

Kwaliteit, verhuurbaarheid en strategisch woningbeheer

Citation for published version (APA):

Smeets, J. J. A. M. (editor), Nauta, A., & Thijssen, R. (1989). *Kwaliteit, verhuurbaarheid en strategisch woningbeheer*. Interface.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1989

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

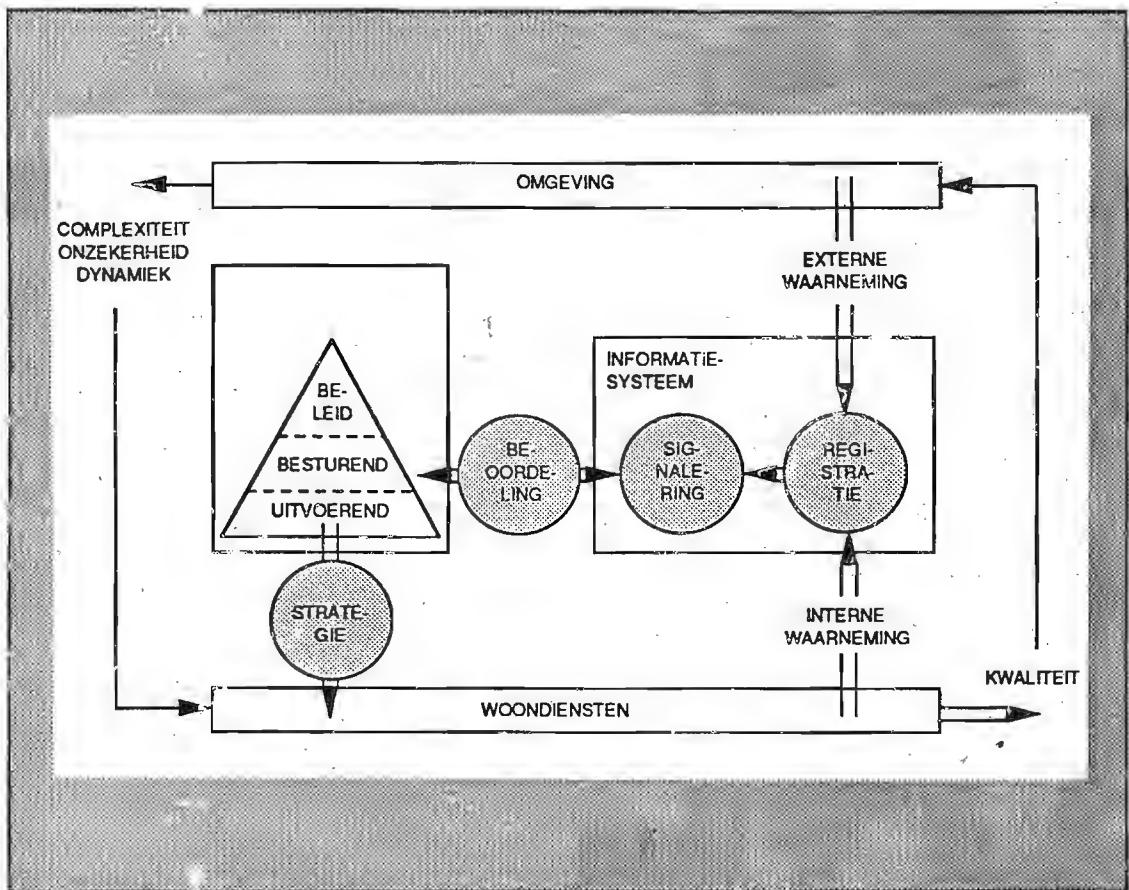
Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

KWALITEITSKENMERKEN VAN WONINGCOMPLEXEN



DEEL 1 Kwaliteit, verhuurbaarheid en strategisch woningbeheer

Drs. J. Smeets (red.)
Ir. A. Nauta, ir. R. Thijssen
Sectie Stadsvernieuwing en Beheer
Faculteit Bouwkunde TU Eindhoven

Stichting Instituut
Interface
in opdracht van het
Algemeen Burgerlijk
Pensioenfonds



Kwaliteitskenmerken van Woningcomplexen

Deel 1

KWALITEIT, VERHUURBAARHEID EN STRATEGISCH WONINGBEHEER

drs. J. Smeets (red),

ir. A. Nauta, ir. R. Thijssen

Sectie Stadsvernieuwing en Beheer-Bouwkunde TUE

**In opdracht van
Interface
t.b.v.
het Algemeen Burgelijk Pensioenfonds**

Eindhoven 1989

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Nauta, A.

Kwaliteit, verhuurbaarheid en strategisch woningbeheer/

J. Smeets (red.); A. Nauta, R. Thijssen. - Eindhoven:

Technische Universiteit Eindhoven, Faculteit Bouwkunde. -

Schema's. - (Kwaliteitskenmerken van woningcomplexen;

dl. 1)

Onderzoek uitgevoerd door Stichting Instituut Interface

in opdracht van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds

Met index, lit. opg.

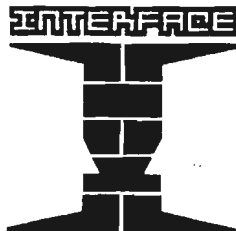
ISBN 90-6814-032-9

Trefw.: kwaliteitszorg ; woningbouw.

INTERFACE is een samenwerkingsverband van de faculteiten Bouwkunde en Wijsbegeerte en Maatschappijwetenschappen van de Technische Universiteit Eindhoven en de eveneens aan de TUE gehuisveste Stichting Architecten Research (SAR).

Het doel van dit samenwerkingsverband is het onderzoekspotentieel van de drie instellingen gebundeld te kunnen aanbieden, dit ter verwerving van multi-disciplinaire onderzoeksopdrachten. Interface is opdrachtgevers behulpzaam bij het formuleren van onderzoeksprobleemstellingen en onderzoeksprogramma's. Op initiatief van Interface worden deze vervolgens door degenen die voor uitvoering in aanmerking komen herleid tot werkplannen en offertes. Interface aanvaardt en verdeelt de opdracht en verzorgt de coördinatie van uitvoering en rapportage.

