

PlatformCorporatie

Van functieoptimalisatie naar multifunctionele integratie



- dr. Jimme Keizer, Technische Universiteit Eindhoven
- ir. Cor Snoeijs, STEK.NU Coöperatief U.A.
- prof. dr. Leo Verhoef, Technische Universiteit Eindhoven

STEK ACADEMY 

organiseert het toeval

© September 2020. Digitale versie beschikbaar op 4 september 2020.

Disclaimer: De informatie in deze publicatie geeft de wetenschappelijk onderbouwde visie weer van de auteurs. De tekst ervan is getoetst door een redactieteam en een reflectiegroep, wat niet betekent dat de leden ervan de visie noodzakelijkerwijs onderschrijven. Uitsluitend de auteurs zijn verantwoordelijk voor de inhoud van deze publicatie en daarop aanspreekbaar. Het overnemen van informatie uit deze publicatie is toegestaan met volledige bronvermelding.

Inhoud

●	Voorwoord	4
●	Inleiding	6
●	Samenvatting en conclusie	8
●	1 De huidige strategie: pseudo-operational excellence	10
●	2 De macro-economische uitdagingen	16
●	3 Vier alternatieve waardecreatiemodellen	22
●	3.1 Het optimalisatiemodel	26
●	3.2 Het co-creatiemodel	28
●	3.3 Het partnershipmodel	30
●	3.4 Het integratiemodel	32
●	4 Stapsgewijs naar strategische vernieuwing	36
●	Open voor discussie	43
●	Voetnoten	44
●	Literatuur	46
●	Colofon	47
●	Over Stekademy	48

Over de term PlatformCorporatie

Onze term PlatformCorporatie is een sympathieke knipoog naar het concept van de platform-coöperatie, die als lokaal initiatief, bestuurd door en in eigendom van de gebruikers, op basis van netwerkeffecten en informatietechnologie inspeelt op de veranderende samenleving en zo een vernieuwende impuls geeft aan de economie. De PlatformCorporatie moet niet worden verward met 'platform corporates' als Uber en Takeaway, die weliswaar ook intensief gebruik maken van IT en netwerkeffecten, maar verder eenzijdig gericht zijn op aandeelhouderswaarde en monopolieposities in wereldmarkten.

Voorwoord

co-creatie

partnership

integratie

optimalisatie

Woningcorporaties volgen in de regel een strategie van operational excellence waarin het efficiënt en effectief organiseren en uitvoeren van de werkprocessen centraal staat. Het is echter de vraag of deze aanpak toereikend is om de uitdagingen waarvoor de woningcorporaties nu staan, het hoofd te bieden.

In deze visienotitie stellen wij dat corporaties over hun zakelijke grondslag moeten nadenken en keuzen moeten maken die passen bij de bredere taakopvatting die steeds meer van ze wordt gevraagd.

De wereld waarin de corporaties opereren, verandert in snel tempo. Met name de informatietechnologie creëert nieuwe mogelijkheden, maar de consequenties van het toepassen daarvan zijn ingrijpend en moeten zorgvuldig worden overwogen. Er is bestuurlijke moed en daadkracht nodig om een nieuwe denkrichting te onderzoeken en in te slaan. Die denkrichting hebben we de PlatformCorporatie gedoopt.

In dit concept nemen woningcorporaties de rol op zich van aanjager van gelijkwaardige samenwerking met (lokale) partners bij het, ondersteund door nieuwe informatietechnologie, realiseren van de al zo dikwijls bepleite combinatie van wonen, zorg en duurzaamheid.

Dat is niet hetzelfde als Facebook of Airbnb. Maar er zijn wel parallellen: vooral huurders en buurtbewoners bepalen in onze visie de ontwikkeling van het platform. Nieuwe informatietechnologie helpt verbindingen binnen het platform tot stand te brengen en te onderhouden. Maar dat het bestuurlijk lastig is om uit de comfortzone van operational excellence te stappen, is duidelijk. Daar staan we in deze notitie dan ook expliciet bij stil.

Melick, september 2020

Jimme Keizer, Cor Snoeijs, Leo Verhoef



Inleiding

Op tijd onderkennen dat je organisatie moet inspelen op ontwikkelingen in je omgeving is wellicht de moeilijkste taak van bestuurders en toezichthouders. Vrijwel onontkoombaar concentreren organisaties zich op de klanten die ze hebben leren kennen en op de producten en de diensten waarvan ze technische en zakelijke kennis hebben opgebouwd. Daarmee raken ze ongemerkt opgesloten in een bepaald systeem van denken, kijken en werken.

Dit overkomt ook woningcorporaties. De druk om een groeiend aantal mensen tegen een betaalbare huur woonruimte aan te bieden, terwijl sprake is van explosief stijgende bouwkosten en aanzienlijke belastingdruk, dwingt ze bijna tot een bedrijfsmodel waarin kostenreductie, efficiëntie en risico-beheersing prioriteit hebben. Niet alleen daardoor, maar ook omdat de nieuwe Woningwet naar inhoud en aard ze daarin niet ondersteunt, kunnen woningcorporaties onvoldoende inspelen op de ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen die nu gaande zijn. Het gaat daarbij om ontwikkelingen als de participatiemaatschappij, de roep om verbinding in de buurten, de sociale cohesie, de toenemende zorgvraag om de bewoner heen, en de opkomst van nieuwe technologieën die de horizon kunnen verbreden naar nieuwe diensten, mogelijk ontwikkeld in samenwerking met nieuwe partners.

Voor zover corporaties in nieuwe technologieën investeren, zetten ze deze opnieuw vooral in op traditionele efficiëntie- en effectiviteitsvoordelen. Zij zitten opgesloten in een Operational Excellence Plus-paradigma.

De vital community: een nieuwe manier van denken en doen

Terwijl de algemene trend gericht lijkt te zijn op individuele ontplooiing en behoeftebevrediging tekent er zich op lokaal niveau een tegenbeweging af, gericht op sociale participatie. "Burgers, steek samen de handen uit de mouwen voor je buurt! Want je buurt bepaalt het welzijn en de leefkwaliteit van de mensen die er wonen."

Het ideaal is de vital community; een buurt die veerkrachtig en vitaal is, die relaties cultiveert en bundelt. Niet alleen tussen burgers onderling, maar ook met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, kennisinstellingen, ondernemers en ook met woningcorporaties. Woningcorporaties spelen hierop in door samen te werken met zorg- en welzijnsinstellingen en met gemeenten. Dit is echter pas het begin. Naast wonen, zorg en welzijn spelen ook belangen van vastgoed, financiering, openbaar bestuur en vooral ook de burgers. Zo'n vital community vraagt een nieuwe manier van denken en doen van alle partijen die erin samenwerken. Er is behoefte aan nieuwe inrichting van netwerk-governance en aan het ontzuilen van bestaande instituties.



Dit visiedocument is bedoeld om corporaties uit te dagen na te denken over de vraag of zij met hun strategische voorkeur de uitdagingen aankunnen die op hen afkomen. Wij beschrijven vier alternatieve waardecreatiemodellen, die volop gebruikmaken van nieuwe digitale technologieën. Ze verschillen van elkaar in de mate waarin ze zich beperken tot de kerntaak dan wel met partners samen nieuwe geïntegreerde diensten ontwikkelen en leveren. Afhankelijk van de specifieke omstandigheden, ambities en mogelijkheden zal een corporatie meer affiniteit voelen voor het ene dan voor het andere model, of combinaties van modellen willen exploreren.

De strekking van dit visiedocument is dat een woningcorporatie niet individueel in staat is om de optelsom van nieuwe, opkomende uitdagingen het hoofd te bieden. Wij pleiten voor structurele vormen van samenwerking met uiteenlopende partijen, ook buiten de sector, en daarbij de mogelijkheden van nieuwe digitale technologieën aan te grijpen om effectieve samenwerkingsplatforms te vormen.

Uiteindelijk bestaan woningcorporaties bij de gratie van een elementaire maatschappelijke behoefte: de wens van mensen om behoorlijk te wonen tegen betaalbare huren. Het DNA van woningcorporaties is gevormd uit de sociale opdracht die ze 1901 kregen om brede lagen van onze bevolking uit hun woonmisère te verlossen. Deze taak hebben ze met groot succes uitgevoerd. De vraag is nu: is daarmee hun taak volbracht? Raakt hun maatschappelijke rol in de huidige, ongekend grote en brede welvaart uitgespeeld? Om maatschappelijk relevant te blijven verleggen woningcorporaties hun koers, gericht op de veelvormige woonbehoeften die nu in de maatschappij leven. Dus niet langer intensiveren, maar verbreden. En niet langer alleen, maar in flexibele partnerships, gefaciliteerd door nieuwe technologieën. Echter, de traditionele waardecreatiemodellen gericht op commerciële bedrijven, maar ook het onderliggende model waar woningcorporaties zich momenteel nog op baseren, sluiten hier niet op aan. Welk modellen dan wel, is het onderwerp van dit visiedocument.

Samenvatting en conclusie

Samenvatting

Van woningcorporaties wordt tegenwoordig gevraagd prestaties te leveren die voor een groot deel buiten hun traditionele kerntaak liggen. Ze worden geacht duurzame woningen en leefbare wijken op te leveren en daarnaast samen met welzijns- en zorgorganisaties ondersteuning te organiseren voor specifieke doelgroepen, zoals GGZ-cliënten en ouderen die langer thuis wonen. Bovendien moeten ze hun bedrijfsvoering digitaal rationaliseren. Daarvoor schiet hun huidige waardecreatiemodel tekort.

Om zo'n nieuwe, brede maatschappelijke opdracht uit te voeren, is samenwerking nodig met tal van nieuwe partijen. Niet langer als opdrachtgever en leverancier, maar als partner in netwerken. Daarop sluit het traditionele waardecreatiemodel - de grondslag voor commerciële ondernemingen - niet aan. De efficiëncyslag die woningcorporaties de laatste jaren hebben doorgevoerd, is op zichzelf waardevol, maar niet voldoende voor het creëren van maatschappelijke prestaties in netwerken, samen met gelijkwaardige partners. Hiervoor zijn andere, nieuwe waardecreatiemodellen beter geschikt, die we aan de hand van vier voorbeelden verduidelijken.

Essentieel in elk van deze waardecreatiemodellen is het voluit benutten van de kansen die nieuwe digitale technologieën bieden. Toepassingen daarvan, zoals data analytics en smart contracts, maken namelijk zowel efficiëntieverbetering mogelijk, als nieuwe vormen van samenwerking waardoor hun waarde zich niet langer beperkt tot commerciële bedrijven, maar ook toepasbaar is voor non-profitorganisaties.

Afgezien van de sterke nadruk op de inzet van geavanceerde technologie en intensieve samenwerking wijken de nieuwe waardecreatiemodellen in andere opzichten sterk af van de bestaande. Traditionele waardecreatiemodellen komen het best tot hun recht wanneer de organisatie een keuze maakt, de strategie op eigen kracht uitvoert en daarbij slechts één eigen doel voor ogen heeft. Bij de nieuwe waardecreatiemodellen hoeft niet voor een bepaald model gekozen te worden. De organisatie kan met succes meer modellen tegelijkertijd hanteren, de regievoering ook overlaten aan samenwerkingspartners en meer doelen beogen die bovendien niet allemaal van financiële aard hoeven te zijn.

Onze vier modellen verschillen van elkaar in reikwijdte van doelstelling, en in de wijze waarop digitale technologieën worden ingezet:

- 1 optimalisatiemodel: gericht op het verder versterken van de efficiëntie en effectiviteit van de traditionele kerntaak van corporaties;
- 2 co-creatiemodel: gericht op het versterken van de betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid van medewerkers, huurders en huurderscollectieven, aannemers en onderhoudsdiensten bij de primaire processen van corporaties;
- 3 partnershipmodel: gericht op het bijeenbrengen van partijen die hun producten en diensten op elkaar afstemmen, om zo een uniek dienstenpakket aan te bieden waarmee corporaties hun nieuwe brede takenpakket kunnen uitvoeren;
- 4 integratiemodel: gericht op de krachtenbundeling van organisaties, instellingen en particulieren als netwerk, om zo samen een breed scala aan diensten te ontwikkelen en aan te bieden, waarin woningcorporaties een (gedeeltelijk) coördinerende rol kunnen vervullen.

In het laatste hoofdstuk geven we praktische suggesties om de interne discussie over strategische vernieuwing te voeren op basis van serieuze analyses. Kiest de woningcorporatie voor een van deze nieuwe waardecreatiemodellen dan adviseren wij een invoering via overzichtelijke, incrementele initiatieven. We doen een oproep aan de sector om al deze initiatieven te inventariseren, te analyseren en met elkaar te delen. Alle aanbevelingen vatten we samen in een stappenplan.

Conclusie

Maatschappelijke, technologische en ook politieke ontwikkelingen wijzen op de overgang van een IK- naar een WIJ-economie. Dit geldt ook voor woningcorporaties. Zij hebben zich ruim een eeuw primair gericht op het aanbieden van goede woningen voor mensen met een beperkt inkomen, maar moeten nu ook aandacht schenken aan duurzaamheid, de leefbaarheid van buurten en toegang tot zorg.

Hoe pakken woningcorporaties deze uitdaging aan? Doorgaan op de huidige weg van verdere efficiency-verhoging betekent het aangaan van de concurrentie met een groeiend aantal nieuwe marktpartijen dat verwacht de mogelijkheden van de nieuwe technologie beter te kunnen uitbuiten. Nog los van de vraag of de huurder daar het meest bij gebaat is. Of deze slag door semipublieke instellingen, zoals een woningcorporatie, te winnen valt, is de vraag.

Het alternatief - het voeren van een meervoudige waardecreatiestrategie vertaald in een nieuw bedrijfsmodel - is echter ook riskant. De woningcorporatie zal dan, op voet van gelijkheid, samen moeten werken met sterk uiteenlopende nieuwe partijen. Zo'n transformatie vraagt niet alleen aanpassing van interne processen, bedrijfsmiddelen, bemensing, governance en bedrijfscultuur, maar ook om op al deze punten de juiste match te vinden met nieuwe partners. Hiervoor is weinig kennis uit ervaring beschikbaar. Gelukkig hoeven corporaties bij het uitvoeren van deze strategie niet altijd zelf het voortouw te nemen. Ze kunnen ook aansluiten bij bestaande initiatieven en de regievoering over de activiteiten aan anderen overlaten. Dit geldt ook voor de drie andere waardecreatiestrategieën.

Woningcorporaties hebben bijna geen andere keus dan door vallen en opstaan het pad naar de toekomst te bewandelen, niet alleen ingegeven door bedreigingen, maar ook geïnspireerd door kansen. Onderzoek kan de besturen daarbij ondersteunen, maar vooral het leren van elkaars successen, fouten en mislukkingen. Om dit proces te begeleiden bevelen wij een gestructureerde aanpak aan, zowel voor de sector als voor de individuele woningcorporatie.



