het nog lastig om elkaar te wijzen op fouten of niet nagekomen afspraken. Wel durven vrijwel alle medewerkers in overlegsituaties binnen de eigen vestiging voor een afwijkende mening uit te komen. In vestigingsoverschrijdende overleggen is dit anders. Dan vertonen de medewerkers van Wonen Weert vaak sociaalwenselijk gedrag. Men heeft het gevoel dat afwijkend denken niet gewaardeerd wordt en past zich ogenschijnlijk aan de geldende norm aan. Interviews wijzen erop dat medewerkers bijvoorbeeld niet gewend zijn aan een bepaalde mate van directheid van communiceren die in vestigingsoverschrijdende overleggen soms voorkomt. Hierdoor zijn de medewerkers erg gericht op de eigen vestiging en samenwerking wordt alleen opgezocht als de vestiging er zelf direct voordeel mee heeft.

Cultuur

Eind 2009 is er een onderzoek verricht naar de cultuur van Wonen Weert. Interviews en de cultuurtypologie van Dreimuller (2008) zijn gehanteerd om inzicht hierin te verkrijgen.



Figuur 6.3 De cultuur van Wonen Weert

Vanuit de sturing in Weert wordt een verandering ingezet van een procesgerichte cultuur naar een cultuur die meer doel- en teamgericht is. De laatste twee overheersen dan ook binnen de organisatie. De teamcultuur overheerst binnen de organisatie (31%) en ook de doelcultuur is in grote mate aanwezig (27%). De organisatie wil haar verkoopdoelstellingen behalen, maar streeft hierin naar

zekerheid en consensus. Zo houdt zij haar beoogde verkoopcriteria aan. Uitgangspunt is de klant en het doorzettingsvermogen van de medewerker resulteert in hoge omzet en wordt beloond. Toch hebben medewerkers soms nog moeite met het nemen van nieuwe verantwoordelijkheden en het loslaten van oude richtlijnen en procedures. Volgens Dreimuller is de teamcultuur een vaakvoorkomende cultuur binnen de makelaardij (DREIMULLER, 2008). In de organisatie is tevens te zien dat de taakcultuur het minst aanwezig is binnen de organisatie. Wonen Weert is hierdoor nog weinig creatief en innovatief.

Tabel 6.3 De organisatie van Wonen Weert

	Wonen Weert
Strategie	• Middellange termijn
Structuur	• Klein team verantwoordelijk voor verkoop
Systemen	• Planning en voortgangsystemen
Personeel	• Top, management, uitvoerende kern en staffunctie
Leiderschap	• Stimulator: gebaseerd op teamgerichtheid en het stimuleren van personeel
Cultuur	• Teamcultuur

6.3 Verkoopresultaten van Wonen Weert

In de paragraaf worden de verkoopresultaten van Wonen Weert weergegeven. Een weergave van behaalde verkoopaantallen en opbrengsten in de periode 2007-2009 wordt gegeven. Daarnaast worden verkoopopbrengsten afgezet tegen onrendabele investeringen van de vestiging en wordt een nadere beschouwing gegeven van verkoop. Dit laatste betekent dat de verkoop naar huurder, kortingsregeling en woningtype in kaart wordt gebracht. De gegevens zijn tot stand gekomen op basis van eigen berekeningen waarvoor bestaande gegevens van Wonen Weert zijn gehanteerd.

6.3.1 Resultaatmetingen door Wonen Weert

Verkoopresultaten worden door Wonen Weert voornamelijk gemeten op basis van de financiële prestatie die in het desbetreffende jaar is geleverd. Verkoopaantallen en opbrengsten vormen voor Wonen Limburg het belangrijkste meetresultaat bij verkoop. Hierbij wordt allereerst gekeken naar inkomende kasstromen uit de verkoop van woningen. Op basis van de inkomende kasstromen wordt bekeken welke uitgaande kasstromen gerealiseerd kunnen worden, bijvoorbeeld door nieuwbouw, aankoop of sloop – en welk vreemd vermogen de corporatie aan moet gaan wenden.

6.3.2 Verkoopaantallen en opbrengsten

De verkoopaantallen van Wonen Weert laten een divers beeld zien, figuur 6.6. Aantallen zijn in 2007 en 2008 niet gerealiseerd zoals begroot. Vaak scheelt dit 1 of 2 woningen. In 2009 zijn de verkoopaantallen daarentegen ruimschoots gehaald. Er zijn 31 woningen meer verkocht dan oorspronkelijk begroot. De aanpassing van de verkoopopgave van 50 naar 75 woningen kan hierin een goed streven zijn geweest.

De verkoopopbrengsten voor de jaren 2007-2009 laten een positief beeld zien. Weert heeft als vestiging ieder jaar haar begrootte opbrengsten kunnen realiseren. Vooral in 2009 is de geleverde prestatie erg hoog, zie figuur 6.7. Dit zorgt ervoor dat de vestiging jaarlijks een belangrijke bijdrage in de behaalde verkoopresultaten van Wonen Limburg totaal, figuur 6.5. De afgelopen drie jaar heeft zij jaarlijks gemiddeld een kwart van de totale verkoopopbrengsten van Wonen Limburg gerealiseerd.

Als wordt gekeken naar het aandeel van Wonen Weert in de verkoopopbrengsten van Wonen Limburg als geheel kan worden geconcludeerd dat zij als vestiging hierin een belangrijke bijdrage levert. Onderstaande berekening laat dit zien.

Verkoopopbrengsten Wonen Weert / Verkoopopbrengsten Wonen Limburg * 100% = Bijdrage vestiging aan totaal in procenten

Verkoop 2009

9.848 / 38.281 * 100% = 25,7%

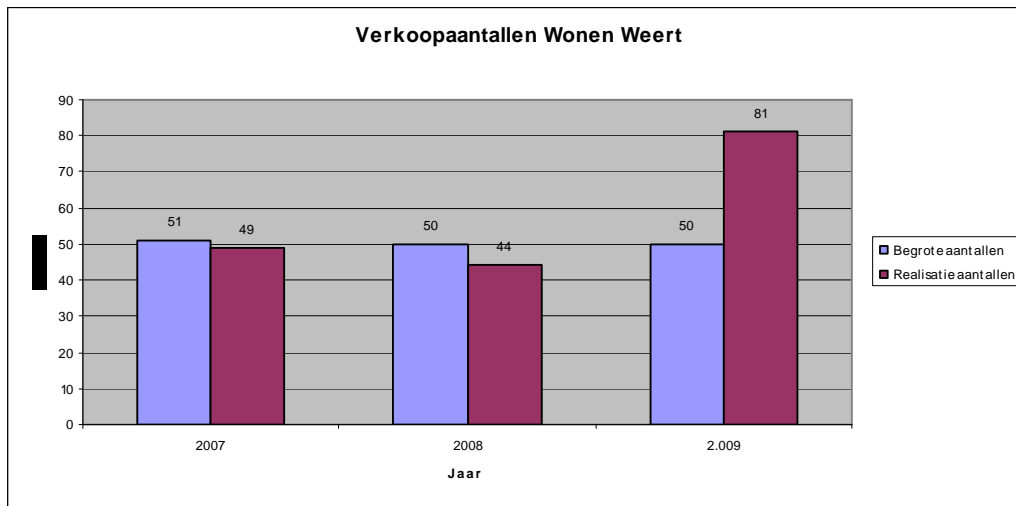
Verkoop 2008

5.561 / 20.252 * 100% = 27,5%

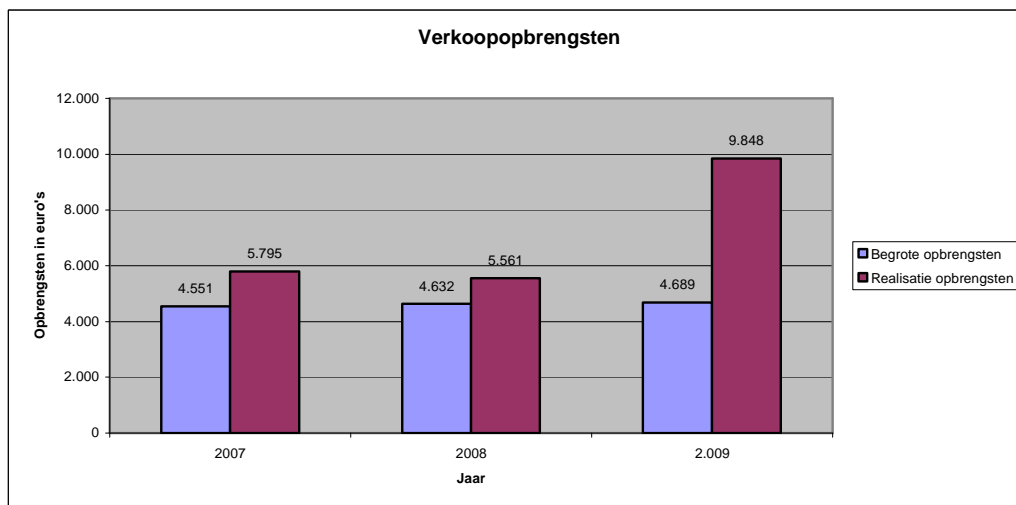
Verkoop 2007

5.795 / 22.736 * 100% = 25,5%

Figuur 6.5 Bijdragen Wonen Weert in totaal resultaat Wonen Limburg



Figuur 6.6 Verkooptaantallen Wonen Weert in de periode 2007-2009



Figuur 6.7 Verkoopopbrengsten (x€1000,-) Wonen Weert in de periode 2007-2009

6.3.3 Een nadere beschouwing van de verkoopresultaten

Uit de verkoopresultaten van de afgelopen drie jaar kan meer informatie gehaald worden dan alleen het aantal woningen dat is verkocht en de opbrengsten die hiermee zijn behaald. Er kan ook een beschrijving worden gemaakt van het aantal verkopen aan huurders, de verkoop met kortingsregeling en verkoop naar woningtype.

Verkoop aan huurders

Het aantal verkochte woningen aan huurders is de afgelopen jaren toegenomen. Vooral 2009 geeft een enorme stijging weer van meer dan 300% (tabel 6.4). Dit zou enerzijds te maken kunnen hebben met een actievare benadering voor verkoop aan huurders. Anderzijds kan het ook veroorzaakt worden door veranderingen in de economische situatie in Nederland. Voor de huurder is het vaak voordeliger om een woning te kopen dan te huren. Daarbij hebben ze het voordeel dat ze niet eerst hun eigen woning hoeven te verkopen. Al met al lijkt een combinatie van zowel de actieve benadering van huurders als de marktsituatie een aannemelijke oorzaak voor de forse toename van verkoop aan huurders in 2009.

Tabel 6.4 Verkoop aan huurders en markt vestigingen

Jaar	Verkochte woningen	huurders	Markt
2007	49	10%	90%
2008	44	11%	89%
2009	81	49%	51%

Verkoop met korting

Het aantal woningen dat is verkocht met een kortingsregeling is de laatste jaren gestegen, zie tabel 6.5. In 2008 is het aantal verkochte woningen met kortingsregelingen met 33% gestegen. In 2009 is wederom een stijging te zien van 37%. Deze stijging kan mogelijk worden veroorzaakt doordat de vestigingen de kortingsregelingen meer en meer zijn gaan stimuleren. Daarnaast kan het voortkomen uit economische ontwikkelingen, die ertoe hebben geleid dat er minder hoge leningen verkregen konden worden, waardoor het kopen van een woning met kortingsregeling van de corporatie aantrekkelijk werd.

Tabel 6.5 Verkoop met kortingsregeling vestigingen

	Verkochte woningen	Kortingsregeling	Zonder kortingsregeling
2007	49	33%	67%
2008	44	41%	59%
2009	81	56%	44%

Verkoop naar woningtype

In de periode 2007-2009 is er ook een stijging te zien van het aantal eengezinswoningen dat Wonen Weert heeft verkocht, zie tabel 6.6. Vooral de stijging van 2008 ten opzichte van 2007 is groot, namelijk 74%. De stijging in 2009 ten opzichte van 2008 is veel kleiner namelijk 9%. De afname van de verkoop van het aantal meergezinswoningen heeft er mee te maken dat het aantal woningen in de verkoopvijver voornamelijk eengezinswoningen betreft. Omdat Wonen Weert te maken heeft met een verandering in haar omgeving – voortkomend uit een stijging van het aantal senioren - wil de corporatie de meergezinswoningen graag in portefeuille houden.

Tabel 6.6 Verkoop naar type woning vestigingen

Jaar	Verkochte woningen	Eengezinswoningen	Meergezinswoningen
2007	49	39%	61%
2008	44	68%	32%
2009	81	74%	26%

6.4 Effectiviteit van het beleidsproces verkoop van Wonen Weert

In deze paragraaf worden de aspecten in het beleidsproces verkoop van vestiging Wonen Weert beschreven die invloed hebben op de effectiviteit. Diverse onderzoeksmethoden hebben dit in beeld gebracht (voor een beschrijving zie hoofdstuk 1). De effectiviteit van het beleidsproces verkoop geeft aan dat de doelstelling gerealiseerd is. Dit betekent dat begroote aantallen en opbrengsten zijn behaald.

Bij Wonen Weert is er een verschil te zien in begroote verkoopaantallen en opbrengsten. In de periode 2007-2009 zijn de begroote aantallen alleen in het jaar 2009 gerealiseerd. De begroote opbrengsten zijn zowel in 2007, 2008 als 2009 gerealiseerd. Het beleidsproces voldoet aan begroote opbrengsten en alleen in 2009 aan de begroote aantallen. Alhoewel het verschil met begroote en gerealiseerde aantallen in 2007 en 2008 minimaal is, kan worden geconstateerd dat in deze jaren het beleidsproces verkoop niet effectief is geweest. Een aantal oorzaken is te benoemen die hierop van invloed zijn.

6.4.1 Het centrale verkoopbeleid

1. Het centrale verkoopbeleid van Wonen Limburg

Wonen Limburg heeft een centraal verkoopbeleid opgesteld dat kaders en richtlijnen geeft voor de vestigingen. Het centrale verkoopbeleid blijkt echter maar gedeeltelijk te worden doorgevoerd in het decentrale beleid. Dit komt doordat er in het centrale verkoopbeleid geen rekening wordt gehouden met de omgeving waarin de vestigingen werkzaam zijn.

2. Centrale doelstellingen van Wonen Limburg

Uit deskresearch blijkt dat doelstellingen in het centrale beleid op een vage inconsistente wijze zijn vastgesteld. Uit de huidige centrale doelstelling is niet goed af te leiden wat er van de vestigingen van Wonen Limburg wordt verwacht. Als gevolg hiervan wordt het verkoopbeleid op verschillende manieren door de vestigingen geïnterpreteerd.

3. De verankering van het centrale beleid in de vestiging

Uit de interviews met de medewerkers van de vestiging blijkt dat zij niet op de hoogte zijn van het verkoopbeleid zoals dit is opgenomen in het portfoliobeleid en strategisch beleid en de procedure verkoop. In een interview geven de medewerkers namelijk aan dat "het beleid voor verkoop op centraal niveau ontbreekt" (*WONEN VENRAY, 2009*). Hoewel er wel een strategisch plan, een portfoliobeleid en een procedurebeschrijving is, wordt dit niet door alle medewerkers voldoende gekend. De richting van de organisatie is onvoldoende herkenbaar voor veel medewerkers (*GERARDTS et al., 2009*).

6.4.2 De centrale organisatie

1. Bijstelling verkoopopgave

Uit een interview met een medewerker van Wonen Weert blijkt dat de verkoopopgave (begrote aantallen en opbrengsten) tussentijds worden bijgesteld. Wonen Limburg is grotendeels gefixeerd op het behalen van verkoopaantallen en opbrengsten. Dit betekent dat Wonen Weert meer aantallen en opbrengsten moet gaan behalen dan vooraf begroot.

6.4.3 De historie

In het onderzoek zijn geen aspecten aangetroffen die betrekking hebben op de rol van de historie in het beleidsproces verkoop.

6.4.4 De omgeving

1. Aandeel koopwoningen in de omgeving

Wonen Weert een vrij groot aandeel koopwoningen in haar regio. In totaal is het aandeel 65%, terwijl het Limburgse gemiddelde op 31 december 2008 58% bedroeg. Dit hoge aandeel koopwoningen kan invloed hebben op het verkoopresultaat van de vestiging.

2. Economische ontwikkelingen

Economische ontwikkelingen spelen een belangrijke invloed bij het verkopen van huurwoningen. Door de kredietcrisis zijn mensen terughoudender geworden bij het kopen van een woning en zijn er minder huuropzeggingen.

6.4.5 Het decentrale verkoopbeleid

1. De aanwezigheid van outcomedoelstellingen

Uit deskresearch blijkt dat de vestigingen bij het formuleren van het verkoopbeleid voornamelijk rekening houden met de continuïteit van de corporatie. Er is weinig aandacht voor het maatschappelijke effect van verkoop. De enige outcomedoelstelling die is geformuleerd heeft betrekking op het vergroten van het eigen woningbezit. Deze doelstelling is niet smart-geformuleerd waardoor het geen richting geeft aan bij de uitvoering van de doelstellingen door medewerkers.

2. Weinig aandacht voor het maatschappelijke effect van verkoop

Uit interviews blijkt dat bij het formuleren van het verkoopbeleid van Wonen Heuvelsteden de nadruk liggen op de investeringen die zij concreet in hun vastgoed willen doen en de opbrengsten die met verkoop worden gerealiseerd. Er is weinig aandacht voor het maatschappelijke effect van verkoop. Dit wordt niet gemeten.

6.4.6 De organisatie van verkoop

De systemen

1. Systematisering van het verkoopbeleid

Instrumenten om de besluitvorming te structureren en systematiseren worden nauwelijks ingezet, terwijl deze ondersteunend kunnen zijn bij de besluitvorming aangaande het verkoopbeleid. De systemen die in de organisatie aanwezig zijn, zijn complex en slecht op elkaar afgestemd. Hierdoor ontstaat het risico dat in het huidige beleid intuïtieve afwegingen meer invloed hebben dan op kengetallen gebaseerde logica. Als gevolg hiervan wordt verkoop niet benaderd vanuit de klant en de wijkvisies die zijn opgesteld. Deze uitgangspunten moeten onderdeel uitmaken van de beslissingen met betrekking to verkoop. Tot nu toe is dit onvoldoende gedaan.

Het personeel

1. Verkoop als secundaire activiteit

In de praktijk blijkt er veel tijd gemoed te gaan met verkoop waarbij de inzet van personeel voor verkoop groot is. Op die manier wordt geprobeerd de doelstellingen te realiseren. Deze medewerkers moeten verkoop naast hun reguliere werkzaamheden doen, waardoor er naar hun mening niet voldoende tijd en aandacht aan het verkopen van de woningen kan worden besteed. Daarnaast zijn de medewerkers nooit doelgericht opgeleid voor de werkzaamheden die zij verrichten voor het verkopen van woningen. Dit is komt doordat verhuur binnen

Wonen Limburg nog altijd het primaire proces is en verkoop als een secundair proces wordt gezien.

2. Het invullen van de functie

Uit een cultuuronderzoek van Wonen Limburg komt naar voren dat binnen de vestiging Wonen Weert een gemis aan het krachtig invullen van de eigen functie op alle organisatieniveaus wordt ervaren. Dit heeft vooral betrekking op situaties waarin verantwoordelijkheid moet worden gegeven of genomen. Medewerkers hebben soms moeite met het nemen van nieuwe verantwoordelijkheden en zijn bang om oude richtlijnen en procedures los te laten.

Het leiderschap

1. Samenwerking binnen de vestiging Wonen Weert

Er heerst geen cultuur waarin mensen elkaar wijzen op fouten of niet nagekomen afspraken. Wel durven vrijwel alle medewerkers in overlegsituaties binnen de eigen vestiging voor een afwijkende mening uit te komen.

2. Samenwerking van Wonen Weert met andere vestigingen.

Uit interviews blijkt dat kennis onvoldoende wordt doorgegeven tussen de vestigingen. Hierdoor wordt het wiel steeds weer opnieuw uitgevonden door de vestiging en is er nauwelijks sprake van samenwerking. Dit is duidelijk voor verbetering vatbaar. Verkoopstimulerende maatregelen moet organisatiebreed worden opgepakt, waarbij samenwerking en communicatie over uitzonderingen van belang is. In de huidige situatie vertonen medewerkers in vestigingsoverschrijdend overleg vaak sociaalwenselijk gedrag. Men heeft het gevoel dat anders denken niet gewaardeerd wordt en past zich ogenschijnlijk aan de geldende norm aan. Medewerkers geven aan niet gewend te zijn aan een bepaalde mate van directheid van communiceren die in vestigingsoverschrijdend overleg soms voorkomt. Hierdoor zijn de medewerkers erg gericht op de eigen vestiging en samenwerking wordt alleen opgezocht als de vestiging er zelf direct voordeel van heeft.

3. Gemis aan krachtig leiderschap

Uit het cultuuronderzoek blijkt dat binnen Wonen Weert een gemis aan krachtig leiderschap wordt ervaren. Het is onvoldoende strak, duidelijk en richtinggevend op de verschillende niveaus in de organisatie. Tevens wordt een gemis aan het krachtig invullen van de eigen functie in alle organisatieniveaus ervaren, als het gaat om situaties waarin verantwoordelijkheid moet worden gegeven of genomen. Het ontbreken van sterk leiderschap wordt op meerdere niveaus gevoeld. Ten eerste wordt het ervaren als een gebrek vanuit de bestuurlijke laag: het ontbreken van een sterke uitdrager van visie, missie en een (her)kenbaar strategisch plan. Daarnaast wordt ook op tactisch operationeel niveau een gebrek aan leiderschap ervaren. Mensen worden vrij weinig aangesproken op werkgedrag en geleverde prestaties in de organisatie (*GERARDTS et al., 2009*).

De cultuur

1. Werkzaamheden worden afgestemd op de competenties van de medewerkers
Binnen Wonen Weert overheerst de teamcultuur. De basis van de teamcultuur is aanpassen en het werk afstemmen op de medewerker. Systemen, regels en procedures worden indien nodig ruimer geïnterpreteerd in het belang van de klanten, maar vooral in belang van de medewerkers. Fouten worden hersteld, maar nooit bestraft. Consensus staat voorop. De corporatie is voornamelijk naar binnen toe gericht, waarbij intern veranderen centraal staat. Zo vindt er jaarlijks een evaluatie plaats van haar prestaties en wordt beleid indien nodig bijgesteld.

2. Creativiteit en innovatie binnen verkoop

Binnen Wonen Weert is een cultuuronderzoek aan de hand van het model van Dreimuller gehouden. Hieruit is naar voren gekomen dat er binnen de vestiging een gemis is aan creativiteit en innovatie bestaat, waardoor het risico ontstaat dat de corporatie veelal reactief reageert op haar omgeving. In de huidige situatie worden nauwelijks nieuwe producten en diensten ontwikkeld die op de beschikbare kennis en technieken inspelen (*WOLTERS et al, 2001*). In de huidige situatie is immers te zien dat de demografie in de omgeving van Wonen Venray en Weert verandert. Echter zijn de laatste vijf jaar geen nieuwe producten of diensten ingevoerd om op deze verandering in te spelen.