Het onderzoek "Kwaliteitskenmerken van woningcomplexen" is het eerste onderzoek dat door Interface is verworven. Opdrachtgever is het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds te Heerlen. Het onderzoek is in uitvoering gegeven aan medewerkers van de Sectie Stadsvernieuwing en Beheer van de vakgroep Architectuur, Urbanisatie en Beheer en aan medewerkers van de Stichting Architecten Research.



Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm or any other means without permission from the authors.

Inhoud

Vooraf	3
0. Inleiding	5
0.1 Probleemschets	5
0.2 Probleemstelling	6
0.3 Opzet 1e fase onderzoek	6
1. De vraag naar een gedifferentieerde woonkwaliteit	
1.1 Inleiding	7
1.2 Huishoudens en leefstijlen	8
1.2.1 Diversiteit aan huishoudens	8
1.2.2 Differentiatie van leefstijlen	12
1.3 Van woningkwaliteit naar woonkwaliteit	13
1.3.1 Voorkeursverschillen	13
1.3.2 Integrale waardering	16
1.4 Leefstijlen, woonkwaliteit en woningmarkt	19
1.4.1 Typen leefstijl en woonkwaliteit	19
1.4.2 Gevolgen voor de woningmarkt	21
1.5 Slot	23
1.6 Noten	25
2. Strategisch beheer als antwoord	
2.1 Inleiding	27
2.2 Marktontwikkelingen en woningbeheer	27
2.3 De relatie tussen organisatie en informatievoorziening	30
2.4 De veranderde informatiebehoefte	33
2.4.1 Inleiding	33
2.4.2 Intern beschikbare informatie	35
2.4.3 Intern (nog) niet beschikbare informatie	36
2.4.4 Extern beschikbare informatie	36
2.4.5 Extern (nog) niet beschikbare informatie	37
2.5 Beoordeling	38
2.5.1 Het vaststellen van het huidige strategische profiel	38
2.5.2 Analyse van de organisatie en de interne omgeving	38
2.5.3 Analyse van de externe omgeving van de organisatie	44
2.5.4 Raming bij ongewijzigd beleid	44
2.6 Strategiebepaling	47
2.6.1 Het (her)formuleren van doelstellingen	47
2.6.2 Het formuleren en kiezen van strategieën	47
2.7 Slot: naar een strategisch woningbeheer	50
2.7 Noten	51

3. Registratie en signalering

3.1 Inleiding	59
3.2 Het verhuurproces	60
3.3 Registratie	60
3.3.1 Indikatoren per fase	60
3.3.2 Bronnen en meetinstrumenten	67
3.3.3 Veranderingen in de registratie	76
3.3.4 Mogelijkheden en beperkingen van de registratie	78
3.4 Signalering	81
3.4.1 Kengetallen en maatstaven	81
3.4.2 Het ruimtelijke niveau van signalering	82
3.4.3 Historische kengetallen als referentie	83
3.4.4 Kengetallen als grenswaarde	84
3.4.5 Kengetallen als streefwaarde	87
3.4.6 Frequentie van signalering	88
3.4.7 Mogelijkheden en beperkingen van de signalering	89
3.5 Slot	91
3.6 Noten	93

4. Beoordeling en strategie

4.1 Inleiding	99
4.2 Kritische succesfactoren bij verhuurbaarheid	100
4.2.1 De factoren	100
4.2.2 Het relatieve gewicht	103
4.2.3 De noodzaak van differentiatie	105
4.3 Corrigeerbaarheid: mogelijkheden en beperkingen	106
4.4 Strategieën	112
4.5 Slot	117
4.6 Noten	119

5. Literatuur

123

6. Bijlagen

127

Vooraf

Voor U ligt het verslag van de 1e fase van het onderzoek "Kwaliteitskenmerken van woningcomplexen" uitgevoerd in opdracht van de Stichting Interface, ten behoeve van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds.

Het onderzoek werd begeleid door :

- * ir. G.J.A.M. Römgens - Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, Afdeling Onroerend Goed, Heerlen en
- * ir. C.J. van der Zwaan - Ministerie VROM/DGVH, Directie Onderzoek en Kwaliteitszorg, Zoetermeer

Van de zijde van de Stichting Interface zijn eerdere concepten van commentaar voorzien door verschillende leden van de onderzoeksraad. Wij danken hen voor hun kritische en constructieve inbreng.

Ook zijn wij de geïnterviewden erkentelijk voor hun medewerking aan dit onderzoek. Tevens bedanken wij Petra Dijkstra die in het kader van haar afstuderen aan de Nationale Hogeschool voor Toerisme en Verkeer te Tilburg participeerde in het onderzoek. Zij heeft zich vooral bezig gehouden met het instrument "exit-interview".

Uiteraard ligt de verantwoordelijkheid voor de inhoud van de rapportage volledig bij de onderzoekers. Met bronvermelding mogen delen van dit rapport gebruikt worden.

De samenstellers,

Eindhoven, december 1989

0. Inleiding

0.1. Probleemschets

Er zijn weinig vraagstukken die momenteel in kringen van woningbeheerders, stedenbouwers en planners zoveel belangstelling krijgen als de kwalitatieve aspecten van de woningvoorraad en het woonmilieu.

Op de achtergrond spelen de huidige ontwikkelingen op de woningmarkt. Deze kunnen als volgt worden getypeerd. Hoewel tal van onderzoeken nog steeds wijzen op het bestaan van kwantitatieve woningtekorten is er in sommige segmenten sprake van een verschuiving van een aanbieders- naar een vragersmarkt.

