

De verkoop van huurwoningen

Beïnvloedende factoren op het verkoopresultaat
van een fusiecorporatie



Afstudeerpresentatie
Rian Vermeulen – 1392344
25 juni 2010

Inhoud

- Aanleiding - Probleem
- Doel - Vraagstelling
- Onderzoeksmethodiek

- Theoretisch onderzoek
- Vooronderzoek

- Empirisch onderzoek
- Analyse en vergelijking

- Eindconclusie
- Aanbevelingen



Aanleiding - probleem

- Woningcorporaties zijn non-profit organisaties met publieke verantwoordelijkheden.
- Woningcorporaties verkopen huurwoningen:
 - Huurders;
 - Markt.
- Verkoop van woningen als middel en doel.
 - Opbrengsten genereren;
 - Eigen woningbezit stimuleren.
- Financiële positie corporaties staat onder druk.
 - Vogelaarheffing;
 - Kredietcrisis.



3



Probleem

- Woningcorporatie Wonen Limburg
 - Gevestigd in Noord, Midden en Zuid Limburg;
 - 1 centrale organisatie (centraal niveau);
 - 6 vestigingen (decentraal niveau);
 - 24.000 woningen.
- Wonen Limburg geeft aan moeite te hebben met het behalen van verkoopaantallen (2009).
 - Teruglopende kasstromen;
 - Druk op realiseren verkoopresultaat;
 - Nadruk op inhoud en proces op achtergrond.



Probleem

- Probleemstelling:

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.

- Focus onderzoek op:

- Verkoopresultaat (effectiviteit);
- Factoren die hierop van invloed zijn (beleidsproces verkoop).



5



Doel en vraagstelling

Doel

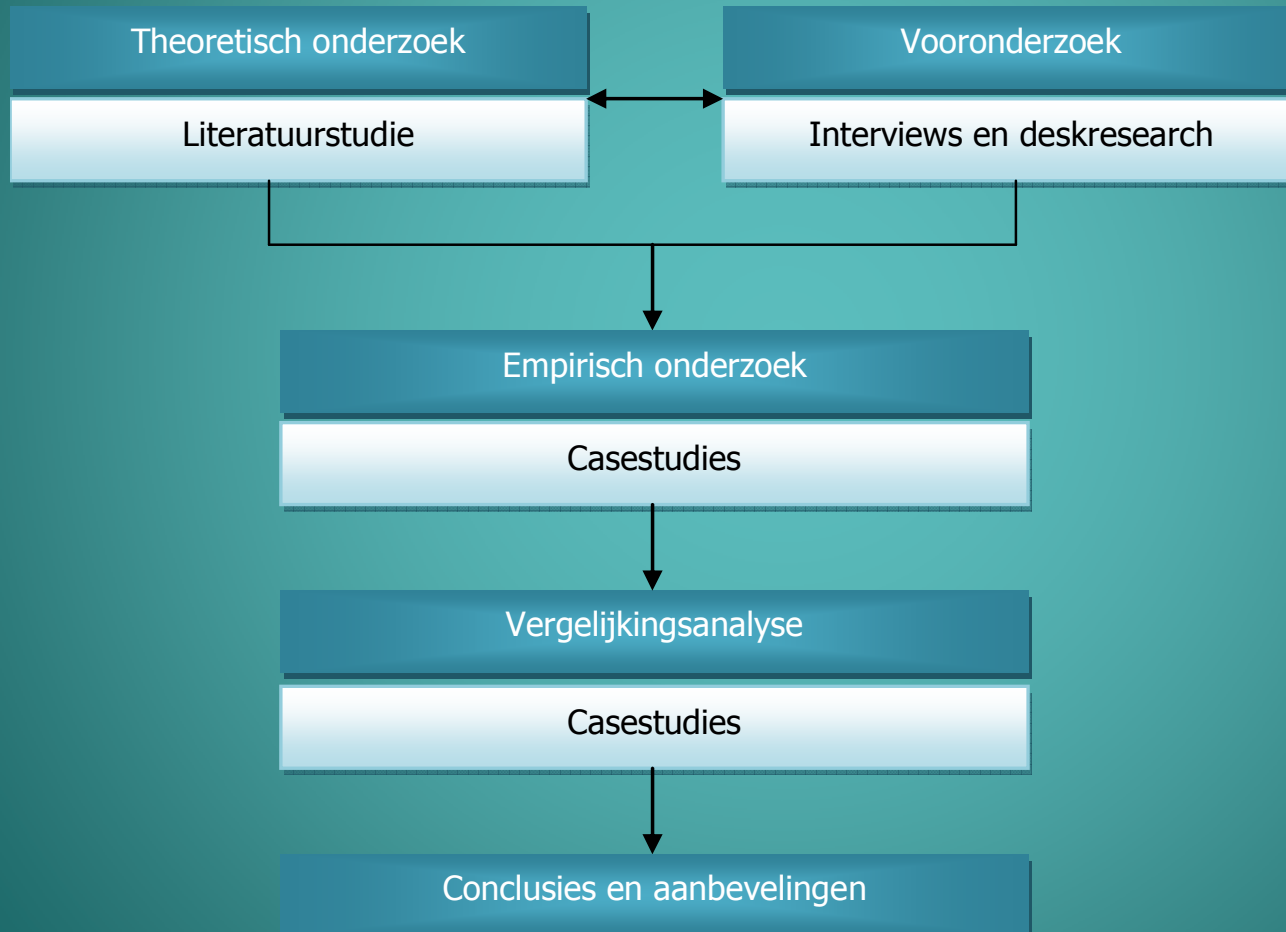
“Het in kaart brengen van de verschillende factoren die van invloed zijn op het verkoopresultaat van Wonen Limburg, om op die manier aanbevelingen te geven voor het verbeteren van het beleidsproces en de resultaten van verkoop”.