6.5 Conclusie over het beleidsproces verkoop van Wonen Weert

De conclusie van dit hoofdstuk bestaat uit een beschrijving van de verkoop van huurwoningen door Wonen Weert. Tevens wordt de relatie tussen de factoren in het beleidsproces verkoop op de efficiëntie en effectiviteit van het beleidsproces verkoop beschreven. De onderzoeksvraag in dit hoofdstuk is:

Welke factoren kunnen de effectiviteit van het beleidsproces verkoop beïnvloeden en op welke wijze komt dit tot uiting?

De verkoopresultaten van Wonen Weert

Wonen Weert wil jaarlijks ongeveer 1% van haar huurwoningen verkopen. Dit is gemiddeld 50 woningen per jaar. Zij richt zich voornamelijk op verkoop aan huurders en de markt. Door sturing van de centrale organisatie is dit aantal in 2009 verhoogd naar 75 woningen. Dit is het gevolg van tegenvallende tussentijdse resultaten van andere vestigingen. De sturing heeft Wonen Weert er echter niet toe aangezet om haar verkoopstrategie te veranderen. Haar basisprincipes zijn hetzelfde gebleven, wat laat zien dat het proces onder controle is. Het monitoren van het proces speelt daarin een belangrijke rol. In 2009 heeft zij gestuurd op actieve communicatie en informatie met betrekking tot de verkoop van huurwoningen naar haar huurders en de markt toe. Het lijkt erop dat zij hierdoor als vestiging haar begrootte verkoopopgave heeft weten te realiseren. In totaal heeft Wonen Weert 83 woningen verkocht. De verkoopopbrengsten van 2009 bedragen 9,8 miljoen in plaats van de geplande 4,7 miljoen. Dit wil zeggen dat het beleidsproces in 2009 effectief is geweest.

De effectiviteit van het beleidsproces verkoop van Wonen Weert

Toch geven medewerkers en eigen onderzoek aan dat een aantal aspecten in het beleidsproces nog verbeterd kunnen worden, maar dat tot op heden het realiseren van de begrootte verkoopopgave niet hebben belemmerd. Deze aspecten kunnen worden toegekend aan de verschillende factoren van het beleidsproces verkoop. In hoofdlijnen wordt aangegeven dat:

1. Het centrale verkoopbeleid slechts gedeeltelijk kan worden meegenomen bij het opstellen van het verkoopbeleid van de vestiging;
2. De centrale organisatie stuurt op het decentrale verkoopbeleid van de vestiging en dat daardoor wordt afgeweken van de geplande verkoopdoelen;
3. De omgeving van invloed is op zowel het decentrale verkoopbeleid en de verkoopresultaten die door de vestiging behaald worden;
4. De wijze waarop de decentrale organisatie is ingericht en handelt van belang is voor zowel het decentrale verkoopbeleid als de verkoopresultaten;
5. De wijze waarop het decentraal verkoopbeleid inhoudelijk is vormgegeven invloed heeft op de verkoopresultaten.

1. Het centrale verkoopbeleid slechts gedeeltelijk kan worden meegenomen bij het opstellen van het verkoopbeleid van de vestiging.

Het centrale verkoopbeleid moet mogelijkheden bieden om het te kunnen en willen uitvoeren op decentraal niveau. Daarnaast moeten medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt. In het onderzoek geven medewerkers van Wonen Weert aan dat ze het centrale beleid van Wonen Limburg gedeeltelijk niet uit kunnen voeren. Dit komt doordat in het centrale verkoopbeleid geen rekening is gehouden met omgevingsfactoren die van invloed zijn bij het verkopen van huurwoningen van de vestiging. Tevens weet een aantal medewerkers van Wonen Weert niet welk centraal verkoopbeleid ze moet uitvoeren. Medewerkers geven aan dat de oorzaak enerzijds ligt in het feit dat ze niet op de hoogte zijn van het centrale verkoopbeleid en dat anderzijds de medewerkers die wel op de hoogte zijn de formulering van de doelstellingen vaag en inconsistent vinden.

2. De centrale organisatie stuurt op het decentrale verkoopbeleid van de vestiging waardoor er wordt afgeweken van de geplande verkoopdoelen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de verkoopaantallen van Wonen Weert in het jaar 2009 zijn verhoogd. Dit komt doordat andere vestigingen te maken hebben gehad met tegenvallende tussentijdse verkoopresultaten en de centrale organisatie daarom gestuurd heeft op het verhogen van de opgave in Weert.

3. De omgeving is van invloed op zowel het decentrale verkoopbeleid als de verkoopresultaten die er door de vestiging behaald worden.

Ontwikkelingen in de omgeving en de verhouding tussen vraag, aanbod en prijs zijn van belang bij het verkopen van huurwoningen. De economie heeft in het jaar 2009 effect gehad op de verkoop van huurwoningen. Deskresearch laat zien dat de vraag naar koopwoningen is afgenomen. De vestiging heeft dit goed weten op te vangen door naar haar markt te kijken en de verkoop in haar omgeving actief te stimuleren. Uit het onderzoek blijkt dat de verhouding huur-koop 35%-65% is. Deze verhouding heeft momenteel geen negatieve invloed op het verkopen, maar biedt geen garantie voor de toekomst.

4. De wijze waarop de decentrale organisatie is ingericht en handelt van is belang in zowel het decentrale verkoopbeleid als de verkoopresultaten.

Binnen Wonen Weert wordt steeds meer prioriteit gegeven aan de verkoop van huurwoningen. Toch wordt binnen de vestiging verkoop als een secundaire activiteit beschouwd, waardoor medewerkers naast verhuurwerkzaamheden ook verkoopwerkzaamheden moeten verrichten. Het krachtig invullen van de eigen functie ontbreekt. Werkzaamheden van medewerkers worden afgestemd op de competenties van de medewerkers. Innovatie en creativiteit zijn niet leidend. Een terugkoppeling van het proces op decentraal niveau naar het centrale niveau is eveneens niet leidend. Tevens wordt er een gemis aan krachtig leiderschap in de organisatie gevoeld, maar is voornamelijk stimulerend. Medewerkers in de vestiging worden daardoor niet aangesproken op niet nagekomen afspraken of gemaakte fouten. Van vestigingsoverschrijdende samenwerking is nauwelijks sprake, kennisdeling en informatie-uitwisseling niet plaatsvindt, terwijl vestigingen veel van elkaar kunnen leren.

5. De wijze waarop het decentraal verkoopbeleid inhoudelijk is vormgegeven invloed heeft op de verkoopresultaten.

Outcomedoelstellingen zijn binnen Wonen Weert niet geformuleerd. Hierdoor zijn medewerkers niet op de hoogte van de maatschappelijke bijdrage die de vestiging wil leveren met de verkoop van haar woningen. Er wordt binnen verkoop veelal gekeken naar de financiële bijdrage en/of de bijdrage van de samenstelling van het bestaande vastgoed.

7. Analyse en vergelijking van de casestudies

In de vorige hoofdstukken is er een verticale beschrijving gemaakt van iedere casestudie afzonderlijk. In dit hoofdstuk wordt er een horizontale vergelijking en analyse gemaakt van de resultaten van Wonen Heuvelsteden, Wonen Venray en Wonen Weert. De onderzoeksvraag die in dit hoofdstuk centraal staat is:

Wat maakt de analyse en vergelijking van de cases duidelijk over de invloed van factoren uit het beleidsproces verkoop op het verkoopresultaat?

Het hoofdstuk begint met een vergelijking en analyse van de verkoopresultaten, paragraaf 7.1. Vervolgens worden er in paragraaf 7.2 de factoren uit het beleidsproces afzonderlijk vergeleken. Dit zijn:

- Het centrale verkoopbeleid;
- De centrale organisatie;
- De omgeving;
- De decentrale organisatie;
- Het decentrale verkoopbeleid;
- De historie.

Daarnaast komt ook de woningvoorraad aan bod. Deze factor was oorspronkelijk niet in het conceptueel model weergegeven. Onderzoek geeft aan dat het wel een belangrijke factor in het beleidsproces verkoop is. Bij iedere factor wordt gekeken wat de overeenkomsten en verschillen tussen de vestigingen zijn en welke factoren uiteindelijk van invloed zijn op het verkoopresultaat. In paragraaf 7.3 wordt vervolgens een interpretatie van de analyse en vergelijkingsresultaten gegeven. Ten slotte wordt in paragraaf 7.4 antwoord op de deelvraag gegeven.



7.1 Analyse en vergelijking van verkoopresultaten

Iedere vestiging stelt aan het begin van het jaar vast hoeveel woningen wil verkopen (het aantal) en hoeveel geld zij hiermee beoogd te verdienen (de opbrengsten). Aan het einde van het jaar kan per vestiging worden gekeken of aantallen en opbrengsten conform begroting zijn gerealiseerd. In dat geval is het beleidsproces verkoop van de vestiging effectief geweest.

Als de begrootte verkoopresultaten van 2009 van de drie onderzochte cases worden vergeleken, blijkt dat het aantal te verkopen woningen en te behalen opbrengsten per vestiging verschillen. Wonen Heuvelsteden heeft de laagste aantallen en opbrengsten begroot (34 woningen en 2 miljoen euro) terwijl Wonen Venray de hoogste aantallen en opbrengsten heeft begroot (72 woningen en 9,9 miljoen euro). Wonen Weert had als doelstelling om 50 woningen te verkopen om hiermee 4,7 miljoen aan opbrengsten te behalen.

Tabel 7.1 Verkoopaantallen en opbrengsten van de drie vestigingen

	Wonen Heuvelsteden	Wonen Venray	Wonen Weert
Begrootte aantallen	34	72	50
Realisatie aantallen	4	63	81
Begrootte opbrengsten	2.000.000	9.936.000	4.689.000
Realisatie opbrengsten	190.000	7.252.000	9.848.000

Uit de casestudie is naar voren gekomen dat de vestigingen Wonen Heuvelsteden en Wonen Venray de begrootte verkoopopgave jaarlijks niet weten te behalen. Wonen Heuvelsteden realiseert slechts 9,5% van de begrootte opbrengsten en Wonen Venray 73%. Ook de verkoopaantallen worden door beiden niet gerealiseerd conform begroting. Zodoende zijn de verkoopactiviteiten van Wonen Heuvelsteden en Wonen Venray ineffectief te noemen. Wonen Weert realiseert daarentegen haar verkoopopgave wel – zelf boven begroting (210%)– en kan daardoor effectief worden genoemd.

7.2 Analyse en vergelijking factoren in het beleidsproces verkoop

De vraag die op basis van de resultaatuitkomsten kan worden gesteld is welke factoren enerzijds invloed hebben op het verkoopresultaat van de drie cases en anderzijds het verschil veroorzaken in het feit dat de ene vestiging resultaten wel behaald conform begroting en de andere vestiging niet. Om hierover uitspraken te kunnen doen zijn de factoren in het beleidsproces verkoop binnen alle drie vestigingen met elkaar vergeleken en geanalyseerd. Deze factoren zijn:

1. De centrale organisatie
2. Het centrale verkoopbeleid
3. De omgeving
4. De decentrale organisatie
5. Het decentrale verkoopbeleid
6. De historie

Uit het onderzoek blijkt dat de woningvoorraad eveneens van invloed is op het resultaat, terwijl dit aanvankelijk niet is meegenomen in het conceptueel model. Vandaar dat ook de rol van de woningvoorraad besproken wordt.

7.2.1 De centrale organisatie

In het conceptueel model werd verondersteld dat de centrale organisatie een onafhankelijke variabele is. De centrale organisatie bepaalt hoe het centrale verkoopbeleid wordt vormgegeven. Daarnaast wordt verondersteld dat er een relatie is met de omgeving. Veranderingen in de omgeving, waaronder de economie en

maatregelen van de overheid, zorgen ervoor dat Wonen Limburg wordt aangespoord om meer huurwoningen te gaan verkopen. Echter zijn er geen veronderstellingen gedaan over directe relaties met factoren op decentraal niveau. De aanname is gedaan dat de centrale organisatie altijd (alleen via het centrale verkoopbeleid) indirect van invloed is op het verkoopresultaat.

Een analyse en vergelijking

Uit het vooronderzoek bij Wonen Limburg is naar voren gekomen dat er inderdaad een relatie bestaat tussen de omgeving en de centrale organisatie. Karel Smitsmans – portefeuillehouder verkoop van Wonen Limburg – geeft aan dat Wonen Limburg meer is moeten gaan verkopen op basis van veranderingen in de omgeving. Demografische ontwikkelingen zorgen ervoor dat de woningvoorraad de komende jaren verandert moet worden. De verkoop van huurwoningen maakt dit mogelijk. Er worden opbrengsten gegenereerd voor de investeringsprogramma's van de komende jaren (SMITSMANS, 2009). Daarnaast blijkt uit deskresearch dat de centrale organisatie bepaald op welke manier het centrale verkoopbeleid inhoudelijk wordt vormgegeven. Besluiten worden genomen door het directieteam, terwijl het centrale verkoopbeleid wordt opgesteld door een medewerker strategie en beleid van de afdeling ondersteunende diensten. Beide vormen een onderdeel van de centrale organisatie.

Tevens blijkt uit het empirisch onderzoek binnen de drie vestigingen dat de centrale organisatie ook van invloed is op factoren op decentraal niveau. In het onderzoek is gekeken naar:

- Het decentrale verkoopbeleid;
- De decentrale organisatie;
- De omgeving.

De centrale organisatie oefent invloed uit op het decentrale verkoopbeleid van alle drie de vestigingen. In 2009 hebben de vestigingen Wonen Venray en Wonen Weert hun verkoopdoelen naar boven bijgesteld op basis van sturing door de centrale organisatie. Dit komt doordat andere vestigingen zoals Wonen Heuvelsteden hun verkoopdoelen niet konden verwezenlijken. Daarom heeft de centrale organisatie besloten om de verkoopopgave van deze vestiging naar beneden bij te stellen, zie figuur 7.1.

De centrale organisatie heeft ook invloed op de verkoopstrategie van de vestigingen. Wonen Heuvelsteden heeft in het jaar 2009 haar verkoopstrategie veranderd, om zo de begrootte verkoopresultaten te realiseren. Hierdoor zijn ongeplande strategieën zoals het verkopen aan huurders en aan de markt richtinggevend geworden, terwijl complexgewijze verkoop gepland stond. Wonen Venray heeft door de sturing van de centrale organisatie vooraf geplande doelstellingen en verkoopcriteria losgelaten. Het behalen van de begrootte verkoopopbrengsten kwam centraal te staan. Ook is te zien dat zij hierdoor net als Wonen Weert de verkoop van huurwoningen actiever is gaan stimuleren.

Tabel 7.1 Overeenkomsten en verschillen in de invloed van de centrale organisatie op het verkoopbeleid van de vestigingen

Wonen Heuvelsteden	Wonen Venray	Wonen Weert
Invloed op: <ul style="list-style-type: none"> • Verkoopdoelen • Verkoopstrategie 	Invloed op: <ul style="list-style-type: none"> • Verkoopdoelen • Verkoopstrategie • Verkoopstimulering 	Invloed op: <ul style="list-style-type: none"> • Verkoopdoelen • Verkoopstimulering

Als gekeken wordt naar de relatie tussen centrale organisatie en decentrale organisatie kan geconcludeerd worden dat deze minimaal is. Binnen alle drie de

vestigingen is de regiodirecteur de belangrijkste spil tussen centrale organisatie en decentrale organisatie. Hij is (mede) verantwoordelijk op zowel centraal als decentraal niveau voor het verkoopbeleid en de wijze waarin hierover binnen de organisatie wordt gecommuniceerd en geïnformeerd. Doorvertaling staat of valt in de huidige situatie met het handelen van de regiodirecteur. Een verdere communicatie of informatie-uitwisseling tussen medewerkers in de centrale en decentrale organisatie vindt nauwelijks plaats.

Een relatie tussen de centrale organisatie en de omgeving van de vestigingen is echter niet naar voren gekomen. Zoals verondersteld werd houdt de centrale organisatie bij het opstellen van het centrale verkoopbeleid, maar ook bij de sturing van het decentrale verkoopbeleid nauwelijks rekening met de omgeving van de vestigingen. Er wordt weinig onderzoek verricht naar de wijze waarop de centrale organisatie het best kan handelen gezien de verschillende regio's waarin zij opereert.

Invloed van de centrale organisatie op het verkoopresultaat

Het onderzoek toont aan de centrale organisatie onder invloed van veranderingen in de omgeving ertoe wordt aangezet om meer of minder woningen te gaan verkopen en dat zij eveneens de input levert voor het centrale verkoopbeleid. Daarnaast kan de centrale organisatie direct invloed uitoefenen op het decentrale verkoopbeleid van de vestigingen. Vooral sturing op de strategie, doelen, criteria en activiteiten vindt plaats. Er is echter verschil in de mate waarin de centrale organisatie invloed uitoefent op het verkoopbeleid van de vestigingen. Binnen Wonen Heuvelsteden is te zien dat het strategisch en tactisch beleid hierdoor veranderd, binnen Wonen Venray verandert het beleid op alle drie de niveaus, terwijl binnen Wonen Weert het beleid op operationeel niveau wordt aangepast. In de drie cases is te zien dat het leiderschap binnen Wonen Limburg op een hiërarchisch manier is vormgegeven en daardoor dominant genoeg is om verschuivingen te laten plaatsvinden binnen het decentrale verkoopbeleid.

Uiteindelijk is de centrale organisatie alleen indirect van invloed op het verkoopresultaat. De centrale organisatie oefent altijd via het centrale verkoopbeleid en/of het decentrale verkoopbeleid invloed uit op het verkoopresultaat.

7.2.2 Het centraal verkoopbeleid

In het conceptueel model wordt verondersteld dat het centrale verkoopbeleid een onafhankelijke variabele is, die het uitgangspunt vormt bij het opstellen van het decentraal verkoopbeleid. Het centrale verkoopbeleid geeft kaders en richtlijnen. De vergelijking tussen de cases maakt duidelijk hoe het centrale verkoopbeleid is doorvertaald binnen de drie verschillende vestigingen. Bij deze doorvertaling spelen verschillende aspecten van het decentrale verkoopbeleid een rol, namelijk:

1. Strategisch niveau: Verkoopoverwegingen en verkoopdoelen (bestaande uit een verkoopopgave en doelstellingen)
2. Tactisch niveau: Verkoopcriteria
3. Operationeel niveau: Verkoopstimulerende middelen en verkoopactiviteiten

In tabel 7.2 is te zien hoe het verkoopbeleid op centraal niveau (Wonen Limburg niveau) is ingevuld en is doorvertaald naar en ingevuld is door de drie onderzochte vestigingen van Wonen Limburg, namelijk Wonen Heuvelsteden, Wonen Venray en Wonen Weert.

Tabel 7.2 Schematische weergave van het verkoopbeleid

	Wonen Limburg	Wonen Heuvelsteden	Wonen Venray	Wonen Weert
Overweging	Opbrengsten genereren	Afstoten bezit en opbrengsten genereren	Opbrengsten genereren	Opbrengsten genereren Vastgoed-portefeuille vernieuwen
Doelen	Verkopen 1% van het totale bezit per jaar om opbrengsten te genereren Verkopen om starters en huishoudens met een laag inkomen te huisvesten	Verkopen 1% van het totale bezit per jaar om opbrengsten te genereren en versnipperd bezit af te stoten	Verkopen 1,5% van het totale bezit per jaar om opbrengsten te genereren en maatschappelijke bijdrage te leveren	Verkopen 1% van het totale bezit op opbrengsten te genereren, eigen woningbezit bevorderen en samenstelling bezit te veranderen
Criteria	Expliciet in beleidsdocument, gebaseerd op: <ul style="list-style-type: none"> • Woningvoorraad (vastgoed) • Financiën • Markt (maatschappij) 	Impliciet terug te halen uit verkooplijst, gebaseerd op: <ul style="list-style-type: none"> • Ligging bezit (vastgoed) • Financiële prestatie (financiën) 	Expliciet in beleidsdocument, gebaseerd op: <ul style="list-style-type: none"> • Strategisch locaties bezit (vastgoed) 	Expliciet in beleidsdocument, gebaseerd op: <ul style="list-style-type: none"> • Woningvoorraad (vastgoed) • Financiën
Middelen	Kopen dichterbij, huurmiles, eigen huurwoning en financiële marge	Geen	Kopen dichterbij, huurmiles, eigen huurwoning en financiële marge	Kopen dichterbij, huurmiles, eigen huurwoning en financiële marge
Activiteiten	Procedurebeschrijving in aparte beleidsnotitie	Procedurebeschrijving als onderdeel van kwaliteitsbeleid	Procedurebeschrijving als onderdeel van kwaliteitsbeleid Actieve verkoopstimulering	Procedurebeschrijving als onderdeel van kwaliteitsbeleid Actieve verkoopstimulering

Analyse en vergelijking

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat er tussen de drie vestigingen overeenkomsten en verschillen bestaan in de wijze waarop het centrale verkoopbeleid wordt doorvertaald.

De verkoopoverwegingen worden op zowel centraal als decentraal niveau benaderd vanuit financieel oogpunt. De doorvertaling van financiële overwegingen van het centrale verkoopbeleid naar het decentrale beleid zien we in alle drie de vestigingen.

Daarnaast houden Wonen Heuvelsteden en Wonen Weert er ook hun eigen verkoopoverwegingen op na. Zo speelt binnen Wonen Heuvelsteden het afstoten van bezit een belangrijke rol en binnen Wonen Weert het vernieuwen van de vastgoedportefeuille. Dit is het gevolg van eigen initiatief, waarbij gekeken is naar een afstemming van de huidige woningvoorraad op de ontwikkelingen uit de omgeving.

Zowel de vestiging Wonen Heuvelsteden als Wonen Weert hanteert een verkoopdoel van 1%. Dit betekent dat beide vestigingen jaarlijks ongeveer 1% van hun totale aantal huurwoningen verkopen, conform centraal verkoopbeleid. Wonen Venray hanteert daarentegen een verkoopopgave van 1,5%. Zij wijkt daarmee af van centraal gemaakte afspraken.

Desalniettemin is te zien dat de doelstellingen binnen zowel centraal als decentraal niveau verschillen. Op centraal niveau is bepaald dat met verkopen financiële en maatschappelijke doelstellingen gerealiseerd moeten worden. Verkoop wordt hierin beschouwd als middel en doel. Dit geldt ook voor Wonen Venray en Wonen Weert, alleen is de invulling van de doelstellingen anders geformuleerd. Wonen Heuvelsteden zet de verkoop van huurwoningen voornamelijk in als middel.

Verkoopcriteria in het centrale verkoopbeleid zijn ruim geformuleerd en daardoor alleen richtinggevend. De vestigingen kunnen zelf bepalen hoe zij hier concrete invulling, oftewel kaders geven aan de verkoopcriteria. Binnen de vestigingen is te zien dat Wonen Weert en Wonen Heuvelsteden verkoopcriteria hebben opgesteld die veelal voortkomen uit de richtlijnen van het centrale verkoopbeleid. Wonen Venray wijkt af van centrale afspraken, doordat zij bij het verkopen van woningen nauwelijks de voorgeschreven criteria hanteert.

Verkoopstimulerende middelen uit het centrale beleid van Wonen Limburg worden door Wonen Venray en Wonen Weert bij de verkoop van huurwoningen gehanteerd. Wonen Heuvelsteden hanteert geen verkoopstimulerende middelen, omdat zij voornamelijk woningen complexgewijs wil verkopen. Indien zij wel woningen aan particulieren verkoopt is dit veelal ongepland en wordt er geen gebruik gemaakt van verkoopstimulerende middelen.