Bij ingrepen in de voorraad (onderhoud, verbetering, aanpassing, vervanging) zal het markt-aspect steeds meer de doorslag geven, d.w.z. de concurrentiepositie van woningen en woonomgeving en de mate waarin zij bijdragen aan de gewenste differentiatie in woningtype, prijs en woonmilieu. Inzicht in de positie van het complex op de woningmarkt is van groeiende importantie. Voor nieuwbouw wordt actuele informatie over gewenst type, eigendomsvorm, huurprijsklasse en lokatie een onmisbare basis voor strategische toevoegingen aan de voorraad. Ingrepen in de voorraad worden immers niet langer enkel en alleen gebaseerd op technische tekorten, omdat de gewenste positie van een complex op de woningmarkt steeds meer de doorslag geeft.

Last but not least, het ruimtelijke kader blijkt in toenemende mate van belang voor de mate waarin een object aan de wensen van (potentiële) gebruikers voldoet. Voor volledige verhuurbaarheid en verkoopbaarheid van objecten is de laatste jaren de aandacht voor de kwaliteitsbewaking van de lokatie dan ook sterk toegenomen. Woningbeheerders hopen in een verschuiving van objectbeheer naar buurtbeheer een antwoord te vinden op verhuurbaarheidsproblemen. Dit betekent dat informatie over zaken als beeldvorming, voorzieningenniveau, staat van onderhoud van de omgeving, sociale samenstelling van de buurt, vandalisme en kleine criminaliteit en de te verwachten veranderingen daarin, aan belang winnen, zodat tijdig op negatieve ontwikkelingen kan worden ingesprongen.

Beleidsmatig is er sprake van een terugtrekkende overheid. Ook hier is een nuancering mogelijk. Er is sprake van een hierprofilering van het overheidsop treden: minder sturend, meer ordenend. Ordening is het totstandbrengen van een duurzaam en voor alle betrokkenen herkenbaar en betrouwbaar kader waarin de verdeling van bevoegdheden en risico's tussen de verschillende overheden en de verschillende marktpartijen zijn vastgelegd. Dit kader bestaat uit bouwvoorschriften, toelatingsregels, geschillenregelingen e.d.

Als sturende taken voor de toekomst zijn in de nota van Bouwen naar Wonen (VROM, 1989) geformuleerd: het financieel ondersteunen van lagere inkomensgroepen, het bevorderen van een kwalitatief goed woon- en leefmilieu, het bevorderen van het eigen woningbezit en het bevorderen van experimenten, innovatie en kennisoverdracht.

Onder invloed van deze recente woningmarkt- en beleidsontwikkelingen is de context waarbinnen het beheer en de exploitatie van woningen plaatsvindt, sterk gewijzigd. Deze wijzigingen hebben zowel betrekking op de doelstellingen en uitgangspunten, als op de randvoorwaarden van het woningbeheer. Meer aandacht voor het beheer van de bestaande woningvoorraad, bij een afnemend belang van uitbreiding stelt nieuwe eisen aan organisaties belast met beheer.

0.2. Probleemstelling

Het onderhavige onderzoek is erop gericht de kwaliteitskenmerken in kaart te brengen in het licht van de risico's voor de verhuurbaarheid en met als doel deze risico's te verkleinen.

De onderzoeksvragen luiden: welke kwaliteitskenmerken zijn in welke mate bepalend voor de verhuurbaarheid van woningen en hoe is daarover kennis te verwerven en aan te wenden.

Het onderzoek beoogt een visie uit te werken die hoort bij deze meer marktgerichte huisvestingscontext, een visie t.a.v. kwaliteitsbesturing bij beheer.

De nieuwe visie zal dan ook in relatie met deze complexiteit moeten worden ontwikkeld. Beheer impliceert vaak het bijstellen van dergelijke besturingsinstrumenten en het eventueel aanpassen van bouwkundige concepten naar aanleiding daarvan.

Anders gezegd: er dient een concept ontwikkeld te worden voor de cyclus van het programmeren, het ontwikkelen en evalueren van kwaliteitskenmerken.

0.3. Opzet onderzoek

Het onderzoek is in drie fasen uitgevoerd. Maar allereerst zijn een aantal hypothesen gesteld met betrekking tot het besturingssysteem en de mate waarin dit impliciet of expliciet in gebruik zal worden. Op basis daarvan zijn twee vragenlijsten opgesteld voor fase 1 en 2.

Langs twee wegen is in de eerste fase van het onderzoek antwoord gezocht op bovengestelde onderzoeksvragen:

1. een literatuurstudie
2. interviews bij non-profit beheerders.

De literatuurstudie vindt vooral zijn neerslag in de hoofdstukken 1 en 2. De interviews zijn verwerkt in de hoofdstukken 3 en 4.

Hoofdstuk 1 gaat in op een aantal trends aan de vraagkant. De ontwikkelingen in de voorkeuren van woonconsumenten staat hierbij centraal.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de vraag hoe organisaties in het algemeen, en woningbeheerders in het bijzonder hierop reageren bij het aanbieden van produkten en diensten. Centraal staat hierbij de informatievoorziening.

Hoofdstuk 3 behandelt een tweetal aspecten van deze informatievoorziening, zoals deze in de praktijk bij non-profit beheerders vorm krijgt. Er zal uitgebreid ingegaan worden op de registratie en signalering van gegevens t.b.v. beheerbeslissingen.

Hoofdstuk 4 gaat in op de beoordeling van signalen en de oplossingen die voor problemen nagestreefd kunnen worden.

Fase 2 van het onderzoek bestaat uit een inventariserend onderzoek onder beheerders van de ABP-complexen teneinde na te gaan welke instrumenten, werkwijzen en kennis zij aanwenden om de verhuurbaarheid en het rendement van een complex optimaal te houden.

In fase 3 zullen de resultaten van de eerste twee fasen worden geïntegreerd. Nagegaan zal worden hoe de inzichten, verkregen uit de eerste twee fasen, aangewend kunnen worden bij het opstellen van een kwaliteitsbesturingssysteem.