Vraagstelling

“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?”



Onderzoeksmethodiek

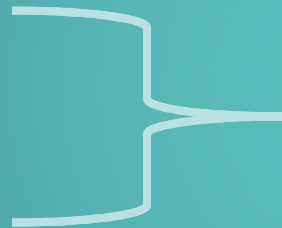


Theoretisch onderzoek

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

Verkoop van huurwoningen

- VERKOOPBELEID
- OMGEVING
- ORGANISATIE
- HISTORIE



BELEIDSPROCES
VERKOOP

VERKOOPRESULTAAT

Verkoopresultaat: de gerealiseerde verkopen.

- Vastgoed: Welke woningen zijn er verkocht?
- Klant & maatschappij: Aan wie is de woning verkocht?
- Financien: Hoeveel opbrengsten zijn er behaald?

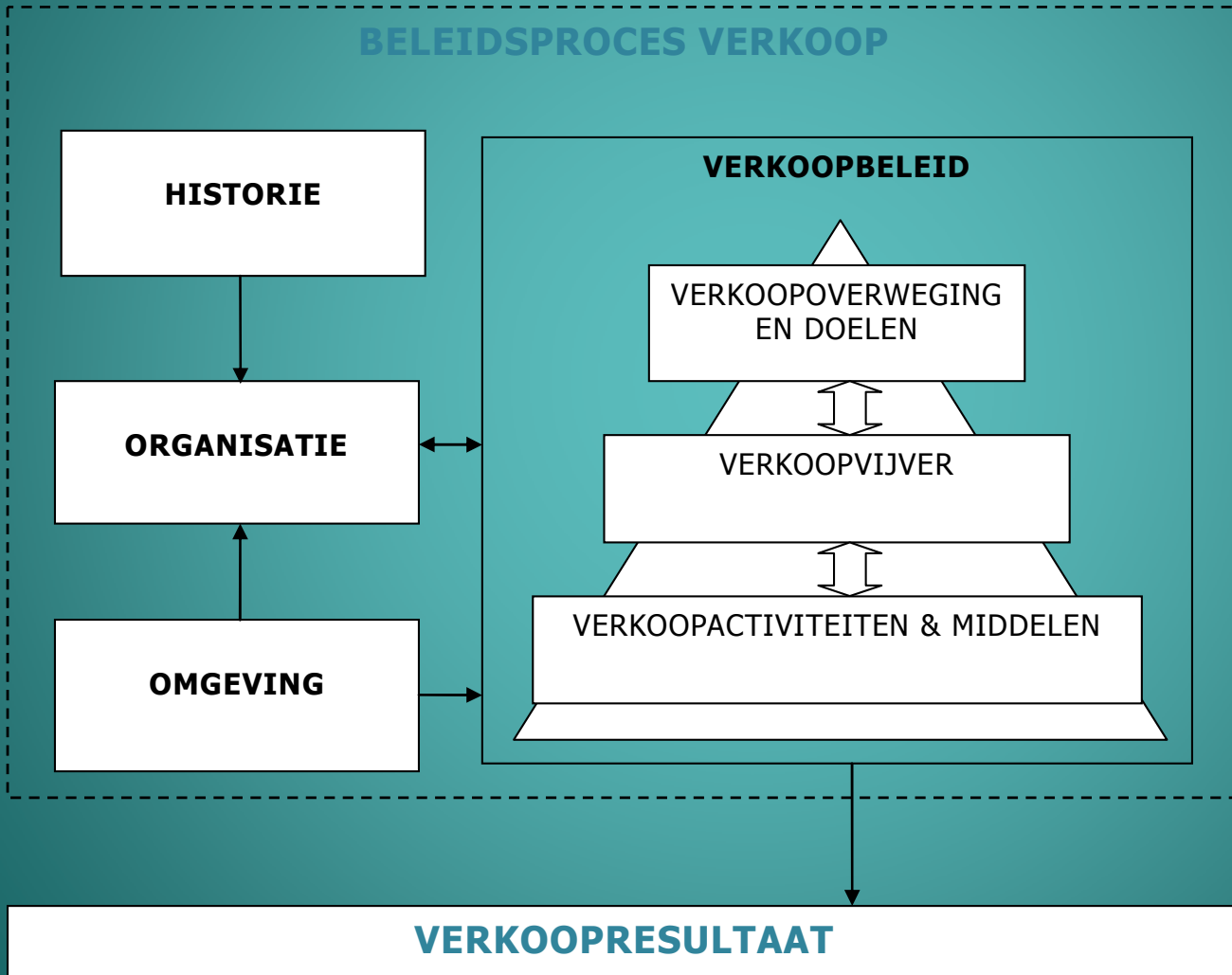


Theoretisch onderzoek

- Indirecte invloed op het verkoopresultaat van factoren:
 - Historie
 - Organisatie
 - Omgeving
- Directe invloed op het verkoopresultaat van verkoopbeleid
- De factoren historie, organisatie, omgeving en verkoopbeleid zijn te operationaliseren in diverse indicatoren, zoals:
 - Omgeving → vraag, aanbod prijs, ontwikkelingen en stakeholders.



Theoretisch onderzoek



Vooronderzoek

- Woningcorporatie Wonen Limburg
 - ❑ Centrale organisatie → sturing en beleid
 - ❑ Decentrale organisatie (6 vestigingen) → bijsturing en uitvoering beleid
- Literatuur gaat niet specifiek in op het beleidsproces verkoop bij een fusiecorporatie met afzonderlijke vestigingen.
- Onderzoek gedaan naar:

Hoe ziet het beleidsproces verkoop van Wonen Limburg eruit?