Procedurebeschrijvingen zijn binnen het decentrale verkoopbeleid van alle vestigingen op een andere wijze vormgegeven dan omschreven in het centrale verkoopbeleid. Een doorvertaling van het centrale verkoopbeleid heeft hierin niet plaatsgevonden. Daarnaast blijken twee van de drie vestigingen de verkoop van huurwoningen actief te stimuleren. Dit komt niet voort uit het centrale verkoopbeleid, maar is uit eigen initiatief en overleg in de vestiging ontstaan om op die manier de grootste verkoopresultaten te kunnen behalen.

Invloed van het centrale verkoopbeleid op het verkoopresultaat

Uit het onderzoek blijkt dat het centrale verkoopbeleid kaders en richtlijnen geeft voor het decentrale verkoopbeleid van de drie vestigingen, maar slechts gedeeltelijk wordt doorvertaald. Vestigingen hebben ook een aantal eigen initiatieven genomen bij het opstellen van het decentrale verkoopbeleid, waardoor verschillen in het beleid zijn ontstaan. Dit kan vanuit vijf redenen worden verklaard. Uit een vergelijking en analyse van de onderzoeksresultaten van alle drie de cases komt naar voren dat:

1. Er in het centrale verkoopbeleid geen rekening is gehouden met omgevingsfactoren;
2. De woningvoorraad van de vestigingen geen mogelijkheid kan bieden tot het uitvoeren van het centrale verkoopbeleid, zoals bij Wonen Heuvelsteden;
3. Een aantal medewerkers in de vestiging niet op de hoogte is van het centrale verkoopbeleid;
4. Het centrale verkoopbeleid soms vaag en inconsistent is geformuleerd;
5. Vestigingen eigen eindverantwoordelijkheid dragen voor het behalen van hun verkoopresultaten.

Uiteindelijk geeft het onderzoek aan dat het centrale verkoopbeleid alleen indirect van invloed is op het verkoopresultaat. Het decentrale verkoopbeleid vormt hierin de doorvertalende factor.

7.2.3 De omgeving

De veronderstelling is dat de omgeving een onafhankelijke variabele is die zowel direct als indirect van invloed is op het decentrale verkoopbeleid van de vestigingen. In het onderstaande wordt de omgeving van de drie vestigingen vergeleken. De omgeving is onder te verdelen in drie aspecten, te weten:

- Vraag, aanbod en prijs;
- Ontwikkelingen;
- Stakeholders.

Tabel 7.3 Vergelijking van de cases op de factor omgeving

Wonen Heuvelsteden	Wonen Venray	Wonen Weert
Vraag, aanbod en prijs: <ul style="list-style-type: none"> • Aanbod koopwoningen tussen €0,- en €200.00,- is 80% • Verhouding huur-koop 44%- 56% 	Vraag, aanbod en prijs: <ul style="list-style-type: none"> • Aanbod koopwoningen tussen €0,- en €200.00,- is 52% • Verhouding huur-koop 32%-68% 	Vraag, aanbod en prijs: <ul style="list-style-type: none"> • Aanbod koopwoningen tussen €0,- en €200.00,- is 59% • Verhouding huur-koop 35%-65%
Ontwikkelingen: <ul style="list-style-type: none"> • Bevolkingskrimp • Kredietcrisis 	Ontwikkelingen: <ul style="list-style-type: none"> • Nulgroei bevolking • Kredietcrisis 	Ontwikkelingen <ul style="list-style-type: none"> • Nulgroei bevolking • Kredietcrisis
Stakeholders: <ul style="list-style-type: none"> • Prestatieafspraken • Concurrentie van corporaties en particulieren 	Stakeholders: <ul style="list-style-type: none"> • Geen prestatieafspraken • Concurrentie van particulieren 	Stakeholders: <ul style="list-style-type: none"> • Geen prestatieafspraken • Concurrentie van particulieren

Analyse en vergelijking

Uit een analyse en vergelijking blijkt de omgeving binnen iedere vestiging anders te zijn. De drie vestigingen vertonen zowel onderlinge overeenkomsten als verschillen.

Binnen de vraag, aanbod en prijs naar koopwoningen zijn binnen de omgeving van de drie vestigingen zowel verschillen als overeenkomsten te zien. Zo is het aanbod koopwoningen in de prijsklasse €0,- tot €200.000,- in de omgeving van Wonen Heuvelsteden erg hoog, namelijk 80%. Binnen Wonen Venray en Wonen Weert is dit aanbod een stuk lager, namelijk 52% en 59%. Dit betekent dat er in de omgeving van deze twee vestigingen ook veel woningen worden aangeboden in een prijsklasse boven de €200.000,-. Daarnaast blijkt dat er in de regio Venray al veel huishoudens in het bezit zijn van een koopwoningen (68%). In Wonen Weert ligt dit aandeel lager met 65% en in Wonen Heuvelsteden is dit aandeel slechts 56%.

Omgevingsontwikkelingen verschillen met name op het gebied van demografie. Zo heeft Wonen Heuvelsteden al te maken met bevolkingskrimp, vergrijzing en ontgroening, terwijl er in de omgeving van Wonen Venray en Wonen Weert een nulgroei van de bevolking geconstateerd is. De kredietcrisis heeft invloed bij het verkopen van de woningen in alle cases. In de drie vestigingen is de vraag naar koopwoningen door de kredietcrisis afgenomen.

Stakeholders kunnen als partner, maar ook als concurrent worden gezien. Afspraken over de verkoop van huurwoningen kunnen met gemeenten worden gemaakt. Uit een vergelijking van de drie vestigingen komt naar voren dat alleen binnen Wonen Heuvelsteden prestatieafspraken voor verkoop worden gemaakt met gemeenten. De afspraken zijn echter niet bindend.

Concurrentie bij de verkoop van huurwoningen worden binnen alle drie de vestigingen ondervonden van particulieren. Alleen Wonen Heuvelsteden heeft te maken met concurrentie van verschillende woningcorporaties die huurwoningen op de markt aanbieden. Hierdoor worden in haar omgeving door andere partijen al veel goedkope koopwoningen aangeboden in vergelijking met de andere twee vestigingen. Ook Wonen Weert lijkt bij het verkopen van huurwoningen mondjesmaat rekening te houden met verkoop. Zo zijn bij het opstellen van verkoopcriteria een uitspraak gedaan over concurrentiefactoren in haar omgeving. Wonen Venray lijken ten opzichte van Wonen Heuvelsteden en Wonen Weert weinig rekening te houden met concurrentie. Met concurrentie wordt dus enigszins

rekening gehouden, maar een analyse hiernaar wordt door geen van de vestigingen uitgevoerd.

De invloed van omgeving op het verkoopresultaat

Uit de analyse en vergelijking van de cases blijkt dat de omgeving inderdaad via het decentrale verkoopbeleid invloed uitoefent op het verkoopresultaat. De vestigingen bepalen hoe ze de ontwikkelingen in demografie, economie en vraag, aanbod en prijs meenemen in het opstellen van het verkoopbeleid. Met de concurrentiepositie van andere aanbieders en prestatieafspraken met gemeente blijkt weinig rekening te worden gehouden. Hierdoor is er nauwelijks sprake van een directe relatie tussen de omgeving en het verkoopbeleid. De relatie loopt altijd vanuit de omgeving, via de organisatie naar het verkoopbeleid.

Tevens komt uit de analyse en vergelijking van de cases naar voren dat de omgeving ook direct van invloed kan zijn op het verkoopresultaat. Zo is de verhouding huur-koop een variabel gegeven dat bepaalt of er woningen verkocht kunnen worden en er vraag is naar koopwoningen. Daarom kan er worden gesteld dat de omgeving ook direct van invloed is op het verkoopresultaat.

Verschillen in het resultaat worden uiteindelijk veroorzaakt door de wijze waarop de omgeving is ingericht. Binnen Wonen Heuvelsteden is het aanbod van koopwoningen in de prijsklasse van €0,- en €200.000,- euro, de concurrentiepositie en de demografie van belang bij het verkopen van huurwoningen. Deze factoren bemoeilijken het behalen van het verkoopresultaat. Bij Wonen Venray is de verhouding huur-koop en de onderhoudsstaat bij het kopen van een huurwoning bepalend. Het aandeel koopwoningen is ook binnen Wonen Weert hoog, maar heeft tot dusver nog niet gezorgd voor tegenvallende verkoopresultaten.

7.2.4 De decentrale organisatie

De decentrale organisatie wordt in het conceptueel model gezien als een onafhankelijke variabele. Enerzijds is het afhankelijk van de historie en anderzijds van de omgeving. Het conceptueel model gaat ervan uit dat de decentrale organisatie bepaalt op welke wijze het decentrale verkoopbeleid wordt vormgegeven (sturing) en op welke wijze het decentrale verkoopbeleid wordt verankerd in de organisatie (beheersing). De decentrale organisatie kan worden vergeleken op basis van de zes aspecten van organiseren te weten:

- Strategie;
- Structuur;
- Systemen;
- Personeel;
- Leiderschap;
- Cultuur.

Tabel 7.4 Vergelijking cases op factor decentrale organisatie

	Wonen Heuvelsteden	Wonen Venray	Wonen Weert
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Middellange termijn • Complexgewijze verkoop 	<ul style="list-style-type: none"> • Korte termijn • Verkoop aan zittende huurders en de markt 	<ul style="list-style-type: none"> • Middellange termijn • Verkoop aan zittende huurders en de markt
Structuur	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op verhuurproces • Klein team verantwoordelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op verhuurproces • Diverse medewerkers voeren taken uit voor verkoop 	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op verhuurproces • Klein team verantwoordelijk
Systemen	<ul style="list-style-type: none"> • Planning en voortgangssystemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Planning en voortgangssystemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Planning en voortgangssystemen
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> • Top en uitvoerende kern 	<ul style="list-style-type: none"> • Top, middenkader, uitvoerende kern en staffunctie 	<ul style="list-style-type: none"> • Top, middenkader, uitvoerende kern en staffunctie
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurder: aansturing vanuit de regiodirecteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurder: aansturing vanuit de regiodirecteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimulator: gebaseerd op teamgerichtheid en het stimuleren van personeel
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • Doelcultuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Doelcultuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamcultuur

Analyse en vergelijking

Uit analyse en vergelijking komt naar voren dat de organisatie binnen iedere vestiging anders is vormgegeven. Daarin vertonen de drie vestigingen zowel onderlinge overeenkomsten als verschillen.

De strategie van Wonen Heuvelsteden en Wonen Weert is gericht op de middellange termijn. Wonen Venray richt zich voornamelijk op de korte termijn. Deze korte termijn visie zorgt ervoor dat risico's van verkoop voor de middellange termijn onvoldoende zijn meegenomen. Tevens kijken alle drie de vestigingen niet naar de consequenties van verkoop op de lange termijn. Daarnaast komt uit de vergelijking naar voren dat Wonen Heuvelsteden als enige vestiging het complexgewijs verkopen hanteert. De andere twee vestigingen richten zich op de verkoop aan huurders en de markt. Complexgewijze verkoop lijkt ervoor te zorgen dat lange procedures doorlopen moeten worden, waardoor jaarlijks minder woningen verkocht worden. Daarnaast wordt er bij verkoop aan huurders en de vrije markt geen voorselectie gemaakt in huurders die worden aangeschreven.

De structuur van alle vestigingen is ingericht op basis van het verhuurproces. Het is niet gericht op verkoop. De vestigingen Wonen Heuvelsteden en Wonen Weert hebben slecht een klein team geselecteerd dat verantwoordelijk is voor verkoop. Bij Wonen Venray worden de verkooptaken door diverse medewerkers uitgevoerd, waardoor verkoop versnipperd is geraakt in de organisatie.

De systemen zijn binnen alle vestigingen ingericht om de planning en voortgang in de gaten te kunnen houden. Ze vormen het uitgangspunt voor beslissingen die genomen worden over de verkoop van huurwoningen. Echter wordt in alle drie de vestigingen de besluitvorming hiermee niet gestructureerd en gesystematiseerd. Er zijn nog weinig systemen ingericht die hieraan een bijdrage kunnen leveren.

Het personeel blijkt binnen alle drie de vestigingen de eigen functie niet krachtig genoeg in te vullen. Hierdoor wordt er in bepaalde situaties te weinig verantwoordelijkheid gegeven of genomen. Dit lijkt te gebeuren doordat verkoop vooral wordt gezien als een secundaire activiteit en veel medewerkers naast hun primaire verhuurtaken moeten uitvoeren.

Het leiderschap kan binnen zowel Wonen Heuvelsteden als Wonen Venray getypeerd worden als die van een bestuurder. Verkoop wordt aangestuurd vanuit de regiodirecteur in de organisatie. Het leiderschap van Wonen Weert kan worden getypeerd als "stimulator". Verkoop is binnen de organisatie gebaseerd op teamgerichtheid en het stimuleren van het personeel. Ondanks deze verschillen is binnen alle vestigingen te zien dat het leiderschap niet krachtig genoeg wordt ingevuld. Tevens blijkt dat Wonen Heuvelsteden en Wonen Weert nauwelijks samenwerken met andere vestigingen waardoor het wiel vaak opnieuw wordt uitgevonden.

Wonen Weert is de enige vestiging met een teamcultuur. Uitgangspunt is de klant en het doorzettingsvermogen van de medewerker resulteert in hoge omzet. Daarnaast worden werkzaamheden afgestemd op de capaciteiten van de medewerkers. Daardoor wordt meer gekeken naar de mensen die er werkzaam zijn, dan naar de activiteiten die verricht moeten worden om het beoogde resultaat te behalen.

De doelcultuur is binnen Wonen Heuvelsteden en Wonen Venray dominant. Het realiseren van verkoopaantallen en opbrengsten staat hier voorop. Valkuil van deze cultuur is dat het proces onderbelicht wordt.

De taakcultuur wordt binnen alle drie de vestigingen onderbelicht. Als gevolg hiervan is een gemis aan creativiteit en innovatie te constateren. Er worden vrij weinig nieuwe producten gerealiseerd om succes te bereiken.

De invloed van decentrale organisatie op het verkoopresultaat

Uit bovenstaande vergelijking en analyse kan worden geconcludeerd dat de decentrale organisatie inderdaad een relatie vertoont met het decentrale verkoopbeleid. Uit de vergelijking komt naar voren dat binnen alle drie de vestigingen de aspecten systemen, personeel, leiderschap en cultuur overeenkomsten vertonen. Binnen alle drie de cases komt naar voren dat in de organisatie nauwelijks gebruik wordt gemaakt van instrumenten om de besluitvorming met betrekking tot verkoop te structureren en systematiseren. Hierdoor wordt verkoop als een secundaire taak beschouwd, is er een gemis aan krachtig leiderschap en ontbreekt creativiteit en innovatie bij de verkoop van huurwoningen. Deze factoren bepalen hoe de decentrale organisatie het decentrale verkoopbeleid beheerst en stuurt en vice versa. Sturing en beheersing vindt dus zowel bij de verankering van het verkoopbeleid in de organisatie plaats als bij het inhoudelijk vormgeven van het verkoopbeleid door de organisatie. Daarbij kan de focus vooral intern of extern zijn gericht en liggen op veranderen of beheersen. Binnen Wonen Heuvelsteden en Wonen Venray is te zien dat de focus ligt op extern beheersen, terwijl Wonen Weert de nadruk legt op intern veranderen. Uiteindelijk bepaalt dit hoe de decentrale organisatie omgaat met zowel haar omgeving als haar verkoopbeleid.

Daarnaast lijkt de organisatie ook direct van invloed te zijn op het resultaat. Doordat de decentrale organisatie telkens anders wordt ingevuld ontstaan er verschillen in het verkoopresultaat. Met name strategie, structuur, leiderschap en cultuur binnen de vestiging bepalen de verschillen in het verkoopresultaat. Zo is Wonen Heuvelsteden gericht op complexgewijze verkoop dat wordt uitgevoerd door een klein team, waarin de doelcultuur centraal staat. Wonen Venray verkoopt voornamelijk woningen aan huurders en de vrije markt dat wordt uitgevoerd door een versnipperde groep medewerkers in de organisatie die vooral doelgericht zijn. Wonen Weert verkoopt eveneens woningen aan huurders en de vrije markt, maar dit wordt uitgevoerd door een klein team medewerkers met een teamcultuur.

7.2.5 Het decentraal verkoopbeleid

In het conceptueel model is veronderstelt dat het decentrale verkoopbeleid wordt beïnvloed door drie factoren, te weten het centrale verkoopbeleid, de decentrale organisatie en de omgeving. Deze veronderstelling is onderzocht door een

vergelijking te maken tussen het decentrale verkoopbeleid van de drie cases. De vergelijking heeft plaatsgevonden in verschillende aspecten van het decentrale verkoopbeleid, te weten:

- Strategisch niveau: Verkoopoverweging en verkoopdoel (bestaande uit doelstellingen en opgave);
- Tactisch niveau: Verkoopcriteria;
- Operationeel niveau: Verkoopstimulerende middelen en verkoopactiviteiten

Tabel 7.5 Het decentrale verkoopbeleid van de drie onderzochte vestigingen

	Wonen Heuvelsteden	Wonen Venray	Wonen Weert
Overweging	Afstoten bezit Opbrengsten genereren	Opbrengsten genereren	Opbrengsten genereren Vastgoedportefeuille vernieuwen
Doelen	Verkopen van 1% van het totale bezit per jaar om opbrengsten te genereren en versnipperd bezit af te stoten	Verkopen van 1,5% van het totale bezit per jaar om opbrengsten te genereren en maatschappelijke bijdrage te leveren	Verkopen van 1% van het totale bezit per jaar om opbrengsten te genereren, eigen woningbezit te bevorderen en samenstelling bezit te veranderen
Criteria	Impliciet in verkooplijst, gebaseerd op: <ul style="list-style-type: none"> • Ligging bezit (vastgoed) • Financiële prestatie (financiën) 	Expliciet in beleidsdocument, gebaseerd op: <ul style="list-style-type: none"> • Strategische locatie bezit (vastgoed) 	Expliciet in beleidsdocument, gebaseerd op: <ul style="list-style-type: none"> • Woningvoorraad (vastgoed) • Financiële prestatie (financiën)
Middelen	Geen	Kopen dichterbij, huurmiles, eigen huurwoning en financiële marge	Kopen dichterbij, huurmiles, eigen huurwoning en financiële marge
Activiteiten	Procedurebeschrijving als onderdeel van kwaliteitbeleid	Procedurebeschrijving als onderdeel van kwaliteitbeleid Actieve verkoopstimulering	Procedurebeschrijving als onderdeel van kwaliteitbeleid Actieve verkoopstimulering

Analyse en vergelijking

In bovenstaande tabel komt naar voren dat er in het decentrale beleid van alle drie de vestigingen zowel onderlinge overeenkomsten als verschillen zijn te ontdekken

Verschillen in het decentrale verkoopbeleid komen vooral voor in het aantal te verkopen woningen, de inrichting van verkoopcriteria, het inzetten van middelen en het stimuleren van verkoop (figuur 7.5).

Zo blijkt dat Wonen Heuvelsteden ongeveer 1% van het totale bezit wil verkopen vanuit een middellange termijn visie. Hiervoor worden echter nauwelijks

criteria vastgesteld. Tevens hanteert de vestigingen geen middelen en voert zij nauwelijks activiteiten uit om de verkoop te stimuleren.

Wonen Venray wil daarentegen jaarlijks ongeveer 1,5% van het totale bezit verkopen vanuit een korte termijn visie. Hiervoor zijn weinig verkoopcriteria geformuleerd. Dit maakt het voor Wonen Venray mogelijk om een groot aandeel van haar woningen te verkopen, maar geeft medewerkers weinig sturing en houvast. Een actieve inzet van middelen en activiteiten om de verkoop te stimuleren worden ingezet.

Wonen Weert begroot jaarlijks om minimaal 1% van het totale bezit te verkopen voortkomend uit een middellange termijn visie. Daarvoor heeft zij verkoopcriteria opgesteld die medewerkers sturing en houvast geven. Verkoop wordt actief gestimuleerd door de inzet van middelen en activiteiten, zoals het organiseren van informatieavonden.

Overeenkomsten in het decentrale verkoopbeleid zijn eveneens te zien. Deze hebben voornamelijk betrekking op de verbeteringen die er in het decentrale verkoopbeleid zijn aan te brengen. Zo blijkt uit een vergelijking van de onderzoeksresultaten dat het maatschappelijk belang van verkoop onderbelicht blijft, ondanks het in het verkoopbeleid van enkele vestigingen is opgenomen. Door sturing van de centrale organisatie lijkt de focus hierop weg te ebben. Hierdoor wordt voornamelijk naar het interne effect van verkoop gekeken, waardoor weinig rekening gehouden wordt met externe effecten. De invloed van verkoop op de maatschappij op zowel korte als lange termijn wordt door de vestigingen niet onderzocht.

Inspraak van medewerkers op het decentrale verkoopbeleid vindt eveneens weinig plaats. Het verkoopbeleid wordt voornamelijk opgesteld door het hoofd Wonen, een teamleider of een beleidsmedewerker. Een evaluatie van het beleid aan de hand van de ervaring van medewerkers vindt nog weinig plaats (eens per twee jaar).

Daarnaast wordt er weinig focus gelegd op de huishoudens of doelgroepen waarbij de meeste kans van slagen is bij verkoop. Een gerichte verkoopaanpak vindt nauwelijks plaats.

De invloed van decentraal verkoopbeleid op het verkoopresultaat

Uit het onderzoek kan worden afgeleid dat het decentrale verkoopbeleid direct invloed uitoefent op het verkoopresultaat. Het decentrale verkoopbeleid komt direct tot stand door:

- Het centrale verkoopbeleid
- De centrale organisatie
- De decentrale organisatie

Deze drie aspecten bepalen uiteindelijk hoe het decentrale verkoopbeleid eruit komt te zien. Indirect hebben ook de omgeving en de woningvoorraad hierop invloed. Al met al kan het decentrale verkoopbeleid worden gezien als een afstemmingsmethode. Afstemming die plaats vindt op basis van factoren in het centrale en decentrale niveau en worden vastgelegd in het decentraal verkoopbeleid. Verschillen in het verkoopresultaat ontstaan vanuit de wijze waarop er enerzijds wordt gestuurd en anderzijds invulling is gegeven aan het verkoopbeleid. Afbakening van het verkoopbeleid en een actieve verkoopstimulering spelen hierbij een belangrijke rol. Hierdoor kunnen medewerkers het verkoopbeleid van de vestiging uitvoeren en weten ze wat gedaan moet worden om het resultaat te realiseren.

7.2.6 De historie

De historie is in het conceptueel model een onafhankelijk variabele die van invloed is op de centrale en decentrale organisatie. Padafhankelijkheid, routinegedrag en lock-in spelen hierin een rol.

Analyse en vergelijking

In de vestigingen zijn er geen signalen afgegeven waaruit blijkt dat de historie van invloed is op het verkoopresultaat. Ook eigen onderzoek heeft dit niet aan kunnen tonen. Toch kunnen er op basis van een vergelijking met de literatuur wel uitspraken worden gedaan over factoren die van invloed zijn op het verkoopresultaat voortkomend uit de historie. Daarbij is er vooral gekeken naar het beleidsproces verkoop als geheel.