1. De vraag naar een gedifferentieerde woonkwaliteit

1.1 Inleiding

Hoewel het begrip kwaliteit een gangbare term is blijkt er in de praktijk vaak sprake te zijn van een verschillende definiëring en invulling. Dit hangt samen met de grote complexiteit van het begrip en de invalshoek die gehanteerd wordt (Smeets & Fassbinder, 1985). Allereerst kan "produktkwaliteit" worden onderscheiden, een multi-dimensioneel begrip. Dit verwijst in eerste instantie naar de technische aspecten van het produkt c.q. de woning. Kwaliteit is echter ook de mate waarin een produkt zijn functie vervult voor de gebruiker (de functionele kwaliteit). Vervolgens is de economische dimensie van belang, betrekking hebbend op de betaalbaarheid en de exploitatie van woningen. De psychologische dimensie refereert aan de beeldvorming en de gevoelswaarde. Ook sociale aspecten, zoals het woongedrag van mensen, bepalen de kwaliteit. Aan het begrip kwaliteit is dus een aantal dimensies te onderscheiden:

- een fysieke dimensie;
- een economische dimensie;
- een sociale dimensie;
- een psychologische dimensie.

Een analyse van kwaliteit zal dan ook recht moeten doen aan deze meerdimensionaliteit van het begrip kwaliteit.

Naast "produktkwaliteit" kan "proceskwaliteit" worden onderscheiden. (Boekhorst, 1988). Onder proceskwaliteit wordt de invloed van de besluitvorming in de verschillende fasen van het bouwproces (planontwikkeling, ontwerp, toetsing, uitvoering en beheer) op de kwaliteit verstaan. De kwaliteit van het produkt wordt ook gezien als resultante van de kwaliteit van het proces. Kwaliteit van het proces is dus een voorwaarde voor de kwaliteit van het produkt.

De verschillende fasen hangen vrij duidelijk samen met een bepaalde fase in het proces waarin bepaalde participanten een overheersende invloed hebben. Er zijn zes fasen: de beleidsfase, de stedenbouwkundige uitwerking en detaillering, woonvorm en woningen, de toetsingen, de woningtoewijzing en het beheer. Een dergelijke benadering van kwaliteit speelt primair voor de woningbeheerder een rol, hoewel de rol van de bewoner bij het totstandkomen van de kwaliteit natuurlijk relevant is. In hoofdstuk 4 wordt hier verder op ingegaan.

Kwaliteit speelt bovendien op diverse ruimtelijke niveaus. Een hoge kwaliteit op het ene ruimtelijke niveau hoeft niet samen te gaan met een overeenkomstige kwaliteit op een ander niveau. Relevante niveaus zijn:

- het micro-niveau van de woning of het complex;
- het meso-niveau van het buurt of wijk;
- het macro-niveau van de stad of regio.

Begrippen als woningkwaliteit, woonkwaliteit, stedenbouwkundige kwaliteit en kwaliteit van het woonmilieu verwijzen naar deze verschillende niveaus in de kwaliteit van gebouwde omgeving.

Kwaliteit hangt samen met integratie, maar moet tevens ruimte bieden voor differentiatie. De kwaliteit van één functie kan niet los worden gezien van de

kwaliteit van het hele stedelijke milieu. Het kwaliteitsstelsel moet echter zodanig zijn, dat sterk van elkaar verschillende complexen en wijken een hoog kwaliteitsoordeel kunnen krijgen (Heuvelhof & Veelen, 1987).

Verder zijn ook verschillende invalshoeken te onderscheiden. De door de overheid gewenste kwaliteit, die bijvoorbeeld bij het verlenen van vergunningen een rol speelt, is vaak een andere dan die voor de huurprijsbepaling relevant is. Deze kwaliteitscriteria stroken vaak niet met de appreciatie van kwaliteit door gebruikers. Verhuurders op hun beurt stellen weer andere eisen aan kwaliteit met oog op de verhuurbaarheid (de Vreeze, 1988). De vraag is relevant hoe kwaliteit gepercipieerd wordt door verschillende actoren. Welke interpretatie hebben actoren van kwaliteit en tot welke acties leidt dit? Is er sprake van een selectieve perceptie? Zijn er verschillen tussen de perceptie van gebruikers en woningbeheerders? Hoe zijn hun reacties op tekorten? Het lijkt legitiem om bij kwaliteit uit te gaan van "ongelijke definities van de situatie" aangezien verschillende actoren hun eigen belangen hebben. Vaak is het onduidelijk wat een goede kwaliteit is. Tussen en binnen deskundigen, bewoners en politici bestaat geen overeenstemming. Onduidelijkheid over wat kwaliteit is en over de perceptie gebruikers kan ertoe leiden dat beslissingen betreffende een ingreep door beheerders, moeilijk te nemen zijn. Om inzicht te krijgen in de aspecten die de verhuurbaarheid bepalen, is het o.a. van belang de invalshoek van de bewoners te kiezen. In de huidige vragersmarkt, waar een klantgerichte benadering meer en meer gestalte krijgt, is het allereerst noodzakelijk te weten hoe de woonconsument tegen het produkt "wonen" aankijkt. Verondersteld wordt dat de kwaliteitseisen verschillend zijn voor de diverse typen huishoudens en leefstijlen. We zullen daarom in dit hoofdstuk ingaan op de ontwikkelingen in huishoudens en leefstijlen in relatie tot de waardering van kwaliteit.

1.2. Huishoudens en leefstijlen

1.2.1. Diversiteit aan huishoudens

De vorming van huishoudens is een resultante van een aantal invloedsfactoren. Naast demografische ontwikkelingen zijn vooral sociaal-culturele factoren van belang. Daarnaast zijn echter ook economische en technologische aspecten van invloed op de omvang en aard van de huishoudensvorming (v. Fulpen, 1985; Dieleman e.a., 1985; Ter Horst, 1987; Bloeme e.a., 1988). Hier zal kort op worden ingegaan (zie ook: Smeets, 1989).