Vooronderzoek: Wonen Limburg

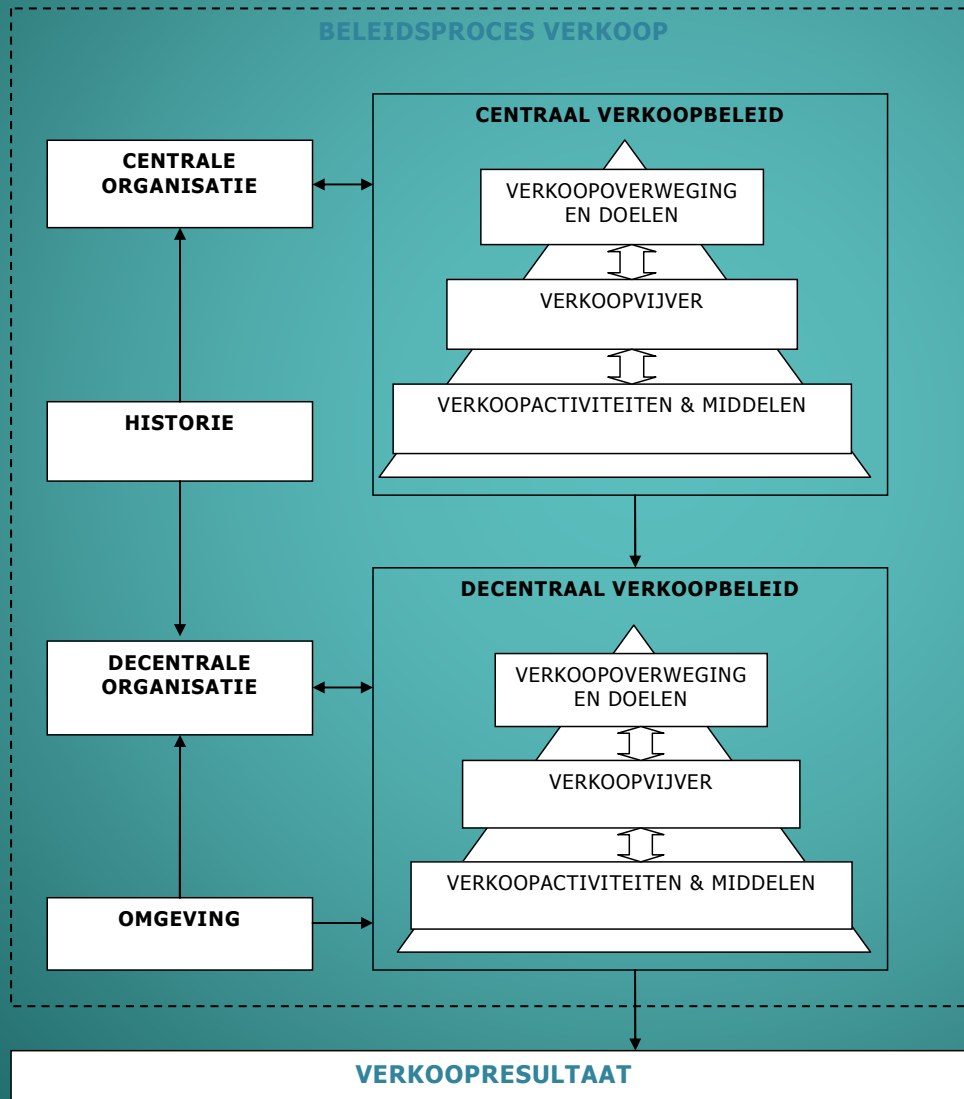
- In het beleidsproces verkoop moeten twee processen worden bestudeert:
 - Centraal;
 - Decentraal.
- Zowel op centraal als decentraal niveau te maken met de factoren historie, omgeving, organisatie en verkoopbeleid.

Uitzondering is:

 - Er wordt op centraal niveau nauwelijks naar de omgeving gekeken.
 - Centraal verkoopbeleid is van invloed op decentraal verkoopbeleid.