Uit het onderzoek blijkt dat bedrijfsmatig werken nog nieuw is voor corporaties. Routinegedrag overheerst. Het grote vermogen van de corporatie geeft hiertoe aanleiding. Zo is weinig sprake van een terugkoppeling ter verbetering van het proces, en wordt verkoop nog steeds gezien als een secundair proces. Daarnaast blijkt de autonome prikkel vanuit de omgeving voor de verkoop van huurwoningen al sinds de verzelfstandiging van de corporatiesector te ontbreken. Prestatieafspraken worden nauwelijks gemaakt met gemeenten en als er al prestatieafspraken zijn vastgelegd zijn deze vaak niet bindend.

Het onderzoek toont dus aan dat - ondanks dat in de individuele cases op het eerste gezicht geen oorzaken vanuit de historie benoemen - er uit analyse en horizontale vergelijking van het totaalresultaat van de drie vestigingen toch uitspraken kunnen worden gedaan over de invloed op het verkoopresultaat.

Invloed van historie op het verkoopresultaat

Uit het onderzoek komt naar voren dat de historie niet kan worden gezien als een op zichzelf staande variabele tussen de centrale en decentrale organisatie. Het is een variabele die invloed uitoefent op de manier waarop relaties tussen factoren in het beleidsproces verkoop zijn vormgegeven of überhaupt aanwezig zijn. Het heeft daardoor wel een indirecte invloed op het verkoopresultaat, maar is vaak minder goed zichtbaar.

7.2.7 De rol van de woningvoorraad bij verkoop

De woningvoorraad is een variabele die niet in het conceptueel model van het onderzoek is meegenomen. Toch komt uit het onderzoek naar voren dat deze zeker als aparte variabele mag worden beschouwd, omdat het invloed uitoefent op het verkoopresultaat.

Analyse en vergelijking

Uit de drie casestudies blijkt dat de voorraadsamenstelling van de vestigingen verschillend is. Dit geldt eveneens voor de situering van de woningvoorraad. Medewerkers van Wonen Venray geven aan dat de wijk waarin de woning staat meespeelt in de afweging bij de aankoop van de woning. De onderhoudsstaat blijkt eveneens een rol te spelen, maar wordt alleen in de gesprekken met medewerkers van Wonen Venray genoemd. Zo moeten er na aankoop vaak nog werkzaamheden door de koper aan de woning worden uitgevoerd, om op die manier de onderhoudsstaat van de woning te verbeteren.

Uiteindelijk blijkt de samenstelling en onderhoudsstaat van de woningvoorraad ervoor te zorgen dat vestigingen een ander verkoopbeleid gaan vormen. Daarnaast is de situering van de woning een directe verklaring voor het verkoopresultaat dat jaarlijks door de vestiging wordt gerealiseerd.

Invloed van historie op het verkoopresultaat

Het onderzoek toont aan dat de woningvoorraad van de vestiging een onafhankelijke variabele is, die zowel indirect als direct invloed uitoefent op het verkoopresultaat. De samenstelling, situering en onderhoudsstaat van de voorraad zijn daarin van belang.

7.3 Interpretatie van de onderzoeksresultaten

Uit voorgaande analyse en vergelijking is naar voren gekomen welke factoren in het beleidsproces verkoop invloed hebben op het verkoopresultaat. Het onderzoek leert dat er sprake is van bestaande en ontbrekende relaties in het beleidsproces verkoop. De bestaande relaties kunnen weer worden opgesplitst in directe en indirecte relaties. Uiteindelijk hebben zowel bestaande als ontbrekende relaties invloed op het resultaat dat door de vestigingen wordt behaald, zie figuur 7.6.



Figuur 7.6 Factoren die het verkoopresultaat beïnvloeden

7.3.1 Bestaande relaties tussen factoren

Vergelijking van de cases leert dat factoren in het beleidsproces verkoop indirect en/of direct van invloed kunnen zijn op het verkoopresultaat.

Invloed van factoren met een indirect relatie op het verkoopresultaat

Het onderzoek toont aan dat factoren op centraal niveau altijd alleen maar een indirecte invloed hebben op het verkoopresultaat. Zo kunnen de centrale organisatie en het centrale verkoopbeleid slechts invloed uitoefenen op het resultaat via het decentrale verkoopbeleid, zie figuur 7.8.

Factoren op het decentrale niveau van alle drie de vestigingen vertonen eveneens een indirecte relatie met het verkoopresultaat. Uit de analyse en vergelijking blijkt dat de omgeving altijd via de decentrale organisatie te kunnen worden doorvertaald in het decentrale verkoopbeleid en zo al dan niet invloed uitoefent op het verkoopresultaat. De decentrale organisatie en de woningvoorraad zijn eveneens factoren die bij het opstellen van het decentrale verkoopbeleid worden meegenomen en zo indirect van invloed zijn op het verkoopresultaat.

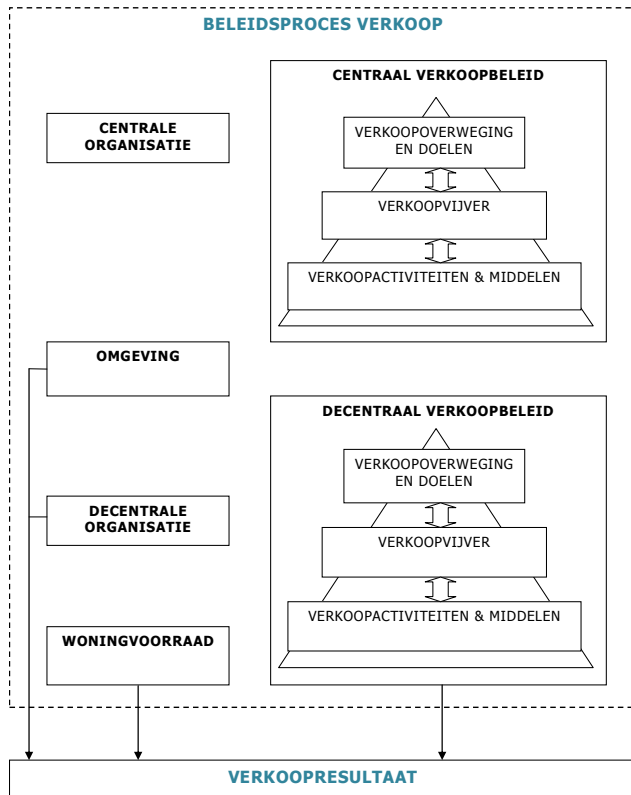
Uiteindelijk blijkt er factoren zijn die indirect van invloed zijn op het verkoopresultaat. Dit loopt altijd via het decentrale verkoopbeleid. Daaruit kan worden geconcludeerd dat het decentrale verkoopbeleid een belangrijke afstemmingsmethode tussen alle factoren is een belangrijke bijdrage levert aan het resultaat dat jaarlijks door de vestigingen behaald wordt. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat een afbakening van het decentrale verkoopbeleid kan bijdragen aan het behalen van begrootte verkoop aantallen en opbrengsten.

Factoren met een directe invloed op het verkoopresultaat

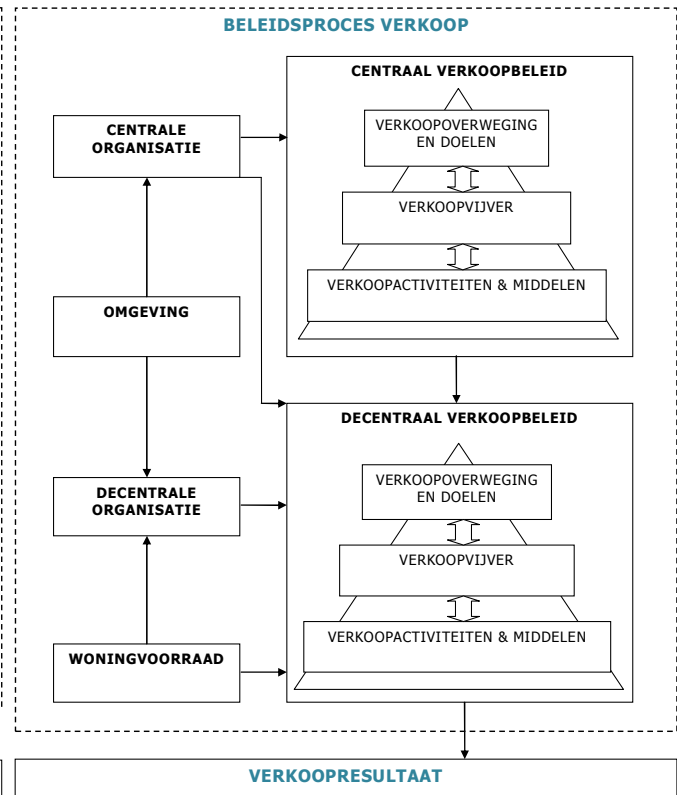
Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat een aantal factoren direct invloed hebben op het verkoopresultaat, zie figuur 7.7. Deze factoren komen alle voort vanuit decentraal niveau. Het zijn de factoren:

1. Decentrale organisatie
2. Omgeving
3. Decentraal verkoopbeleid
4. Woningvoorraad

Uiteindelijk is het decentrale niveau de spil waar alles om draait. Zij bepaalt welke resultaten er met verkoop gerealiseerd worden, niet het centrale niveau. Dat kan hierop indirect invloed uitoefenen.



Figuur 7.7. De directe invloed van factoren op het verkoopresultaat



Figuur 7.8 De indirecte invloed van factoren op het verkoopresultaat

Binnen de vestigingen zijn deze vier decentrale factoren op uiteenlopende manieren vormgegeven. Dat veroorzaakt de verschillen in het resultaat tussen de drie vestigingen en laat zien dat de factoren een directe invloed hebben op het verkoopresultaat. Praktijkvoorbeelden geven aan dat de invulling van de decentrale factoren op systematische wijze direct in verband kunnen worden gebracht met het verkoopresultaat.

1. Decentrale organisatie

De vestigingen (oftewel decentrale organisaties) gaan ieder op hun eigen manier om te gaan met de verkoop van huurwoningen. Enerzijds wordt er gefocust op het extern beheersen en anderzijds op het intern veranderen. Uiteindelijk is alleen de vestiging effectief waarin het intern veranderen overheerst, maar ook het extern beheersen van belang is. Vestigingen waarin het extern beheersen overheerst en het intern veranderen als tweede van belang is zijn niet effectief.

2. Omgeving

Uit het onderzoek blijkt dat omgevingsfactoren als demografie, de verhouding huurkoop en het aanbod koopwoningen van belang zijn bij de verkoop van huurwoningen. Deze factoren bepalen of er nog huurwoningen in de omgeving van de vestigingen verkocht kunnen worden. Als gevolg hiervan zien we een verschil in het resultaat van de vestigingen.

3. Decentraal verkoopbeleid

Afbakening van het decentrale verkoopbeleid en het stimuleren van verkoop lijken de doorslaggevend te zijn in het resultaat dat middels verkoop wordt gerealiseerd. Het stimuleert de effectiviteit. In het verkoopbeleid van Wonen Weert is te zien dat veel kaders en richtlijnen zijn gesteld voor het verkoopproces en dat het tevens actief wordt gestimuleerd. Wonen Venray stimuleert het verkopen van huurwoningen eveneens actief, maar hanteert weinig kaders en richtlijnen bij de verkoop. Wonen Heuvelsteden hanteert geen van beide.

4. Woningvoorraad

De samenstelling, situering en onderhoudsstaat van de woningvoorraad zijn van belang bij de realisatie van verkoopresultaten door de vestigingen. Wonen Heuvelsteden heeft nauwelijks eengezinswoningen in bezit en kan deze niet aan de markt aanbieden. Wonen Venray en Wonen Weert zetten vrijwel volledig in op de verkoop van eengezinswoningen. Bij Wonen Venray spelen situering en onderhoudsstaat in de afweging om een woning te kopen een grotere rol dan bij Wonen Weert. Dit verklaart het verschil in resultaat tussen de drie vestigingen.

7.3.2 Ontbrekende relaties tussen factoren

Uit het onderzoek is eveneens naar voren gekomen dat er een aantal relaties tussen factoren ontbreken, zie figuur 8.5. Het betreft de relaties tussen:

- Centrale organisatie en decentrale organisatie
- Centrale organisatie en omgeving
- Omgeving en decentrale organisatie
- Verkoopbeleid en organisatie
- Verkoopresultaten op basis van het centrale en decentrale verkoopbeleid

Bij Wonen Limburg bestaat tussen deze factoren nog weinig afstemming. Het onderzoek laat zien dat er in de historie een variabele is die invloed uitoefent op de manier waarop relaties tussen factoren in het beleidsproces verkoop zijn vormgegeven en überhaupt aanwezig zijn.

De centrale organisatie vertoont nauwelijks een relatie met de decentrale organisaties. Dit bevestigt de veronderstelling vanuit het conceptueel model van het onderzoek. De regiodirecteur is de verbindende schakel tussen de twee niveaus. Een verdere communicatie en informatie-uitwisseling tussen de twee niveaus vindt niet plaats. Zo blijkt uit vergelijking van de vestigingen dat in geen enkele vestiging uitwisseling van informatie en op vaste tijden communicatie plaatsvindt met de centrale organisatie over de verkoop van haar huurwoningen.

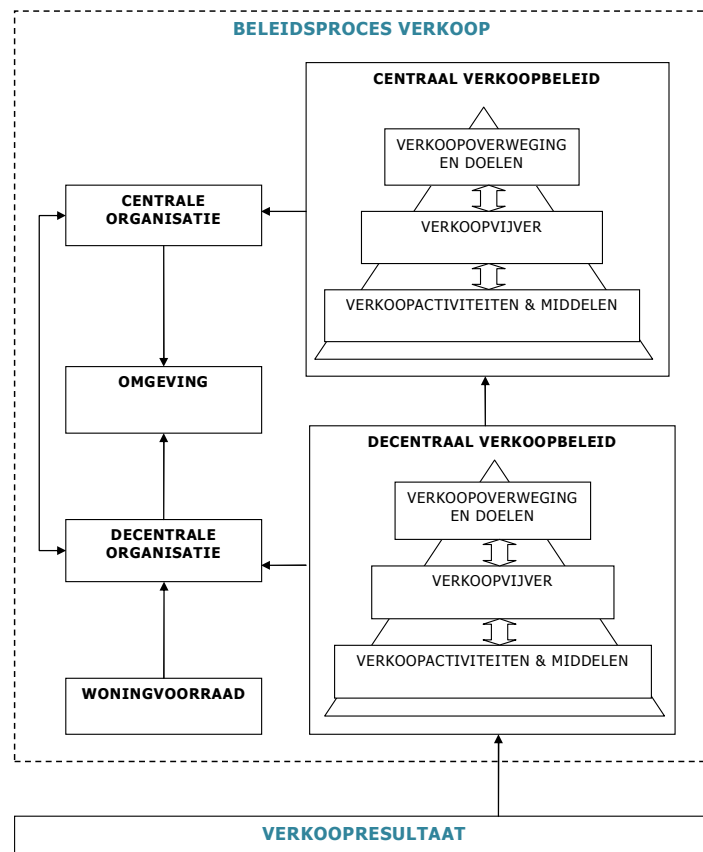
De centrale organisatie houdt nauwelijks rekening met de omgeving waarin zij opereert. Naar de omgeving wordt weinig onderzoek gedaan, waardoor deze niet expliciet invloed uitoefent op besluiten die door de centrale organisatie worden genomen inzake het verkoopbeleid.

De centrale organisatie heeft nauwelijks oog voor de omgeving. Uit onderzoek komt naar voren dat er geen autonome prikkel is vanuit de omgeving die de vestigingen ertoe brengt effectief en efficiënt te werken. Volgens Dreimuller (2008) is er tot op heden geen druk en amper toezicht geweest van buiten. Dit geldt voor alle drie de vestigingen van Wonen Limburg. Er worden binnen de vestigingen geen

prestatieafspraken gemaakt met gemeenten. Indien er wel prestatieafspraken zijn gemaakt, zoals bij Wonen Heuvelsteden, hebben deze geen bindend karakter.

Een terugkoppeling betreffende het functioneren van het verkoopbeleid (zowel centraal als decentraal) naar de organisatie (zowel centraal als decentraal) vindt weinig plaats. De centrale organisatie en twee van de drie vestigingen hebben een doelcultuur, waardoor mogelijke verbeteringen in het beleidsproces verkoop onderbelicht blijven en weinig verbeteringen worden doorgevoerd. Het proces wordt alleen veranderd en doorgelicht omwille van het doel dat gerealiseerd moet worden. Alleen Wonen Weert lijkt het verkoopproces jaarlijks wel te evalueren. Hierin staat het verbetering van de efficiëntie centraal naast het verbeteren van het proces omwille van het doel.

Ondanks het feit dat een aantal vestigingen de beoogde resultaten in de periode 2007-2009 niet hebben gehaald, werden de verkoopopgave niet bijgesteld tot een niveau dat de vestigingen wel zouden kunnen behalen. De bestaande doelstellingen werden hiervoor weinig aangepast.



Figuur 7.9 Ontbrekende relaties in het beleidsproces verkoop

7.4 Conclusie over de invloed van factoren op verkoopresultaat

De onderzoeksvraag voor dit hoofdstuk is:

Wat maakt de analyse en vergelijking van de cases duidelijk over de invloed van factoren uit het beleidsproces verkoop op het verkoopresultaat?

Verkoopresultaat

Iedere vestiging stelt aan het begin van het jaar vast hoeveel woningen zij wil verkopen (het aantal) en hoeveel geld zij hiermee beoogd te verdienen (de opbrengsten). Uit de casestudies blijkt dat de vestigingen Wonen Heuvelsteden en Wonen Venray jaarlijks de begrootte verkoopopgave niet weten te behalen. Wonen Heuvelsteden realiseert in 2009 slechts 9,5% van de begrootte opbrengsten en Wonen Venray 73%. Ook verkoopaantallen worden bij beiden niet gerealiseerd conform begroting. Hierdoor zijn verkoopactiviteiten zowel bij Wonen Heuvelsteden als Wonen Venray ineffectief te noemen. Wonen Weert realiseert daarentegen haar geplande verkoop(opgave) wel – zelf boven begroting (210%)– en kan daardoor effectief worden genoemd.

Beïnvloedende factoren

Het onderzoek heeft aangetoond dat de wijze waarop factoren op elkaar zijn afgestemd zowel direct als indirect van invloed is op het verkoopresultaat van de vestigingen, zie figuur 8.3 en 8.4.

Het centrale verkoopbeleid is alleen indirect van invloed op het verkoopresultaat. Het geeft kaders en richtlijnen voor de totstandkoming van het decentrale verkoopbeleid van de vestigingen,. Hierin is te zien dat het centrale verkoopbeleid slechts gedeeltelijk wordt doorvertaald en er deels eigen initiatieven worden ontplooit. Een verklaring hiervoor moet voornamelijk gezocht worden in de omgeving en woningvoorraad van de vestigingen, de wijze waarop het centrale beleid is geformuleerd, medewerkers in de decentrale organisatie hierover zijn geïnformeerd en de verantwoordelijkheid nemen.

De centrale organisatie wordt onder invloed van veranderingen in de omgeving ertoe aangezet om meer of minder te gaan verkopen. Het onderzoek laat tevens zien dat de centrale organisatie alleen indirect van invloed is op het verkoopresultaat. De centrale organisatie oefent altijd via het centrale verkoopbeleid en/of het decentrale verkoopbeleid invloed uit op het verkoopresultaat. De wijze waarop het leiderschap is vormgegeven bepaalt de invloed die de centrale organisatie kan uitoefenen op decentraal niveau. Uiteindelijk wordt op decentraal niveau gekeken naar de wijze waarop met de sturing kan worden omgegaan. Dit blijkt uit veranderingen in het decentrale verkoopbeleid.

De omgeving is zowel indirect als direct van invloed op het verkoopresultaat. Verschillen in het resultaat ontstaan voornamelijk vanuit de wijze waarop de omgeving is ingericht. Vooral het aanbod koopwoningen, de concurrentiepositie, de demografie en de verhouding huur-koop hebben hier invloed op.

De decentrale organisatie heeft zowel indirect als direct invloed op het verkoopresultaat. Verschillen in het verkoopresultaat van de vestigingen ontstaan voornamelijk vanuit de wijze waarop strategie, structuur, leiderschap en cultuur zijn ingericht.

Het decentrale verkoopbeleid is alleen direct van invloed op het verkoopresultaat. Verschillen in het verkoopresultaat ontstaan vanuit de wijze waarop er enerzijds wordt gestuurd en anderzijds invulling is gegeven aan het verkoopbeleid. Afbakening van het verkoopbeleid speelt hierbij een belangrijke rol. Hierdoor kunnen medewerkers het verkoopbeleid van de vestiging uitvoeren en weten ze wat gedaan moet worden om het resultaat te bereiken.

Het onderzoek toont dus aan dat - ondanks dat in de individuele cases op het eerste gezicht geen oorzaken vanuit de historie naar voren komen - er uit analyse en horizontale vergelijking van het totaalresultaat van de drie vestigingen toch uitspraken kunnen worden gedaan over de invloed op het verkoopresultaat. De historie kan niet gezien worden als op zichzelf staande variabele tussen de centrale en decentrale organisatie. Het is een variabele die invloed uitoefent op de manier waarop relaties tussen factoren in het beleidsproces verkoop zijn vormgegeven of doorgaans aanwezig zijn. Het heeft daardoor wel een indirecte invloed op het verkoopresultaat, maar is vaak minder goed zichtbaar.

De onverwachte bevinding uit het onderzoek is dat de woningvoorraad eveneens van invloed is op het verkoopresultaat. Het oefent zowel indirect als direct invloed uit. De samenstelling, situering en onderhoudsstaat van de voorraad zijn daarin van belang en meespelen in het verschil op het verkoopresultaat van de vestigingen.

Ontbrekende relaties tussen factoren

Uit het onderzoek is eveneens naar voren gekomen dat er een aantal relaties tussen factoren ontbreken, zie figuur 8.5. Het betreft de relaties tussen:

- Centrale organisatie en decentrale organisatie
Communicatie en informatie-uitwisseling tussen medewerkers vindt nauwelijks plaats. Alleen de regiodirecteur is de verbindende schakel.
- Centrale organisatie en omgeving
De centrale organisatie houdt in het opstellen van het centrale verkoopbeleid nauwelijks rekening met de omgeving waarin zij opereert.
- Omgeving en decentrale organisatie
De decentrale organisatie heeft nauwelijks oog voor de omgeving. Er worden weinig prestatieafspraken met gemeenten gemaakt, maar deze zijn niet bindend.
- Verkoopbeleid en organisatie
Een frequente terugkoppeling betreffende het functioneren van het verkoopbeleid naar de organisatie vindt weinig plaats. Vaak alleen omwille van het doel.
- Verkoopresultaten en het centrale en decentrale beleid
De terugkoppeling van de vestigingresultaten voor verkoop worden nauwelijks gehanteerd voor het bijstellen van begrootte verkoopaantallen en opbrengsten in volgende jaren.

Bij de centrale organisatie en de vestigingen van Wonen Limburg bestaat tussen bovengenoemde factoren nog weinig afstemming. Geconcludeerd kan worden dat het daardoor eveneens meespeelt in de effectiviteit van het beleidsproces verkoop.

8. Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvragen van het afstudeeronderzoek. In paragraaf 8.1 worden allereerst de deelvragen van het onderzoek beantwoord. Op basis hiervan kan de eindconclusie uit het afstudeeronderzoek worden getrokken. Dit betekent dat in paragraaf 8.2 antwoord wordt gegeven op het eerste deel van de hoofdvraag. De hoofdvraag van dit afstudeeronderzoek is:

Hoe verhouden de verschillende factoren van het beleidsproces verkoop zich tot de verkoopresultaten die worden behaald en welke aanbevelingen kunnen op grond van de uitkomsten worden gedaan?