Allereerst wordt de huishoudensvorming sterk bepaald door demografische processen, zoals de naoorlogse geboortegolf, de hogere levensverwachting, de afname van het geboortecijfer en immigratie. De naoorlogse geboortegolf zorgde voor een top in de huishoudensvorming in de tweede helft van de jaren '60. In de jaren 60 en 70 heeft een drastische verlaging van geboortecijfers plaatsgevonden en ook voor de toekomst is een relatief laag geboorteniveau te verwachten. De toename van het aantal ouderen heeft consequenties voor de huishoudensvorming; ouderen hebben een hogere "headship rate" en dit leidt tot veel kleine zelfstandige huishoudens (een- en tweepersoonshuishoudens).

Bovendien heeft een toename van het aantal kinderloze huishoudens een stijgende vraag naar kleinere woningen tot gevolg, waarbij echter het gemiddelde ruimtegebruik per bewoner stijgt. Ook is er -op termijn- minder goedkope

jongerenhuisvesting nodig, maar weer meer zelfstandige woonruimte voor ouderen ¹.

Daarnaast is een groeiend aantal echtscheidingen een belangrijke oorzaak voor de toename van kleinere huishoudens. Sinds de jaren '60 is het aantal echtscheidingen toegenomen. Het percentage mislukte huwelijken bedraagt midden jaren '80 zo'n 30% en vertoont een verdere stijging. Het uiteenvallen van het, in aantal toenemende, niet op een huwelijk gebaseerde huishoudens is in deze cijfers niet verwerkt, maar heeft, woningmarkttechnisch gezien, dezelfde effecten: het aantal huishoudens neemt toe. Weliswaar worden bestaande huishoudens vaak tijdelijk uitgebreid (inwoning, hertrouwen), maar cijfers tonen aan dat elke drie echtscheidingen tot het ontstaan van één nieuw huishouden leidt. Bovendien neemt het aantal gevallen van hertrouwen af zodat naar verhouding steeds meer nieuwe huishoudens als gevolg van echtscheiding zullen ontstaan. Het aantal eenoudergezinnen groeit dan ook zeer snel, van 73.000 in '82 tot bijna 200.000 in 2000. Tevens is het aannemelijk dat na echtscheiding een verhuisbeweging op gang komt, waarbij met name goedkopere woonruimte het doel is (Dieleman e.a. 1985).

Ook al hebben demografische factoren hun weerslag op de grootte van huishoudens, de huishoudensvorming is niet alleen te verklaren uit demografische ontwikkelingen. Het aantal huishoudens groeit immers sterker dan de bevolkingsaanwas. De vorming is dan ook in hoge mate bepaald door sociaal-culturele en economische factoren. Om deze processen op het niveau van de afzonderlijke huishoudens te typeren zijn begrippen als emancipatie, individualisering en verzelfstandiging bruikbaar.

In wisselwerking met een aantal demografische en economische ontwikkelingen hebben deze processen tot een voortdurende groei van huisvestingbehoevende eenheden geleid ².

In sociaal-cultureel opzicht is er sprake van een proces van individualisering. Onder individualisering verstaat men een tendens waarbij ieder individu los van zijn/haar sociale relaties en zonder sociale controle zijn/haar bestaan inricht. Een aantal processen heeft ertoe geleid dat het belang van de traditionele levensverbanden verminderd is. Genoemd kunnen worden: de toegenomen welvaart, het verhoogde opleidingsniveau, verstedelijking, de vergrote mobiliteit en de uitbreiding van de massacommunicatiemiddelen. Het (kern)gezin, als maatstaf voor hoe men behoort te leven en wonen, verliest steeds meer zijn betekenis en alternatieve leefvormen met een verschillende duurzaamheid komen op. Deze ontwikkeling leidt enerzijds tot ruimere mogelijkheden voor het individu tot participatie in de verschillende vormen van het maatschappelijk leven, anderzijds brengt ze beperkingen met zich mee in de mate waarin activiteiten op arbeidsdeling gebaseerde wijze verricht kunnen worden binnen een huishouden.

Aan het proces van individualisering zijn niet alleen juridische (bijv. een formele gelijkheid tussen man en vrouw) en normatieve aspecten (bijv. over de wijze waarop individualisering gestalte zou moeten krijgen) te onderscheiden, ook economische aspecten spelen daarbij een rol (Bussemaker, 1987).

In de praktijk blijken de normatieve aspecten vaak centraal te staan (vgl. het recht op zelfstandige woonruimte vanaf 18 jaar), terwijl de juridische en

economische aspecten hierbij achterblijven. Dit laatste heeft grote gevolgen voor het feitelijk woongedrag. Bewoners beschikken niet altijd over de financiële middelen en juridische instrumenten om het gewenste woongedrag te effectueren. De financiële mogelijkheden voor huishoudensvorming zijn uiteraard vooral bepaald door de welvaartsontwikkeling. Belangrijker nog dan het inkomen per werknemer of per hoofd van de bevolking is het inkomen per huishouden, omdat de woon- kosten meestal betaald worden uit het totale huishoudensinkomen. Dieleman c.s. (1985) wijzen erop dat, als gevolg van de versnelde huishoudensvorming bij een economische groei van 1%, het inkomen per huishouden, tussen 1980 en 1990 zal afnemen. Daarna ontstaat er tot 2000 een bijna te verwaarlozen groei van 2% gedurende 10 jaar. Pas bij een inkomensgroei van 2% kan een daling van de huishoudensinkomens voorkomen worden³.

Een tweede proces is dat van de emancipatie van de vrouw in onze samenleving. Met name tijdens de "tweede emancipatiegolf" vanaf de jaren '60 wordt de positie van de vrouw in de volkshuisvesting geproblematiseerd. Vooral het feit dat de traditionele, op het gezin georiënteerde, volkshuisvesting emancipatieprocessen belemmert wordt ter discussie gesteld. Enigszins gechargeerd kan men stellen dat de volkshuisvesting in het verleden synoniem was met gezinshuisvesting. Het woningontwerp is lange tijd vooral bepaald door het gezinswoonprogramma: een hoofdvertrek als woonkamer, een grotere slaapkamer bedoeld voor de ouders en twee of meer kleinere slaapkamers voor de kinderen. De voorkeur voor dit type woning werd nog eens versterkt door de invoering van de Voorschriften & Wenken (Bloeme e.a.,1988).