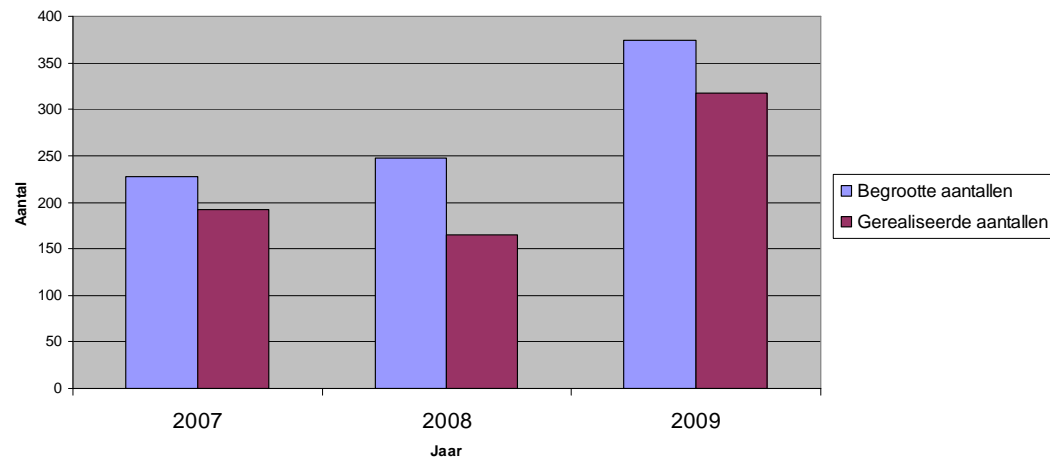


Vooronderzoek

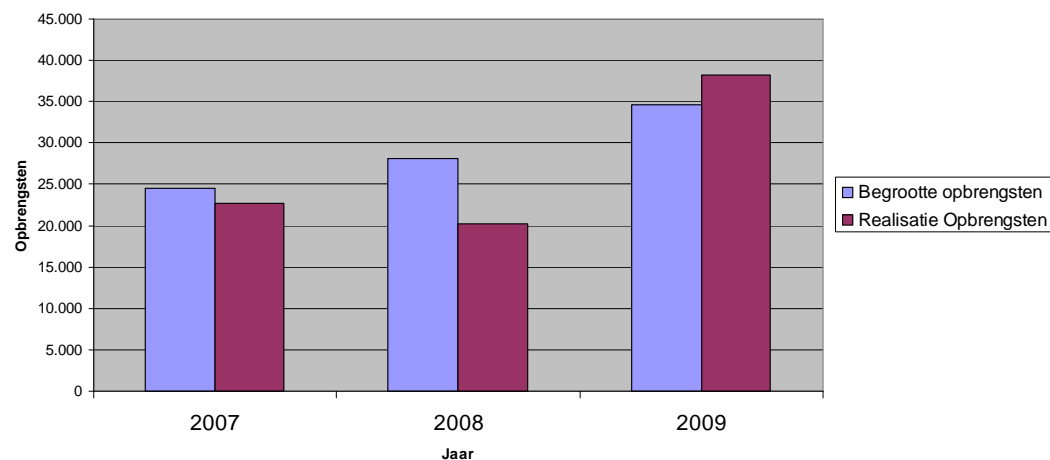


Vooronderzoek

Verkoopaantallen Wonen Limburg



Verkoopopbrengsten Wonen Limburg



Aantallen en opbrengsten
belangrijkste meetresultaat

Realisatie verkoop blijft
achter bij begroting

*Aantallen nooit
gerealiseerd*

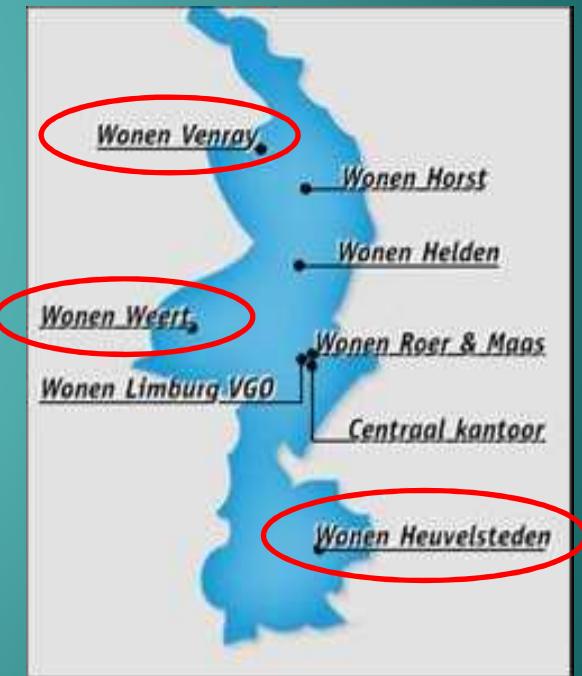
Verkoopopbrengsten alleen
gerealiseerd in 2009

Welke invloed hebben de
vestigingen hierop?

Empirisch onderzoek

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

- Case: Wonen Venray
 - ❑ Noord-Limburg: gemeente Venray
 - ❑ 5200 woningen – 55% eengezinswoningen
- Case: Wonen Weert
 - ❑ Midden-Limburg: 80% in gemeente Weert
 - ❑ 4700 woningen – 40% eengezinswoningen
- Case: Wonen Heuvelsteden
 - ❑ Zuid-Limburg: Parkstad & Westelijke mijnstreek
 - ❑ 3200 woningen – 6% eengezinswoningen



Empirisch onderzoek

Verkoopresultaat (2009)

	Doel	Resultaat
Wonen Heuvelsteden	33 woningen	4 woningen
	2 miljoen euro	190.000 euro
Wonen Venray	72 woningen	63 woningen
	9,9 miljoen euro	7,3 miljoen euro
Wonen Weert	50 woningen	83 woningen
	4,7 miljoen euro	9,8 miljoen euro