Vervolgens volgen in paragraaf 8.3 aanbevelingen die voortkomen uit (eind)conclusies van het onderzoek. Aanbevelingen betreffen de wijze waarop het beleidsproces verkoop en de effectiviteit daarvan kunnen worden verbeterd of bevorderd.



8.1 Deelconclusies uit het afstudeeronderzoek

Woningcorporaties zijn non-profit organisaties en hebben publieke verantwoordelijkheden, vastgelegd in het "Besluit Beheer Sociale Huursector". Het is de taak van woningcorporaties om de lage inkomensgroepen van huisvesting te voorzien (*YIP, 2009*). Niet alleen door het verhuren van sociale huurwoningen, maar ook door het verkopen van woningen. Koopwoningen worden op twee manieren beschikbaar gesteld door de corporatie. Zo worden er enerzijds nieuwbouwwoningen aangeboden op de markt. Anderzijds kan de corporatie ervoor kiezen om bestaand bezit (huurwoningen) te verkopen aan huurders of op de vrije markt.

Probleemschets

Over het verkopen van huurwoningen door woningcorporaties is nog weinig literatuur beschikbaar, terwijl het onderwerp binnen corporaties meer aandacht vraagt. Zo is in de loop der jaren de druk op verkoop van huurwoningen door corporaties toegenomen (*NIEBOER, 2009*). Kei Centrum en adviesbureau Van Nimwegen (2009) geven aan dat vanwege de kredietcrisis in de markt, de integrale vennootschapsbelasting en de renteverhoging op leningen de verkoop van bestaand bezit van corporaties belangrijker is geworden.

Verkoop is een van de opbrengstgenererende methoden die corporaties kunnen gebruiken om continuïteit van hun activiteiten te waarborgen. Het verkopen van huurwoningen wordt hierdoor steeds meer een middel om strategische doelstellingen te kunnen realiseren. Daarnaast kan de verkoop van huurwoningen zelf ook worden gezien als doel. Het doel is om zoveel mogelijk woningen te verkopen en mensen te voorzien van een eigen woning (*NIEBOER, 2009*).

Juist in deze tijd blijkt dat de verkoop van huurwoningen achter blijft bij de verwachtingen. Wonen Limburg is een van de corporaties die aangeeft steeds meer moeite te hebben met het behalen van de verkoopaantallen (*SMITSMANS, september 2009*). De effectiviteit van de verkoop neemt af, met als gevolg dat de corporatie te maken heeft met teruglopende kasstromen. Hierdoor ontstaat er een grotere druk om meer woningen te gaan verkopen. Om die reden heeft er in 2009 meer sturing plaatsgevonden om de begrootte verkoopresultaten te realiseren. De nadruk op beleidsinhoud en procesverloop van verkoop zijn hierdoor op de achtergrond gekomen. Nader onderzoek binnen Wonen Limburg kunnen deze problemen verder uitdiepen en de achtergronden ervan doorgronden.

De probleemstelling die hieruit naar voren is gekomen luidt:

Sinds de verzelfstandiging van de corporatiesector, de invoering van belastingheffingen en de kredietcrisis is het woningverkoop onder druk komen te staan. De verkoop van huurwoningen blijft achter bij de verwachtingen, terwijl het steeds meer een cruciale rol vervult in de financierbaarheid van corporaties.

Het onderzoek

Dit onderzoek brengt de verschillende factoren die van invloed zijn op de verkoop van huurwoningen in kaart en daarmee het beleidsproces verkoop. Het geeft weer op welke manier de verschillende factoren van het beleidsproces verkoop het verkoopresultaat van een corporatie beïnvloeden en wat de achterliggende oorzaken zijn. Hiervoor zijn vier onderzoeksmethoden ingezet:

1. Theoretisch onderzoek: hiervoor is literatuurstudie gedaan.
2. Vooronderzoek: hiervoor is het beleidsproces verkoop en het verkoopresultaat bij Wonen Limburg onderzocht.
3. Empirisch onderzoek: hiervoor zijn casestudies gehanteerd. Door middel van interviews, workshops, observaties en deskresearch is informatie verzameld.
4. Vergelijkingsanalyse: de casestudies zijn met elkaar vergeleken en geanalyseerd.

8.1.1 Theoretisch onderzoek

Onderzoeksvraag:

Hoe ziet het beleidsproces verkoop van bestaand bezit van een corporatie eruit volgens de literatuur?

Om inzicht te krijgen in de verschillende factoren die van invloed zijn op de verkoop van huurwoningen is literatuuronderzoek verricht. Op basis van literatuurstudie is een conceptueel model en theoretisch kader opgesteld aan de hand van de belangrijkste begrippen en hun onderlinge relatie, zie figuur 8.1, pagina 132. In het model zijn onderstaande veronderstelling impliciet verwerkt.

Het beleidsproces verkoop

Het verkopen van huurwoningen wordt beïnvloed vanuit de volgende vier factoren:

1. Historie;
2. Omgeving;
3. Verkoopbeleid;
4. Organisatie.

Deze factoren vormen samen het beleidsproces verkoop.

De historie

In de omgeving van een corporatie doen zich continu nieuwe ontwikkelingen voor die van invloed zijn op de verkoop van huurwoningen. Uit onderzoek van Van Gerwen (2009) blijkt dat het niet altijd gemakkelijk is om hierop in te spelen. Een aantal factoren - vaak voortkomend uit de historie - kunnen dit bemoeilijken, namelijk padafhankelijkheid, routine en lock-in. De historie bepaalt de manier waarop de organisatie functioneert en in kan spelen op de ontwikkelingen in de omgeving en de manier waarop dit wordt doorgevoerd in het verkoopbeleid van de corporatie. Het is daardoor een onafhankelijke variabele.

De omgeving

De omgeving is eveneens een onafhankelijke variabele die van invloed kan zijn op het verkoopbeleid van de corporatie. De afstemming tussen vraag, aanbod en prijs, de stakeholders en diverse ontwikkelingen bepalen grotendeels de omgeving.

Het verkoopbeleid

Het verkoopbeleid is de enige factor die een directe invloed uitoefent op het verkoopresultaat. Het is een onafhankelijke variabele die op drie niveaus wordt bepaald:

- Het strategisch niveau - verkoopoverweging en verkoopdoelen
- Het tactisch niveau - verkoopcriteria
- Het operationeel niveau - Verkoopactiviteiten en middelen

Twee processen spelen een belangrijke rol in de doorvertaling van de verschillende niveaus in het verkoopbeleid. Dit zijn het beleidsplanningsproces en het beleidsimplementatieproces. In het beleidsplanningsproces worden verkoopdoelen vertaald naar concreter beleid: de verkoopcriteria. In het beleidsimplementatieproces wordt het vastgestelde beleid naar de organisatie toe vertaald. Hierbij is het van belang dat de organisatie goed wordt voorbereid op de implementatie. Vervolgens kan het verkoopbeleid op operationeel niveau worden uitgevoerd.

De organisatie

De organisatie bepaalt op welke wijze het verkoopbeleid wordt vormgegeven (de sturing) en op welke wijze het beleid wordt verankerd in de organisatie (de beheersing). De organisatie is een onafhankelijke variabele die van invloed is op het

verkoopbeleid van de corporatie. De organisatie bestaat uit zes variabelen, te weten strategie, structuur, systemen, personeel, leiderschap en cultuur.

Het verkoopresultaat

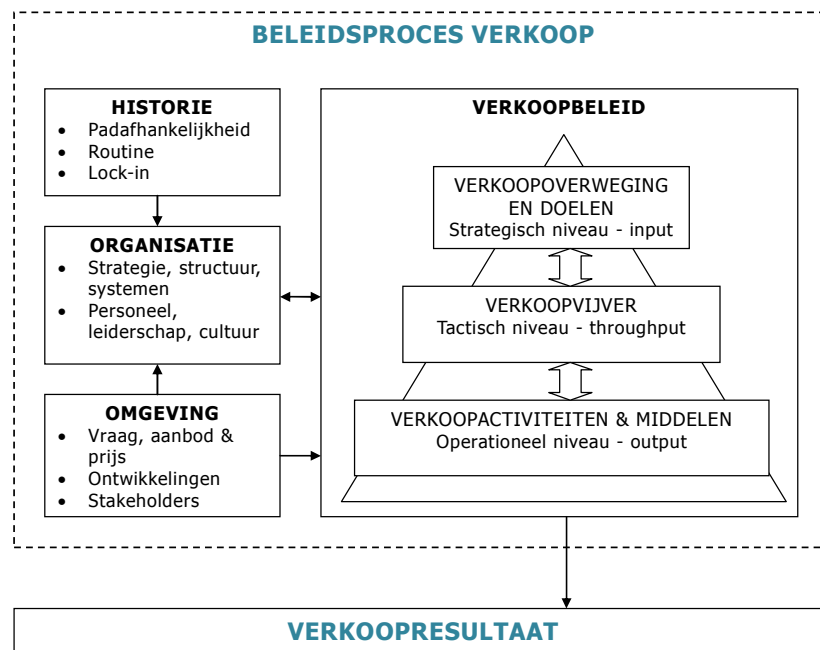
Het verkoopresultaat is een afhankelijke variabele. Het verkoopresultaat geeft aan wat de corporatie aan verkopen heeft gerealiseerd. Deuten et al. (2007) maken hierin een onderscheid tussen vastgoed, financiën en klant & maatschappij.

- Wat er is verkocht (vastgoed);
- Aan wie dit is verkocht (klant en maatschappij)
- Hoeveel het heeft opgebracht (financiën).

Klant en maatschappij zijn gericht op de meerwaarde van verkoop van anderen, terwijl vastgoed en financiën betrekking hebben op de continuïteit van de corporatie.

Conceptueel model

Aan de hand van voorgaande veronderstellingen is het conceptueel model in figuur 8.1 tot stand gekomen. Het model kent vier hoofdvariabelen: de historie, omgeving, organisatie en het verkoopbeleid. Samen vormen zij het beleidsproces verkoop. Om effectief te kunnen verkopen is het van belang om er op toe te zien dat bovengenoemde factoren op elkaar zijn afgestemd en inhoudelijk zijn vormgegeven. Hierbij heeft alleen het verkoopbeleid direct invloed op het verkoopresultaat. De historie, organisatie en omgeving zijn indirect van invloed.



Figuur 8.1 Conceptueel model van het beleidsproces verkoop vanuit de literatuur

8.1.2 Vooronderzoek bij Wonen Limburg

Onderzoeksvraag:

Hoe ziet het beleidsproces verkoop van Wonen Limburg eruit?

Literatuur gaat niet specifiek in op het beleidsproces verkoop bij verschillende soorten corporaties, zoals een fusiecorporatie met afzonderlijke vestigingen. Daarom is hier vooronderzoek naar verricht binnen de corporatie Wonen Limburg.

Het beleidsproces verkoop

Uit dit vooronderzoek blijkt dat het beleidsproces verkoop van Wonen Limburg niet één proces is waarin vanuit één oogpunt gekeken moet worden naar de omgeving, de historie, het verkoopbeleid en de organisatie, maar dat er twee processen bestudeert moeten worden. Het eerste proces vindt plaats op centraal niveau van Wonen Limburg en het tweede proces op decentraal niveau van de vestigingen.

Verkoop op centraal niveau

Uit vooronderzoek bij Wonen Limburg komt naar voren dat het centraal verkoopbeleid wordt bepaald door de centrale organisatie en dat dit beleid kan worden beïnvloed door de historie van Wonen Limburg, zie figuur 8.2, pagina 134. Naar de (mogelijke invloed van) omgeving wordt nauwelijks onderzoek gedaan.

In het centrale verkoopbeleid zijn doelstellingen, verkoopcriteria, procedures voor de verkoopactiviteiten en verkoopstimulerende maatregelen ontwikkeld en vastgelegd in beleidsdocumenten. Uit het onderzoek bij Wonen Limburg blijken hierna pas een uitspraak is gedaan over de verkoopoverwegingen. Het verkopen van huurwoningen vanuit financiële overwegingen staat hierin centraal. Dit betekent dat het behalen van begrootte opbrengsten voorop staat bij verkoop.

Centraal beleid wordt opgesteld door bestuurder en directieteam van Wonen Limburg, met behulp van ondersteunende functies. De uitwerking en bewaking van het beleid vindt plaats binnen de stafafdelingen (zoals financiën en beleid) van de centrale organisatie en wordt vervolgens teruggekoppeld naar bestuurder en directieteam (*VAN OS, 2007*). Sturing vindt vooral plaats op basis van de diverse vestigingsresultaten, waarbij regiodirecteuren de spil zijn binnen en tussen de vestigingen.

Verkoop op decentraal niveau

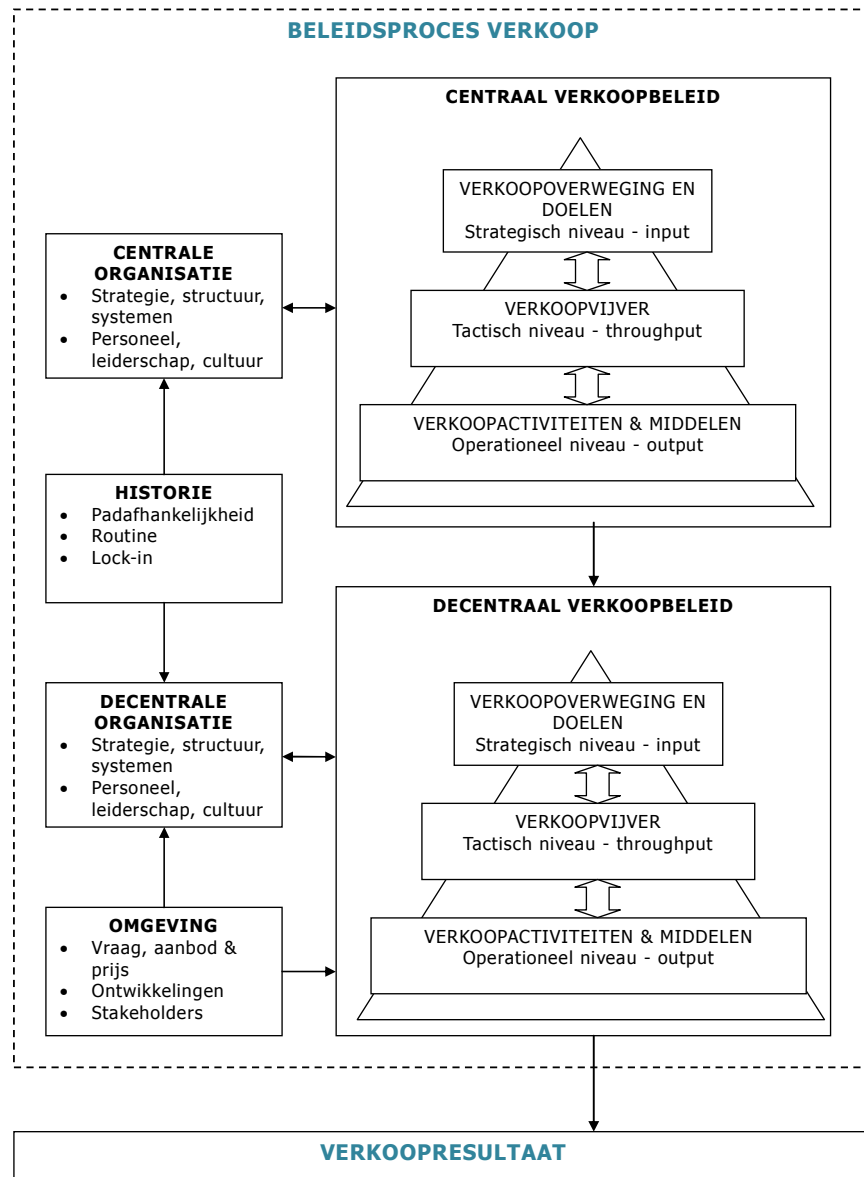
Het centrale verkoopbeleid van Wonen Limburg geeft kaders en richtlijnen voor het ontwikkelen van het decentrale verkoopbeleid van de vestigingen. Tevens komt uit theoretisch onderzoek voort dat het verkoopbeleid van de vestigingen bepaald wordt op basis van de omgeving en wordt beïnvloed door zowel de historie als de organisatie. Het lijkt er dus op dat er een viertal factoren van invloed is op het decentrale verkoopbeleid, namelijk:

1. Het centrale verkoopbeleid;
2. De historie van de vestiging;
3. De omgeving van de vestiging;
4. De decentrale verkooporganisatie.

Samen met het decentrale verkoopbeleid bepalen de vier variabelen de effectiviteit van het beleidsproces verkoop binnen Wonen Limburg. Daarbij wordt veronderstelt dat alleen het decentrale verkoopbeleid direct van invloed is op het verkoopresultaat. De andere factoren zijn indirect van invloed op het verkoopresultaat. Met andere woorden de verkoopresultaten zijn afhankelijk van de invulling en onderlinge afstemming tussen deze factoren, zie figuur 8.2, pagina 134.

Verkoopresultaat

Aantallen en opbrengsten vormen het belangrijkste meetresultaat bij verkoop. Uit resultaatmetingen komt naar voren dat de vestigingen van de corporatie jaarlijks minder huurwoningen verkopen en opbrengsten genereren dan zij begroten. Alleen de verkoopopbrengsten van 2009 zijn conform begroting gerealiseerd. De vraag is echter welke invloed de individuele vestigingen hierop hebben. Dit is nader onderzocht binnen de cases Wonen Heuvelsteden, Wonen Venray en Wonen Weert, paragraaf 8.1.3.



Figuur 8.2 Conceptueel model van het beleidsproces verkoop bij Wonen Limburg

8.1.3 De resultaten van het empirisch onderzoek

Voor het empirisch onderzoek zijn er casestudies uitgevoerd. Door gebruik te maken van casestudies kan er met behulp van een relatief klein aantal onderzoekseenheden een kwalitatieve analyse worden gemaakt van de situatie. De casestudies zijn gedaan binnen drie vestigingen van wonen Limburg; Wonen Heuvelsteden, Wonen Venray en Wonen Weert. In iedere afzonderlijke case heeft onderstaande onderzoeksvraag centraal gestaan:

Welke factoren kunnen de effectiviteit van het beleidsproces verkoop beïnvloeden en op welke wijze komt dit tot uiting?

Aangezien het onderzoek zich richt op de effectiviteit van het beleidsproces verkoop is gekeken welke factoren hierop invloed hebben. Om her inzicht in te verkrijgen is empirisch onderzoek verricht, waarbij methodetriangulatie is ingezet. Methodes als open face-to-face interviews, workshops, observaties en deskresearch wordt gebruikt als hulpmiddel bij dit onderzoek.

De verkoop van huurwoningen door Wonen Heuvelsteden

Wonen Heuvelsteden wil jaarlijks ongeveer 1% van haar huurwoningen verkopen. Dit zijn ongeveer 33 woningen per jaar. Het verkopen van dit aantal woningen is het belangrijkste doel binnen de centrale en decentrale organisatie. Uit het onderzoek komt naar voren dat de vestiging voornamelijk woningen complexgewijs wil verkopen, maar als gevolg van lange procedures dit nauwelijks kan realiseren. Hierdoor wordt er een ongeplande verkoopstrategie gehanteerd: het verkopen van eengezinswoningen aan huurders en de markt. De voorraad maakt het echter niet mogelijk om hiervan veel woningen van te verkopen, omdat het voornamelijk bestaat uit meergezinswoningen en die zoveel mogelijk in portefeuille worden gehouden gezien de vergrijzing. Het resultaat is dat Wonen Heuvelsteden ook bij een gewijzigde verkoopstrategie haar begrootte verkoopaantallen en opbrengsten niet kan realiseren. In 2009 heeft zij van de 33 woningen slechts 4 woningen verkocht en is er in plaats van 2 miljoen euro slechts €190.000,- aan opbrengsten gerealiseerd.

Medewerkers en eigen onderzoek geven aan dat een aantal factoren de effectiviteit van het beleidsproces verkoop van Wonen Heuvelsteden beïnvloeden. Beïnvloedende factoren zijn te vinden in het centrale verkoopbeleid, de centrale organisatie, het decentrale verkoopbeleid, de decentrale organisatie, de omgeving en de woningvoorraad. De historie lijkt geen invloed te hebben op het verkoopresultaat.

De verkoop van huurwoningen door Wonen Venray

Wonen Venray verkoopt jaarlijks een deel van haar huurwoningen aan huurders of de vrije markt. Aan het begin van ieder jaar stelt zij hiervoor een verkoopopgave op, waarin zij bepaalt hoeveel opbrengsten zij wil behalen met verkoop en wat dat betekent voor het aantal te verkopen woningen. Voor het jaar 2009 is een percentage gehanteerd van 1,5%. Dit betekent dat er 72 woningen verkocht moesten worden. Door tegenvallende tussentijdse verkoopresultaten van andere vestigingen werd het aantal woningverkoppen van Wonen Venray verhoogd naar 110. Het behalen van dit doel werd centraal gesteld binnen de vestiging evenals in de centrale organisatie. Hierdoor werden verkoopcriteria grotendeels losgelaten en werd er voornamelijk naar de slaagkans van verkoop gekeken. Huurders werden massaal aangeschreven en de markt werd geïnformeerd over de mogelijkheden om een huurwoning bij Wonen Venray te kopen. Dit bleek echter niet de gewenste vruchten af te werpen. Daarom werd het aantal woningverkoppen wederom bijgesteld. Dit keer naar 70 woningen. Desondanks komt uit resultaatgegevens naar voren dat Wonen Venray in 2009 in totaal 63 woningen heeft verkocht en de verkoopopbrengsten 7,3 miljoen in plaats van de begrootte 9,9 miljoen euro bedroegen.

Uit het onderzoek komt naar voren een aantal factoren de effectiviteit van het beleidsproces verkoop van Wonen Venray beïnvloeden. Oorzaken in het centrale verkoopbeleid, de centrale organisatie, het decentrale verkoopbeleid, de decentrale organisatie, de omgeving en de woningvoorraad zijn genoemd. De historie lijkt geen invloed uit te oefenen op de effectiviteit van het beleidsproces.

De verkoop van huurwoningen door Wonen Weert

Wonen Weert wil jaarlijks ongeveer 1% van haar huurwoningen verkopen. Dit is gemiddeld 50 woningen per jaar. Zij richt zich voornamelijk op verkoop aan huurders en de markt. Onder invloed van de centrale organisatie is dit aantal medio 2009 verhoogd naar 75 woningen. Dit is het gevolg van tegenvallende tussentijdse resultaten van andere vestigingen. Deze sturing heeft Wonen Weert er echter niet toe aangezet om haar verkoopstrategie te veranderen. Haar basisprincipes zijn hetzelfde gebleven. Het monitoren van het proces speelt daarin een belangrijke rol. Echter heeft zij in 2009 wel gestuurd op een actieve communicatie en informatie over de verkoop van huurwoningen aan haar huurders en de markt. Dit alles heeft er waarschijnlijk toe bijgedragen dat zij als vestiging haar begrootte verkoopopgave heeft weten te realiseren. In totaal werden 83 woningen verkocht. De verkoopopbrengsten van 2009 bedroegen 9,8 miljoen in plaats van de geplande 4,7 miljoen. Toch geven medewerkers en eigen onderzoek aan dat een aantal aspecten

in het beleidsproces verkoop verbeterd kunnen worden, maar dat deze er tot op heden niet voor hebben gezorgd dat haar begrote verkoopopgave kon worden gerealiseerd (de effectiviteit). Aspecten binnen het centrale verkoopbeleid, de centrale organisatie, het decentrale verkoopbeleid, de decentrale organisatie en de omgeving zijn genoemd. De woningvoorraad en historie lijken geen invloed op de effectiviteit van het beleidsproces uit te oefenen.