1. De huidige strategie: pseudo-operational excellence



De Nederlandse overheid laat al ruim een eeuw het bouwen, toewijzen, verhuren en beheren van goede huisvesting tegen een betaalbare huur voor mensen met een beperkte beurs over aan zelfstandig opererende woningcorporaties. Op enige afstand bood de overheid altijd een financieel vangnet. Dit leidde op den duur tot verkokering, bureaucratisering en verminderde effectiviteit en efficiency. Vangnetten werden hangmatten. Die situatie deed zich eind vorige eeuw niet alleen in Nederland voor. Maar anders dan in landen als Duitsland en Zwitserland, waar overheden ook de commerciële markt gingen stimuleren om goedkope woningen voor de doelgroep te verzorgen, zocht de Nederlandse overheid de oplossing van het probleem in het loslaten van het vangnetprincipe. Het paste in die tijd om privatisering in te zetten als panacee tegen ondoelmatig en ondoeltreffend gedrag. In 1995 werden de corporaties via “Operatie-Heerma” verzelfstandigd, waarbij alle financiële rechten en plichten van de overheid en de corporaties via bruteringsregels tegen elkaar werden vereffend.

Voor de goede orde: in vergelijking met andere landen heeft de Nederlandse sector de afgelopen decennia sterk gepresteerd. We hebben de grootste sociale huursector van Europa en de wijkaanpak - zoals met de Vogelaarwijken - waarin de corporaties het voortouw namen, is een succes gebleken. Veel daarvan is opgebouwd na de bruteringsoperatie. Die leidde echter niet tot grotere woningbouwproductie en kostenreductie in de portefeuille van woningcorporaties. Daarnaast ontstonden er gevallen van wanbestuur, financieel mismanagement, frauduleus gedrag en falend toezicht. Na de parlementaire enquête in 2013 mondde dit uit in strenge gedragsregels, versterking van de governance en het beperken van de corporaties tot de oorspronkelijke kerntaken, vastgelegd in de nieuwe Woningwet van 2015, geëvalueerd in 2019-2020.

Waardecreatiemodellen en hun ontwikkeling

We leven in een tijd waarin technologisch, sociaal, economisch en politiek zo veel verandert, dat er sprake is van een paradigmashift. Dit heeft ook gevolgen voor de bedrijfskundige modellen die organisaties hanteren.

In de nog steeds meest gangbare modellen, die uitsluitend door commerciële bedrijven worden toegepast, staat de autonoom handelende organisatie centraal. De theorie zegt dat bedrijven een focus moeten kiezen. Wil je omzet genereren door de goedkoopste te zijn, de meest innovatieve of wil je klanten tevreden stellen door uniek maatwerk te leveren? Als je een dergelijk waardecreatiemodel kiest moet je consequent zijn en je organisatiestructuur¹ en heel je bedrijfsvoering² daarop inrichten. Bovendien moet je weten: alles heeft zijn prijs. >

¹ Mintzberg, H., (1983) Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Prentice Hall

² Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2005). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, John Wiley & Sons.

Een hogere opbrengst brengt nu eenmaal meer risico met zich mee en weinig risico een laag rendement. Operational Excellence is een uitwerking van het model waarin kostenbeheersing door efficiënt en effectief werken, maar ook lage marges centraal staan. Woningcorporaties hanteren veelal een bedrijfsmodel dat enigszins in de richting gaat van Operational Excellence, maar bij lange na niet consequent wordt doorgevoerd.³

In de loop van de tijd zijn andere gezichtspunten ontwikkeld. Autonomie in het handelen is nog steeds het uitgangspunt, maar focusering is minder vanzelfsprekend. Een organisatie ontwikkelt zich in een dynamisch omgeving. In een organisatie kunnen zich allerlei veranderingen voordoen die uitdagen om modellen te combineren. We spreken in dit geval van de 'ambidextere' (tweehandige) organisatie. Marktomstandigheden kunnen een organisatie dwingen om niet alleen de meest efficiënte te zijn, maar ook in innovaties voorop te lopen.⁴ Dat doet zich voor bij woningcorporaties, waarbij sommige, bijvoorbeeld Mitros, opteren voor het opzetten van een nieuwe organisatie omdat de kwaliteiten die nodig zijn om in efficiëntie te excelleren, niet dezelfde zijn als die nodig zijn om passende innovaties uit te denken en te realiseren.

De huidige ontwikkelingen dwingen organisaties het concept van volledige autonomie te verlaten. Omdat in verschillende sectoren naast private ook steeds vaker publieke of maatschappelijke doelstellingen gelden, moeten organisaties in netwerkverband samenwerken met derden die in allerlei opzichten anders kunnen zijn ingericht. In strategisch opzicht betekent dit dus dat zelfs 'tweehandigheid' vaak niet goed genoeg is. Van netwerkorganisaties wordt verwacht dat ze enerzijds de eigen strategie blijven volgen om het primaire doel te realiseren, anderzijds bijdragen aan een gezamenlijke strategie om een gemeenschappelijke doel te bereiken, maar bovendien streven naar productleiderschap om de cluster in stand te kunnen houden. Zo'n 'multigue' strategie is zeker uitvoerbaar met de nieuwe technologieën, die zowel profit- als non-profitorganisaties in staat stellen om meer waardecreatiestrategieën tegelijkertijd te voeren en op alle fronten succesvol te zijn. Het vereist echter wel ingrijpende aanpassingen op alle bedrijfsaspecten, in inzet van middelen, bedrijfsprocessen, aansturing en controle.

³ Deze strategie wordt zowel door Michael Porter als door Michael Treacy & Fred Wiersema beschreven. Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, 1985/Treacy, M. & F. Wiersema (1997) *The Discipline of Market Leaders*, Ingram Publisher Services Us

⁴ O'Reilly III, C.A. & M.L. Tushman (2016) *Lead and Disrupt. How to solve the innovator's dilemma*, Stanford Business Books



Ten tijde van de parlementaire enquête in 2014 pleitte de discussienota “De Regiecorporatie 2.0”⁵ voor een organisatiemodel geheel in lijn met de waardecreatie door commerciële bedrijven dat corporaties in staat stelt met beperkte middelen toch de gevraagde prestaties te leveren. Er werd een bedrijfsmodel, gebaseerd op Operational Excellence voorgesteld waarin uitbesteding (efficiencyverbetering via inschakeling van gespecialiseerde marktpartijen) en focussing (effectiviteitsverhoging door de eigen activiteiten te beperken tot regievoering) centraal staan.⁶ Zo’n aanpak stelt hoge eisen aan de inzetbaarheid en kwaliteit van de medewerkers, de bedrijfssystemen en de bereidheid om een aanzienlijk deel van het takenpakket uit te besteden en het risicobeheer. In de discussienota wordt aan corporaties voorgesteld om zelf de regie te blijven voeren over de uitbesteding van deeltaken.

Verschillende woningcorporaties hebben gepoogd de voorgestelde aanpak te volgen en een regiecorporatie op te zetten, zoals in Almere.⁷ Helaas kwamen dergelijke regiecorporaties niet van de grond, door gebrek aan medewerking en vertrouwen van drie onmisbare partners: de collega-corporaties, gemeentelijke overheden en marktpartijen. De weerstand is niet verwonderlijk. Deze transitie betreft de zakelijke grondslag van de corporaties, namelijk een specifieke onderliggende strategie die wordt gevolgd en die

⁵ Dreimüller, Gruis en Snoeijs (2014): De Regiecorporatie 2.0 - Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder

⁶ Operational Excellence is een van de drie waardestrategieën die bedrijven volgens Michael Treacy en Fred Wiersema (1995) kunnen voeren. Behalve voor Operational Excellence, waarbij de focus ligt op efficiënte productieprocesvoering, kan worden gekozen voor Product Leadership (excelleren in innovatieve producten of diensten) of Customer Intimacy (uitblinken in klantaandacht en -service). In de loop der tijd is er onder verschillende benamingen, zoals Experience (Joseph Pine c.s., 1999) of Resources Enrichment (Verhoef, L.H.J. (2012) een vierde waardestrategie aan toegevoegd. Hierbij draait het om het bieden van een maatwerkoplossing. Uitgangspunt bij alle auteurs is wel dat een bedrijf voor een van de vier mogelijke strategieën moet kiezen.

⁷ Regiecorporatie - een haalbaarheidsstudie, Almere 2014

uitgaat van het voldoen aan opgelegde prestatieverplichtingen en verder uitgewerkt in bedrijfsmodellen die daarvan zijn afgeleid.⁸ Die wijken beide af van de modellen van commerciële bedrijven, die uitgaan van het eigenbelang, terwijl publieke en semipublieke organisaties, zoals woningcorporaties, rekening willen en moeten houden met maatschappelijk belangen. In het traditionele economische systeem is het tot stand brengen van structurele samenwerking tussen organisaties met verschillende waardecreatiestrategieën daardoor lastig, omdat samenwerking ze confronteert met de vraag wat hun toegevoegde waarde zal zijn in het grotere geheel.

In de nasleep van de parlementaire enquête zijn corporaties een meer operational excellence-achtige strategie gaan volgen, maar dan wel met alle taken en activiteiten in eigen beheer. Het idee van de regiecorporatie waarin corporaties regisseur zijn van zoveel mogelijk aan andere partijen uit te besteden taken, kreeg later wel, maar aanvankelijk amper navolging.⁹ Wellicht speelde hier de angst om vervangbaar of overbodig te worden een rol. Meer aandacht voor betrokkenheid van huurders was mogelijk ook een factor. De meeste corporaties trachten hun werkprocessen 'lean' en 'agile' te organiseren door automatisering van werkprocessen, professionalisering van medewerkers en flexibilisering. Recent onderzoek laat zien dat corporaties ook in hun risicomanagement aan de voorzichtige kant staan. Zij hanteren daarbij een tamelijk orthodoxe systematiek, dat wil zeggen meer intern dan extern gericht en meer compliance-georiënteerd dan proactief.¹⁰ Met een echte operational excellence-strategie zou door de inzet van nieuwe technologie ongetwijfeld nog winst te boeken zijn, maar het is zeer de vraag of, en hoe lang corporaties met die aanpak de vele uitdagingen die zich momenteel aandienen, het hoofd kunnen bieden en of ze inderdaad in staat zijn geheel op basis van Operational Excellence te functioneren.



⁸ Een businessmodel geeft aan hoe een organisatie waarde creëert via de wijze waarop het intern en extern is geordend. Een verdienmodel geeft aan welke waarden de organisatie daarmee voor zichzelf en eventueel ook voor anderen creëert. In het tweede geval spreken we over een inclusief verdienmodel. De verkregen waarden kunnen in financieel-economische termen, maar ook in de mate van relevantie voor derden worden uitgedrukt.

⁹ Van der Kuij, R.S., Gruis, V.H., Nieboer, N. (2018) Exploring Congruency within Organizational Changes in a Dutch Housing Association

¹⁰ Heiligenberg, van de, H. (2019). Van problemen voorkomen naar uitdagingen realiseren, Risicomanagement bij Woningcorporaties, Masterthesis, Masteropleiding Risicomanagement Universiteit Twente.

Een alternatief voor eigendom

In de regel bouwen woningcorporaties op eigen grond. In de traditionele exploitatiemodellen staat het bezit, ofwel de vastgoedportefeuille, centraal. Dit raakt het wezen van de woningcorporatie: vastgoedondernemer of volkshuisvester? Ondanks de toenemende aandacht voor assetmanagement en rendabele exploitatie leidt vooral de bijkomende duurzaamheidsopgave tot twijfel over de vraag of eigendom nog wel rendabel is, efficiënt en duurzaam?

Zoals in het initiatief Wonen as a Service van Stekademy kun je uitgaan van een andere grondslag dan eigendom. De corporatie neemt geen woning af van de ontwikkelaar, maar a) betaalt gedurende een vooraf overeengekomen periode een vergoeding voor het gebruik van de woning of b) ontvangt een vergoeding voor het dagelijks beheer en de verhuuractiviteiten. De woning wordt geen eigendom van de corporatie en staat niet als zodanig op de balans. De corporatie zet de woning in als huurwoning en sluit met de huurder een reguliere huurovereenkomst. Na afloop van de overeenkomst met de ontwikkelaar/eigenaar kan de woning tegen een vooraf overeengekomen prijs in eigendom worden verworven, het contract kan worden verlengd, of de woning gaat terug naar de ontwikkelaar/eigenaar voor hergebruik van grondstoffen.

In de variant waar de corporatie een vergoeding betaalt, is deze zo veel mogelijk all-in. Dat wil zeggen dat de eigenaar verantwoordelijk is voor het volledige onderhoud en energieverbruik. Deze kosten zijn genormeerd en opgenomen in de vergoeding, inclusief - indien van toepassing - belastingen en heffingen. De constructie lijkt daarmee enigszins op intermediaire verhuur, met dien verstande dat de intermediair in dit geval de corporatie is, of op full operational lease.

Een wezenlijke vraag blijft: van wie is de woning; hoe definieer je eigenaarschap en vastgoed? Leggen we ons daadwerkelijk vast (stenen) of vraagt een andere grondslag dan eigendom een andere benadering van woningen/vastgoed? Gaan we uit van flexibel en verplaatsbaar wonen, ofwel "permanent wonen, maar niet locatiegebonden"?

2. De macro-economische uitdagingen



De uitdagingen waar woningcorporaties voor staan, komen zowel van buiten als van binnen de sector en lopen sterk uiteen.¹¹ Wij vatten al deze ontwikkelingen samen tot maatschappelijke, technologische, bedrijfskundige en politieke uitdagingen, die tot uitdrukking komen in de Aedes-Agenda 2020-2023 van de sector zelf, het concept van de digitale revolutie, de financiële schaarproblematiek in de sector en het ontstaan van nieuwe doelgroepen. Samen stellen deze vier uitdagingen corporaties voor de vraag of ze hun focus op operational excellence kunnen volhouden. Of wellicht beter een andere strategie kunnen kiezen.

De uitdaging van de Aedes-Agenda 2020-2023

De maatschappelijke uitdaging is de taak die de corporaties zichzelf hebben gesteld via de Aedes-Agenda 2020-2023.¹² De sector heeft daarin ambitieuze doelen geformuleerd voor het realiseren van meer betaalbare woningen, naast verduurzaming van zowel bestaande als nieuwe woningen, zorgverlening aan bewoners van huurwoningen en leefbaarheid in de buurten. De woningcorporatiesector staat echter zeker niet alleen voor al deze opgaven. Zo klinken vanuit zowel de zorg- en welzijnssector¹³ als lokale overheden¹⁴ geluiden over een brede aanpak van de problemen, waarbij uitdrukkelijk wordt verwezen naar woningcorporaties als bondgenoot. Ook Platform 31 pleit in de publicatie Wijk in zicht (2020) voor een integrale aanpak van verduurzaming, fysieke en sociale versterking van wijken.