Gesteld wordt dat de toenemende economische verzelfstandiging van vrouwen en het feit dat steeds meer mensen taken binnens- en buitenshuis combineren, ontwikkelingen zijn waarmee rekening gehouden dient te worden. Mannen en vrouwen moeten in gelijke mate over passende en betaalbare woonruimte kunnen beschikken. Er wordt dan ook gepleit voor een 'seks-neutrale' benadering (MiSoZaWe,1984).

Tot de jaren '60 leefden de meeste leden van een huishouden in gezinsverband. Vanuit dit patroon doorliepen de leden van zo'n gezin hun eigen levensloop: thuiswonend kind, alleenstaande, jonggehuwd zonder kinderen, gehuwd met kinderen, gehuwd met oudere kinderen, gehuwd zonder kinderen en verweduwd (v. Leeuwen, 1986).

In de jaren 70 ontstaat een steeds gedifferentieerder patroon en verloopt de levensfasecyclus van veel leden van huishoudens langs andere wegen. De dichotomie "in gezinsverband wonend / anders dan in gezinsverband wonend" is maar ten dele bruikbaar om de grote variëteit aan ontwikkelingen in woonvormen en woonwensen te typeren. Naast het traditionele kerngezin-met-kinderen - een type dat op zich al de nodige variëteit vertoont (gezin met jonge kinderen, gezin met oudere kinderen, "empty nest"-huishouden), komen er steeds meer kinderloze gezinnen voor, onvolledige gezinnen, drie generatie-huishoudens, samenwonende vrienden en/of vriendinnen, vormen van groepswoon (bij jongeren, gehandicapten, vrouwen, bejaarden enz.), vormen van samenwonen (van relatief onbekenden, van alleenstaanden, alleengaanden, enz). Deze enigszins willekeurige opsomming illustreert welke veelvormigheid mogelijk is. Er is een sterke toename van kleine huishoudens te constateren, die weliswaar kleinere woningen zullen wensen, maar gemiddeld per persoon meer ruimte consumeren. Momenteel bedraagt het percentage één- en tweepersoonshuishoudens

bijna 50. Het aantal huishoudens zal in ons land blijven groeien. Een omslag is pas rond 2025 of 2030 te verwachten ⁴.

Tot slot heeft een aantal technologische veranderingen invloed op de huishoudensvorming en de daarmee gepaard gaande diversificatie (Haberer & Kapteijns, 1984). De voortschrijdende technologische veranderingen leiden o.a. tot revolutionaire ontwikkelingen op het terrein van de micro-electronica en de telecommunicatie. Bij deze laatste grijpen een drietal technische ontwikkelingen als het ware in elkaar: ontwikkelingen t.a.v. het telefoonverkeer, de computertechnologie en de beeldschermtechniek. Dergelijke ontwikkelingen hebben vergaande gevolgen voor de gebouwde omgeving. Beheer en gebruiks- mogelijkheden worden "intelligenter". In de sfeer van "facility control" (groter comfort, beter energieverbruik en grotere veiligheid) en communicatie-infra- structuur en diensten doen zich ingrijpende wijzigingen voor die tot een kwaliteitsverhoging en kostenbesparing kunnen leiden. De communicatie-infra- structuur in de woning verandert de relatieve bereikbaarheid van voorzieningen en diensten in de commerciële, medische en sociaal-culturele sfeer (teleshopping, medische dienstverlening, alarmering e.d.).

De toename van thuiswerk, telewerk en deeltijdwerk en structureel kortere werktijden zullen ertoe bijdragen dat men meer tijd in woning en woonomgeving kan doorbrengen en daar ook meer activiteiten kan ontplooiën. Toffler (1980) voorziet in de "Third Wave" een renaissance van het "thuiswerk", "huis-industrie" en van wat hij noemt "prosumptie": doe het zelf activiteiten waarbij in zekere mate een combinatie van producent en consument ('prosumer') plaatsvindt, waardoor een zekere specialisatie ontstaat. Deze prosumptieve activiteiten vinden noch in de marktsector noch in de publieke sector plaats, maar in het "dagelijks leven" van de eigen huishouding. In dit geval is de woning tevens bedrijfsruimte. Deze vorm van werk maakt voor het huishouden een flexibiliteit in tijd en ruimte mogelijk (flexitime and flexispace) bij het verwerven van inkomen. Niet alleen worden traditionele nijverheidstaken verricht maar, als gevolg van nieuwe technologische mogelijkheden, gaan ook moderne activiteiten meer en meer deel uitmaken van deze vorm van thuiswerken (telewerk). Het zal duidelijk zijn dat deze nieuwe ontwikkeling speciale eisen stelt aan de woning.

Individualisering, emancipatie en "informatisering" roepen echter veelal nieuwe vormen van collectivisering op. Er ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden in en om de woning tussen verzelfstandigde individuen teneinde binnen een groep individuen tot een mate van arbeidsdeling te komen in huishoudelijke en kinderverzorgende taken. Vanuit de woning ontstaan dan ook allerlei nieuwe vormen en gradaties van collectivisering, met name waar het gaat om een aantal basisfuncties (dagelijks onderhoud, verzorging e.d.). Zo vinden vormen van Centraal Wonen steeds meer ingang. Hierbij zijn twee principieel verschillende woonpatronen te onderscheiden (Rotterdam, 1986):

- een waarbij afzonderlijke huishoudens met zelfstandige woonruimtes en voorzieningen, bepaalde activiteiten in breder verband koppelen (zoals koken, eten en zitten);
- een ander, waarbij in woongroepen individuele woon/slaapkamers aangevuld worden met centrale voorzieningen t.b.v koken, eten en wassen.