Empirisch onderzoek

Beleidsproces verkoop

	Wonen Heuvelsteden	Wonen Venray	Wonen Weert
Centrale organisatie	Doelcultuur - sturing	Doelcultuur - sturing	Doelcultuur - sturing
Centraal verkoopbeleid	Kaders en richtlijnen	Kaders en richtlijnen	Kaders en richtlijnen
Historie	Fusiejaar 2003	Fusiejaar 1999	Fusiejaar 2007
Omgeving	Bevolkingskrimp Concurrentie	Nulgroei bevolking Aandeel koopwoningen	Nulgroei bevolking
Decentrale organisatie	Doelcultuur	Doelcultuur	Teamcultuur
Decentraal verkoopbeleid	1% verkopen complexgewijs	1,5% verkopen aan huurders en markt	1% verkopen aan huurders en markt

Empirisch onderzoek: resultaten

Invloed factoren uit het beleidsproces verkoop op het verkoopresultaat:

1. Wonen Heuvelsteden

- Geen effectief beleidsproces verkoop: doelen worden niet gerealiseerd.
- Invloed van zowel centrale als decentrale factoren op het verkoopresultaat.
- Historie speelt geen rol, maar woningvoorraad wel.

2. Wonen Venray

- Geen effectief beleidsproces verkoop: doelen worden niet gerealiseerd.
- Invloed van zowel centrale als decentrale factoren op het verkoopresultaat.
- Historie speelt geen rol, maar woningvoorraad wel.

3. Wonen Weert

- Effectief beleidsproces verkoop: doelen worden gerealiseerd.
- Invloed van zowel centrale als decentrale factoren op het verkoopresultaat.
- Historie speelt geen rol.



Analyse en vergelijking casestudies

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

Het verkoopresultaat van de drie vestigingen verschilt.

Vergelijking en analyse op:

- CENTRALE ORGANISATIE
- CENTRAAL VERKOOPBELEID

- OMGEVING
- HISTORIE
- WONINGVOORRAAD

- DECENTRALE ORGANISATIE
- DECENTRAAL VERKOOPBELEID



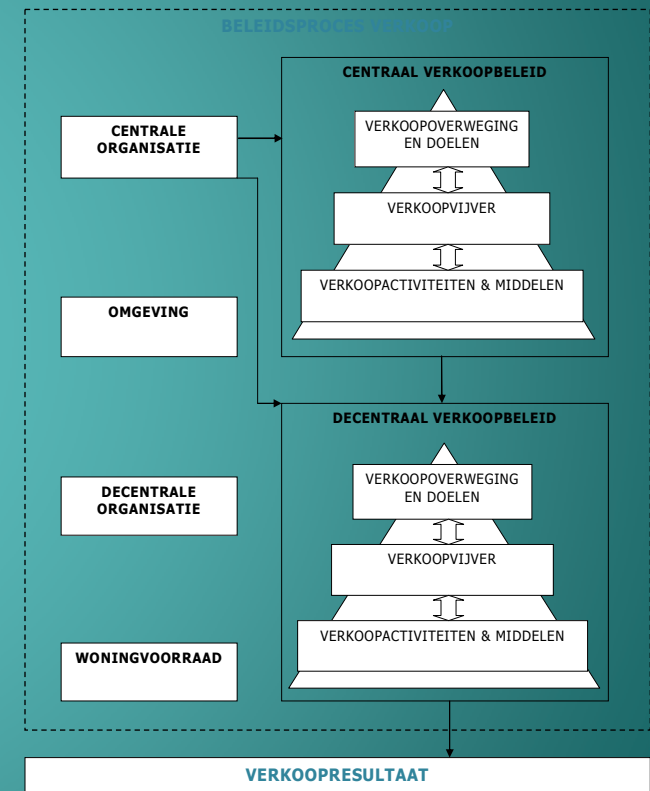
Inhoud
Relaties/afstemming
Invloed

Verkoopresultaat

Conclusies analyse en vergelijking

Factoren met een indirecte invloed op het verkoopresultaat:

- Centrale verkoopbeleid en de centrale organisatie hebben via het decentrale verkoopbeleid invloed op het verkoopresultaat.
- **Het centrale verkoopbeleid**
Mate van doorvertaling kan worden verklaart vanuit:
 - Formulering van het centrale verkoopbeleid;
 - Omgeving en woningvoorraad vestiging;
 - Informatie-uitwisseling en verantwoordelijkheid in decentrale organisatie.
- **De centrale organisatie**
Zij wordt door de omgeving ertoe aangezet om meer of minder te verkopen. Als gevolg stuurt zij op begrootte verkoopaantallen en opbrengsten.