Voor het realiseren van de doelstellingen zoekt de Aedes-Agenda 2020-2023 uitdrukkelijk heil in het efficiënt en effectief opereren van woningcorporaties. Als voorbeeld wordt gezamenlijke inkoop genoemd, naast het professionaliseren van opdrachtgeverschap. Onderkend wordt dat samenwerking nodig is over een breed front met uiteenlopende maatschappelijke partners, zonder de private sector uit te sluiten. Hoe die samenwerking vorm moet krijgen, wordt niet benoemd. De inzet van technologie wordt aangestipt in de vorm van verdere digitalisering, maar alleen in verband met efficiencyverbetering. Wel wordt het stimuleren van innovatieprojecten genoemd en het delen van de kennis erover, naast het versterken van de betrokkenheid van huurders.

De uitdaging van de digitale revolutie

De technologische uitdaging manifesteert zich als een autonome ontwikkeling, die voortbouwt op de derde digitale revolutie, ook wel de Vierde Industriële Revolutie genoemd, gericht op verdere automatisering van het productieproces. In deze revolutie worden diverse nieuwe technologieën gekoppeld en samengesmolten. Hieruit ontstaan geheel nieuwe perspectieven voor de private en (semi-) publieke sector, waaronder overheidsinstellingen, welzijns- en zorginstellingen en woningcorporaties.¹⁵

¹¹ Werken in de corporatie van de toekomst. Onderzoeksresultaten. Aedes en Dageraad, juni 2020

¹² Aedes-Agenda 2020-2023. Wonen in Nederland, dat doen we samen. November 2019

¹³ Rapport CPB: Van Eijkel, R., Gerritsen, S. & Vermeulen, W. De wijkteam-benadering nader bekeken (2019), Centraal Plan Bureau, Den Haag

¹⁴ Rapport VNG: Taskforce Wonen en Zorg, Resultaten nulmeting Taskforce Wonen en Zorg, Definitieve rapportage (2020), VNG, Den Haag

¹⁵ Kopp, R., (2016) Industrie 4.0 und soziale Innovation. Freunde oder Fremde? Veuger, J. (2020). FGW-Studie, in: Digitalisierung von Arbeit, Oktober; Veuger, J. (2020), Blockchain Convergence, Saxion UAS.

De vierde industriële revolutie

“Het gaat hier om technologieën die zich exponentieel in plaats van lineair ontwikkelen en steeds meer met elkaar verweven raken: dat is de kern van de vierde industriële revolutie. Netwerken, platforms, apparaten, systemen en mensen zijn allemaal met elkaar verbonden, en het onderscheid tussen het fysieke, digitale en biologische vervaagt meer en meer. Kunstmatige intelligentie, robotica, erfelijkheidsleer, biotechnologie en nieuwe productieprocessen zorgen samen in hoog tempo voor disruptieve innovaties, die zich bovendien in razend tempo over de wereld verspreiden.”¹⁶

Tot de factoren die de toekomst van een woningcorporatie bepalen, horen steeds meer de nieuwe digitale technologieën. Die zijn nu al inzetbaar bij bijvoorbeeld: het verwerven van investeringsmiddelen, het contracteren van toeleveranciers voor bouw en onderhoud, het efficiënter en effectiever inrichten van de werkprocessen, het verbeteren van de kwaliteit en inzet van medewerkers, het aanpassen van producten en diensten aan nieuwe behoeften, het opzetten en beheren van nieuwe vitale communicatienetwerken. Maar ook en vooral bij de interactie en communicatie met alle stakeholders, waaronder huurders, medewerkers, toezichthouders, overheden, toeleveranciers, partners en collega-corporaties.

Zo brengen de nieuwe technologieën een alternatief economisch model binnen bereik. Corporaties kunnen vanuit de IK-economie, waar de bedrijfsvoering is gebaseerd op eigen macht en kracht en functioneert in een (lineaire) productiewaardeketen, doorgroeien naar een inclusieve of WIJ-economie, waarin partner- en stewardship¹⁷ centraal staan en minder op bilaterale basis wordt samengewerkt. Er ontstaan netwerken en clusters van partijen in een keten, waarin het gemeenschappelijk resultaat even belangrijk is als het afzonderlijke eigenbelang. De nieuwe technologieën maken het mogelijk om met data analytics, slimme algoritmen en business intelligence deze circulaire ketens te beheren en te laten functioneren. Met blockchain wordt kennis transparant en veilig gedeeld en vervolgens gebruikt om tot vernieuwing te komen. Deze ingrijpende veranderingen hebben grote gevolgen voor de wijze waarop bedrijven waarde creëren. Dat geldt niet alleen voor profit-, maar ook voor non-profitorganisaties. Als corporaties deze technologieën willen inzetten, zullen ze moeten investeren in tools en in kennisontwikkeling. Vrijwel zeker zullen ze nieuwe deskundige medewerkers moeten aantrekken en behouden.

¹⁶ Volberda, H.W., Heij, K. & Bosma, M. (2019). Vierde industriële revolutie: stand van zaken en gevolgen, Management Impact, 19 december.

¹⁷ Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997). Naar een rentmeesterschap theorie van het management. Academy of Management Review, 22 (1), 20-47.

De uitdaging van de financiële schaarproblematiek

In het algemeen staan woningcorporaties er financieel gezien redelijk tot goed voor. Op basis van extrapolatie van de Aedes-branchecijfers over de afgelopen jaren komt Pim Bosma¹⁸ echter tot de conclusie dat de situatie op langere termijn allesbehalve gunstig is. Als het bestedingspatroon niet drastisch verandert, komen de uitgaven in de komende jaren hoger te liggen dan de inkomsten. Er moet, volgens Bosma, rekening gehouden worden met een structureel negatieve schaarbeweging van uitgaven en opbrengsten. Afschaffing van de huurheffing of nog efficiënter werken kan enige soelaas bieden, maar daarmee wordt de verkeerde ontwikkeling geen halt toegeroepen.

Deze ongunstige vooruitzichten worden in de eerste plaats veroorzaakt door de plicht om aanzienlijk meer huurwoningen te bouwen dan voorheen. Dit leidt onherroepelijk tot extra kosten voor het verkrijgen van bouwlocaties, het bouwrijp maken van de grond, het aanleggen van infrastructuur en de bouw van de woningen zelf. Verder zal het verduurzamen van het totale woningbestand enorme kosten met zich meebrengen, waar soms - bij een sterk verouderd woningbestand - geen navenant hogere revenuen tegenover staan. Last but not least zien we dat ook de onderhoudskosten van huurwoningen en woonomgeving exponentieel stijgen. Er is daarom een andere strategie vereist: een waarbij de uitgaven voor de corporatie kunnen worden verkleind en tegelijkertijd de opbrengsten kunnen worden vermeerderd, zonder dat dit negatieve financiële en/of materiële consequenties heeft voor de huurders. Integendeel, ook zij moeten baat hebben bij de nieuwe, omarmde strategie.

De uitdaging van het verhuren aan nieuwe doelgroepen

De bancaire crises in deze eeuw hebben grote gevolgen gehad voor het beleid van banken bij het verstrekken van hypotheekleningen. Hoewel de rente op een historisch laag niveau staat, komen er veel minder mensen dan voorheen voor een woon hypotheek in aanmerking. De standaardregels die nationaal en internationaal zijn opgesteld, laten dat niet toe. Hierdoor ontstaat de paradoxale situatie dat grote bevolkingsgroepen bereid en in staat zijn om een relatief hoge huur te betalen, maar geen huurwoning kunnen vinden en dus zowel op de koop- als op de huurwoningmarkt niet terecht kunnen.

Woningcorporaties zouden hierop kunnen inspelen, maar tot nu toe richten ze zich uitsluitend op "mensen met een kleine beurs". De maatschappelijke en politieke druk om ook iets te doen voor de nieuwe doelgroepen, zoals jonge mensen en mensen werkzaam in de non-profitsector - zoals leraren, verpleegkundigen, politieagenten - neemt toe. Wel zullen deze doelgroepen iets hogere eisen stellen aan de kwaliteit van de woning en de woonomgeving. Daar staat tegenover dat ze ook bereid zijn meer huur te betalen, waardoor de inkomsten van de corporatie stijgen. Ook om deze redenen is nieuw beleid noodzakelijk, te weten het creëren van een gedifferentieerd aanbod aan huurwoningen waarbij de (toekomstige) bewoner inspraak krijgt in de inrichting van zijn woning en woonbuurt. Inzet van nieuwe digitale technologie kan daarbij een belangrijk instrument zijn.

¹⁸ Bosma, P.P.J. (2020) Towards a viable business model for Dutch housing associations, University of Technology Eindhoven

De coronacrisis: veranderingen in een stroomversnelling

De coronacrisis werkt als een nieuwe katalysator op de structurele veranderingen.

Vooraf in het sociale domein, waaronder de woningcorporatiesector in het bijzonder, zijn de gevolgen verstrekkend, zoals diverse publicaties laten zien.^{19 20}

- De coronacrisis heeft geleid tot een intensiever gebruik van digitale communicatiemiddelen, ook onder bevolkingsgroepen die er tot nu toe weinig of geen gebruik van maakten, zoals ouderen en laaggeschoolden. Dit zijn voor corporaties belangrijke doelgroepen. Hiermee is een belangrijke barrière doorbroken om het relatieonderhoud met klanten drastisch te digitaliseren.
- Grootschalig werken vanuit de eigen woning zien veel bedrijven niet als iets van tijdelijke, maar van permanente aard. Dit stelt eisen aan nieuwe en bestaande woningen, zoals een snellere verduurzaming en het aanbrengen van technische woon-werkvoorzieningen, zowel in de woningen als de wijk, ten behoeve van een betere leefbaarheid van de woonomgeving.
- Slimme (digitale) tools, waardoor serviceverzoeken, klachtenafhandeling, probleemdiagnose en reparaties op (veilige) afstand kunnen plaatsvinden, worden versneld in woningen aan gebracht om nieuwe crisissen het hoofd te kunnen bieden. Denk aan BIM, AI en the Internet of Things. Dit vereist nauwe (digitale) samenwerking met diverse dienstverleners en stakeholders.
- Bouwbedrijven geven topprioriteit aan digitalisering van het bouwproces en aan het gebruik van nieuwe technologische hulpmiddelen, zoals 3D-printing en assemblage van woningen in fabrieken, om nieuwe mogelijke vertragingen in de bouwproductie door externe bedreigingen te voorkomen.
- De kwetsbaarheden van organisaties die door de coronacrisis aan het licht zijn gekomen, leiden ook tot nieuwe organisatiemodellen. Daarbij wordt veel meer gebruikgemaakt van lokaal beschikbare middelen en mogelijkheden. Dit impliceert het aangaan van hechtere samenwerkingsverbanden met lokale partijen, om samen sterker te staan. Dit geldt in het bijzonder voor organisaties in het sociale domein, waaronder gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen en ook woningcorporaties.

¹⁹ Groenewegen, J. en S. Hardeman, Coronacrisis vraagt om nieuwe inrichting van de Nederlandse samenleving, RaboResearch - Economisch Onderzoek, april 2020

²⁰ ING Sector Banking, Het coronavirus en de effecten op sectoren, mei 2020



3. Vier alternatieve waardecreatiemodellen



De meeste corporaties zitten 'opgesloten' in de opgave om een groeiend aantal mensen tegen een betaalbare huur te helpen aan woonruimte. Dit ketent ze aan een waardecreatiemodel waarin kostenreductie, efficiëntie en risicobeheersing prioriteit hebben. Zijn er alternatieven voor de bestaande strategieën, bijvoorbeeld door de kloof tussen het functioneren van commerciële en publieke organisaties te verkleinen?

Ja, er zijn diverse aanzetten gegeven tot een digitaal ondersteund waardecreatiemodel waarin het gezamenlijk realiseren van maatschappelijk rendement centraal staat.^{21 22} Trefwoorden uit de verschillende publicaties zijn: bouwen en integreren, samenwerken in netwerken met partners op basis van gelijkwaardigheid, transparante en klantgerichte dienstverlening, co-creatie met klanten, duurzame relaties, aanbod dat aansluit op zich ontwikkelende wensen en behoeften, real-time monitoren van geleverde prestaties, korte communicatielijnen via sociale media, continue prestatiemeting en terugkoppeling.

Hoe ziet een waardecreatiestrategie eruit waarbij het maatschappelijke belang in balans is met het eigenbelang? Zoeken naar die balans bij woningcorporaties roept twee vervolgvragen op:

- 1 product- en dienstenfocus: leggen corporaties de nadruk op het zo efficiënt en effectief mogelijk realiseren van de eigen traditionele kerntaken, of dragen zij met hun diensten via co-creatie en partnershipsrelaties bij aan platforms en clusters?;
- 2 regievoering: beperken corporaties zich tot het organiseren en uitvoeren van eigen taken of nemen zij ook de rol van (mede)initiator en of regisseur van nieuwe waarden op zich?

Bij het kiezen van nieuwe strategieën moet ook worden nagedacht over de aansturing van het geheel en de delen, en de revenuen om tot waardecreatie te komen. De basisgedachte over het samenbrengen van bestaande en het ontwikkelen van nieuwe diensten is nog nauwelijks uitgewerkt, laat staan verder uitgewerkt in een bedrijfsmodel. Toch zien we hier en daar in de praktijk al interessante voorbeelden, zoals qlincker, Zeewoldezon en het project Dynamisch Woningbezit van Provides.

Figuur 1 schetst vier nieuwe waardecreatiemodellen die op twee dimensies van elkaar verschillen: op de x-as de mate van regievoering (organisatorisch) en op de y-as de mate van complexiteit van de clusters (technologisch ecosysteem) van klein naar groot, respectievelijk laag naar hoog.

²¹ Porter M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared-Value, Harvard Business Review, January/February; Jacob, M-E, Boekhoudt, P., Fiel, E., Faber, E. (2002). The BFIT Electronic Business Analysis Methodology, Proceedings 15th Bled Electronic Commerce Conference eReality: Constructing the Economy, 746-766; Jonker, J., Tap, M. en Van Straaten, T., 2012, Nieuwe Business Modellen: Een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren, Working Paper 'Duurzaam Organiseren', Nijmegen School of Management, Radboud Universiteit Nijmegen; Jonker, J. en De Witte, M. (2013). Vijf strategieën voor waardecreatie, 2013, Management Executive, p19-23.

²² Bijvoorbeeld: Rachinger, M., Rauter, M., Müller, C., Vorraber, W., Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation, Journal of Manufacturing Technology Management, p.1143-1160; Rahul, V.J. (2018). <https://magazine.startus.cc/innovations-digital-technologies-rewriting-business-models/>.



Figuur 1: Waardecreatiemodellen naar technologische en organisatorische impact

Niet elke strategie zal direct bruikbaar en toegankelijk zijn. De strategie die het dichtst staat bij het model dat de meeste corporaties nu volgen, is de optimalisatiestrategie. Hierin worden de nieuwe technologieën primair intern ingezet om binnen de eigen kerntaak efficiënter en effectiever te werken, maar vanwege mogelijkheden om met big data om te gaan, kunnen ook data van collega's en partners (aannemers voor nieuwbouw, onderhoud etc.) worden verwerkt en toegepast. Hierbij wordt vooral een beroep gedaan op het innovatief vermogen van bestuur en medewerkers.