Maar ook thuiswerk en telewerk roepen nieuwe vormen van samenwerking op om isolatie op de werkplek te voorkomen.

Samenvattend: naast demografische factoren zal er ook in sociaal-cultureel en sociaal-economisch opzicht sprake zijn van een vergaande differentiatie van huishoudens. Tevens spelen technologische ontwikkelingen een rol. Het grondpatroon van verzelfstandiging in combinatie met genoemde factoren leidt tot een steeds verdergaande differentiatie van huishoudens.

Dit alles heeft allereerst gevolgen voor het aantal benodigde woningen. De woningvoorraad kan groeien van 5,4 miljoen woningen in 1986 tot 6,4 miljoen woningen in 2000 en tot 7,3 miljoen in 2025. Naast deze substantiële groei hebben processen als individualisering, ontgroening en vergrijzing en toename van het aantal kleine en qua samenstelling variabele huishoudens ook gevolgen voor de situering van woningen t.o.v. werkgelegenheid en voorzieningen.

1.2.2. Differentiatie van leefstijlen

Met de diversiteit van huishoudens is de situatie aan de vraagkant echter nog onvoldoende getypeerd; er is meer aan de hand. Er is in toenemende mate sprake van een verschil in leefstijlen en een daarmee samenhangend gebruik van de woning en de woonomgeving.

De leefstijlbenadering gaat er vanuit dat de gedrags- c.q. consumptievoorkeuren niet alleen op basis van de sociale positie (factoren als leeftijd, opleiding, beroep, inkomen, sekse en burgerlijke staat) zijn te verklaren en te voorspellen. Ook andere factoren zijn verklarend voor gedragsvoorkeuren en -keuzen van verschillende leefstijlgroepen. Via leefstijl-onderzoek probeert men deze factoren op te sporen. Ganzeboom (1988) onderscheidt, op basis van een drietal recente leefstijlstudies (Mitchell, Sobel en met name Bourdieu) de volgende drie dimensies als grondslagen voor de leefstijlvorming:

- een economische hiërarchie;
- een culturele hiërarchie;
- de levensfase-dimensie.

Van andere dimensies als religie, locatie, sekse en etniciteit wordt verondersteld dat ze weliswaar van belang zijn voor de leefstijlvorming, maar dat ze veel minder leiden tot differentiatie dan de eerder genoemde drie dimensies.

Daarnaast spelen een aantal belangrijke intermediaire variabele een rol als verklaring voor de relatie tussen leefstijlgroepen en sociale positie. Deze intermediaire variabelen zijn: het geldbudget, het tijdbudget, de cognitieve vaardigheden en sociale contacten. Bij de toelichting hiervan volgen we Ganzeboom (1988).

De economische hiërarchie differentieert op grond van de beschikbare financiële hulpbronnen. De economische positie wordt vooral bepaald door het besteedbaar inkomen. Inkomensverschillen zijn verantwoordelijk voor de variatie in consumptiepatronen. Bovendien hebben de consumptieve mogelijkheden die een ruimer inkomen biedt ook gevolgen voor een andere hulpbron, nl. de hoeveelheid beschikbare tijd. Aan consumptie zijn zowel geldelijke kosten als tijdskosten verbonden. Er bestaan echter belangrijke verschillen tussen beide budgetten.

Het tijdbudget is minder flexibel: activiteiten kunnen slechts op bepaalde tijdstippen plaats vinden; verder kan tijd slechts in beperkte mate bespaard dan wel geleend worden. Het begrip "tijd-ruimte-budget" verwijst naar deze geringe flexibiliteit. De krapte van het tijdbudget oefent dan ook vaak een grotere

invloed uit op gedragskeuzen dan de omvang van het geldbudget. Bij een hoger inkomen bestaat dan ook vaak de voorkeur voor kortdurende, per tijdseenheid veel geld kostende activiteiten.

De economische hiërarchie is echter niet alleen gestructureerd door de inkomens-positie. Ook bestaat er een samenhang met de beroepspositie. Een bepaald soort beroepsposities zijn karakteristiek voor economische posities, vooral in het zaken- en bedrijfsleven. Noodzakelijk is dat echter niet.

De culturele hiërarchie is vooral bepaald door opleidingsniveau. Opleidingsverschillen vormen in veel onderzoek de belangrijkste determinant voor gedragskeuzen, vooral waar het betreft cultuurdeelname, morele en esthetische overwegingen. Het verschil in culturele hiërarchie correspondeert echter niet geheel met verschil in opleiding. Ook zaken als typen beroep, gedragsverwachtingen en aard van het sociale netwerk waar men deel van uitmaakt zijn bepalend.

Daarnaast liggen aan de gedragsvoorkeuren structurele voorwaarden ten grondslag die met het begrip "levensfase" aangeduid worden. Relevant zijn zaken als de keuze van een (vaste) partner, het krijgen van kinderen, de woonsituatie en het verkrijgen van een (vaste) werkkring. De meest directe determinant van deze levensfase dimensie is de leeftijd. Deze kan worden aangevuld met voor de levensloop karakteristieke zaken als opleiding, beroepsuitoefening, partnerkeuze en gezinsvorming.

De werking van de levensfase dimensie berust in bepaalde opzichten op dezelfde mechanismen als die van de culturele en economische dimensie: men oriënteert zich op de gedragsvoorbeelden binnen het sociale netwerk. De levensfase heeft vooral belangrijke consequenties voor de inrichting van het tijdbudget. Jongeren zonder samenwonenrelatie hebben een grotere flexibiliteit in hun tijdbudget dan ouderen; ook leidt intreding in de arbeidsmarkt tot belangrijke restricties in het tijdbestedingspatroon. Partner, huwelijk en de komst van kinderen brengen tenslotte nog sterkere beperkingen met zich mee. Deze grotere tijdsrestricties in latere levensfasen lopen vaak parallel met een stijging van inkomen. Dit heeft tweemaalige gevolgen: een privatisering van vermaak en een groter beslag door primaire uitgaven (bijv woonlasten). Budgetten waarmee men zich kan onderscheiden worden vaak kleiner. In tegenstelling tot beide voorgaande dimensies is er bij de levensfase niet sprake van een duidelijke hiërarchie: enerzijds oriënteren jongeren zich op de leefstijl van ouderen, maar het omgekeerde - een oriëntatie van diegenen in een latere levensfase op leefstijlen in een eerdere levensfase - komt ook voor.

