

# Graduation Plan

Master of Science Architecture, Urbanism & Building Sciences



## Graduation Plan: All tracks

The graduation plan consists of at least the following data/segments:

<b>Personal information</b>	
Name	Arash Asgharnia
Student number	4129571
Telephone number	
Private e-mail address	

<b>Studio</b>	
Name / Theme	Organizational change in Public Real Estate Organizations
Teachers / tutors	Reinier van der Kuij & Alexandra den Heijer
Argumentation of choice of the studio	<p>Persoonlijk heeft het thema flexibiliteit mij altijd geïnteresseerd. Voor mijn bachelor eindontwerp en scriptie heb ik gebruik gemaakt van het thema flexibiliteit. Dit was echter wel in een andere vorm. Het doel van het onderzoek was om een exploitatieruimte te ontwerpen waarbij de ruimte flexibel genoeg was om zich te kunnen aanpassen aan de verschillende soorten kunst. Het sprak me aan om een gebouw te onderwerpen dat aangepast kon worden aan de functie zonder grote verandering. Hierbij was investering vooraf wel een belangrijke factor.</p> <p>Aan het begin van dit academisch jaar, was een introductie college van Reinier van der Kuij over veranderingen binnen een organisatie, vooral binnen de woningcorporaties. Door het college ben ik gaan nadenken over de toekomst van de woningcorporaties, omdat ze over de jaren heen veel veranderingen hebben meegemaakt. Dit bracht me op het idee om voor mijn afstuderen gebruik te maken van het thema flexibiliteit binnen woningcorporaties door middel van scenarioplanning. Hierbij is het mogelijk om zekerheden en onzekerheden in de toekomst te bepalen, en onderzoeken welke invloed kunnen deze zekerheden en onzekerheden hebben op een beslissing. Daardoor is het mogelijk om een strategie te verzinnen, zodat de organisatie in de toekomst snel en efficiënt op deze onzekerheden kan anticiperen. Mede hierdoor dit kan een organisatie flexibel worden.</p>

<b>Graduation project</b>	
Title of the graduation project	De toekomstroute voor een flexibele woningcorporatie
<b>Goal</b>	
Location:	Nederland
The posed problem,	Voordat de nieuwe woningwet van 2015 werd ingevoerd, namen de woningcorporaties verschillende bedrijfsstijlen aan. Door middel van bedrijfsstijlen kon de woningcorporaties zich zelf een identiteit en breedte van activiteiten categoriseren, hierdoor was het mogelijk om eigen visie en strategie vorm te geven en te communiceren (Van der Kuij, 2013). Gruis

sprak over het feit dat de een woningcorporatie sterk verschilt van een andere woningcorporatie en dat deze verscheidenheid in de toekomst zal toenemen (Gruis, 2007). Hedendaags zijn echter niet alle soorten bedrijfsstijlen meer toepasbaar, door de nieuwe woningwet van 2015. Door deze wetgeving, moeten de woningcorporaties meer focussen op hen kerntaken. Woningcorporaties zijn bestendiger geworden en het is niet meer mogelijk om te focussen op de commerciële activiteiten. Hierdoor is de variatie van activiteiten van een woningcorporatie verminderd.

De huidige activiteiten van een woningcorporatie kan ingedeeld worden in diensten van algemeen economisch belang (DAEB) en niet-diensten van algemeen economisch belang (Niet-DAEB). Het onderscheid zit in het loskoppelen van de sociale activiteiten van hun commerciële activiteiten (Nederlandse Woonbond, 2015). Echter zijn er nog steeds discussie over de diensten van een woningcorporatie. Volgens Dorr moet een woningcorporatie zich focussen op de zes "bouwstenen" van een corporatie, namelijk strategie, vastgoed, klant & service, stad & buurt, financiën & control en bedrijfsondersteuning (Dorr, 2013). Terwijl namens Arjen van Dijk van CORA kan de diensten van een woningcorporatie onderverdeeld worden in verkoopdiensten, verhuurdiensten, ontwikkeldiensten, onderhoudsdiensten, beheerdiensten, leefomgeving beheerdiensten en aanvullende diensten (Van Dijk, 2012). Voor dit onderzoek is er gekozen om de diensten van de woningcorporatie te beperken tot die een groot invloed zal hebben op het property management van de vastgoedkolom. Property management kan beschreven worden als werkzaamheden ten behoeve van het vastgoedbeheer, de verhuur aan huurder en aanvullend de woondiensten (Van der Kuij, 2013).