In het co-creatiemodel worden huurders, huurdersplatforms, teams van medewerkers (zoals buitendienst, onderhoudsmedewerkers) geactiveerd om de kerntaak van de corporatie te verrijken: klachten van huurders snel oplossen, preventief onderhoud in plaats van reparatie, overlast rapporteren en oplossen, enzovoorts. De betrokkenen worden aangemoedigd om de communicatiemogelijkheden te benutten voor het ontplooiën en uitvoeren van eigen initiatieven.

In het partnermodel worden externe partners betrokken die ook diensten leveren waar huurders belang bij hebben. In dit model zoeken corporaties samenwerking met bijvoorbeeld energieleveranciers, institutionele beleggers, zorginstellingen, zorgverzekeraars, beveiligingsdiensten en maatschappelijke instellingen van de gemeente. De partners stemmen hun dienstenaanbod op elkaar af. Zij kunnen ervaringen delen en elkaar attenderen op nieuwe mogelijkheden, waardoor zelfs nieuwe diensten ontstaan. Ieder levert z'n eigen dienst, maar afgestemd op en met de diensten van de partners.

Bij gebleken succes met één of meer van deze strategieën kan de meest verstrekkende strategie worden overwogen: het integratiemodel. In dit model bundelen de partners hun krachten en ontwikkelen ze samen diensten die verder gaan dan wat ze afzonderlijk kunnen leveren. Ze nemen gezamenlijk de verantwoordelijkheid op zich voor wonen en leven in buurt en wijk. Zij denken na over het bevorderen van de leefbaarheid, over voorzieningen voor verschillende leeftijdsgroepen, over veiligheid, over opvang van migranten. Zij doen zelf en gezamenlijk onderzoek en werken vanuit een gezamenlijk programma van eisen aan de diensten die ze leveren.

We werken elk van deze modellen hieronder nader uit en noemen we, waar mogelijk, inspirerende eerste experimenten uit de corporatiepraktijk. Nadrukkelijk willen we erop wijzen dat corporaties niet altijd zelf het initiatief hoeven te nemen om een bepaalde strategie uit te voeren. Ze kunnen ook aansluiting zoeken bij initiatieven van andere partijen binnen of buiten de sector en de regievoering over de activiteit daaraan overlaten.



3.1 Optimalisatiemodel

In dit waardecreatiemodel worden, net als in de traditionele operational excellence-strategie, de bedrijfsprocessen geoptimaliseerd om de bedrijfskosten te minimaliseren zonder dat dit ten koste gaat van de verwachtingen van de klant over kwaliteit en prijs van het product en de bijbehorende dienstverlening. In het nieuwe model worden daar nieuwe technologie, met name digitale informatietechnologie, aan toegevoegd. Die technologie kan ervoor zorgen dat veel taken die noodzakelijkerwijs bij Operational Excellence horen, geen extra belasting vormen voor de huidige corporatiemedewerkers.

Het benutten van de kansen van de informatietechnologie is al langer een thema in de corporatiesector. Zo is in het kader van de Aedes-Agenda in de Coalitie Digitalisering en Informatietechnologie afgesproken dat vanaf 2022 hoogwaardige, actuele en onderling goed vergelijkbare informatie efficiënt onderling uitgewisseld wordt. De nieuwe technologie maakt het efficiënter en effectiever uitvoeren van de basale kerntaken mogelijk. Denk daarbij aan processen als registratie en analyse van (potentiële) huurders, gerealiseerde, onderhanden en geplande werkzaamheden, bouw- en investeringsplannen, uitbesteding, huurderszaken en het real-time monitoren van prestatiedoelstellingen.

Hoewel de verdere inzet van informatietechnologie veelal beperkt is tot het optimaliseren van bestaande processen, ontstaan daardoor ook kansen om alternatieve werkwijzen te exploreren. Zo zien we hier en daar al zelfsturende en zelforganiserende teams die met nieuwe systemen, scrum en agile, werken aan alternatieve vormen van efficiency- en effectiviteitsverhoging. Dit model veronderstelt een resultaatgerichte organisatiecultuur die voldoende ruimte biedt aan creativiteit, proactief handelen en risicobereidheid om de gestelde doelen te realiseren. Het optimalisatiemodel staat het dichtst bij de huidige positie van de meeste woningcorporaties. De bestaande governancestructuur heeft veelal niet ingrijpend veranderd te worden. Of het haalbaar is om door te ontwikkelen naar dit model, zal afhangen van een zorgvuldige interne en externe analyse van strategische, financiële, organisatorische, economische, technologische, juridische, ethische, ecologische en vooral sociale aspecten. In de meeste gevallen is de onzekerheid over het verandertraject en het realiseren van de beoogde resultaten relatief klein.

In het nieuwe model wordt daar digitale informatietechnologie, met name kunstmatige intelligentie (KI), ofwel artificial intelligence (AI), aan toegevoegd. Deze technologie zorgt ervoor dat machines en software het denken en het handelen van de mens overnemen door zelfstandig beslissingen te nemen, eventuele problemen te detecteren en daarvoor de juiste oplossingen te bedenken. Patroonherkenning speelt daarbij een belangrijke rol. Daardoor worden veel taken overbodig, die noodzakelijkerwijs bij Operational Excellence een extra belasting vormen voor de huidige corporatiemedewerkers.

Een interessant voorbeeld van het gebruik van informatietechnologie is het initiatief van de Utrechtse woningcorporatie Mitros tot oprichting van een afzonderlijke digitale corporatie, onder de naam qlinker.²³ Het doel is om alles rond woninghuur via digitalisatie en toepassing van artificiële intelligentie aanzienlijk sneller en gebruiksvriendelijker te laten verlopen. De huurder ziet direct of de

²³ Veuger, J. & Koeken, D. (2017) Business Case qlinker: a digital housing corporation in the Netherlands, Groningen: Hanzehogeschool

woning bij hem of haar past en of de woonomgeving voldoet aan alle eisen. Deze aanpak moet leiden tot een hogere klanttevredenheid. Door huurders en toeleveranciers aan te sporen nieuwe apps voor qlinker te ontwikkelen, moeten de kwaliteit en de kwantiteit van de dienstverlening verder wordt vergroot.²⁴

Een technologie die nog in de kinderschoenen staat, maar voor de corporatiesector interessante mogelijkheden opent, betreft het volledig gedigitaliseerde Building Information Modeling (BIM) op basis van artificiële intelligentie. Gegeven de noodzaak om de bouw- en exploitatievolumes bij woningcorporaties snel en efficiënt te vergroten, ligt het voor de hand dergelijke BIM-systemen uit te proberen.²⁵ Huurders kunnen zo via digitale methoden en sociale media actief worden betrokken bij het ontwerp, de bouw, het onderhoud en de exploitatie van hun woning en buurt. Daarmee gaan zij ook een belangrijke rol spelen bij het reduceren van de kosten en het verbeteren van het aanbod.

Optimalisatie vereist een langetermijnvisie en dito beleid. Bedrijven die eraan beginnen en niet in deze strategie kunnen blijven investeren, lopen het risico op enig moment aan de kant geschoven te worden door ambitieuze, sterkere partijen.

Resumé optimalisatiemodel

- Kwantificeerbare prestatiedoelstellingen: efficiency (kostenverlaging voor (ver)bouw, exploitatie en onderhoud van woningen, alsmede verlaging overheadkosten) en effectiviteit (tevredenheid huurders, passende huisvesting, woningleegstand, etc.).
- Kwalitatieve prestatiedoelstellingen: ontwikkelen en implementeren van langetermijnvisie, voorhoedepositie in inzet nieuwe technologie, investeringsplannen voor technologie en deskundigheidsbevordering.
- Inzet technologie: de kern wordt gevormd door digitale (AI) informatietechnologie.
- Competenties bestuur: adequaat kunnen omgaan met de kracht en macht van zelfsturende en zelforganiserende teams.
- Sleutelpositie(s) binnen de organisatie: big data-engineers, -analisten en -scientists.
- Governance: corporatie geleid door een directeur-bestuurder en bijgestaan door een managementteam. Toezicht wordt uitgeoefend door een Raad van Commissarissen. Daarin is kennis aanwezig over nieuwe technologieën en het werken met zelfsturende en zelforganiserende teams.
- Risicomanagement: proactief, zowel strategisch (werken op basis van AI-technologieën) als operationeel (delegering van bevoegdheden naar teams).
- Bedrijfsmodel: focus op kostenverlagingen (prestatiedoelstellingen).

²⁴ Woningcorporatie Mitros, (2019) Sociaal huren via een app: Mitros gaat van start met qlinker, persbericht 16 april, https://qlinker.cdn.prismic.io/qlinker%2Fde3dac95-76f1-4915-a88a-e8bf710a3f5c_persbericht+website+start+qlinker+-+def_20190416.pdf
Petrova, E., (2019), AI for BIM-Based Sustainable Building Design: Integrating knowledge discovery and semantic data modelling for evidence-based design decision support, Aalborg University

²⁵ Halman, J.I.M. (2018). Met zekerheid in onzekerheid: over innovatie en het nemen van innovatierisico's, Afscheidcollege, Universiteit Twente.

3.2 Co-creatiemodel

Het co-creatiemodel speelt in op de opkomst van de 'prosumert': de consument die met nieuwe technologieën, ondersteund door derden, zelf een dienst of product ontwikkelt. Energiebedrijven spelen hierop in en richten samen met woningbezitters lokale energiemaatschappijen op. De bewoners dragen op verschillende manieren bij aan de energieproductie (zonnepanelen) en -opslag (elektrische auto's). Dit co-creatiemodel zien we ook opkomen bij enkele corporaties, maar biedt veel meer mogelijkheden, die aanzienlijke kostenverlagingen haalbaar maken. Denk aan het verduurzamen van woningen of buurten dat op de traditionele wijze onrendabel is. Bewoners kunnen hun woning in een buurtcoöperatie onderbrengen en alle werkzaamheden zelf verrichten. Via digitale technologieën worden ze door de corporatie ondersteund in exploitatie, beheer en aanvullend onderhoud. Afgezien van kostenverlichting is het grote voordeel een betere relatie met de bewoners.

In het co-creatiemodel is gebruik van technologie essentieel. Dat kan een belangrijk onderdeel zijn van het maatwerkproduct. Denk aan zonnepanelen, sensoren en 3D-printing. Corporaties kunnen groepsinitiatieven stimuleren of ondersteunen en inspelen op maatschappelijke behoeften, zoals sociale cohesie, zelfredzaamheid, veiligheid in de buurt, aandacht voor elkaar en duurzaamheid. In vergelijking met het optimalisatiemodel is de onzekerheid over het traject en het resultaat van het co-creatiemodel groter. De onzekerheid zit niet zozeer in wat de organisatie zelf moet en wil leveren, als wel in de mate waarin de huurders en andere betrokkenen zich zullen inzetten. Om de vinger aan de pols te houden, is enige aanpassing van de governancestructuur en het risicomanagement noodzakelijk.

Een voorbeeld van de stimulerende rol van een woningcorporatie zien we bij ZeewoldeZon²⁶, een lokale energiecoöperatie, gestimuleerd door woningcorporatie Woonpalet in samenwerking met Vereniging Duurzame Energie Zeewolde (Zeenergie) en LEON, een lokaal energiebedrijf. In 2017 is het project gestart met de plaatsing van zonnepanelen op de daken van de huurwoningen. Medio 2019 waren circa 2.000 panelen geplaatst en had de coöperatie 180 leden. Het probleem van de financiering kon via een gemeentegarantie worden opgelost, waardoor het project in aanmerking kwam voor financiering door de Bank Nederlandse Gemeenten. Een dergelijk project heeft een hoge inclusieve waarde. Voor de deelnemers betekent het een aanzienlijke verlaging van de energierekening (lager energietarief, delen in de winst, geen energiebelasting) zonder te hoeven investeren. Voor de lokale gemeenschap betekende het project een aanzienlijke bijdrage aan een groenere gemeente. Mede hierdoor produceerde Zeewolde in 2019 meer energie dan ze zelf verbruikte. In interactie met de leden zijn nieuwe initiatieven op energiegebied genomen. Zo is in 2018 een pilot gestart om overtollige energie op te slaan in batterijen uit zeezout. Voor Woonpalet betekent deelname het vervullen van de duurzaamheidsverplichtingen die ze is aangegaan, een versterking van de relatie met de huurders, identificatie van de bewoners met de buurt en daarmee het versterken van de leefbaarheid in de woonbuurten van deze huurders/coöperatieleden.

²⁶ Coöperatieve Vereniging ZeewoldeZon, Jaarverslag 2018, Zeewolde Platform 31, (2018) De Wooncoöperatie, die komt er wél!, Verslag van het congres, maandag 28 mei, Den Haag <https://www.platform31.nl/nieuws/de-wooncooperatie-die-komt-er-wel>

Een voorbeeld waarbij de rol van de woningcoöperatie zich beperkte tot het verlenen van ondersteuning, betrof de oprichting van de Haagse Woonvereniging Roggeveenstraat. Woningcorporatie HaagWonen stond toe dat de 65 huurders in deze straat via een door hen opgerichte coöperatie in 2019 de woningen onder de marktwaarde konden kopen, om die vervolgens aan zichzelf te verhuren. Ook hier weer een hoge inclusieve waarde voor beide partijen: voor de huurders betekent het dat ze betaalbaar kunnen blijven wonen in de buurt die rijp was voor de sloop, dat hun hechte woongemeenschap blijft bestaan en dat gezamenlijk nieuwe initiatieven kunnen worden ontplooid die passen in de inclusieve economie. Voor HaagWonen betekent het dat geen huurwoningen worden onttrokken aan het bestand en dat een woonbuurt is ontstaan die voldoet aan de uitgangspunten van verduurzaming, leefbaarheid en goede zorgverlening.

Resumé co-creatiemodel

- Prestatiedoelstellingen: in termen van empowerment (zelfredzaamheid, zelfversterking, zelfontplooiing, emancipatie, participatie, sociale inclusie); maatschappelijk relevante resultaten zoals zelforganiserend vermogen onder huurders en betrokkenen, tevredenheid van alle betrokkenen, initiatieven voor deelsegmenten (jongeren, jongvolwassenen met kinderen, ouderen), versterken van huurderscollectieven.
- Inzet technologie: diverse sociale en digitale (informatie)technologieën.
- Competenties bestuur: profilering van de corporatie naar buiten als een organisatie die bewonersinitiatieven kan en wil faciliteren. Nadruk op sociale vaardigheden om huurderscollectieven te stimuleren tot zelfwerkzaamheid en co-creatie.
- Sleutelpositie(s) binnen de organisatie: buurtcoördinatoren met een effectief netwerk op buurt- of wijkniveau en veel kennis en gezag onder alle bewoners.
- Governance: directeur-bestuurder en Raad van Commissarissen die zich laten adviseren door huurdersvereniging en/of andere georganiseerde verbanden van bewoners.
- Risicomanagement: proactief, delegering van bevoegdheden naar buurtcoördinatoren en georganiseerde bewonerscollectieven).
- Bedrijfsmodel: voor de corporatie hogere tevredenheid onder bewoners en lagere exploitatie- en onderhoudskosten en het realiseren van diverse doelstellingen uit de Aedes-Agenda (verduurzaming, adequate zorgverlening, leefbaarheid van de buurt). Voor de bewoners: integratie diverse doelgroepen in de wijk, beschikbaarheid van bepaalde voorzieningen, lagere kosten, vrijetijdsbesteding, etc.