Conclusies analyse en vergelijking

Factoren met een indirecte en directe invloed op het verkoopresultaat:

- **De omgeving**

Verschillen in resultaat ontstaan door de wijze waarop de omgeving is ingericht:

- Aanbod koopwoningen, de verhouding huur-koop
- Demografie en concurrentiepositie.

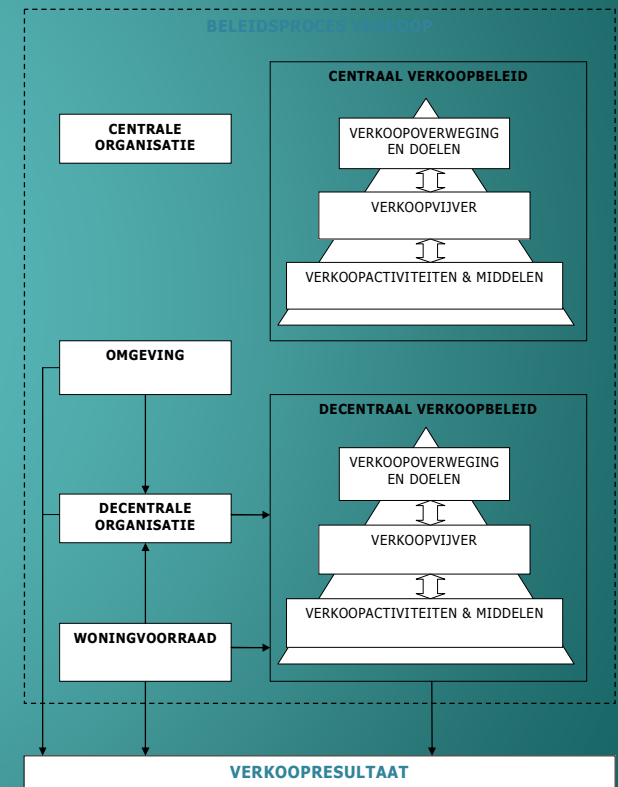
- **De decentrale organisatie**

Verschillen in het resultaat ontstaan vanuit:

- Strategie, structuur
- Leiderschap, cultuur.

- De onverwachte bevinding is dat **de woningvoorraad** zowel indirect als direct van invloed is op het verkoopresultaat. Verschillen in het resultaat ontstaan vanuit:

- Samenstelling, situering en onderhoudsstaat.



Conclusies analyse en vergelijking

Factoren met een directe invloed op het verkoopresultaat:

- ***Het decentrale verkoopbeleid***

Verschillen in het resultaat ontstaan vanuit:

- Wijze waarop er wordt gestuurd op het decentrale verkoopbeleid (bijstelling aantallen en opbrengsten)
- Wijze waarop invulling is gegeven aan het verkoopbeleid (complexgewijs verkopen versus verkoop aan huurders en markt met verkoopstimulering)
- Afbakening van het verkoopbeleid (kaders en richtlijnen)

- Decentrale verkoopbeleid is belangrijk onderdeel van het beleidsproces verkoop. Alle factoren met een indirecte invloed op het verkoopresultaat doorkruisen het decentrale verkoopbeleid.