De keuze voor vastgoed is gemaakt, omdat volgens Den Heijer (geciteerd in Van der Kuij, 2013) is vastgoed een afspiegeling van een samenleving met aandacht voor gebruikswaarde van het vastgoed, waarbij het acteren op en met verschillende schaalniveaus, actoren en disciplines van belang is. Woningcorporaties gebruiken het vastgoed als een ondernemingsstrategie (Dorr, 2013).

Hierdoor kan de activiteiten van de woningcorporatie ingedeeld worden in het ontwikkelen van vastgoed, het verhuren van het vastgoed en het beheren van het vastgoed.

De eerste activiteit van de woningcorporaties, het ontwikkelen van betaalbare woningen maakt het mogelijk om vastgoed beschikbaar te stellen aan diegenen die daar behoefte aan hebben (Vark, 2016). Hierbij kan de dienst gezien worden als een uitbreiding van de woningvoorraad, modernisering of aanpassingen van het vastgoed (Van Dijk, 2012).

De tweede activiteit, het verhuren van de woningen om opbrengsten te genereren. De huurprijs van de woningen is tot de liberalisatiegrens gereguleerd (Vark, 2016). Hiernaast wordt ook er vaak services verlengd tegen maandelijkse vergoeding. Hierbij gaat het om werkzaamheden die

	<p>niet tot een woningcorporatie behoren, maar wel gedaan worden om meer gemak te voorzien aan de huurders en het genereren van meer inkomsten (Peters, 2016). In deze activiteit behoort ook het schuldhulpverlening bij een huurachterstand (Van Dijk, 2012).</p> <p>De laatste activiteiten van de woningcorporatie is het beheren en onderhouden van de woningen. Hierbij gaat het om de dagelijkse en planmatige onderhoud (Van Dijk, 2012). Hierbij is ook de ontmoeting tussen het privédomein, achter de voordeur en de woningcorporaties van belang (Dorr, 2013). Door deze gegevens te verzamelen en te analyseren is er mogelijk om tot een strategie te komen om de kosten te verminderen (Dorr, 2013).</p> <p>Voor het functioneren van een woningcorporatie dienen deze drie activiteiten gedaan te worden. Hierdoor zijn de activiteiten van de woningcorporatie in dit onderzoek een stabiele constante. Dit betekent dat deze drie activiteiten dienen immers te allen tijden gedaan te worden. Echter bestaan er diverse manieren om deze activiteiten uitvoeren door de woningcorporatie, zoals in een netwerk of uitbesteden aan een andere partij. Daarom wordt de manier van waarop de activiteiten uitgevoerd kunnen worden in dit onderzoek gezien als een variabele. Het doel van dit onderzoek is dan om te onderzoeken welke manieren er beschikbaar zijn voor de woningcorporatie om hun activiteiten uitvoeren, hierbij speelt flexibiliteit een groot rol in.</p>
Research questions and	<i>Op welke manier moeten de woningcorporaties de activiteiten vervullen, om zich te kunnen anticiperen op de veranderingen in de toekomst?</i>
Design assignment in which these result.	<p><b>Vraag 1:</b> Welke veranderingen kan er voordoen voor de woningcorporatie in 2030?</p> <p><b>Vraag 2:</b> Welke organisatie structuren zijn er mogelijk voor de woningcorporatie met betrekking tot de uitvoering van de activiteiten?</p>
<b>Process</b>	
<b>Method description</b>	
<p>De eerste stap van dit onderzoek is het beginnen van een literatuurstudie. Door middel van deze literatuurstudie is het mogelijk om een beter beeld te krijgen over diverse deelvragen die in dit onderzoek voorkomen. Een van deze deelvraag is het toekomst scenario voor de woningcorporatie. Dit scenario zal aan hand van een literatuurstudie in kaart gebracht worden om de eerste deel van de deelvraag te beantwoorden. Hiervoor zal er gebruikt gemaakt worden van de DAS-Frame om bestaande literatuur te analyseren. Door middel van de DAS-Frame is er mogelijk om een</p>	