3.3 Partnershipmodel

In dit waardecreatiemodel staan het gezamenlijk ontwikkelen en 'plug & play' leveren van diensten centraal. Samen met private en publieke partijen stellen woningcorporaties de specificaties op waaraan de diensten voor huurders en anderen moeten voldoen. Ieder van de deelnemende partijen brengt diensten in volgens de gezamenlijk afgesproken condities. Partners in een dergelijk model kunnen naast de corporatie zijn: energiecorporatie, onderhoudsbedrijf welzijnsorganisatie, gemeentelijke maatschappelijke diensten (o.a. schuldhulpverlening NWMO), zorginstelling, onderwijsinstelling, openbaar vervoer, taxidienst, beveiliging, politie, maaltijdservice. Digitale technieken helpen om processen te monitoren, kwaliteits- en tevredenheidsmetingen te doen en onderlinge afstemming te bevorderen.

Net als bij het co-creatiemodel draait het partnershipmodel om de optimale behoeftevoorziening aan de eindgebruikers. Kennis van hun wensen en behoeften, specialisatie op basis van de intern beschikbare middelen en het leveren van maatwerk moeten echter zorgen voor inclusieve bedrijfsmodellen. Dit houdt nieuwe concepten in waarin de "natuurlijke" kloof tussen aanbieder en gebruiker is gedicht en beiden, schouder aan schouder, werken in het bereiken van een gemeenschappelijk doel en daarmee voor zichzelf en voor de ander revenuen creëren. Dit impliceert onder meer het leveren volgens afgesproken specificaties, heldere, transparante communicatie en kwaliteitsmetingen. Digitale CRM-systemen kunnen hieraan bijdragen. Het gebruik van blockchain en smart contracts stelt bedrijven in staat om gezamenlijk met andere partijen in de klantbehoefte te voorzien. De combinatie van de drie technologieën maakt een zodanige partnership mogelijk, dat de samenwerking leidt tot geheel nieuwe producten en diensten, waarbij de klantbetrokkenheid verandert van reactief in proactief.

Technologische vernieuwingen kunnen niet alleen de kosten verlagen, maar ook de effectiviteit van het ketenmanagement vergroten, waardoor in partnership nog beter kan worden voorzien in de klantbehoefte.²⁷ Anders dan bij het co-creatiemodel zit de onzekerheid hier niet zozeer in het nut en de omvang van de resultaten, als wel in de onderlinge afstemming tussen de partners en de relatie van de alliantie met de huurders en overige gebruikers. Ook in dit geval zal enige aanpassing van de governancestructuur en het risicomanagement noodzakelijk zijn.

Een voorbeeld van partnership bij woningcorporaties is het project dynamisch woningbezit²⁸, van woningcorporatie Provides in IJsselstein, met als potentiële partners de gemeente (bouwgrond, infrastructuur), een pensioenfonds (financiering), een notaris (smart contract), het kadaster (registratie) en bewoners. Het project stelt huurders in staat geleidelijk eigenaar te worden van hun woning en/of het verworven (stukje) eigendom van een woning, tegen vooraf vastgestelde condities, en weer te verkopen aan de corporatie. De klant kan beide transacties autonoom afhandelen. Een degelijk innovatief product was voorheen, zonder de nieuwe technologieën, in de praktijk onmogelijk. Als uitbreiding van de dienstverlening aan de klant kan zelfs gewerkt worden met een eigen cryptomunt.

²⁷ In zijn afscheidsrede behandelt Halman modulair bouwen en ontwerpen, gebruik van nieuwe (zelfherstellende) materialen, 3D-printing, robotisering, augmented reality, (Predictive) Big Data Analyse, wireless monitoring and connected equipment, Cloud and Real time samenwerking, 3D scanning en photogrammetry.

²⁸ Interview met Heiligenberg, van de H., (2018) Blockchain kan de corporatiesector openbreken, in: Onafhankelijk Magazine over Strategie, Bedrijfsvoering & ICT voor Woningcorporaties, Nummer 3, 2018 pp. 4-7

Partnership stelt wel aanvullende randvoorwaarden, omdat rekening moet worden gehouden met uiteenlopende doelen, belangen en aanspraken van meer partijen. Dit betekent in de eerste plaats dat een harde doelstelling moet worden geformuleerd waarin beide het voorzien in het (financiële) eigenbelang in termen van opbrengsten en/of kostenverlaging duidelijk herkennen. Vervolgens moet een convenant zijn ondertekend over ieders inbreng, bescherming en verdeling van intellectueel eigendom, geschillenafhandeling, voorwaarden bij beëindiging of omzetting van het project. Daarnaast moet het transactieproces in een smart contract zijn vastgelegd. Om de belangen van de partijen met elkaar te verbinden, is een procesregisseur vereist. Die moet ressorteren onder een stuurgroep waarin alle partijen zijn vertegenwoordigd. Bovendien moet iedere organisatie een interne facilitator hebben die de belangen van de eigen organisatie in de gaten houdt, maar ook eventuele problemen kan gladstrijken.

De samenwerking start in het algemeen op basis van een (tijdsgebonden) project. Bij gebleken geschiktheid kan ze uitgroeien tot een permanente activiteit, waarbij het partnershipmodel de strategie van een of meer partners vormt. Voor woningcorporaties is dit een interessante optie, omdat het volledig past in het inclusieve verdienmodel dat ze hanteren. In dat geval kunnen ze de regiefunctie op zich nemen. Naast een stuurgroep moet ook een cluster-overkoepelende Raad van Commissarissen worden ingesteld, die niet alleen toezicht houdt op het clusterbeleid, maar ook op de algemene gang van zaken bij de betrokken partijen. Maatregelen van de ene partner kunnen grote gevolgen hebben voor de andere, zoals computersystemen, die niet meer op elkaar aansluiten of imagoschade. Het is ook mogelijk dat woningcorporaties niet voor partnership als hoofdmodel kiezen, maar vanuit een andere strategische optie ondersteuning geven aan collega-corporaties of aan zorgverleners die er wel voor opteren. Dergelijke situaties doen zich in de praktijk al voor, zoals bij het door de GGZ opgezet project Doel Delfland²⁹, waarbij een totaalpakket aan ondersteuning geboden wordt aan mensen met psychische problemen en aan meerdere corporaties is gevraagd om aangepaste huisvesting te bieden.

Resumé partnershipmodel

- Prestatiedoelstellingen: samen met partners overeengekomen kwantificeerbare sociale, ecologische, financiële en economische targets.
- Inzet technologie: big data analytics van de afzonderlijke partners, gecombineerd met gezamenlijk ontwikkelde blockchain en smart contract.
- Competenties bestuur: kennis over en gezag bij (potentiële) partners en afnemers. Nadruk op transformationeel leiderschap in de relatie met beide partijen.
- Sleutelpositie(s) binnen de organisatie: accountmanagers voor het onderhouden van de zakelijke contacten met partners en buurtcoördinatoren voor contact met gebruikers.
- Governance: directeur-bestuurder, managementteam, stuurgroep en toezichthoudend orgaan op platformniveau.
- Risicomanagement: proactief, delegering van bevoegdheden naar accountmanager en georganiseerde bewonerscollectieven).
- Bedrijfsmodel: voor de corporatie: baten uit de woningexploitatie en levering van additionele diensten, lagere exploitatie- en onderhoudskosten en hogere tevredenheid onder bewoners. Voor de partners afhankelijk van hun doelstellingen en inzet: bereiken van financiële, commerciële, maatschappelijke en politieke targets. Voor huurders: betere en meer profijtelijke dienstverlening.

²⁹ Doel Delfland, Zodat iedereen kan meedoen, website GGZ Delfland, <https://www.ggz-delfland.nl/doel-delfland>

3.4 Integratiemodel

In dit waardecreatiemodel worden diensten aan huurders en andere belanghebbenden onder een gemeenschappelijke noemer geleverd. Dit veronderstelt dat de partijen bereid zijn mee te denken en medeverantwoordelijkheid te dragen voor het totale aanbod in een buurt of wijk. Gedacht wordt vanuit een programma van eisen dat wordt opgesteld door alle betrokkenen. Dat kunnen - naast de woningcorporatie - huurders zijn, kopers van nieuwbouwwoningen, bewoners van al bestaande woningen, energiewebsites, zorginstellingen, scholen, kinderopvang- en welzijnsorganisaties, voetbalclubs, gemeentelijke sociale diensten of kerken. Bij het opstellen van het programma van eisen worden de kennis, kunde en ervaring van allen bijeengebracht, zodat het 'eindproduct' zoveel mogelijk tegemoetkomt aan woon- en leefwensen van bewoners. Daarbij kan rekening worden gehouden met sociaaleconomische en demografische variabelen. Voor corporaties kan het betekenen dat zij rekening houden met specifieke wensen over de energie-zuinigheid en levensloopbestendigheid van woningen, het beperken van overlast, de speelplaatsen in de omgeving, ruimtes voor ontmoeting voor jongeren en ouderen, de bereikbaarheid met openbaar vervoer, het veiligheidsgevoel. Je integreert je data, maar ook je ontwerpen. Corporaties denken mee over wat anderen ontwikkelen en omgekeerd. Sommige diensten zijn standaard en hebben vooral met kwaliteit en duurzaamheid van de woningen te maken, andere worden à la carte aangeboden.

In dit model kan de woningcorporatie de regie voeren. Een corporatie staat immers het dichtst bij de wijk- en buurtbewoners. Het model kan op diverse niveaus worden toegepast: van wooncomplex tot buurten en wijken.

Op basis van de nieuwe digitale en sociale technologieën worden steeds meer buurtgerelateerde projecten opgezet. Sommige van die projecten hebben te maken met veiligheid in en rond de woning, andere met mobiliteit, zelfredzaamheid, verduurzaming, zelfontplooiing, zorgverlening zoals maaltijdservice, reparatie of aanpassen van producten of maatschappelijke diensten. De initiatiefnemers zijn divers, evenals de clusters die rond die activiteiten worden ontwikkeld. Wel bestaat de doelgroep meestal uit hulpbehoevende buurtbewoners. Ook woningcorporaties zijn zo al actief vanuit hun beleid voor betaalbaar wonen, goede zorgverlening, verduurzaming van het woonbestand en veilige, leefbare woonbuurten. Alleen is er nog nauwelijks sprake van het aanbrengen van dwarsverbanden, gericht op synergie-effecten. Hiervoor is analyse gesteund op big data essentieel. Het ontwikkelen van deze strategie vraagt veel creatieve en ontwikkelingsinzet. In dat opzicht vertoont de strategie sterke overeenkomsten met de traditionele productleiderschapstrategie, waarin structurele inzet nodig is voor research en ontwikkeling. In vergelijking met de andere strategieën biedt het integratiemodel de meeste onzekerheden. Zowel aan de inputzijde - de corporaties - als aan de vraagzijde - de huurders en andere gebruikers - kunnen er grote onverwachte problemen ontstaan. Het is daarom van groot belang de governancestructuur en het risicomanagement af te stemmen op een hoog risiconiveau.

Woningcorporaties kunnen de rol van initiator op zich nemen. Enkele corporaties hebben dat gedaan, zoals Rhenam, actief in de gemeente Rhenen en Utrechtse Heuvelrug. In 2018 heeft Rhenam een

project gestart onder de naam Bestemmingsplan 2.0.³⁰ Het doel van het project is dat huurders plezierig en betaalbaar in hun vertrouwde buurt kunnen blijven wonen, ook wanneer hun financiële situatie of gezondheid problematisch is geworden. Huurders moeten verzekerd zijn van alle noodzakelijke zorg en mogen sociaal en economisch niet geïsoleerd raken. De beoogde partners in het project bestaan voornamelijk uit de corporatie, de gemeente en de huurders, maar moeten op den duur ook andere non-profitorganisaties (zoals welzijn- en zorginstellingen) en zelfs ondernemers in de betreffende wijken en buurten omvatten. In het project worden huurders financieel beloond voor onder meer gewenst woongedrag, hun bijdrage aan behoud en/of verbetering van het woongenot, het bieden van mantelzorg aan buurtgenoten en voor het leveren van interessante en kansrijke huisvestingsideeën. Het project werkt via een digitaal systeem van informatie- en kennisuitwisseling en het belonen van geleverde diensten. Daarbij worden buurtregisseurs ingezet die al dan niet (denk aan huurders zelf) in dienst zijn van de corporatie. Bestemmingsplan 2.0 moet zowel individuele als collectieve baten opleveren. Voor Rhenam moet het leiden tot verlaging van de onderhoudskosten en minder huurschuldenaars. Individuele huurders/participanten moeten zich minder zorgen hoeven te maken over het kunnen betalen van de huur en over sociale in- en exclusie. Voor de buurt- en wijkbewoners in het algemeen moet het project bijdragen aan een goede leef- en woonomgeving. In het kader van het project wordt samenwerking gezocht met buurtbedrijven en banken om op een slimme, digitale wijze, tegen verlaagde prijzen, producten en diensten te leveren aan financieel minder draagkrachtige buurtbewoners. Ook het opzetten van coöperatieve buurtbedrijven voor de reparatie en/of levering van specifieke diensten, zoals buurtvervoer, staat op de verlanglijst.

De (sociaal gerichte) integratiestrategie sluit aan op het (technologisch gebaseerde) slimme buurtconcept. De ervaringen die Rhenam een paar jaar geleden heeft opgedaan met Bestemmingsplan 2.0, maken duidelijk dat het voeren van deze strategie complex is. Het vereist onder meer inzet van geavanceerde, digitale informatiesystemen, een team aan big data-professionals, aanbod van geschikte en haalbare projecten door huurders en andere actoren in de wijk, bereidheid tot samenwerking tussen alle betrokkenen, mogelijkheden tot integratie van de projecten, bescherming van privacygegevens en het ontwikkelen van een beloningssysteem voor geleverde diensten. De conclusie is dat het integratiemodel bij voorkeur kleinschalig wordt gestart met een project dat de corporatie zelf initieert en beheert en geleidelijk aan uitbreidt met projecten van derden. Daarbij zijn voortdurend de instemming en actieve betrokkenheid van de bewoners noodzakelijk. Ook is, net als bij het co-creatiestrategie, een buurtcoördinator met kennis van zaken en gezag vereist en zullen voortdurend kwaliteitsmetingen nodig zijn.