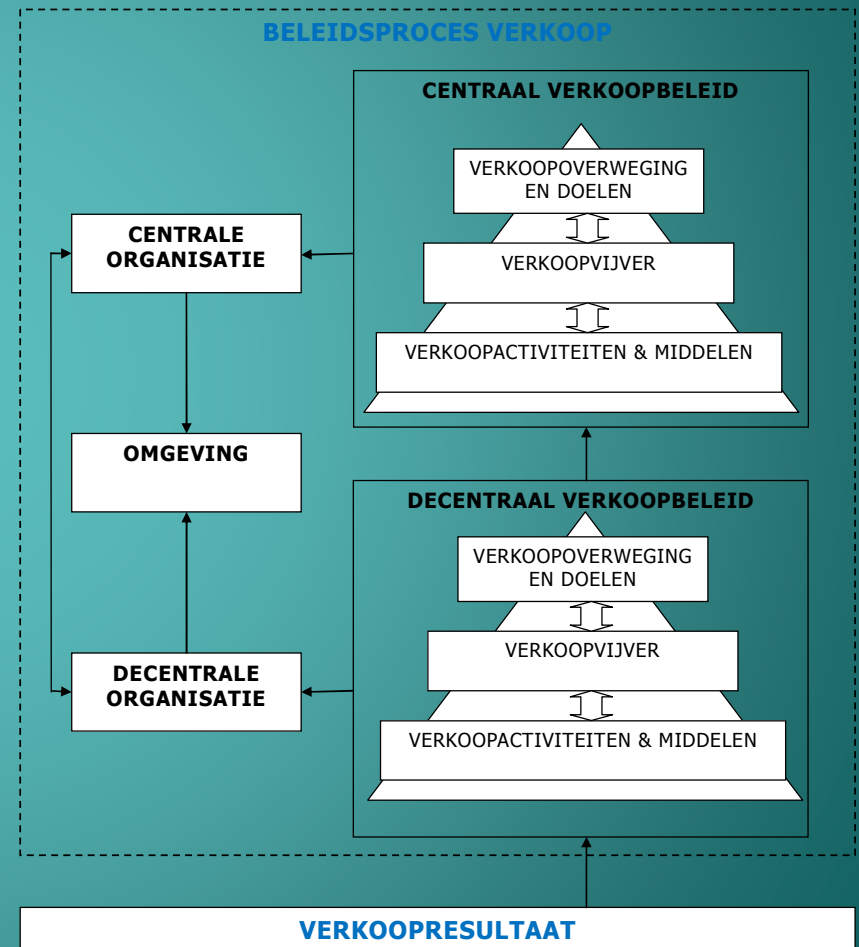
Conclusies analyse en vergelijking

- Invloed historie op verkoopresultaat
 - Geen oorzaken uit individuele cases
 - Wel oorzaken uit analyse en vergelijking.
- **De historie** is van invloed op de manier waarop relaties tussen factoren zijn vormgegeven of doorgaans aanwezig zijn. Daarmee heeft het indirect invloed op het verkoopresultaat, maar dit is minder goed zichtbaar.



Conclusies analyse en vergelijking

- Ontbrekende relaties beleidsproces verkoop:
 - Centrale organisatie en decentrale organisatie
 - Centrale organisatie en omgeving
 - Omgeving en decentrale organisatie
 - Verkoopresultaten en het centrale en decentrale verkoopbeleid
 - Verkoopbeleid naar organisatie



Eindconclusie

Hoofdvraag:

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?

- De meerwaarde van het onderzoek ligt in het benoemen van factoren die indirect dan wel direct van invloed zijn op het verkoopresultaat van een fusiecorporatie:
 - Indirect: Centrale organisatie, centraal verkoopbeleid en historie
 - Indirect & direct: Omgeving, woningvoorraad en decentrale organisatie
 - Direct: Decentraal verkoopbeleid
- Er zijn concrete oorzaken benoemd die hier debet aan zijn en verschillen in het verkoopresultaat kunnen veroorzaken.



Eindconclusie

- In iedere vestiging zijn verschillen te constateren in **decentrale factoren** (omgeving, organisatie, woningvoorraad en verkoopbeleid) in de wijze waarop ze inhoudelijk zijn vormgegeven dan wel op elkaar zijn afgestemd.
- Uit onderzoek blijkt dat vestiging teveel bezig zijn met het realiseren van het doel, waardoor het **proces onderbelicht blijft**. Als gevolg zijn:
 - Factoren onvoldoende op elkaar afgestemd;
 - Factoren inhoudelijk niet op de juiste wijze vormgegeven.
- De verkoop van huurwoningen is voornamelijk een **middel** dat door corporaties wordt ingezet om opbrengsten te genereren en eigen woningbezit van huishoudens te stimuleren.
- De directe maatschappelijke bijdrage van verkoop (het doel) blijft onderbelicht:
 - Korte termijn effecten: Levert het een bijdrage aan huur-koop verhouding in de buurt?
 - Lange termijn effecten: Is verkoop op lange termijn wel maatschappelijk (gezien demografische ontwikkelingen)?

Aanbevelingen

Uitgangspunten:

- Verkoop is maatwerk
- Verbeteringen bieden geen zekerheid voor resultaten
- Weerstand bij verandering

Aanbevelingen:

- Bijdrage verkoop voor de maatschappij
 - Creëren van betere woonsituatie voor huishoudens
- Centraal versus decentraal
 - Afstemming in verkoopbeleid
 - Communicatie en informatie in organisatie
- Omgeving
 - Is een gegeven
 - Zorg voor afstemming tussen beleid en omgeving



De verkoop van huurwoningen

Beïnvloedende factoren op het verkoopresultaat
van een fusiecorporatie