8.1.4 Analyse en horizontale vergelijking van de drie casestudies

Onderzoeksvraag:

Wat maakt de analyse en vergelijking van de cases duidelijk over de invloed van factoren uit het beleidsproces verkoop op het verkoopresultaat?

Verkoopresultaat

Iedere vestiging stelt aan het begin van het jaar vast hoeveel woningen zij wil verkopen (het aantal) en hoeveel geld zij hiermee beoogd te verdienen (de opbrengsten). Uit de casestudies blijkt dat de vestigingen Wonen Heuvelsteden en Wonen Venray jaarlijks de begrootte verkoopopgave niet weten te behalen. Wonen Heuvelsteden realiseert in 2009 slechts 9,5% van de begrootte opbrengsten en Wonen Venray 73%. Ook verkoopaantallen worden bij beiden niet gerealiseerd conform begroting. Hierdoor zijn verkoopactiviteiten zowel bij Wonen Heuvelsteden als Wonen Venray ineffectief te noemen. Wonen Weert realiseert daarentegen haar geplande verkoop(opgave) wel – zelf boven begroting (210%)– en kan daardoor effectief worden genoemd.

Beïnvloedende factoren

Het onderzoek heeft aangetoond dat de wijze waarop factoren op elkaar zijn afgestemd zowel direct als indirect van invloed is op het verkoopresultaat van de vestigingen, zie figuur 8.3 en 8.4.

Het centrale verkoopbeleid is alleen indirect van invloed op het verkoopresultaat. Het geeft kaders en richtlijnen voor de totstandkoming van het decentrale verkoopbeleid van de vestigingen,. Hierin is te zien dat het centrale verkoopbeleid slechts gedeeltelijk wordt doorvertaald en er deels eigen initiatieven worden ontplooid. Een verklaring hiervoor moet voornamelijk gezocht worden in de omgeving en woningvoorraad van de vestigingen, de wijze waarop het centrale beleid is geformuleerd, medewerkers in de decentrale organisatie hierover zijn geïnformeerd en de verantwoordelijkheid nemen.

De centrale organisatie wordt onder invloed van veranderingen in de omgeving ertoe aangezet om meer of minder te gaan verkopen. Het onderzoek laat tevens zien dat de centrale organisatie alleen indirect van invloed is op het verkoopresultaat. De centrale organisatie oefent altijd via het centrale verkoopbeleid en/of het decentrale verkoopbeleid invloed uit op het verkoopresultaat. De wijze waarop het leiderschap is vormgegeven bepaalt de invloed die de centrale organisatie kan uitoefenen op decentraal niveau. Uiteindelijk wordt op decentraal niveau gekeken naar de wijze waarop met de sturing kan worden omgegaan. Dit blijkt uit veranderingen in het decentrale verkoopbeleid.

De omgeving is zowel indirect als direct van invloed op het verkoopresultaat. Verschillen in het resultaat ontstaan voornamelijk vanuit de wijze waarop de omgeving is ingericht. Vooral het aanbod koopwoningen, de concurrentiepositie, de demografie en de verhouding huur-koop hebben hier invloed op.

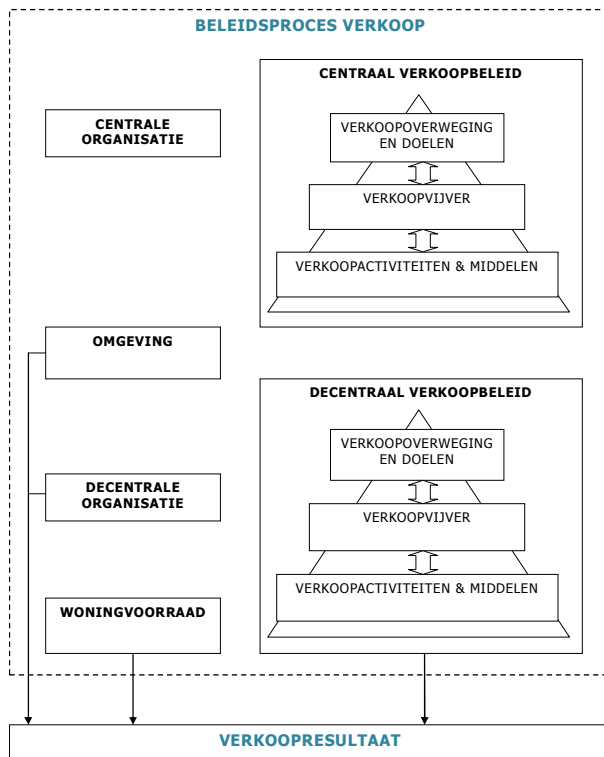
De decentrale organisatie heeft zowel indirect als direct invloed op het verkoopresultaat. Verschillen in het verkoopresultaat van de vestigingen ontstaan voornamelijk vanuit de wijze waarop strategie, structuur, leiderschap en cultuur zijn ingericht.

Het decentrale verkoopbeleid is alleen direct van invloed op het verkoopresultaat. Verschillen in het verkoopresultaat ontstaan vanuit de wijze

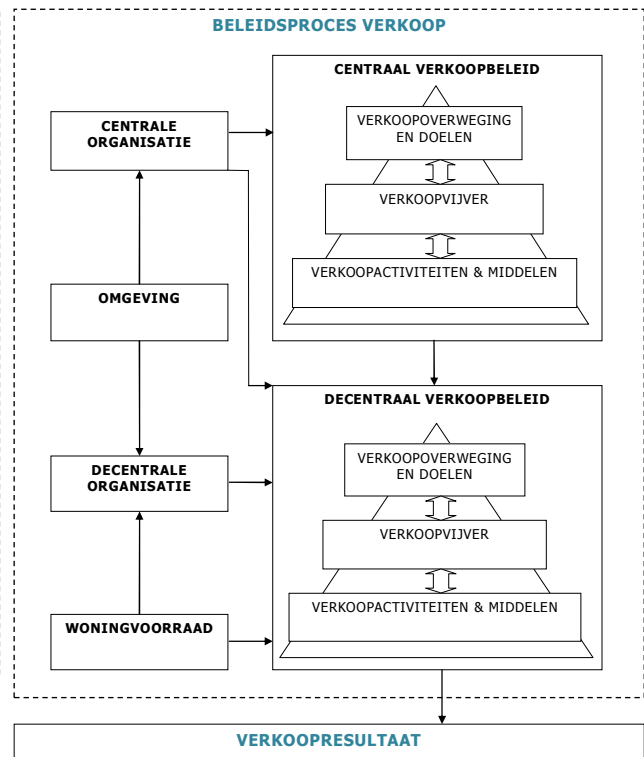
waarop er enerzijds wordt gestuurd en anderzijds invulling is gegeven aan het verkoopbeleid. Afbakening van het verkoopbeleid speelt hierbij een belangrijke rol. Hierdoor kunnen medewerkers het verkoopbeleid van de vestiging uitvoeren en weten ze wat gedaan moet worden om het resultaat te bereiken.

Het onderzoek toont dus aan dat - ondanks dat in de individuele cases op het eerste gezicht geen oorzaken vanuit de historie naar voren komen - er uit analyse en horizontale vergelijking van het totaalresultaat van de drie vestigingen toch uitspraken kunnen worden gedaan over de invloed op het verkoopresultaat. De historie kan niet gezien worden als op zichzelf staande variabele tussen de centrale en decentrale organisatie. Het is een variabele die invloed uitoefent op de manier waarop relaties tussen factoren in het beleidsproces verkoop zijn vormgegeven of doorgaans aanwezig zijn. Het heeft daardoor wel een indirecte invloed op het verkoopresultaat, maar is vaak minder goed zichtbaar.

De onverwachte bevinding uit het onderzoek is dat de woningvoorraad eveneens van invloed is op het verkoopresultaat. Het oefent zowel indirect als direct invloed uit. De samenstelling, situering en onderhoudsstaat van de voorraad zijn daarin van belang en meespelen in het verschil op het verkoopresultaat van de vestigingen.



Figuur 8.3 De directe invloed van factoren op het verkoopresultaat



Figuur 8.4 De indirecte invloed van factoren op het verkoopresultaat

Ontbrekende relaties tussen factoren

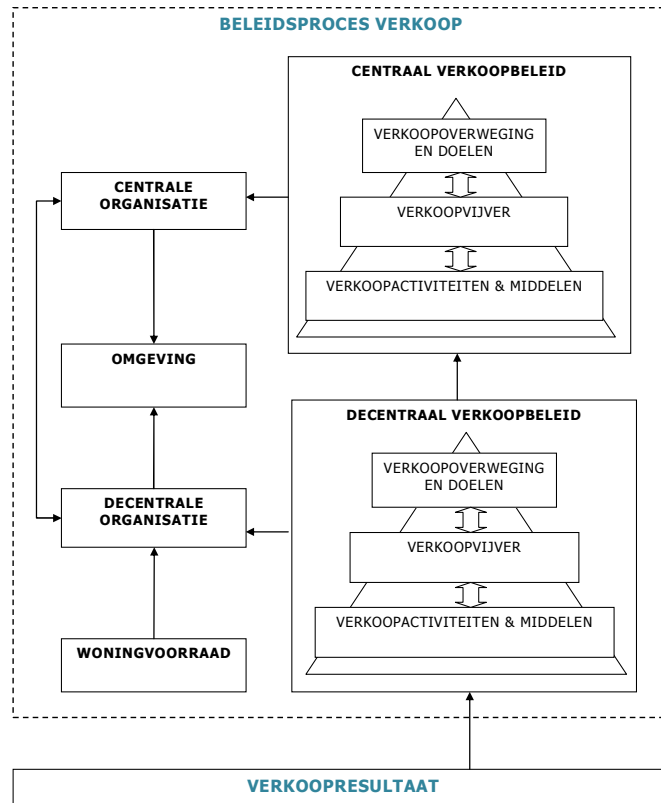
Uit het onderzoek is eveneens naar voren gekomen dat er een aantal relaties tussen factoren ontbreken, zie figuur 8.5. Het betreft de relaties tussen:

- Centrale organisatie en decentrale organisatie
Communicatie en informatie-uitwisseling tussen medewerkers vindt nauwelijks plaats. Alleen de regiodirecteur is de verbindende schakel.
- Centrale organisatie en omgeving
De centrale organisatie houdt in het opstellen van het centrale verkoopbeleid nauwelijks rekening met de omgeving waarin zij opereert.
- Omgeving en decentrale organisatie

De decentrale organisatie heeft nauwelijks oog voor de omgeving. Er worden weinig prestatieafspraken met gemeenten gemaakt, maar deze zijn niet bindend.

- Verkoopbeleid en organisatie
Een frequente terugkoppeling betreffende het functioneren van het verkoopbeleid naar de organisatie vindt weinig plaats. Vaak alleen omwille van het doel.
- Verkoopresultaten en het centrale en decentrale beleid
De terugkoppeling van de vestigingresultaten voor verkoop worden nauwelijks gehanteerd voor het bijstellen van begrootte verkoopaantallen en opbrengsten in volgende jaren.

Bij de centrale organisatie en de vestigingen van Wonen Limburg bestaat tussen bovengenoemde factoren nog weinig afstemming. Geconcludeerd kan worden dat het daardoor eveneens meespeelt in de effectiviteit van het beleidsproces verkoop.



Figuur 8.5 Ontbrekende relaties in het beleidsproces verkoop

8.2 Eindconclusie van het onderzoek

Op basis van de resultaten verkregen vanuit het empirisch onderzoek kan de hoofdvraag worden beantwoord. De hoofdvraag voor het onderzoek is:

Hoe verhouden de verschillende factoren van het beleidsproces verkoop zich tot de verkoopresultaten die worden behaald en welke aanbevelingen kunnen op grond van de uitkomsten worden gedaan?

Het doel van het onderzoek was om de verschillende factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van het beleidsproces verkoop in kaart te brengen. Op die manier kunnen corporaties hun beleidsproces verkoop verbeteren en ervoor zorgen dat begrootte opbrengsten ook daadwerkelijk gerealiseerd worden, nu het verkopen

vanuit omgevingsontwikkelingen een steeds belangrijkere rol speelt in de financierbaarheid van corporaties.

De invloed van het beleidsproces verkoop op het verkoopresultaat

De veronderstelling uit het theoretisch kader was dat er vijf factoren zijn die indirect van invloed zijn op het verkoopresultaat, namelijk de centrale organisatie, het centraal verkoopbeleid, de decentrale organisatie, de historie en de omgeving. De veronderstelling was dat alleen het decentrale verkoopbeleid een directe invloed heeft op het verkoopresultaat.

Geconcludeerd kan worden dat er inderdaad factoren zijn die een indirecte en directe bijdrage leveren aan het verkoopresultaat, maar dat deze factoren en de onderlinge afstemming anders zijn dan verondersteld wordt. Uit het onderzoek komt naar voren dat:

- De centrale organisatie en het centrale verkoopbeleid altijd een indirecte bijdrage leveren aan het verkoopresultaat. Vaak via het decentrale verkoopbeleid.
- De omgeving en de decentrale organisatie zowel indirect als direct van invloed zijn op het verkoopresultaat.
- Het decentrale verkoopbeleid altijd alleen maar direct van invloed is op het verkoopresultaat.

De onverwachte bevinding uit het onderzoek is dat de woningvoorraad eveneens direct en indirect van invloed is op het verkoopresultaat.

Uiteindelijk lijkt er een verband te zijn in de factoren die een indirecte relatie vertonen met het verkoopresultaat. Bij alle factoren verloopt de indirecte invloed altijd via het decentrale verkoopbeleid. Dit maakt het decentrale verkoopbeleid een belangrijk onderdeel van het beleidsproces verkoop. Het kan worden gezien als afstemmingsmethode tussen de overige factoren uit het beleidsproces verkoop, namelijk het centraal en decentraal verkoopbeleid, de centrale en decentrale organisatie, de omgeving en de woningvoorraad.

Decentrale factoren – zoals decentraal verkoopbeleid, decentrale organisatie, omgeving en woningvoorraad - vertonen daarnaast ook een directe relatie met het verkoopresultaat. De wijze waarop de factoren inhoudelijk zijn vormgegeven bepalen of het verkoopresultaat gerealiseerd kan worden.

Verschillen in het verkoopresultaat

Decentrale factoren kunnen eveneens leiden tot verschillen in het verkoopresultaat. Dit komt voort uit de wijze waarop de decentrale organisatie, omgeving, woningvoorraad en het decentrale verkoopbeleid inhoudelijk zijn vormgegeven.

Zo toont het onderzoek aan dat de manier waarop de omgeving is vormgegeven bepaalt of een corporatie doorgaans woningen kan verkopen. Soms is het alleen al vanwege de omgeving niet mogelijk om woningen te verkopen. Demografische ontwikkelingen (voornamelijk bevolkingskrimp en vergrijzing), een hoog aandeel koopwoningen in de regio of veel concurrentie kunnen ervoor zorgen dat de corporatie moeilijker woningen kan verkopen.

De samenstelling, situering en onderhoudsstaat van de woning leveren eveneens een belangrijke bijdrage aan het verkopen van woningen. Zowel het verkoopbeleid als het verkoopresultaat van de vestigingen worden hierdoor positief dan wel negatief beïnvloed. Uit het onderzoek blijkt dat indien een vestiging vooral meergezinswoningen in haar bezit heeft, het lastiger is om woningen te verkopen.

Uit het onderzoek naar voren dat ook de organisatie een belangrijke rol speelt in het verschil in verkoopresultaat van de vestigingen. Uit onderzoek blijkt dat indien een decentrale organisatie meer teamgericht is, zij het decentrale verkoopbeleid heeft ingekaderd waardoor het sturing en houvast geeft. Het centrale verkoopbeleid is eveneens beter meegenomen in het decentrale verkoopbeleid. Bij

sturing van de centrale organisatie zorgt een teamgerichte organisatie ervoor dat zij vasthoudt aan de hoofdlijnen van het geplande decentrale verkoopbeleid. Uiteindelijk draagt dit ertoe bij dat verkoopresultaten gerealiseerd worden conform begroting, mits het doel voor ogen wordt gehouden, maar niet overheersend is. Een decentrale organisatie die meer doelgericht is heeft haar decentrale verkoopbeleid minder ingekaderd en het centrale verkoopbeleid minder goed in het beleid opgenomen. Sturing vanuit de centrale organisatie leidt ertoe dat een adhoc verkoopbeleid op decentraal niveau ontstaat waarin beslissingen worden gemaakt die vooral voortkomen uit hetgeen de organisatie denkt dat goed is voor de omgeving in plaats van wat de organisatie moet doen op basis van de omgeving. Als gevolg hiervan ontstaat er een open beleid waarin medewerkers nauwelijks kaders en richtlijnen hanteren die gelden voor de verkoop van huurwoningen. Uit het onderzoek kan dus worden opgemaakt dat organisaties die vooral focussen op het doel meer moeite hebben met het realiseren van verkoopresultaten conform begroting, dan organisaties die vooral focussen op teamgericht werken.

Als laatste blijkt ook het verkoopbeleid een belangrijke rol te spelen. Zo lijkt een meer afgebakend verkoopbeleid samen met het stimuleren van verkoop een belangrijke rol te spelen in het verkoopresultaat. Indien geen van beiden of slechts een van beiden activiteiten wordt uitgevoerd worden resultaten niet behaald. Uiteindelijk veroorzaakt dit dus ook het verschil in het verkoopresultaat.

Verkoop als bijdrage aan de maatschappelijke taakstelling van corporaties

Ondanks de verschillen die in het beleidsproces verkoop en het verkoopresultaat zijn aangetroffen zijn er ook overeenkomsten te zien. Deze overeenkomsten spelen een belangrijke rol in de wijze waarop de verkoop van huurwoningen een bijdrage levert aan de maatschappij.

Theorie wijst uit dat de verkoop van huurwoningen een steeds belangrijkere rol is gaan spelen in de financierbaarheid van corporaties. De veranderingen in de omgeving, zoals de invoering van de vennootschapsbelasting en de kredietcrisis zijn hiertoe een belangrijke aanleiding. Uit de empirie blijkt dat het verkopen voornamelijk wordt ingezet als een middel om andere doelen te realiseren. Het risico is dat de maatschappelijke outcome – oftewel het doel van verkoop – uit het oog verloren wordt. Desalniettemin blijkt uit verkoopresultaten dat huishoudens door de verkopen nog steeds een eigen woning kunnen verwerven. De laatste jaren hebben steeds meer huurders een huurwoning van de corporatie gekocht. Mensen die de mogelijkheid hebben om een huurwoning te kopen doen dit al dan niet met gebruikmaking van een kortingsregeling (zie verkoopresultaten bijlage 2). Mensen die een woning kunnen kopen worden dus door corporaties gestimuleerd dit daadwerkelijk te doen. Het effect lijkt te zijn dat het huren van een woning van een corporatie zijn oorspronkelijke rol terug krijgt. Desondanks moet de corporatie ervoor waken dat het stimuleren van het eigen woningbezit niet leidt tot verkoopdwang. Het moet ten alle tijden maatschappelijk verantwoord blijven om woningen te verkopen.

De vraag blijft echter wat de woningverkoop voor de maatschappij op lange termijn betekent. Het onderzoek toont aan dat daar tot op heden nog weinig rekening mee wordt gehouden. Verkoop wordt vooral benaderd vanuit de korte of middellange termijn. Onderzoek naar lange termijn effecten zijn tot op heden nauwelijks gedaan, waardoor de vraag kan worden gesteld of het verkopen van huurwoningen wel zo maatschappelijk is als dat er daadwerkelijk wordt gedacht?

Hoe dan ook de woningcorporatie zorgt er in de huidige situatie wel voor dat er opbrengsten worden behaald die nu of in de toekomst kunnen worden ingezet voor andere doeleinden. Deze doeleinden hebben uiteindelijk altijd betrekking op het direct dan wel indirect investeren in de maatschappij.

8.3 Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft de verschillende factoren die van invloed zijn op de verkoop van huurwoningen in kaart gebracht. Het heeft inzicht gegeven welke relaties er wel en niet zijn aan te treffen en op welke manier de verschillende factoren zich verhouden tot de resultaten die met verkoop behaald worden. Het heeft aangetoond dat er zowel verschillen als overeenkomsten binnen vestigingen zijn aan te treffen en dat de afstemming tussen factoren en de wijze waarop een viertal factoren op decentraal niveau zijn vormgegeven van invloed is op het verkoopresultaat dat gerealiseerd wordt. Daarnaast blijken er ook een aantal relaties te ontbreken.

Aanbevelingen zijn gedaan op basis van onderstaande onderzoeksvraag:

Hoe verhouden de verschillende factoren van het beleidsproces verkoop zich tot de verkoopresultaten die worden behaald en welke aanbevelingen kunnen op grond van de uitkomsten worden gedaan?

Uitgangspunten en randvoorwaarden

Hieronder wordt een aantal punten benoemd, waarmee rekening moet worden gehouden om verbeteringen in het beleidsproces verkoop van de vestigingen te kunnen doorvoeren.

1. Verkoop is maatwerk
Houdt er als overkoepelende organisatie rekening mee dat er verschillende vestigingen onder één hoede functioneren. Deze vestigingen werken allemaal in een verschillende omgeving. Daarnaast is ook de samenstelling van de woningvoorraad in de vestigingen verschillend. Hierop dient hun verkoopbeleid altijd te worden afgestemd.
2. Verbeteringen bieden geen zekerheid voor resultaten
Verbeteringen in het beleidsproces verkoop bieden geen garantie voor het behalen van het begrootte verkoopresultaten. Ondanks dat het beleidsproces verkoop wordt verbeterd, kan het er evengoed toe leiden dat begrootte verkoopaantallen en opbrengsten niet worden gerealiseerd.
3. Weerstand tegen het aanbrengen van verbeteringen
Het aanbrengen van verbeteringen in het beleidsproces verkoop kan leiden tot weerstand. Voor de organisatie is het van belang om deze weerstand te onderkennen. Daarbij is het van belang om medewerkers van begin tot eind bij de veranderingen te betrekken en naar hun kennis en kunde te luisteren.

Verbeteringen in het beleidsproces verkoop

Ten opzicht van het beleidsproces verkoop kunnen er verschillende aanbevelingen gedaan worden.

1. De bijdrage van verkoop voor de maatschappij
Verkoop moet door corporaties niet alleen als middel beschouwd worden voor het genereren van opbrengsten, maar moet ook gezien worden als doel om een betere woonsituatie voor huishoudens te realiseren. Soms zal verkoop daar het beste middel voor zijn. In bepaalde gevallen is het niet verkopen van een woning, een huur-koopconstructie of het huren van een woning een beter alternatief. Een selectief verkoopbeleid kan hierin een bijdrage leveren, waarbij een selectie wordt gemaakt naargelang de mogelijkheid van de bewoner, de huur-koopverhouding van een buurt en/of het lange termijn perspectief voor bewoners en de corporatie.
2. Verkoop centraal of decentraal positioneren
De corporatie kan ervoor kiezen om verkoop centraal of decentraal te structureren of een combinatie van beide mogelijk te maken. Ongeacht de keuze die de

corporatie maakt, is het van belang dat er een goede afstemming tussen beiden plaatsvindt. Onderstaande aanbevelingen kunnen hieraan bijdragen.