Resumé integratiemodel

- Prestatiedoelstellingen: deze moeten zowel voor de eigen organisatie als voor de doelgroep(en) in kwantificeerbare termen voor passende huisvesting, aantrekkelijkheid woonomgeving, voorzieningenniveau en veiligheidsbeleving etc. zijn geformuleerd.
- Inzet technologie: de kern wordt gevormd door big data analytics en ambient intelligence. Daarnaast worden andere sociale en digitale technologieën ingezet. >

³⁰ Woningcorporatie Rhenam, Bestemmingsplan 2.0, interne documentatie

- Competenties bestuur: grote nadruk op sociale vaardigheden om partijen te overtuigen om te participeren in het (sociale) ecosysteem en eventueel wantrouwen over datamisbruik bij alle betrokkenen weg te nemen.
- Sleutelpositie(s) binnen de organisatie: data scientists met inzicht in maatschappelijke kansen. Buurtcoördinatoren met kennis en gezag onder gebruikers en participanten.
- Governance: gezagsuitoefening op platformniveau. Instelling van een Raad van Toezicht op het doen en laten van alle betrokkenen op basis van onderling gemaakte afspraken.
- Risicomanagement: proactief, zowel strategisch als operationeel op basis van slimme (AI) software, gegeven het feit dat geparticipeerd wordt in projecten waarvan de haalbaarheid niet kan worden prognosticeerd.
- Bedrijfsmodel: integrale economische en sociale opbrengsten. Voor de corporatie: sociale baten uit betere relatie met huurders en andere buurtbewoners en economische baten uit woningverhuur en verlaging exploitatielasten (door inzet en gedrag buurtbewoners). Voor buurtbewoners: sociale baten door betere leef- en woonkwaliteit en economische baten door vergoedingen voor geleverde prestaties.

Kortom: de kansen en bedreigingen

De vier waardecreatiemodellen geven de richting aan waarin corporaties zich kunnen doorontwikkelen naar nieuwe vormen van samenwerking. Partnerships en geavanceerde technologieën leiden tot geheel nieuwe bedrijfsmodellen, zonder de vereiste focus op efficiency-verhoging. Zo ontstaan steeds meervoudige win-winrelaties. Hierdoor is het mogelijk de doelstellingen van de woningcorporatie uit te breiden. Afgezien van de nadruk op geavanceerde technologie en intensieve samenwerking wijken de nieuwe modellen ook in andere opzichten sterk af van de bestaande. De traditionele modellen komen het best tot hun recht wanneer de organisatie een keuze maakt, de strategie op eigen kracht uitvoert en daarbij slechts één specifiek doel voor ogen heeft, d.w.z. het verkrijgen van de laagste kosten, hoogste afnemersvertrouwen of beste product. Veel bedrijven hebben daar moeite mee. Voor non-profit woningcorporaties is het zelfs onmogelijk. Bij de nieuwe waardecreatiemodellen hoeft niet voor één bepaald model gekozen te worden. De organisatie kan met succes meerdere modellen tegelijkertijd hanteren, de regievoering overlaten aan samenwerkingspartners en diverse doelen beogen die bovendien niet allemaal van financiële aard hoeven te zijn. Daarmee krijgen bedrijven veel meer armslag en hebben nu ook woningcorporaties de mogelijkheid optimaal te presteren. Koplopers in de corporatiesector experimenteren al met de nieuwe modellen, zoals Wonion. De praktijk wijst uit dat deze aanpak werkt.

Wel stellen de nieuwe waardecreatiemodellen hoge eisen aan de kwaliteit van het team en het bestuur, de keuze van de partners en de governance. Dit geldt vooral als een corporatie meer strategieën tegelijkertijd kan en wil voeren. Bovendien zullen randvoorwaarden veranderen. Zo zullen de onderlinge garantstellingen vervallen bij het aangaan van partnerships, evenals leningen tegen gunstige voorwaarden. Ook zijn er nieuwe risico's. Dat geldt voor de systemen (network en data security, privacy-protectie, connectiviteit van de verschillende gehanteerde systemen), het bestuur (informatievoorziening, 'loss of control' over de bedrijfsprocessen), het team (kennis, kunde, sociale vaardigheden, creativiteit, interactie

mens-machine), de partners (kwaliteit, inzet, imagobehoud) en de governance (span of control). Om hier doorheen te laveren, is maatwerk vereist, naast een hoge kwaliteit van de haalbaarheidsstudies.

Samenwerking, nieuwe technologie en waardecreatiemodellen

Om (semi-)overheidsinstellingen, gericht op wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid, meer te laten samenwerken, is in 2019 een Taskforce Wonen en Zorg ingesteld.³¹ Doel is te komen tot creatieve oplossingen en een gemeenschappelijke aanpak van de vele, complexe vraagstukken op hun gebieden. Dit heeft geleid tot een Werkplan 2020. Daarin worden de opgaven benoemd en de andere partijen die daarin een rol zouden kunnen spelen. Concrete plannen worden echter nog niet gepresenteerd. Ook wordt nog niet gezegd wie wat moet doen, laat staan in hoeverre nieuwe digitale technologieën hierbij een rol kunnen spelen.

De wil tot een gezamenlijke aanpak van problemen is duidelijk aanwezig. Een verkenning van de inzet van digitale technologieën bij de deelnemers leert echter dat nog een lange weg te gaan is voordat ze alle nieuwe beschikbare waardecreatiemodellen kunnen toepassen. De VNG onderkent dat informatietechnologie de bepalende factor is en dat gemeenten er meer gebruik van moeten maken, maar meent tegelijkertijd dat nog veel hobbels genomen moeten worden, zeker in netwerken met andere partijen.³² Vooralsnog ziet VNG de beste perspectieven in efficiency-verhoging van de bestaande activiteiten, ofwel toepassing van het optimalisatiemodel. Dit geldt ook voor Actiz, de branchevereniging van zorgorganisaties. Haar digitaliseringsagenda beperkt zich grotendeels tot het uitwerken van het optimalisatiemodel. Ze meent dat de zorgdilemma's uitsluitend opgelost kunnen worden via digitale transformatie bij de aangesloten leden. Actiz onderkent evenwel dat ze nog maar aan het begin staan en dat niet alle leden even ver zijn in het denken en doen over de inzet van technologie.³³ Divosa, de vereniging van gemeentelijke directeuren in het sociaal domein, wil graag verder gaan en de doelgroep meer betrekken bij het gebruik van nieuwe digitale technologieën, met andere woorden: ze pleit voor een aanzet tot invoering van het co-creatiemodel, maar voor de uitvoering is men sterk afhankelijk van de gemeentelijke infrastructuur en dus van de mate waarin daar nieuwe informatietechnologie beschikbaar komt.³⁴

Om stappen te kunnen zetten, zijn alle genoemde organisaties, inclusief betrokken rijks-overheden, groot voorstander van proefprojecten. Wij pleiten ervoor om in die proefprojecten niet alleen uit te gaan van het optimalisatiemodel, maar ook te kijken naar de drie vernieuwende waardecreatiemodellen die we hier presenteren.

³¹ Taskforce Wonen en Zorg (2019) Werkplan 2020. Samen werken aan beweging en slagkracht, Vereniging Nederlandse Gemeenten, Aedes, Actiz, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties

³² VNG (2019) Gemeenten 2024. Ontwikkelingen en opgaven 2020-2024

³³ Actiz (2018) Digitaal denken en doen 2019-2022. Digitalisering als aanjager van toekomstbestendige zorg voor ouderen en chronisch zieken

³⁴ Divosa (2017) Sociaal digitaal. Digitaliseren in het social domein. Wegwijzer

4. Stapsgewijs naar strategische vernieuwing



Hoe beslis je als bestuurder dat strategische vernieuwing nodig is? En zo ja, hoe bepaal je welk nieuw waardecreatiemodel het best bij je organisatie past? En hoe voer je zo'n model dan in? Daarvoor geven we in dit hoofdstuk praktische handreikingen: oriëntaties, analyses, denkrichtingen en suggesties voor een stapsgewijze invoering. We sluiten af met een oproep aan zowel sector als individuele corporaties om de hopelijk vele vernieuwingsinitiatieven de komende jaren zodanig op te zetten, dat iedereen ervan kan leren en profiteren.

Vertrekpunt: de urgentie

Waarom zou je als bestuur kiezen voor strategische vernieuwing? De Engelse literatuur noemt twee hoofdredenen: 'missing the boat' en 'sinking the boat'³⁵. In de discussie hierover in de bestuurskamer, om vast te stellen wat de feitelijke urgentie is, kan een analyse van externe en interne factoren de nodige inzichten geven.

Externe analyse³⁶

Waaronder:

- demografische en sociologische ontwikkelingen: wat zijn de feiten en trends over vergrijzing, ontgroening (minder jongeren), gezinsverdunding (kleinere gezinnen, meer alleenstaanden) levensstijl, familiestructuren, jongeren- of ouderencultuur, verantwoordelijkheid voor eigen leefomgeving, wijk en buurt, houding tegenover gezag en instanties?;
- technologische ontwikkelingen: welke trends zien we in communicatiemogelijkheden, dataverzameling, -verwerking en toepassing, en in bouwkundige technieken?;
- economische ontwikkelingen: welke trends zien we in de geldstromen van corporaties, levensstandaarden van (potentiële) huurders, oudedagsvoorziening, bouw- en onderhoudskosten?;
- politieke ontwikkelingen: welke trends zien we in de politieke opvattingen, landelijk en lokaal, over huisvesting, armoede, integratie, zelfstandig blijven wonen, schuldhulpverlening, burgerschap, gezondheid, veiligheid, en welk regelgeving is in ontwikkeling (bijvoorbeeld de Omgevingswet)?;
- ecologische ontwikkelingen: wat zijn de trends over duurzaamheid van woningen, buurten en wijken, de beschikbare groene ruimte?

³⁵ Mullins, J.W. & Forlani, D. (2005). Missing the boat or sinking the boat: a study of new venture decision making, *Journal of Business Venturing*, 20, January, 47-69.

³⁶ In bedrijfskundige handboeken zijn verschillende methoden te vinden voor het maken van omgevingsanalyses. Soms noemt men ze DESTEP- en soms PESTEL-analyses. De invullingen variëren afhankelijk van de specifieke doelen en omstandigheden waarvoor ze worden ingezet.

Interne analyse

Waaronder:

- missie/visie: hoe omschrijft de corporatie haar kernwaarden, het hogere doel waaraan zij wil bijdragen en haar kernkwaliteiten, en hoe functioneert deze missie/visie in de interne processen en in de communicatie naar buiten?;
- producten en diensten: welke waarden levert de corporatie aan welke markt of deelmarkten³⁷, uitgesplitst naar demografische, economische en geografische deelmarkten?;
- organisatie: strategie, structuur, cultuur, stijl van leidinggeven, bedrijfsmodel, risicomanagement, kwaliteitsmanagement, klantgerichtheid³⁸;
- marketing: niet in de zin van huurders werven, maar in de zin van zichtbare en actieve profilering in de netwerken die de corporatie met haar partners deelt;
- financiën: hoofdzakelijk kengetallen en financiële overzichten, zoals liquiditeit, solvabiliteit, rentabiliteit en investeringsreserves; meestal ook behaalde financiële doelstellingen en/of begrotingen in overeenstemming met de werkelijke resultaten;
- leer- en ontwikkelvermogen: de mate waarin de betrokken toezichthouders, bestuurders, leidinggevenden en medewerkers in staat zijn te leren en zich te ontwikkelen op de specifieke thema's.

Oriëntaties in de samenwerking

Om het denken over samenwerken richting te geven komen drie oriëntaties in aanmerking.

- Horizontale allianties: als concurrentie dreigt door nieuwe toetreders, kan een horizontale alliantie die schaalvergroting en een sterkere marktpositie oplevert, een succesvolle strategie zijn. In dat geval werken concurrenten in dezelfde sector strategisch met elkaar samen.
- Verticale allianties en ketenvorming: als de behoeften van klanten de vormgeving en uitvoering van het aanbod overstijgen, worden taakverdeling, coördinatie en integratie belangrijk. Verticale allianties en ketenvorming komen dan in aanmerking. Dan werken kopers en verkopers samen.
- Diagonale allianties: als in maatschappelijke sectoren de behoefte ontstaat aan nieuwe vormen van dienstverlening, geïntegreerde producten en nieuwe diensten waarvoor combinaties nodig zijn van kennis, vaardigheden en externe relaties van verschillende partijen, kunnen diagonale allianties nodig zijn, waarin organisaties uit verschillende sectoren een partnerschap aangaan.

³⁷ Kijk voor meer informatie bij de modellen Doelgroepbenadering Kotler en Concurrentiegedrag Kotler. Handige modellen om de concurrentiekracht en marktaantrekkelijkheid van verschillende waardeproposities te beoordelen zijn de MaBa-analyse, de productlevenscyclus en de BCG-matrix.

³⁸ In dit verband wordt veelal gebruik gemaakt van het 7S-model, het INK-Managementmodel, het Business Model Canvas van Oswalder en de Waardeketen van Porter.



SWOT-analyse

Het samenbrengen van de uitkomsten van beide analyses in een SWOT-analyse kan helpen bij de beoordeling van de urgentie voor een strategische vernieuwing. Een confrontatiematrix kan daarbij behulpzaam zijn. Kan ons samenwerkingsverband (sterkte) ons helpen deze innovatieve gedachte (kans) te verzilveren? Kunnen we onze beperkte financiële middelen (zwakte) omvormen naar inzet van onze andere beschikbare middelen (sterkte) om deze kans alsnog te pakken? Stelt deze sterkte ons ook in staat om eventuele bedreigingen het hoofd te bieden? Moeten we wellicht onze koers verleggen, gegeven de bedreigingen in combinatie met onze zwaktes? Wanneer de SWOT op een dergelijke manier inhoudelijk wordt uitgewerkt, helpen de antwoorden verder bij het ontwikkelen van de strategie.

Een reis begint met één stap

Welke strategische vernieuwing je als woningcorporatie ook inzet, met welk waardecreatiemodel dan ook, van te voren is niet precies te overzien waar zo'n weg naartoe zal leiden. Een stapsgewijze aanpak is daarom aan te bevelen, waarin je als samenwerkende partners wel een vermoeden hebt van het einddoel, maar niet de hele route vooraf in detail in kaart hebt gebracht. Plan in plaats daarvan een eerste overzichtelijke stap, analyseer daarna de resultaten, en beslis op basis daarvan zelf en samen de volgende stap. Ga zo verder en blijf na elke stap registreren, analyseren en je beslissingen al dan niet herzien. Het resultaat kan een eindpunt zijn met andere resultaten en andere partners dan bij aanvang was vermoed. Wel is dat dan een eindpunt dat zich gaandeweg heeft 'bewezen' en waar draagvlak voor bestaat. Deze weg lijkt op die van de backpacker die alleen de eerste stop kiest en daar aangekomen beslist hoe hij verder zal gaan.³⁹

Ook is het raadzaam om elke stap in behapbare, organisch groeiende initiatieven te knippen: van kleinschalig naar grootschalig, van samenwerking met één of twee partners naar een full-scale netwerk, van experiment naar structurele en duurzame samenwerking.

³⁹ Zie voor een beschrijving van deze benadering het werk van Saras Saravathy, o.a. Saravathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26, 2, 243-263; Saravathy, S. et. al. (2011) *Effectual Entrepreneurship*. Routledge; www.effectuation.org

Haken en ogen: potentiële struikelblokken

Woningbouwcorporaties zijn complexe organisaties. Een strategische vernieuwing inzetten betekent schaken op meerdere borden tegelijk. We noemen een aantal potentiële struikelblokken.