onderscheid te maken in “wat hebben we in toekomst nodig” en “wat hebben we nu” (Arkesteijn, Van de Schootbrugge, & Bankers, 2010). Het doel van dit eerste gedeelte is om meer inzicht te krijgen over de mogelijke trends en scenario voor de woningcorporatie. Uit deze literatuurstudie zal er 4 scenario gemaakt worden voor de woningcorporatie. Voor de tweede deelvraag van dit onderzoek is het van belang om diverse mogelijkheden voor een organisatiestructuur en het bepalen van voordelen en nadelen van deze organisatiesoort en de voorkeuren voor een bepaald organisatie structuur. Het eerste gedeelte van deze deelvraag kan gedaan worden door een literatuurstudie om de mogelijkheden in kaart te brengen met de voordelen en nadelen.

De stap hierna is om de tweede deel van de deelvragen te beantwoorden, namelijk welke gevolgen dit vier scenario zal hebben op de activiteiten van de woningcorporatie. De voorkeur voor een bepaald organisatie structuur, zal meer afhangen van een de woningcorporatie cultuur dan alleen de voordelen en nadelen. Hiervoor zijn geen literatuur te vinden en daarom moet de informatie gevonden worden vanuit een interview (Delphi) onder de woningcorporaties. Een semigestructureerd interview is een goed methode om data te verzamelen (Bryman, 2012).

Hierbij zal aan de woningcorporatie gevraagd worden wat elke kwadrant van het scenario kan betekenen voor de activiteiten van de woningcorporatie. Het doel ervan is om in kaart te brengen vanop welke organisatie structuur de woningcorporatie hedendaags de activiteiten uitvoert en welke indien het scenario zal voldoen. Het doel van deze enquête is om te kijken of een samenhang is tussen de woningcorporatie over het diverse scenario.

Bij deze interview zal onderscheid moeten gemaakt worden tussen de grootte van de woningcorporatie en de demografie. De grootte van de woningcorporatie zal onderverdeeld worden in verhuureenheden (VHE). Zoals het eerder vermeld is zal er onderscheidt gemaakt worden tussen drie diverse groepen. Dit kan betekenen dat bepaalde woningcorporatie met de zelfde grootte in een krimpgebied een andere voorkeur heeft dan in het groeigebied.

## Literature and general practical preference

Arkesteijn, M. H., Van de Schootbrugge, S., & Bankers, B. (2010). Centralisatie vastgoedbeheer alleen leidt niet tot strategisch handelen: Real Estate Magazine 2010-06-15.

Beekers, W. (2010). *Hoe woningcorporatie ontworteld raakten*: Woonbeleid in Nederland.

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.

Dorr, D. (2013). *De Nieuwe Woningcorporatie. Bouwstenen voor de inrichting van de organisatie*: Atrive.

Gruis, V. (2007). *Bedrijfsstijlen van woningcorporaties*. Delft: TU Delft.

Hospers, G.-J. (2014). Policy Responses to Urban Shrinkage: From Growth Thinking to Civic Engagement. *European Planning Studies*, 22(7), 1507-1523.

Idenburg, P. J., & Schweitzer, M. (2013). *Sociaal wonen 2030*. Schiedam: Scriptum.

Lijzenga, J., & Boertien, D. (2016). *De rol van woningcorporaties op de woningmarkt - een WoON 2015-verkenning*. Arnhem: Companen.

- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2009). *Scenario planning : the link between future and strategy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nederlandse Woonbond. (2015). *Nieuwe woningwet: Wat verandert er in de sociale huursector?* Amsterdam: Nederlandse Woonbond.
- Peters, L. (2016). Interview Linda Peters (Havensteder) 21 December 2016. In A. Asgharnia (Ed.).
- Rijksoverheid. (2015a). Indeling gemeenten krimpregio's en anticiperregio's.
- Rijksoverheid. (2015b). Volkshuisvestelijke voornemens woningcorporaties 2015-2019.
- Schraven, H., & Koolen, L. (2012). Scenario planning bij Woningcorporaties. Retrieved 14 december, 2016, from <http://www.conquaestor.nl/nieuws/scenario-planning-bij-woningcorporaties>
- Snuverink, H. M. (2006). Verzelfstandigingsproces bij woningcorporaties. *Quintis*.
- Van der Kuij, R. (2013). *Woningcorporaties en Vastgoedontwikkeling: Fit for Use?* Delft: TU Delft.
- Van der Mast, I., & Folkers, E. (2012). *Op weg naar 2025. Over de toekomst van woningcorporaties*. Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Van Dijk, A. (2012). *De referentiearchitectuur voor Nederlandse woningcorporaties*: Corporatie Referentie Architectuur (CORA).
- Vark, J. B. W. v. (2016). *De woningcorporatie in een nieuwe werkelijkheid. Van regels tot uitvoering*. Amsterdam: Berghauser Pont Publishing.
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution. *Journal of Management Studies*.
- WSW. (2013). *Trendanalyse Woningcorporaties 2013-2017*. Hilversum: Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).
- WSW. (2015). *Trendrapportage Woningcorporaties 2015*. Hilversum: Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

## Reflection

### Relevance

Wetenschappelijke relevantie

Voor het vaststellen van de mogelijke toekomstige veranderingen binnen de woningcorporaties zal er gebruik gemaakt worden van scenarioplanning. Door middel van scenario planning is het mogelijk om de consequenties van een mogelijke verandering te bepalen. De gevolgen van scenarioplanning kunnen invloed hebben op de beslissingen die een woningcorporatie hedendaags zal nemen.

De focus van dit onderzoek zal echter niet liggen op scenarioplannen zelf, anders gezegd, er zal geen onderzoek gedaan worden over het diverse manieren voor het ontwikkelen van de scenario's, maar juist het scenario zelf en de impact ervan. Hiervoor zal gebruik gemaakt worden van bestaand literatuuronderzoek over mogelijke scenario's voor de woningcorporaties. Er dient echter wel een vergelijking gemaakt te worden tussen de bestaande literatuur, indien nodig herzien en er moet een selectie worden gemaakt.

Er bestaat al een onderzoeken over hoe een woningcorporatie moet veranderen in een dynamische

omgeving, maar niet welke organisatie structuur kan zorgen voor een flexibele woningcorporatie. Hier wordt echter ook geen beeld gegeven hoe een organisatie eruit moet zien in de toekomst om snel en efficiënt te kunnen anticiperen. Deze onderzoeken kunnen wel een hulpmiddel zijn voor dit onderzoek, indien het gaat over het analyseren van de gevolgen van een bepaald scenario voor de woningcorporatie.

#### Maatschappelijke relevantie

Met dit onderzoek zou de mogelijkheid zijn voor de woningcorporaties een helder beeld te schetsen omtrent de gevolgen van bepaald scenario en over de mogelijkheden om tot een flexibele woningcorporatie te worden. Dit is van belang, want een aanzienlijk grote groep afhankelijk is van de woningcorporaties en verwachtingen van hen heeft. In 2015 waren er 7.2 miljoen woningen in Nederland, waarvan 2.2 miljoen in bezit was van de woningcorporaties (Lijzenga & Boertien, 2016). De woningcorporaties spelen een centrale rol in de samenleving, niet alleen ten aanzien van huisvesting, maar ook ten aanzien van de leefbaarheid in een wijk. Het is belangrijk dat een woningcorporatie zonder problemen het werk kan uitvoeren. Om deze centrale plek vast te houden, dient een woningcorporatie flexibel te zijn. Een flexibele woningcorporatie kan snel anticiperen op een veranderende samenleving of wetgeving. Echter zal in de toekomst net als het voorgaande weten een verandering aankomen voor de woningcorporatie. Daarom is het voor woningcorporaties van belang om in de toekomst snel en efficiënt te kunnen anticiperen indien zich verschillende omstandigheden voordoen. De verwachting is dat dit verslag een hulpmiddel kan zijn voor de woningcorporatie.

Behalve dat dit onderzoek een voordeel op kan leveren voor de woningcorporaties, kan het indirect ook een voordeel zijn voor de huurders van de woningcorporaties. Wanneer een woningcorporatie zijn organisatievorm snel en efficiënt kan veranderen tot een goed structuur, zal het bedrijf meer tijd hebben om zijn diensten te verlengen naar de huurders.

## Time planning