- *Maak duidelijke afspraken over de taakverdeling.*
Er moeten heldere afspraken zijn over de taakverdeling, samenwerking en communicatie. Daarbij is het van belang dat afspraken tussen de centrale organisatie en al haar vestigingen hetzelfde zijn. Dit om te voorkomen dat er verwarring over ontstaat. Het regelmatig reflecteren over deze afspraken kan daarbij helpen.
- *Afstemming in het beleid*
Zorg ervoor dat het verkoopbeleid op centraal en decentraal niveau op elkaar is afgestemd. Ga bij de centrale of decentrale organisatie na of er beleid is ontwikkeld, voordat er eigen initiatieven genomen worden.
- *Communicatie in de organisatie*
Zorg voor regelmatige communicatie tussen de centrale organisatie Wonen Limburg en de vestigingen. Ga regelmatig met elkaar in overleg. Tijdens dit overleg kan kennis en informatie wordt uitgewisseld. Daarnaast kunnen ervaringen vanuit de vestigingen worden teruggekoppeld naar de centrale organisatie, maar kan dit proces ook in omgekeerde richting plaatsvinden. Organisaties kunnen van elkaar leren en deze leereffecten meenemen bij de verkoop van huurwoningen.

3. Verkoopbeleid

Wat betreft het verkoopbeleid van de vestigingen is het van belang dat dit inhoudelijk goed is vormgegeven. Dit kan bereikt worden op basis van onderstaande aanbevelingen.

- *Baken het verkoopbeleid af*
Dit zorgt ervoor dat medewerkers weten wat ze moeten doen en het beleid ook uit kunnen voeren. Het smart formuleren van doelstellingen, maar ook het opstellen van duidelijke en meetbare criteria kan daarbij van nut zijn. Het hanteren van duidelijke en meetbare criteria dient binnen Wonen Weert al als belangrijk hulpmiddel bij de verkoop.
- *Betrek medewerkers bij het opstellen van het beleid*
Door medewerkers te betrekken bij het opstellen wordt er enerzijds draagvlak gecreëerd en worden zij anderzijds meteen geïnformeerd over het uit te voeren beleid. Houd er als organisatie rekening mee dat er vaak veel kennis en kunde bij de medewerkers die het beleid uitvoeren aanwezig is en dat zij een positieve bijdrage kunnen leveren bij het maken van beleid.
- *Ga uit van realistische verkoopaantallen op en stel deze zo nodig bij*
Ga bij het opstellen en bijstellen van verkoopaantallen na of het voor de vestiging haalbaar is. Hanteer daarbij gegevens over voorgaande jaren, die inzichtelijk maken welke aantallen en opbrengsten er door een vestiging zijn behaald.
- *Stimuleer verkoop en bepaal welke doelgroep benaderd moet worden*
Zorg ervoor dat huurders en de markt actief worden geïnformeerd over het kopen van een woning bij de corporatie. Het is belangrijk om bij de verkoop van huurwoningen na te gaan voor welke doelgroep de woning geschikt is. Dit is essentieel voor de verdere aanpak van de verkoop. Zo kunnen gezinnen en jongeren op een andere manier benaderd en gestimuleerd worden bij de verkoop van huurwoningen.
- *Kijk naar de lange termijn effecten van verkoop.*
Schat als corporatie in wat de verkoop van het type huurwoningen in bepaalde aantallen, prijsklassen en locaties betekent voor de toekomst en de woningportefeuille. Zo kan de verkoop van huurwoningen er toe leiden dat er in bepaalde buurten vrijwel geen woningen meer te huur zijn, waardoor de keuzemogelijkheden van woningzoekenden worden beperkt.

4. Organisatie

De organisatie heeft een belangrijke rol in het beleidsproces verkoop. Met deze positie moet de organisatie voorzichtig omgaan. Aanbevelingen hiervoor zijn:

- *Wees voorzichtig met adhoc sturing in het verkoopbeleid van de vestigingen.*
Adhoc sturing binnen de verkoop kan ervoor zorgen dat er paniek ontstaat binnen de vestigingen en de effecten daarvan zijn moeilijk te overzien. Informeer de vestigingen daarom over het feit dat adhoc sturing noodzakelijk kan zijn bij het behalen van eindresultaten. Maak medewerkers duidelijk wat de verkoop van huurwoningen voor de corporatie betekent. Geef aan wat er gebeurt als verkoopaantallen niet worden gerealiseerd.
- *Maak de organisatie bewust van de consequenties van verkoop.*
De verkoop van huurwoningen heeft niet alleen effect op het vastgoed dat door de corporatie wordt beheerd en de financiële middelen die door middel van verkoop worden gegenereerd. Het heeft eveneens effecten op de maatschappij. Probeer als corporatie deze effecten in kaart te brengen.
- *Hanteer informatie- en communicatiesystemen.*
Gebruik programma's andere manieren om ervoor te zorgen dat de besluitvorming wordt gestructureerd en gesystematiseerd. Hierdoor kunnen adhoc beslissingen worden beperkt en worden alle factoren die van belang zijn bij de verkoop van woningen in kaart gebracht en meegenomen tijdens de besluitvorming. Het biedt verheldering over de wijze waarop processen worden doorlopen.
- *Capaciteit van medewerkers*
Houd in de gaten of medewerkers over de juiste competenties, kennis of kunde beschikken die van belang zijn bij het verkopen van huurwoningen. Biedt zo nodig opleidingen aan die hier verbetering in kunnen brengen.

5. Omgeving

- *De omgeving is een gegeven*
Bij het verkopen van huurwoningen is er een aantal factoren in de omgeving dat de verkoopresultaten van de vestiging beïnvloedt. Houdt er rekening mee dat het vanwege de omgeving niet mogelijk is om woningen te verkopen.
- *Zorg voor een afstemming tussen omgeving en centraal verkoopbeleid.*
De omgeving is een belangrijk gegeven die het verkoopbeleid van de centrale organisatie beïnvloedt. Door rekening te houden met de omgeving waarin de verschillende vestigingen van de corporatie opereren kan zij ervoor zorgen dat er een betere afstemming tussen het centrale en decentrale beleid wordt gecreëerd.

6. Woningvoorraad

- *Verbeter de onderhoudsstaat van de woning*
Indien de corporatie merkt dat de onderhoudsstaat een belangrijke invloed heeft op het besluit dat er door huishoudens wordt genomen om een woning wel of niet te kopen, kan de corporatie hierop inspelen. Zij kan proberen de onderhoudsstaat van de woning te verbeteren of een ontwerp maken dat laat zien wat verbeteringen in een woning kunnen doen met de uitstraling.
- *Houdt rekening met de samenstelling van de woningvoorraad*
De corporatie moet er rekening mee houden dat het bezit van een corporatie een belangrijke rol speelt bij de verkoop van de woningen. Daarom wordt geadviseerd om een speling in te bouwen in het resultaat van de vestigingen die veel meergezinswoningen in het bezit houden. Zo kunnen tegenvallende verkoopresultaten opgevangen worden.

7. Verkoop als cyclisch proces

Zorg ervoor dat verkoop wordt benaderd als een cyclisch proces. Voorwaarden hiervoor zijn dat:

- Het beleidsproces verkoop frequent wordt doorgelicht.
- Resultaatmetingen worden doorgevoerd in het beleid.

Het bewaken van het beleidsproces verkoop in de vestigingen is dus zeer belangrijk. Een procesmanager zou hierop toe kunnen zien.

9 Epiloog

Hoewel de bevindingen van het onderzoek enerzijds liggen bij de verhoudingen tussen factoren bij het verkopen van huurwoningen en de effectiviteit van het beleidsproces verkoop weergeeft, kunnen er ook conclusies worden getrokken met betrekking tot de inzet van de gegeneerde opbrengsten verkregen door de verkoop van huurwoningen.

Consequenties van de effectiviteit van het beleidsproces verkoop

De vestigingen van Wonen Limburg verkopen jaarlijks een deel van hun huurwoningen om daarmee opbrengsten te genereren voor de financiering van onrendabele investeringen. Als dit in de praktijk wordt getoetst wijst onderzoek uit dat Wonen Limburg in de periode 2007 tot 2009 gemiddeld 53% van haar behaalde opbrengsten heeft ingezet om haar onrendabele investeringen te financieren. Ook de vestigingen Wonen Weert en Wonen Venray generen over het algemeen meer opbrengsten dan zij inzetten voor onrendabele investeringen. Bij Wonen Heuvelsteden is het tegenovergestelde te zien. Deze vestiging genereert nauwelijks opbrengsten door middel van verkoop, maar investeert jaarlijks een paar miljoen onrendabel, zie bijlage 2. Dit kan verklaard worden vanuit het feit dat Wonen Heuvelsteden in tegenstelling tot Wonen Venray en Wonen Weert opereert in een omgeving waarin demografische krimp van invloed is. Op basis van de bevolkingskrimp, vergrijzing en ontgroening kan Wonen Limburg nauwelijks huurwoningen verkopen, maar moet zij jaarlijks wel veel onrendabele investeringen doen in verband met de aanpassing van haar woningvoorraad.

Terugkomend op opbrengsten en investeringen van Wonen Limburg als totale organisatie kan geconstateerd worden dat veel behaalde opbrengsten niet worden ingezet voor onrendabele investeringen. Aan een directielid van Wonen Limburg is gevraagd wat gedaan is met gegeneerde opbrengsten die niet zijn ingezet voor onrendabele investeringen (47% van de totaal behaalde opbrengsten in de periode 2007-2009). Zij verklaard dat "het volgens de regels van de jaarrekening niet is toegestaan om een 'potje' te vormen. Als er in een jaar winst is gemaakt door meer te verkopen of minder te investeren, dan wordt de winst toegevoegd aan het eigen vermogen (...). We sturen erop dat Wonen Limburg financieel gezond blijft" (*DUBBELDAM, 2010*).

Uit onderzoek bij Wonen Limburg blijkt dat gegeneerde verkoopopbrengsten in de huidige situatie veelal slechts gedeeltelijk worden ingezet voor de financiering van onrendabele investeringen. Onderzoek wijst uit dat er twee oorzaken zijn aan te wijzen die hier debet aan zijn:

1. Aan het einde van het jaar worden er vaak nog meer woningen verkocht dan men voor ogen had.
2. Investeringen blijven achter bij de begrootte bedragen;

Opvallend is dat Wonen Limburg en haar vestigingen hiervoor nauwelijks beloond of bestraft worden. In de huidige situatie lijkt er eveneens geen autonome prikkel vanuit de omgeving te zijn die de corporatie ertoe brengt effectief en efficiënt te werken (*DREIMULLER, 2008*). Het ontbreken van deze prikkel kan echter voordelen opleveren voor de toekomst, waarin een corporatie als Wonen Limburg volgens prognoses binnen meerdere vestigingen te maken krijgt met een demografische krimp. Deze krimp zal gevolgen hebben voor de woningvoorraad van de vestigingen en de investeringen die de corporatie hierin zal moeten gaan doen. Het hebben van stabiele vermogenspositie verzekert de corporatie van voldoende mogelijkheden om ook in de toekomst leningen af te sluiten en te investeren in haar woningbezit.

De conclusie is dat de vestigingen van Wonen Limburg gegeneerde verkoopopbrengsten gedeeltelijk inzetten voor het financieren van onrendabele investeringen, maar ook om hun

eigen vermogenspositie positief in stand te houden. Hierin is er rekening gehouden met lange termijn prognoses, die erop wijzen dat er in de toekomst naar verwachting forse investeringen gedaan moeten worden in haar woningvoorraad.

Generaliseerbaarheid van het onderzoek

Elke onderzoeker streeft naar een valide en betrouwbaar onderzoek. Ook bij dit afstudeeronderzoek is dit in ogenschouw gehouden. Er is geprobeerd de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen door methodetriangulatie in te zetten. Dit betekent dat er interviews met meerdere mensen van één vestiging zijn gehouden en voor de zes vestigingen is uitgevoerd. Hiermee is geen feitelijk gedrag onderzocht maar gedragpercepties, gedragsherinneringen en gedragintenties. Daarnaast zijn er ook interviews gedaan met medewerkers van de centrale organisatie van Wonen Limburg, zijn er twee workshops gehouden met zowel het directieteam als uitvoerende verkoopmedewerkers, is deskresearch verricht en zijn observaties uitgevoerd. Een analyse en vergelijking van de verschillende vestigingen en de uitkomsten hiervan bieden inzicht in de relaties tussen factoren en hun onderlinge samenhang. Daarbij is in het onderzoek continu rekening gehouden met de context waarin deze verschijnselen zicht voordoen. Deze context betreft de fusiecorporatie Wonen Limburg in de provincie Limburg, waarbinnen verschillende vestigingen opereren, zoals Wonen Heuvelsteden, Wonen Venray en Wonen Weert. De geldigheid van de empirische onderzoeksresultaten heeft alleen betrekking op de verkoop van huurwoningen van Wonen Limburg in de periode tot en met december 2010. Ontwikkelingen die na deze periode hebben plaatsgevonden zijn niet in dit onderzoek meegenomen. Op basis hiervan zijn onderzoeksresultaten niet generaliseerbaar en kunnen ze niet veralgemeniseerd worden.

Vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek is noodzakelijk om uit te zoeken of bevindingen over het beleidsproces verkoop generaliseerbaar zijn en hiermee kunnen worden toegevoegd aan bestaande literatuur.

Er kan onderzoek worden verricht naar andere fusiecorporaties waarbinnen verschillende vestigingen opereren binnen eenzelfde provincie en worden aangestuurd vanuit één centrale organisatie. Daarmee kan het onderzoek aantonen of verhoudingen van factoren in het beleidsproces verkoop vergelijkbaar zijn met de onderzoeksresultaten van Wonen Limburg. Hierbij is het van belang om de onderzoeksaanpak op vergelijkbare wijze uit te voeren en dezelfde onderzoeksmethoden te hanteren.

Daarnaast kan er onderzoek worden verricht naar andere typen corporaties, zoals:

- Corporaties met één vestiging;
- Corporaties met meerdere vestigingen werkzaam in verschillende provincies;
- Corporaties die worden aangestuurd vanuit verschillende centrale organisaties en meerdere vestigingen hebben in verschillende provincies.

Meerwaarde van het afstudeeronderzoek

De meerwaarde van dit onderzoek ligt in het benoemen van factoren die indirect dan wel direct van invloed zijn op verkoopresultaat van een corporatie. Er worden concrete oorzaken genoemd die hier debet aan zijn en verschillen in het verkoopresultaat kunnen veroorzaken. Dit onderzoek levert daarmee een bijdrage aan de wijze waarop corporaties de verkoop van huurwoningen op kunnen pakken en de verbeteringen die zij kunnen doorvoeren in het proces en de maatschappelijke effecten. Beiden zijn uiteindelijk van invloed op het verkoopresultaat van corporaties.

Literatuur en praktijkreferenties

Boeken

- KOR, R. WIJNEN, G. WEGGEMEN, M. (2007). Ondernemen binnen de onderneming, *Essenties van organisaties*, Kluwer, Deventer.
- KOR, R. WIJNEN, G. WEGGEMEN, M. (2007). Meesterlijk organiseren, *Handreikingen voor ondernemende managers*, Kluwer, Deventer.
- MOUWEN, C.A.M., (2004) Strategische planning voor de moderne non-profit organisatie, Koninklijke van Gorcum, Assen.
- MOUWEN, C.A.M., (2006), Strategie-implementatie: sturing en governance in de moderne non-profit organisatie, Koninklijke Van Gorcum, Assen.
- NIEBOER, N. (2009). Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties, IOS PRESS BV, Amsterdam.
- VAN OS, P. (2007). Mensen, stenen, geld, *Het beleidsproces bij woningcorporaties*, Rigo Research en Advies BV, Amsterdam.
- PRIEMUS H, (1978), *Volkshuisvesting: Begrippen, problemen, beleid*, Samson Uitgeverij, Alphen
- VERSCHUREN, P. DOOREWAARD, H. (2003). Het ontwerpen van een onderzoek, Uitgeverij Lemma BV, Utrecht.

Internet

- KEI CENTRUM, www.keicentrum.nl, geraadpleegd op 30 april 2010
- KEI CENTRUM, www.keicentrum.nl, geraadpleegd op 7 september 2009
- VAN NIMWEGEN (2008), www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2782, geraadpleegd op 12 november 2009.
- Planbureau voor de leefomgeving, www.pbl.nl/nl/ , geraadpleegd op 13 mei 2010.
- RIGO, www.rigo.nl, geraadpleegd op 5 april 2009
- VROM, www.vrom.nl/pagina.html?id=19493, geraadpleegd op 10 januari 2010.
- VROM, www2.vrom.nl, geraadpleegd op 1 april 2009
- WONEN LIMBURG, www.wonenlimburg.nl, geraadpleegd op 7 oktober 2009

Rapporten

- BOELHOUWER P, KESSELS S, HOEKSTRA J, SMIT V, (2007), Perspectief op een woningmarkt in balans: tijd voor keuzes, *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, nummer 5, pp 6.
- CENTRAAL FONDS VOLKSHUISVESTING, (2009) Verslag financieel toezicht woningcorporaties, Naarden.

DEUTEN, J. DE KAM, G. (2007). Werken aan de goede keuze. *Hoe corporaties als eigentijdse maatschappelijk ondernemer keuzes maakt*, Aedes, Hilversum.

DREIMULLER, A.P. VAN ENGELDORP GASTELAARS, Ph. (2008) Corporaties bedrijfskundig gezien, Discussiepaper ASRE onderzoeksseminar april 2008 over strategievoering van woningcorporaties.

DUBBELDAM, M.Th. (2008). Vastgoedsturing, een model voor corporaties met streven naar balans tussen maatschappelijke en financiële doelen, afstudeerscriptie TiasNimbas Business School.

GERRITSEN H, LELIEVELD A, (2002), *De Nederlandse woningmarkt: een vergelijkend onderzoek*, Ernst & Young Real Estate, Hospitality & Construction.

GERARDTS, J. BANENS, R. (2009) werkgroep mens, *rapportage huidige situatie*, Wonen Limburg.

GERWEN, B. (2009) Overleven ondanks padafhankelijkheid, *een kwalitatief onderzoek naar de evolutie van lang aanwezige buitenlandse bedrijven in Noord-Brabant*, Universiteit van Utrecht.

NEELE, J. DE WILDT, R. WOUTERS, R. MASSAR, P. (2008). Van huur naar koopwoning, *Effecten van verkoop van huurwoningen*, Rigo Research en Advies BV, Amsterdam

VAN OS, P. (2009). De allocatiefunctie bij woningcorporaties, aanzet voor een ondersteunend instrument, Rigo Research en advies BV, Amsterdam.

PRIEMUS H, (1999), Instrumenten van volkshuisvestingsbeleid op een vragersmarkt, www.bng.nl.

PROVINCIE LIMBURG (2008), Woonmonitor Limburg, Maastricht.

TEGELS, K. VAN DEN BERG, G. ALGERA, I. (2006) Verkennende studie beweegredenen corporaties, deel 1 literatuur en hypotheses, in opdracht van Ministerie van Vrom, KPMG Business Advisory Services

THOMSON A, ANDEWEG-VAN BATTUM M.T, (2004), Sloop en sloopmotieven: tussenrapportage, enquête sociale huursector, Technische Universiteit Delft, faculteit Bouwkunde, Real Estate & Housing.

VAN DER VELDEN J, (2009), Wat zijn de gevolgen van de kredietcrisis voor de fysieke pijlers van de stedelijke vernieuwing en welke maatregelen worden genomen?, keicentrum Nederland, 2009.

VROM-raad, (2007),Tijd voor keuzes: perspectief op een woningmarkt in balans, Den Haag, pp 12-53.

VUNDERINK, H.J.H. (2009) Verkoop woningen in een veranderende markt, *zonder opbrengsten geen investeringen*

WONEN LIMBURG, (2004) procedurebeleid verkoop Wonen Limburg

WONEN LIMBURG (2006) Strategisch plan Wonen Limburg, *Midden in de maatschappij*, Roermond.

WONEN LIMBURG (2008) Portfoliobeleid Wonen Limburg 2009-2013.

WONEN LIMBURG (2008) Jaarverslag 2007, *Sterk door gebundelde verscheidenheid*, Wonen Limburg, Roermond.

WONEN LIMBURG (2009) Jaarverslag 2008, *Blijvend verbinden*, Wonen Limburg, Roermond.

WONEN LIMBURG (2009) Kwartaalrapportage 2^e kwartaal , Wonen Limburg, Roermond.

WONEN LIMBURG (2009) Kwartaalrapportage 3^e kwartaal , Wonen Limburg, Roermond.

WONEN LIMBURG (2009) Kwartaalrapportage 4^e kwartaal , Wonen Limburg, Roermond.

WONEN LIMBURG (2009) Meerjarenbegroting Wonen Limburg 2009-2013, Wonen Limburg, Roermond.

WONEN LIMBURG (2009) Rapportage ist-situatie , Wonen Limburg, Roermond.

WONEN VENRAY (2009). Kwaliteitsbeleid Wonen Venray

WONEN WEERT (2009). Kwaliteitsbeleid Wonen Weert

YIP, R. (2009) Verhuisstromen door nieuwbouw van corporaties, afstudeeronderzoek, Delft.

Interviews

CLEUREN, R. DRIESSEN, A. 24 november 2009, teamleider Wonen en beleidsmedewerker, Wonen Venray, Venray.

DRIESSEN, A. 3 maart 2010, beleidsmedewerker, Wonen Venray, Venray.

DUBBELDAM, M.T. 31 maart 2010, Manager Control, centrale organisatie, Roermond.

LANGESLAG, S. 17 maart 2010, medewerker marketing en onderzoek, centrale organisatie, Roermond.

OFFERMANS, S. 24 november 2009 en 6 april 2010, teamleider klantteam, Wonen Heuvelsteden, Heerlen.

REKERS, A. 3 maart 2010, vestigingsmanager, Wonen Venray, Venray

SCHUURING, W. 4 december 2009, teamleider wonen, Wonen Weert, Weert

SIEVERS, B. 16 april 2010 en 11 mei 2010, Ad interim directeur Wonen Heuvelsteden, Heerlen

SMITSMANS, K. 23 september 2009, Directeur Wonen Roer en Maas, Roermond.

STRATUM VAN, L. 9 april 2010, beleidsmedewerker, Wonen Weert, Weert.

VERCOULEN, E. 4 maart 2010, medewerker woondiensten, Wonen Helden, Helden.

WORKSHOP DIRECTIETEAM WONEN LIMBURG, 25 januari 2010.

Overige documenten

ETIL, (2009) Etil prognoses Limburg

DRIESSEN, A (2009) Memo verkoop

FGH VASTGOED EXPERTISE, (2009) De woningmarkt in Limburg

PUBLIC VISION (2009) Verkoop van corporatiewoningen

STRATUM VAN, L. (2009) Interne memo, *Uitbreiding verkooplijst*

WONEN WEERT (2010) plan van aanpak verkoop

Bijlage 1 Achtergrondinformatie uit de literatuurstudie

Dreimuller (2008), Mouwen (2004/2006), Nieboer (2009) en Van Os (2007) benoemen in hun onderzoeken aandachtspunten die een (belangrijke) rol spelen binnen corporaties. Hieronder is per onderzoeker een korte beschrijving gegeven.