- Het doorvoeren van veranderingen vereist veel tijd, kennis, kunde en doorzettingsvermogen van bestuurders, toezichthouders en andere betrokkenen. Woningcorporaties die willen vernieuwen, zullen zich moeten afvragen of ze over voldoende van deze 'middelen' beschikken.
- Het drastisch verhogen van de woningbouwproductie krijgt nu alle aandacht en dit zal nog vele jaren zo blijven. Hierdoor dreigt het nadenken over strategische vernieuwing een ondergeschoven kind te worden.
- Bij het doorvoeren van structurele veranderingen moeten de traditionele grenzen worden overschreden. Dit kan er toe leiden dat de van overheidswege opgelegde beperkte taakopvatting weer op scherp komt te staan.
- Diverse beoogde samenwerkingspartners in de nieuwe structuren - bijvoorbeeld zorg- en bankinstellingen - hebben eigen bekostigingssystemen en toezichthouders. Dit maakt het ontwikkelen van effectieve coalities en nieuwe activiteiten extra complex.
- Bij veel nieuwe activiteiten, zeker als daar risico's aan verboden zijn, kan waarschijnlijk geen beroep worden gedaan op de onderlinge garantstelling. Dit brengt financiële risico's met zich mee.
- Woningcorporaties willen op diverse gebieden actief zijn: meer woningbouw, zorg verlenen, leefbaarheid vergroten, verduurzamen. Ze moeten daardoor werken met verschillende bedrijfsmodellen. Het is de vraag of alle corporaties in staat zijn al deze ambities tegelijkertijd aan te pakken en te realiseren.
- De nieuwe waardecreatie- en bedrijfsmodellen smeden intensievere klantrelaties. Omdat corporaties en huurders dikwijls op langere termijn een relatie onderhouden, is er een extra risico als zich onenigheden voordoen.
- Het opzetten van nieuwe bedrijfsmodellen is een proces van de lange adem en is sterk afhankelijk van de inzet van bestuurders en van hun draagvlak bij hun toezichthouders. In de sector is echter sprake van veel bestuurswisselingen. Hierdoor kunnen trajecten vroegtijdig worden onderbroken of bijgesteld, in de ijskast worden gezet of helemaal worden gestopt.
- Bestuurders en RvC's houden elkaar soms in de klem waardoor veranderingen of nieuwe projecten niet goed van de grond komen.
- Uitwisselen van kennis en ervaring tussen corporaties is nog steeds een zwak punt. Hier valt winst te halen als het gaat om strategische vernieuwingsprojecten.^{40 41}
- Strategische vernieuwing raakt alle onderdelen van de bedrijfsvoering. In haalbaarheidsstudies is een holistische aanpak vereist om de ambities en strategische uitgangspunten te koppelen.
- Opbouwende kritiek is uiterst belangrijk bij het doorvoeren van structurele vernieuwingen. Onderzoek⁴² leert echter dat in de corporatiesector de cultuur ontbreekt om open gezonde kritiek te delen.

⁴⁰ Heiligenberg, van de, H. Van problemen voorkomen naar uitdagingen realiseren. Risicomanagement bij Woningcorporaties (2019). Masterthesis, Masteropleiding Risicomanagement Universiteit Twente

⁴¹ Bosma, P.P.J. Introducing business model aspects as response to their insufficient yield: Towards a viable business model for Dutch housing associations, Bachelor end project (2020), Technische Universiteit Eindhoven.

⁴² Heiligenberg, van de, H. Van problemen voorkomen naar uitdagingen realiseren. Risicomanagement bij Woningcorporaties (2019). Masterthesis, Masteropleiding Risicomanagement Universiteit Twente

Sociale innovatie als voorwaarde

Een open, op vernieuwing gerichte cultuur is essentieel. Onderzoekers van de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit, 2009) spreken in dat verband over 'sociale innovatie' en wijzen op het belang van 'de niet-technologische determinanten van innovatie'. Zij noemen:

- het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen),
- het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren),
- het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en hoogwaardige samenwerkingsverbanden (externe samenwerking), om
- het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.

Het achterliggende idee is dat deze factoren vooral van belang zijn voor het vermogen om nieuwe kennis te absorberen.

De bestaande samenwerkingsverbanden voldoen niet voor de PlatformCorporatie. Vaak zitten negatieve ervaringen in het samenwerken met andere corporaties nog in de weg om voluit aan nieuwe projecten te beginnen. Het idee van sociaal innoveren vraagt om allereerst kritisch naar jezelf te kijken en te repareren wat daar ontbreekt aan onderling vertrouwen en bereidheid om met anderen in gelijkwaardigheid, betrokkenheid en wederkerigheid samen te werken.

Succesfactoren in de samenwerking

Uit onderzoek naar 'opgavegerichte allianties'⁴³ blijkt dat een succesvol samenwerkingsproces bepaalde karakteristieken kent:

- de deelnemende partijen fungeren voor elkaar als kennis- en informatiecentra;
- er is sprake van gebiedsgericht denken, werken en doen;
- de resultaten worden gemeten, geboekt en met elkaar gedeeld;
- een proactieve bestuursstijl;
- doelen en belangen komen overeen;
- samenwerkingsvaardigheden worden doorontwikkeld;
- deelnemende organisaties zijn 'lenig' en 'flexibel';
- van de partners wordt heel de organisatie bij de samenwerking betrokken;
- aangesloten blijven bij de vragen en wensen van de afnemers.

Een gestructureerde aanpak

Woningcorporaties zullen de weg naar hun toekomst met vallen en opstaan moeten bewandelen, langs een slingerend pad van trial-and-error.

Wij bevelen een gestructureerde aanpak aan vanuit de sector en vanuit individuele woningcorporaties. Daarin onderscheiden wij vijf stappen die we hebben samengevat in onderstaand overzicht.

⁴³ Wit, de J., Boogers, M. & Tempelaars, R. (2018). Meervoudig verbonden: de provincie in opgavegerichte allianties, BMC Yacht Group.

Stappenplan naar vernieuwing

De volgende vijf stappen volgen elkaar niet netjes op. Ook worden ze deels gelijktijdig genomen en in de regel in samenwerking met andere partijen of de hele sector. Wel laat dit stappenplan zien wat er nodig is om op een overzichtelijke en gestructureerde manier tot vernieuwing in individuele corporaties en de sector als geheel te komen.

Stap 1. Inventarisatie van de initiatieven

1

De eerste stap is het inventariseren onder alle woningcorporaties van de initiatieven die een afwijkende bedrijfsstrategie vereisen. Zo krijgt de sector inzicht in de mogelijke opties. Een goed voorbeeld⁴⁴ van een effectieve aanpak dateert uit de jaren '80 van de vorige eeuw, toen gemeenten op onorthodoxe wijze nieuwe bedrijvigheid gingen stimuleren, zoals de ontwikkeling van scienceparken, bedrijvent centra en lokale participatiemaatschappijen. Onder auspiciën van diverse overheidsinstellingen werden de genomen initiatieven een reeks van jaren gevolgd. Dit zorgde niet alleen voor inzicht, maar stimuleerde ook andere gemeenten de goede voorbeelden te volgen. Mogelijk is ook voor deze inventarisatie de overheid bereid het initiatief te nemen.

De tweede stap is een goede analyse van de interessante initiatieven. Hiervoor is de aanpak van het Leibnitz Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) in Berlijn interessant. Deze Duitse overheidsinstelling organiseert excursies met bestuurders van woningcorporaties naar interessante initiatieven en houdt vervolgens thematische symposia waarin de vergaarde kennis voor een groter publiek toegankelijker wordt gemaakt. In de Nederlandse omstandigheden vereist dit betrokkenheid van een of meer sectorvertegenwoordigers.

Stap 2. Analyse van de initiatieven

2

3

De derde stap is het maken van een keuze uit de diverse initiatieven. Dit is uiteraard aan de afzonderlijke corporaties. Alle directe stakeholders zijn bij de besluitvorming erover betrokken. Dit betekent het management, de medewerkers op de werkvloer, de RvC, maar ook de betrokken gemeenten, huurders en mogelijk ook andere wijkbewoners.

De vierde stap is het haalbaarheidsonderzoek. Gegeven de fundamentele veranderingen is een holistische benadering vereist. Kijk bij het interne onderzoek naar de beschikbaarheid van middelen, kennis en kunde, de processing en de governance. En bij het externe onderzoek naar onder meer de aanwezigheid, maar ook de geschiktheid van de partners, de betrokkenheid van huurders en de implicaties voor sociale en economische inclusie.

Stap 3. Selectie uit de initiatieven

4

5

De vijfde stap is het volgen van de initiatieven en delen van de kennis erover. Een goed voorbeeld van een effectieve aanpak geeft de Coalfield Regeneration Trust (CRT) in Groot-Brittannië. Deze non-profitorganisatie geeft financiële ondersteuning aan initiatieven in 'zwakke' woonwijken op het gebied van welzijn, zorg en sociale en economische weerbaarheid van de buurtbewoners. Als tegenprestatie ontvangt CRT alle opgedane ervaringen van de initiatiefnemers. Deze kennis wordt gedeeld met partijen die gelijksoortige projecten hebben of willen opstarten, zodat de initiatieven voortdurend naar een hoger niveau worden getild.

⁴⁴ Verhoef-Sleeuwenhoek, R., Atlas van lokale initiatieven in Nederland 1988/89, Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Economische Zaken, Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, november 1989

Open voor discussie

Deze publicatie is een voorbeeld van de kritische en constructieve blik waarmee Stekademy onafhankelijk naar de ontwikkelingen in de woningcorporatiesector kijkt. We hebben het echter niet bij observeren gelaten. We benoemen de noodzaak van strategische vernieuwing, wijzen de richting naar de toekomst en beschrijven de paden om er te komen.

Hiervoor hebben we vier waardecreatiemodellen aangedragen, in het volle besef van de wijze raad die de Britse statisticus George Box ooit gaf: "All models are wrong"⁴⁵. De complexe werkelijkheid is altijd anders. Onze visie staat dan ook wagenwijd open voor discussie.

Natuurlijk zien we graag dat onze visie breed gaat leven. We zijn dan ook blij dat twee buitenpromovendi met onze publicatie als inspiratiebron de komende jaren onderzoek gaan doen naar het meest passende waardecreatiemodel en naar de onderliggende ontwikkelcyclus voor het werken aan de noodzakelijke sociale innovaties.

Daarnaast ontwikkelt Stekademy samen met een gespecialiseerde partner de leergang 'Van strategie naar executie', waarvoor we besluitvormers en adviseurs in de corporatiesector van harte uitnodigen. Het centrale thema ervan is de uitvoerende vertaalslag van de strategische vernieuwing naar de eigen organisatie en samenwerkingsverbanden. Meer informatie en inschrijven vanaf het vierde kwartaal 2020.

Hebt u opmerkingen of vragen? Laat ze horen. We gaan graag met u in gesprek.

Cor Snoeijs, bestuurder Stekademy

www.stekademy.nl

06 54 36 56 78

csnoeijs@stekademy.nl

"Mijn advies aan corporaties: verander mee met de wereld. Kijk hoe je slimmer kunt samenwerken met elkaar en met andere organisaties. Deel kennis, besteed aandacht aan het ontwikkelen van talenten en durf bestaande organisaties opnieuw in te richten, ook al doe je al decennia lang hetzelfde"

Menno Lanting, Aedes Corporatiedag, 23/11/17 (Aedes-Magazine, editie 6-2017)

⁴⁵ Box, G. E. P. (1976), "Science and Statistics", Journal of the American Statistical Association, 71 (356): 791–799,

Voetnoten

- ¹ Mintzberg, H., (1983) Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Prentice Hall
- ² Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2005). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, John Wiley & Sons.
- ³ Deze strategie wordt zowel door Michael Porter als door Michael Treacy & Fred Wiersema beschreven. Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage, Free Press, 1985/Treacy, M. & F. Wiersema (1997) The Discipline of Market Leaders, Ingram Publisher Services Us
- ⁴ O'Reilly III, C.A. & M.L. Tushman (2016) Lead and Disrupt. How to solve the innovator's dilemma, Stanford Business Books
- ⁵ Dreimüller, Gruis en Snoeijns (2014): De Regiecorporatie 2.0 - Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder
- ⁶ Operational Excellence is een van de drie waardestrategieën die bedrijven volgens Michael Treacy en Fred Wiersema (2017) kunnen voeren. Behalve voor Operational Excellence, waarbij de focus ligt op efficiënte productieprocesvoering, kan worden gekozen voor Product Leadership (excelleren in innovatieve producten of diensten) of Customer Intimacy (uitblinken in klantaandacht en -service). In de loop der tijd is er onder verschillende benamingen, zoals Experience (Joseph Pine c.s., 1999) of Resources Enrichment (Verhoef, L.H.J. (2012) een vierde waardestrategie aan toegevoegd. Hierbij draait het om het bieden van een maatwerkoplossing. Uitgangspunt bij alle auteurs is wel dat een bedrijf voor een van de vier mogelijke strategieën moet kiezen.
- ⁷ Regiecorporatie - een haalbaarheidsstudie, Almere 2014
- ⁸ Een businessmodel geeft aan hoe een organisatie waarde creëert via de wijze waarop het intern en extern is geordend. Een verdienmodel geeft aan welke waarden de organisatie daarmee voor zichzelf en eventueel ook voor anderen creëert. In het twee de geval spreken we over een inclusief verdienmodel. De verkregen waarden kunnen in financieel-economische termen, maar ook in de mate van relevantie voor derden worden uitgedrukt.
- ⁹ Van der Kuij, R.S., Gruis, V.H., Nieboer, N. (2018) Exploring Congruency within Organizational Changes in a Dutch Housing Association
- ¹⁰ Heiligenberg, van de, H. (2019). Van problemen voorkomen naar uitdagingen realiseren, Risicomanagement bij Woningcorporaties, Masterthesis, Masteropleiding Risicomanagement Universiteit Twente.
- ¹¹ Werken in de corporatie van de toekomst. Onderzoeksresultaten. Aedes en Dageraad, juni 2020
- ¹² Aedes-Agenda 2020-2023. Wonen in Nederland, dat doen we samen. November 2019
- ¹³ Rapport CPB: Van Eijkel, R., Gerritsen, S. & Vermeulen, W. De wijkteam-benadering nader bekeken (2019), Centraal Plan Bureau, Den Haag
- ¹⁴ Rapport VNG: Taskforce Wonen en Zorg, Resultaten nulmeting Taskforce Wonen en Zorg, Definitieve rapportage (2020), VNG, Den Haag
- ¹⁵ Kopp, R., (2016) Industrie 4.0 und soziale Innovation. Freunde oder Fremde? Veuger, J, (2020). FGW-Studie, in: Digitalisierung von Arbeit, Oktober; Veuger, J. (2020), Blockchain Convergentie, Saxion UAS.
- ¹⁶ Volberda, H.W., Heij, K. & Bosma, M. (2019). Vierde industriële revolutie: stand van zaken en gevolgen, Management Impact, 19 december.
- ¹⁷ Davis, J.H., Schoorman, FD, & Donaldson, L. (1997). Naar een rentmeesterschap theorie van het management. Academy of Management Review, 22 (1), 20-47.
- ¹⁸ Bosma, P.P.J, (2020) Towards a viable business model for Dutch housing associations, University of Technology Eindhoven
- ¹⁹ Groenewegen, J. en S. Hardeman, Coronacrisis vraagt om nieuwe inrichting van de Nederlandse samenleving, RaboResearch - Economisch Onderzoek, april 2020
- ²⁰ ING Sector Banking, Het coronavirus en de effecten op sectoren, mei 2020
- ²¹ Porter M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared-Value, Harvard Business Review, January/February; Jacob, M-E, Boekhoudt, P., Fiel, E., Faber, E. (2002). The BFIT Electronic Business Analysis Methodology, Proceedings 15th Bled Electronic Commerce Conference eReality: Constructing the Economy, 746-766; Jonker, J., Tap, M. en Van Straaten, T., 2012, Nieuwe Business Modellen: Een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren, Working Paper 'Duurzaam Organiseren', Nijmegen School of Management, Radboud Universiteit Nijmegen; Jonker, J. en De Witte, M. (2013). Vijf strategieën voor waardecreatie, 2013, Management Executive, p19-23.
- ²² Bijvoorbeeld: Rachinger, M., Rauter, M., Müller, C., Vorraber, W., Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation, Journal of Manufacturing Technology Management, p.1143-1160; Rahul, V.J. (2018). <https://magazine.startups.cc/innovations-digital-technologies-rewriting-business-models/>.
- ²³ Veuger, J. & Koeken, D. (2017) Business Case qklinker: a digital housing corporation in the Netherlands, Groningen: Hanzehogeschool
- ²⁴ Woningcorporatie Mitros, (2019) Sociaal huren via een app: Mitros gaat van start met qlinker, persbericht 16 april, https://qklinker.cdn.prismic.io/qklinker%2Fde3dac95-76f1-4915-a88a-e8bf710a3f5c_persbericht+website+start+qklinker+--+def_20190416.pdf Petrova, E., (2019), AI for BIM-Based Sustainable Building Design: Integrating knowledge discovery and semantic data modelling for evidence-based design decision support, Aalborg University
- ²⁵ Halman, J.I.M. (2018). Met zekerheid in onzekerheid: over innovatie en het nemen van innovatierisico's, Afscheidscollege, Universiteit Twente.