Aandachtspunten uit het onderzoek van Dreimuller

Dreimuller (2008) haalt in zijn onderzoek "Veranderen is voor anderen" voornamelijk knelpunten aan die gebaseerd zijn op het onderzoek van andere onderzoeksinstituten. Hij komt in zijn onderzoek tot de conclusie dat "corporaties professionaliseren, maar te langzaam, gezien de kritiek dat het niet bijzonder is wat er gebeurt, dat het tijd werd en dat het veel beter kan" (*DREIMULLER, 2008*). Daarvoor haalt hij verschillende argumenten aan. Zo geeft hij aan dat vele instrumenten in het bedrijfsleven al decennia worden toegepast, terwijl de corporatiesector deze pas de laatste tien jaar heeft geïntroduceerd. Deze instrumenten worden gebrekkig ingevoerd en beklijven slecht. Zo ook het portfoliomanagement, het kwaliteitsbeleid en de marketing. Daarnaast haalt hij aan dat er weinig samenhang is tussen voornemens en realisatie, bijvoorbeeld bij nieuwbouw. Tevens geeft hij aan dat niet kan worden geconstateerd of doelen en normen zijn gerealiseerd omdat ze vaak niet genoemd worden. Prestaties zijn weinig transparant en moeilijk meetbaar. Tot slot geeft hij aan dat "veel managers - werkzaam bij corporaties - zijn opgeleid op een vakgebied dat is gerelateerd aan volkshuisvesting en niet aan management. Daardoor missen ze bedrijfskundige kennis & ervaring en geven zaken op hun eigen vakgebied voorrang boven structurele aansturing van het bedrijf. Dat gedrag geldt ook voor de medewerkers. Managers geven immers het voorbeeld en spreken medewerkers zelden aan als zij hun planning niet halen" (*DREIMULLER, 2008*).

Aandachtspunten uit het onderzoek van Mouwen

Mouwen beschrijft in zijn onderzoeken knelpunten die enerzijds relevant zijn bij het opstellen van het beleid en anderzijds een belangrijke rol spelen bij de implementatie van het beleid. Bij het opstellen van het beleid blijken aspecten uit zowel de interne als de externe omgeving van belang te zijn (*MOUWEN, 2004*). De interne aspecten zijn onder andere:

- De kwaliteit van de leiding en management;
- Kwaliteit van de organisatiestructuur;
- Kwaliteit van de informatiestructuur
- De organisatiecultuur
- Innovatie en strategische capaciteit van de organisatie.

Externe aspecten zijn bijvoorbeeld:

- Positieve of negatieve economische ontwikkelingen in een regio;
- Demografische ontwikkelingen;
- Mogelijkheden voor samenwerking of allianties;
- Groeiende of krimpende markt voor producten en diensten.

Tevens draagt Mouwen in zijn onderzoek behalve de implementatie van het beleidsproces (2006) nog andere knelpunten aan die in de implementatie van beleid naar voren kunnen komen, zoals:

- Het plan is onduidelijk en vaag en geeft daardoor onvoldoende houvast voor gerichte acties.
- Bij de voorbereiding van het plan is weinig draagvlak gecreëerd en hierdoor herkennen velen binnen de organisatie zich er niet in.
- De overall procesregie schiet tekort.
- De medewerkers zijn vooraf onvoldoende voorbereid op de nieuwe situatie en te weinig geïnstrueerd in verband met hun nieuwe taken.
- Er is onvoldoende stimulerend leiderschap dat het belang van de implementatie zelf mee uitdraagt.

Deze factoren vertonen volgens Mouwen (2006) “een hoge mate van onderlinge samenhang en demonstreren in hun samenhang een volstrekte onderschatting van de inhoudelijke kant van de implementatiepraktijk, maar ook van de proceskant”.

Aandachtspunten uit het onderzoek van Nieboer

Nieboer beschrijft in zijn onderzoek voornamelijk knelpunten die betrekking hebben op de manier waarop het beleid tot stand is gekomen en wordt geïmplementeerd. Zo wordt er volgens hem teveel uitgegaan van het gezichtspunt van de beleidsontwikkelaar en wordt er niet of nauwelijks gekeken vanuit het gezichtspunt van degene die het beleid moet uitvoeren. Eveneens wijst hij op de onderlinge afstemming tussen personen die het beleid uitvoeren en het belang van overeenstemming tussen de personen op het strategisch niveau. Volgens hem ontstaat het risico dat leidinggevendenden ieder hun eigen doelen nastreven en kom daardoor van het officiële beleid weinig terecht (*NIEBOER, 2009*). De twee geschetste voorbeelden zijn afkomstig uit onderzoek door Simons en Noble en worden gebruikt door Nieboer (2009). Op grond van onderzoek van onder andere Simons en Noble is de opvatting ontstaan dat de implementatiefase niet slechts een afgeleide is van de beleidsontwikkeling, maar een proces is waarin eveneens beleid wordt gevormd. De beleidsvorming gaat dus verder tijdens de implementatiefase. Dit betekent dat veranderingen t.a.v. keuzes toe te schrijven zijn aan een of meer factoren buiten het portefeuillebeleid, vaak afkomstig uit de omgeving en kunnen voortkomen uit een wijziging van het beleid (*NIEBOER, 2009*).

Aandachtspunten uit het onderzoek van Van OS

Naast Nieboer en Mouwen heeft ook het Rigo langs verschillende wegen inzicht gekregen in de praktijk van de beleidsproces bij corporaties. Zo heeft het adviesbureau projecten uitgevoerd waarin sturingsvraagstukken centraal stonden en de stand van zaken met betrekking tot het beleidsproces van corporatie onderzocht (*VAN OS, 2007*). Hieruit zijn vele conclusies naar voren gekomen, waarbij in deze literatuurstudie wordt gefocust op de organisatorische inbedding van het beleidsproces en de beleidsinhoud.

De organisatorische inbedding

Uit de uitkomsten van het onderzoek van het Rigo blijkt dat bij veel corporaties het beleidsproces nog in een groeiende fase verkeerd. Zo zoeken corporaties nog naar de positionering van verantwoordelijkheden ten aanzien van het beleidsproces in de organisatie op de verschillende niveaus. In de uitkomsten van het onderzoek is te zien dat taken en verantwoordelijkheden soms bij de beleidsmedewerkers of managers op strategisch niveau zijn ondergebracht, soms op het tactisch niveau zijn gepositioneerd en dat er soms niets is geregeld. Van grote invloed daarbij is de kwaliteit van overdracht van kennis en informatie. Juist op dit punt manifesteert zich een gebrek aan samenhang. Ook staan de uitkomsten van een beleidsproces nog teveel los van de uitvoeringspraktijk. Dit wil zeggen dat er wel beleidskaders zijn, maar dat ze niet in procedures zijn verwerkt en niet gecontroleerd worden (*VAN OS, 2007*).

Uit het onderzoek van Rigo blijkt eveneens dat horizontale coördinatie in het beleidsproces van belang is. Dit hoort plaats te vinden tussen afdelingen van een corporatie zoals Technisch beheer, Financiën en Woondiensten. In de praktijk blijkt dit vaak nog een zoektocht te zijn (*VAN OS, 2007*). Tevens is in de beleidscyclus zowel horizontale als verticale communicatie van belang. Op die punt kan de organisatie lering trekken via contacten met andere personen in de organisatie. Daarvoor is coördinatie een voorwaarde. Het leren en coördineren vergt een tijdige en volledige interne communicatie. Deze communicatie dient in twee richtingen plaats te vinden. Hierbij hoort zowel het brengen van de communicatie al het halen ervan. Uit het onderzoek van het Rigo blijkt dat veel corporaties hier nog hard aan werken (*VAN OS, 2007*).

Eveneens blijkt uit onderzoek van het Rigo dat de beleidscyclus nog in relatief weinig corporaties wordt gesloten. Dat betekent concreet dat corporaties maar in geringe mate toekomen aan het meten van de prestaties op de verschillende niveaus. De corporatie kan ervoor zorgen dat haar beleidscyclus wordt gesloten door de resultaten te monitoren. Dit kan leiden tot een evaluatie en bijstelling van het beleid. Uit het onderzoek van het Rigo bestaat de indruk dat dit wel gebeurt, maar vrijwel niet expliciet en niet als concrete activiteit benoemd wordt op de jaargenda (VAN OS, 2007). Daarnaast is het beleidsproces nog nauwelijks ingebed in de planning en control van corporaties. Dat houdt in dat het voorraadbeleid min of meer adhoc inspeelt op de veranderingen in de omgeving (VAN OS, 2007). Het onderzoek van Nieboer (2009) bevestigt dit.

De beleidsinhoud

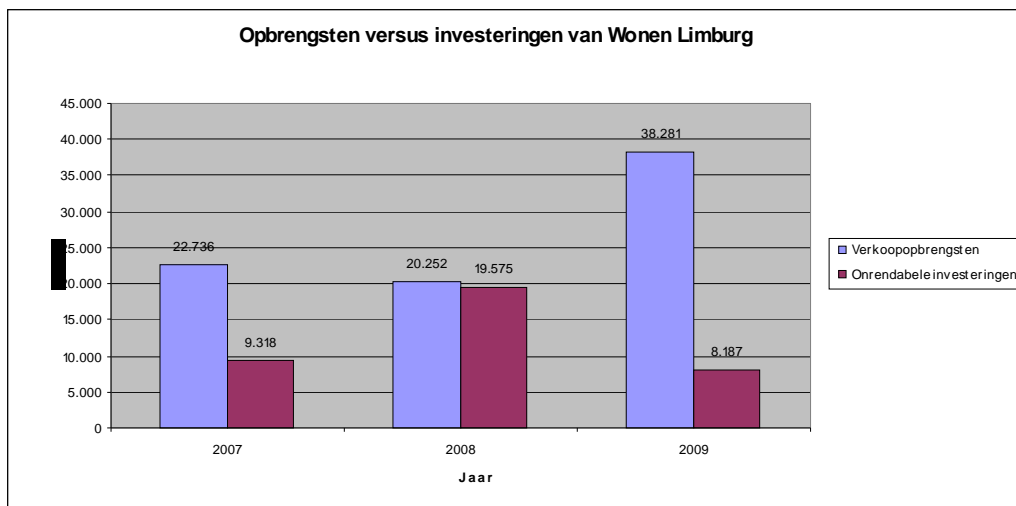
Ook de beleidsinhoud laat knelpunten zien. Zo blijkt uit onderzoek van Van Os (2007) dat veel corporaties – niet alleen de kleinere – kenmerken hebben van een beheerorganisatie en hierdoor weinig ondernemingskenmerken vertonen. Markt en omgevingsanalyses staan nog in de kinderschoenen. Tevens blijkt uit zijn onderzoek dat strategische keuzes vaak weinig instrumenteel ondersteund worden. Afwegingen en keuzes van de corporatie over de strategie blijken onvoldoende traceerbaar. Daarnaast sturen slechts weinig corporaties wat inhoud betreft op outcome-doelstellingen. Als het maatschappelijke rendement gedefinieerd wordt als de mate waarin de outcome-doelstellingen gehaald worden kan volgens Van Os de conclusie worden getrokken dat corporaties niet sturen op maatschappelijk rendement. De onderlinge weging van maatschappelijke doelen en financieel rendement wordt soms wel genoemd maar is vaak niet uitgewerkt. Hierin ligt volgens hem een grote uitdaging voor de sector, "vooral ook gezien het grote maatschappelijke belang om iets te laten zien van de effectiviteit van het handelen en de efficiency bij het inzetten van middelen" (VAN OS, 2007).

Bijlage 2 Verkoopresultaten versus investeringen

Uit de verkoopresultaten van de afgelopen drie jaar kan meer informatie gehaald worden dan alleen het aantal woningen dat is verkocht en de opbrengsten die hiermee zijn behaald. Er kan ook een beschrijving worden gegeven van de verkoop aan huurders, de verkoop met kortingsregeling en naar woningtype.

Verkoopopbrengsten versus onrendabele investeringen van Wonen Limburg

Uit het beleid van Wonen Limburg en uit een interview met een directielid van Wonen Limburg blijkt dat er verkoopopbrengsten worden gegenereerd om onrendabele investeringen te kunnen financieren. Als de verkoopopbrengsten en onrendabele investeringen één op één worden vergeleken lijkt dit beeld voor Wonen Limburg slechts gedeeltelijk bevestigd te worden. Uit resultaten van Wonen Limburg komt naar voren dat de opbrengsten van verkoop vooral in 2009 en 2007 veel hoger zijn geweest dan de onrendabele investeringen. Aan het directielid van Wonen Limburg is gevraagd wat er gedaan wordt met gegenereerde opbrengsten die niet zijn ingezet voor onrendabele investeringen. Zij verklaart dat "het volgens de regels van de jaarrekening niet is toegestaan om een 'potje' te vormen. Als er in een jaar winst is gemaakt door meer te verkopen of minder te investeren, dan wordt de winst toegevoegd aan het eigen vermogen... We sturen erop dat we financieel gezond blijven" (DUBBELDAM, 2010).



Figuur 1 Opbrengsten versus onrendabele investeringen Wonen Limburg (x €1000,-) 2007-2009

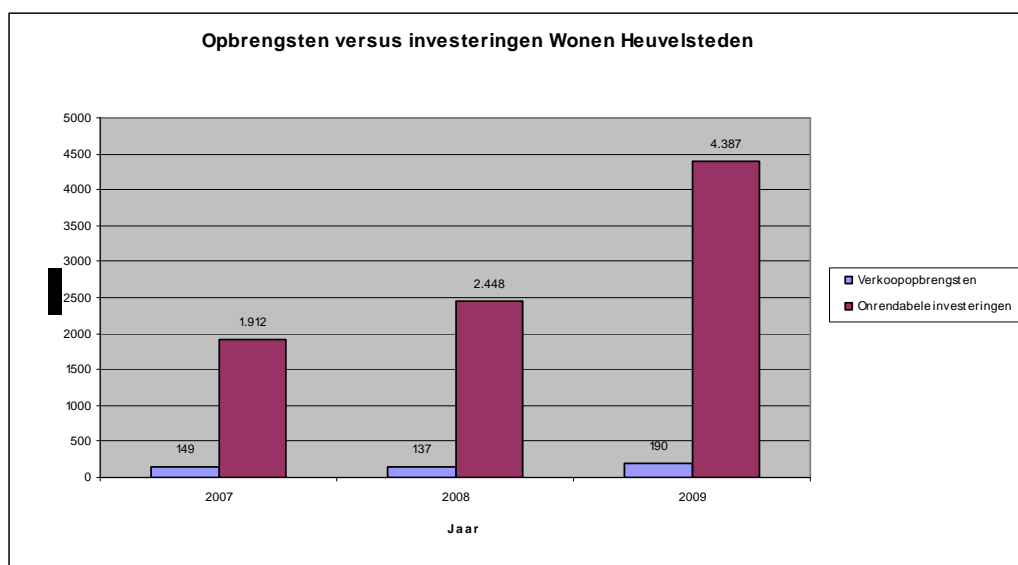
Corporaties krijgen van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting jaarlijks een continuïteitsoordeel toegekend. Hierin wordt de financiële positie van de corporatie gemeten. Dit continuïteitsoordeel kan worden ingedeeld in categorie A, B of C.

- A: de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de corporatie;
- B1: de voorgenomen activiteiten brengen de corporatie op de middellange termijn (3 tot 5 jaar) in gevaar;
- B2: de voorgenomen activiteiten brengen de corporatie op de korte termijn (binnen 2 jaar) in gevaar;
- C: de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leidt tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting.

Het continuïteitsoordeel van Wonen Limburg wordt gewaardeerd met een C-status. Dit betekent dat Wonen Limburg te weinig investeert in verhouding tot haar vermogen. Dit blijkt eveneens uit gegevens van figuur 1. Wonen Limburg verklaart dat "zij een belangrijk deel van de investeringen financiert door middel van de verkoop van huurwoningen. Nu de verkoop stagneert wordt de financiering van nieuwe projecten steeds moeilijker. Ook blijkt dat door externe omstandigheden de huidige lange termijnplanning slechts gedeeltelijk realiseerbaar is. Bovendien zijn de gevolgen op lange termijn van de bevolkingskrimp in de prognoses voor de komende jaren niet verwerkt" (*CENTRAAL FONDS VOLKSHUISVESTING, 2009*).

Verkoopopbrengsten versus onrendabele investeringen van Wonen Heuvelsteden

De onrendabele investeringen van Wonen Heuvelsteden zijn jaarlijks hoger dan dat zij aan opbrengsten behaalt middels verkoop. Verkoopopbrengsten in haar regio zijn in verhouding tot de andere vestigingen vrij laag en de investeringen zijn hoger dan de verkoopopbrengsten. Uit de gegevens van figuur 4.11 kan worden veronderstelt dat de andere vestigingen van Wonen Limburg opbrengsten met verkoop behalen die voor een deel bij de vestiging Wonen Heuvelsteden worden geïnvesteerd.

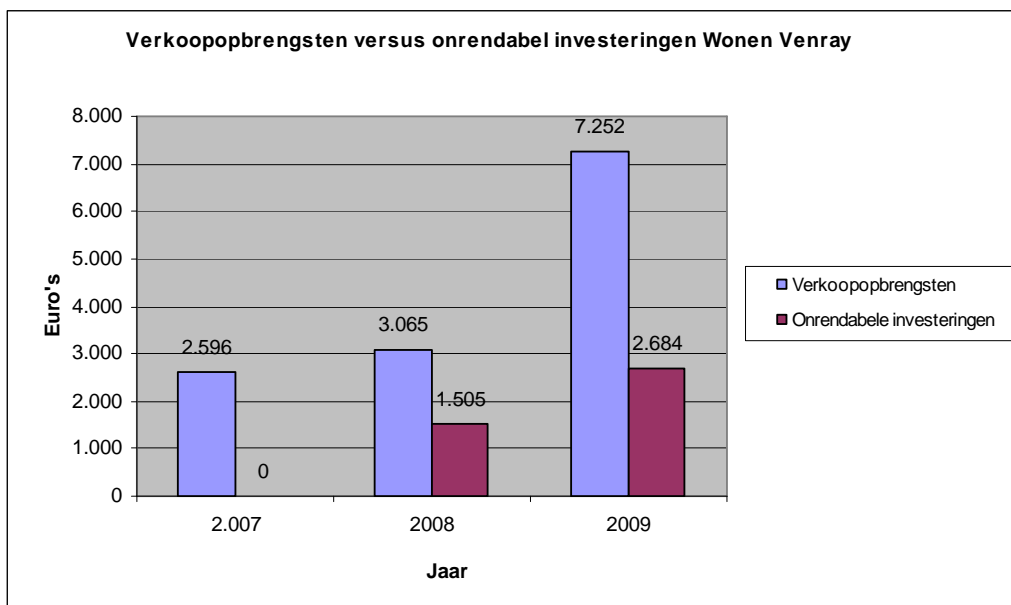


Figuur 4.11 Verkoopopbrengsten versus onrendabele investeringen (x €1000,-) van Wonen Heuvelsteden in de periode 2007-2009

Verkoopopbrengsten versus onrendabele investeringen van Wonen Venray

Uit het centrale beleid van Wonen Limburg en uit een interview met een directielid van Wonen Limburg blijkt dat verkoopopbrengsten worden gegenereerd om onrendabele investeringen te kunnen financieren. Metingen worden voornamelijk op centraal niveau gedaan, maar in dit onderzoek is er voor gekozen om opbrengsten versus investeringen ook decentraal in kaart te brengen. Op die manier wordt inzicht gegeven in de mate waarin de verdiende verkoopopbrengsten ook daadwerkelijk bijdrage aan investeringen van de vestingen.

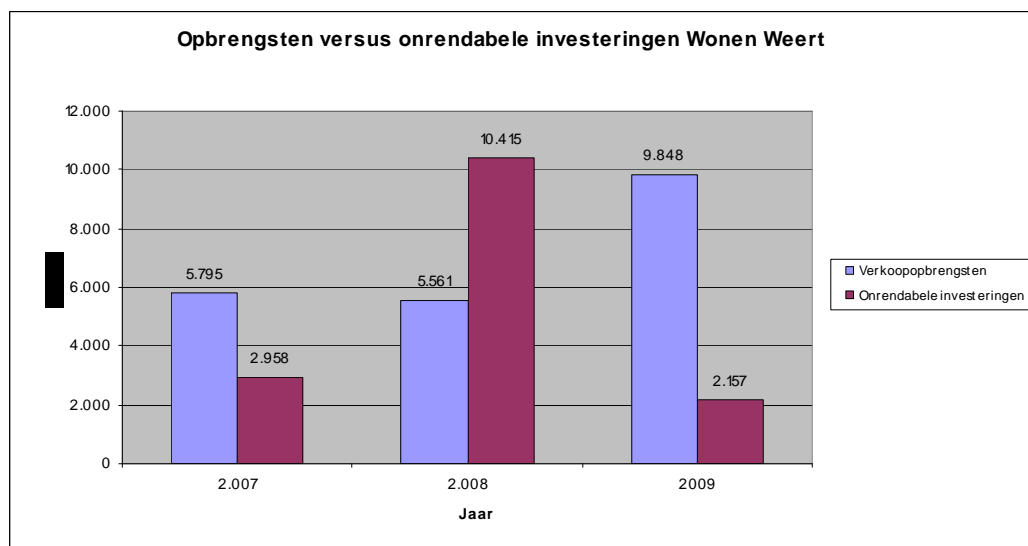
Als de verkoopopbrengsten en onrendabele investeringen van Wonen Venray één op één worden vergeleken komt naar voren dat de opbrengsten van verkoop voornamelijk in 2007-2009 veel hoger zijn geweest dan de onrendabele investeringen, zie figuur 5.6. De vestiging heeft dus opbrengsten behaald, die voor een groot deel niet zijn geïnvesteerd in haar vestiging, maar waarschijnlijk binnen een andere vestiging zijn geïnvesteerd of hebben gediend tot het verhogen van het eigen vermogen van Wonen Limburg als centrale organisatie.



Figuur 5.6 Verkoopopbrengsten versus onrendabele investeringen (x €1000,-) van Wonen Venray in de periode 2007-2009

Verkoopopbrengsten versus onrendabele investeringen van Wonen Weert

Alhoewel verkoopopbrengsten op vestigingsniveau niet met de onrendabele investeringen worden vergeleken - dit gebeurt vooral op centraal niveau - is ervoor gekozen om in dit onderzoek toch een vergelijking per vestiging te maken. Dit geeft inzicht in de mate waarin de gerealiseerde verkoopopbrengsten daadwerkelijk bijdragen aan investeringen in het woningbezit van de vestiging. In het jaar 2007 en 2009 zijn de verkoopopbrengsten van de vestiging Wonen Weert hoger geweest dan haar onrendabele investeringen. Vooral in het jaar 2009 is het verschil groot, ongeveer 7,5 miljoen euro. In 2008 heeft Wonen Weert daarentegen veel meer geïnvesteerd dan zij aan opbrengsten met verkoop heeft binnen gehaald. Een verschil van 5 miljoen euro is te zien.



Figuur 6.8 Verkoopopbrengsten versus onrendabele investeringen (x€1000,-) Wonen Weert in de periode 2007-2009