- ²⁶ Coöperatieve Vereniging ZeewoldeZon, Jaarverslag 2018, Zeewolde Platform 31, (2018) De Wooncoöperatie, die komt er wél!, Verslag van het congres, maandag 28 mei, Den Haag <https://www.platform31.nl/nieuws/de-wooncooperatie-die-komt-er-wel>
- ²⁷ In zijn afscheidsrede behandelt Halman modulair bouwen en ontwerpen, gebruik van nieuwe (zelfherstellende) materialen, 3D-printing, robotisering, augmented reality, (Predictive) Big Data Analyse, wireless monitoring and connected equipment, Cloud and Real time samenwerking, 3D scanning en photogrammetry.
- ²⁸ Interview met Heiligenberg, van de H., (2018) Blockchain kan de corporatiesector openbreken, in: Onafhankelijk Magazine over Strategie, Bedrijfsvoering & ICT voor Woningcorporaties, Nummer 3, 2018 pp. 4-7
- ²⁹ Doel Delfland, Zodat iedereen kan meedoen, website GGZ Delfland, <https://www.ggz-delfland.nl/doel-delfland>
- ³⁰ Woningcorporatie Rhenam, Bestemmingsplan 2.0, interne documentatie
- ³¹ Taskforce Wonen en Zorg (2019) Werkplan 2020. Samen werken aan beweging en slagkracht, Vereniging Nederlandse Gemeenten, Aedes, Actiz, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijkrelaties
- ³² VNG (2019) Gemeenten 2024. Ontwikkelingen en opgaven 2020-2024
- ³³ Actiz (2018) Digitaal denken en doen 2019-2022. Digitalisering als aanjager van toekomstbestendige zorg voor ouderen en chronisch zieken
- ³⁴ Divosa (2017) Sociaal digitaal. Digitaliseren in het social domein. Wegwijzer
- ³⁵ Mullins, J.W. & Forlani, D. (2005). Missing the boat or sinking the boat: a study of new venture decision making, *Journal of Business Venturing*, 20, January, 47-69.
- ³⁶ In bedrijfskundige handboeken zijn verschillende methoden te vinden voor het maken van omgevingsanalyses. Soms noemt men ze DESTEP- en soms PESTEL-analyses. De invullingen variëren afhankelijk van de specifieke doelen en omstandigheden waarvoor ze worden ingezet.
- ³⁷ Kijk voor meer informatie bij de modellen Doelgroepbenadering Kotler en Concurrentiegedrag Kotler. Handige modellen om de concurrentiekracht en marktaantrekkelijkheid van verschillende waardeproposities te beoordelen zijn de MaBa-analyse, de productlevenscyclus en de BCG-matrix.
- ³⁸ In dit verband wordt veelal gebruik gemaakt van het 7S-model, het INK-Managementmodel, het Business Model Canvas van Oswalder en de Waardeketen van Porter.
- ³⁹ Zie voor een beschrijving van deze benadering het werk van Saras Saravathy, o.a. Saravathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26, 2, 243-263; Saravathy, S. et. al. (2011) *Effectual Entrepreneurship*. Routledge; www.effectuation.org
- ⁴⁰ Heiligenberg, van de, H. Van problemen voorkomen naar uitdagingen realiseren. Risicomanagement bij Woningcorporaties (2019). Masterthesis, Masteropleiding Risicomanagement Universiteit Twente
- ⁴¹ Bosma, P.P.J. Introducing business model aspects as response to their insufficient yield: Towards a viable business model for Dutch housing associations, Bachelor end project (2020), Technische Universiteit Eindhoven.
- ⁴² Heiligenberg, van de, H. Van problemen voorkomen naar uitdagingen realiseren. Risicomanagement bij Woningcorporaties (2019). Masterthesis, Masteropleiding Risicomanagement Universiteit Twente.
- ⁴³ Wit, de J., Boogers, M. & Tempelaars, R. (2018). Meervoudig verbonden: de provincie in opgavegerichte allianties, BMC Yacht Group.
- ⁴⁴ Verhoef-Sleuwenhoek, R., Atlas van lokale initiatieven in Nederland 1988/89, Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Economische Zaken, Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, november 1989
- ⁴⁵ Box, G. E. P. (1976), "Science and Statistics", *Journal of the American Statistical Association*, 71 (356): 791-799.

Literatuur

- AEDES-Agenda 2020-2023: Wonen in Nederland, dat doen we samen (november 2019)
- Boonstra, J. (2007). Ondernemen in allianties en netwerken, M&O, 3/4, 5-35.
- Davis, JH, Schoorman, FD, & Donaldson, L. (1997). Naar een rentmeesterschap theorie van het management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.
- Doel Delfland. Zj. Zodat iedereen kan meedoen, website GGZ Delfland, <https://www.ggz-delfland.nl/doel-delfland>
- Delfmann, W., Hompel, M., ten Kersten, W., Schmidt, T. & Stöltle, W. (2018). Logistics as a Science – Central Research Questions in the Era of the Fourth Industrial Revolution, Invited Paper based on the Position Paper of the Scientific Advisory Board of Bundesvereinigung Logistik, in: *Logistic Research*, 28 August.
- Dreimüller, A., Gruis, V. & Snoeijts, C. (2013). Regiecorporatie. Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder, versie 2.0.
- Heiligenberg, van de, H. (2018) Blockchain kan de corporatiesector openbreken, interview in: *Onafhankelijk Magazine over Strategie, Bedrijfsvoering & ICT voor Woningcorporaties*, Nummer 3, 2018 pp. 4-7.
- Heiligenberg, van de, H. (2019). Van problemen voorkomen naar uitdagingen realiseren, *Risicomanagement bij Woningcorporaties*, Masterthesis, Masteropleiding Risicomanagement Universiteit Twente.
- Hesp, K. (2013) Een gelukkig huwelijk of een gedwongen partnerschap – een nieuw perspectief op de samenwerking tussen projectontwikkelaars en woningcorporaties, Tilburg: TIAS.
- Iacob, M-E, Boekhoudt, P., Fielt, E. & Faber, E. (2002). The BFIT Electronic Business Analysis Methodology, *Proceedings 15th Bled Electronic Commerce Conference eReality: Constructing the Economy*, 746-766;
- Jonker, J., Tap, M. & Straaten, van T. (2012). Nieuwe Business Modellen: Een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren, Working Paper 'Duurzaam Organiseren', Nijmegen School of Management, Radboud Universiteit Nijmegen;
- Jonker, J. & Witte, de M. (2017). Essenties van Verandermanagement. Vijf strategieën voor waardecreatie, in: *Management Executive*, juli/augustus
- Kopp, R. (2016). Industrie 4.0 und soziale Innovation – Fremde oder Freunde?, FGW, Studie, Düsseldorf.
- Mitros, woningcorporatie (2019) Sociaal huren via een app: Mitros gaat van start met qlinker, persbericht 16 april, https://qlinker.cdn.prismic.io/qlinker%2Fde3dac95-76f1-4915-a88a-e8bf710a3f5c_persbericht+website+start+qlinker+-+def_20190416.pdf
- Mullins, J.W. & Forlani, D. (2005). Missing the boat or sinking the boat: a study of new venture decision making, *Journal of Business Venturing*, 20, January, 47-69.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis, University of Lausanne
- Petrova, E. (2019). AI. for BIM-Based Sustainable Building Design: Integrating knowledge discovery and semantic data modelling for evidence-based design decision support, Aalborg University
- Pine II, B.J. & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Boston: Harvard Business Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Simon and Schuster.
- Platform 31. (2018). De Wooncoöperatie, die komt er wél!, Verslag van het congres, maandag 28 mei, Den Haag <https://www.platform31.nl/nieuws/de-wooncooperatie-die-komt-er-wel>.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). The Big Idea. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, Vol. 89, pp. 2-17.
- Rachinger, M., Rauter, M., Müller, C., Vorraber, W. & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation, *Journal of Manufacturing Technology Management*, p.1143-1160;
- Rahul, V.J. (2018). <https://magazine.startus.cc/innovations-digital-technologies-rewriting-business-models/>.
- Rhenam, woningcorporatie. Zj. Bestemmingsplan 2.0, interne documentatie
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26, 2, 243-263;
- Sarasvathy, S. et. al. (2011) *Effectual Entrepreneurship*. Routledge; www.effectuation.org
- Treacy, M & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley
- Verhoef, L.H.J. (2012). Een kwestie van consequent kiezen, intreedende lectoraat Innovatief Ondernemen, Zuyd Hogeschool, 21 september.
- Verhoef-Sleeuwenhoek, R., (1989) Atlas van lokale initiatieven in Nederland 1988/89, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Ministerie van Economische Zaken, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
- Volberda, H.W., Heij K. & Bosma, M. (2019). Vierde industriële revolutie: stand van zaken en gevolgen, *Management Impact*, 19 december.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization, In: *Business Horizons*, Vol. 23(3), 14-26.
- Weill, P. & Woerner, S.L. (2015). Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem, *MITSloan Management Review*, Vol. 56(4), pp. 27-34.
- Wit, de J., Boogers, M. & Tempelaars, R. (2018). Meervoudig verbonden: de provincie in opgavegerichte allianties, BMC Yacht Group.
- Woningcorporatie Wonion, (2020). Meerjarennota, Ulft
- ZeewoldeZon, Coöperatieve Vereniging. (2018). Jaarverslag.

Colofon

Auteurs

- dr. Jimme Keizer,
Technische Universiteit Eindhoven
- ir. Cor Snoeijs (Stekademy)
- prof. dr. Leo Verhoef, Technische Universiteit
Eindhoven

Thematische co-auteurs

- prof. dr. ir. Joop Halman, Universiteit Twente
- mr. Martijn Rink (Vechtdal Wonen)
- ir. drs. Jessie Bekkers van Rooij MBA MRICS,
(Laurentius)
- mr. Paul Schefman (LevantoGroep)
- Simon Jansen MRE MRICS, (advisor Stekademy)
- drs. Hans Heijnen (De Haas Trainingen)

Redactie

- Ruud Neyndorff (Jager & Neyndorff)

Leden Stekademy

- Zie: www.stekademy.nl

Ontwerp en lay-out

- Rob Engelke (&ROB Reclame Ontwerp Bureau)
- Erik Rijpkema (E-vontuur)

Drukwerk

- Koninklijke Drukkerij Em. de Jong

Funding

- Institute for Research & Education in Innovation
and Technology Entrepreneurship
- Stekademy (STEK.NU Coöperatief U.A.)

Reflectanten

- mr. drs. Leon Hoppenbrouwers
(Allen & Overy LLP)
- mr. Robert Gebel (Holla advocaten)
- ir. Jo Bronckers (FIBREE)
- Alfred Landmeter MBA B Ec. (FBTA Landmeter)
- mr. Wobbe van der Meulen
(Managing Consultant Hofmeier)
- drs. Roeland de Graaff - zelfstandig adviseur,
coach, projectmanager, interimmanager (IV/IT)
- mr. Johannes Osinga (FLOW)
- drs. Martijn van Rossum (Studelta)
- Bart Jalink (Vabi)
- ir. drs. Annique Verkoeijen MRE (Ortec Finance)
- Roy Drissen/Poppe Wijnsma (Armana Business)
- ing. Frans Crijns (adviseur en coach Veranderkracht)
- drs. Chris Veerkamp (APG Groeifabriek/ SCO)
- dr. ing. Joop van Duren
(associate professor Zuyd Hogeschool)
- prof. dr. ir. Vincent Gruis, Technische
Universiteit Delft
- ir. Monique Heffels MHA
(Stichting Radar, Maastricht)
- drs. Marko Bos (econoom)
- drs. Wilbert van Bijlert (Ministerie van
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)
- Maarten de Booij (Leeuw van Putten)
- Harrie Oosterlee, MBA (Nester)
- Gerrolt Ooijman (Wonion)
- Paul Sebregts (St. Joseph)
- drs. Alex Meij (Maasvallei)
- drs. Robert Waarsing (Vechthorst)
- Hans Vedder (Goed Wonen)
- drs. Ton Moors (Goed Wonen)
- ing. Marinus Kempe (De Kernen)

Over Stekademy

Stekademy is al ruim tien jaar een kennisplatform met een open, kritische blik op de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de woningcorporatiesector. Daarbij staan innovatie, het delen van kennis, organisatieontwikkeling, intervisie en netwerken voorop, naast het stimuleren van (regionale) samenwerkingsverbanden met zorgorganisaties en gemeenten, gekoppeld aan de landelijke agenda. Daartoe faciliteert zij haar leden bij initiatieven tot onder meer innovaties, thematische leerlijnen en masterclasses, onderzoeken, publicaties en symposia. Het resultaat wordt gedeeld met de sector en aanpalende sectoren per thema. www.stekademy.nl