1.3. Van woningkwaliteit naar woonkwaliteit

1.3.1. Voorkeursverschillen

Interessant is in hoeverre deze differentiatie van huishoudens en leefstijlen leidt tot een verschil in appreciatie van woning en woonmilieu. Dit roept de vraag op wat een waardering van een buurt betekent voor de huishoudenstypen of doelgroepen (bezien vanuit de woningbeheerder) en hoe de buurtwaardering zich verhoudt tot de daadwerkelijke eigenschappen van buurten.

Aan het begrip woonkwaliteit zijn in paragraaf 1.1 een aantal dimensies (een fysieke, economische, sociale en psychologische) onderscheiden. Deze dimensies zijn terug te vinden in de omschrijving van het begrip woonmilieu. In beperkte

zin wordt een woonmilieu gedefiniëerd als een veelheid van fysiek morfologische aspecten, zoals bebouwingsvorm, groenvoorziening, infrastructuur en bebouwingsdichtheid. Anderen benadrukken ook het belang van het sociale milieu bij de definiering van woonmilieus. De manier van leven c.q. het gebruik van het fysiek-morfologische milieu is immers mede bepalend voor de appreciatie van dat milieu. Naast morfologische kenmerken en het sociale milieu wordt bovendien nog een derde dimensie aan het woonmilieu onderscheiden: de aanwezigheid van voor- zieningen en instellingen.

Een woonmilieu kan dan ook opgevat worden als een geïntegreerd verband van morfologische kenmerken, sociaal milieu en elementen in de voorzieningsfeer, dat zich op een bepaalde locatie voordoet aan de bewoners en hen min of meer beïnvloedt en conditioneert in hun actuele leefstijl.

Omgekeerd zullen verschillende leefstijlen - gekarakteriseerd naar samenlevingsvorm en budgettering van tijd en geld - tot andere behoeften ten aanzien van het woonmilieu en tot verschillende kwaliteitspercepties leiden. Zo kennen traditionele gezinnen een geheel andere behoeftestructuur dan tweeverdieners-huishoudens.

Onderzoek maakt duidelijk dat de factoren "fase in de levenscyclus", sociaal-economische positie" en woongeschiedenis belangrijke verklaringen leveren voor woonwensen en keuzegedrag. Zo blijkt bijv. uit een onderzoek van Van Eijkeren (1984) naar verhuismotieven en zoekgedrag bij bewoners van nieuwbouw-woningen in Rotterdam en omgeving, dat de verhuisgeneigdheid van hoofd- bewoners van gewone woningen verklaard kan worden uit de levenscyclus, de kwaliteit van de woning, de eigendomsverhouding (huur/koop), de verhuis- ervaring en de sociaal-economische positie. Volgens dit onderzoek leveren de netto woonquote en de prijs-kwaliteitverhouding geen wezenlijke bijdrage aan de verklaring.

Methodisch is het van belang dat de woonwensen en het feitelijk woongedrag aan elkaar gerelateerd worden. Uit een onderzoek van Kuylen "Prioriteiten in het wonen, een economisch-psychologische benadering" uit 1980 is de juistheid aangetoond om alleen verhuisgeneigden naar hun wensen te vragen. Uit het onderzoek bleek dat niet-verhuisgeneigden over het algemeen maar wat zeggen als er naar hun wensen geïnformeerd wordt. Achtergrond van het onderzoek is de kritiek dat het conventionele woonwensenonderzoek de uitgesproken woonwensen nauwelijks in verband brengt met het feitelijke gedrag op de woningmarkt. Als belangrijke woonkenmerken komen naar voren: de prijs-woonlastenverhouding, de eigendomsverhouding (huur/koop), het woningtype (eengezins, meergezins), de grootte, de aanwezigheid van een tuin en de omvang van de bergruimte. De ligging ten opzichte van het werk is van belang bij de verhuisbeslissing.

Een tour d'horizon langs verschillende onderzoeken geeft het volgende beeld (⁵):

Voorkeursverschillen naar huishoudtypen

Uit het onderzoek van Van Eykeren blijkt dat de invloed van fase in de levenscyclus, inkomen en wooncarrière naar huishoudtype verschilt:

- De 1 en 2 persoonshuishoudens in de leeftijd van 18-24 jaar noemen vooral het zelfstandig gaan wonen als verhuismotief. Ze hebben relatief lage inkomens. Prijs en korte wachttijd zijn voor hen de belangrijkste selectiecriteria.

- Bij 1 en 2 persoonshuishoudens 25-34 jaar overheersen verhuismotieven die betrekking hebben op de aard van de vorige woning en met name de grootte daarvan.
- Bij de drie en meerpersoonshuishoudens 25-34 jaar in de groeikernen wordt naast de grootte van de vorige woning, ook nogal eens de woonomgeving als motief genoemd: men vindt dat de vorige woonomgeving te weinig speelmogelijkheden bood.
- De andere categorieën, uitgezonderd wellicht de 1 en 2 persoons 25-34 jarigen, hebben ruimere keuzemogelijkheden. Naast prijs, vormen grootte, type en kwaliteit belangrijke selectiecriteria.

Uit onderzoek van Driessen en Bereboom (1983) blijkt dat hoe verder men in de levenscyclus is, des te eerder komt de netheid van de buurt (nette buurt, mooie huizen) en de sociale homogeniteit (alleen Nederlanders) in de volgorde van de voorkeursontwikkeling.

- Voor gezinnen met kleine kinderen nemen aspecten die van belang zijn voor kinderen (tuin, speelgelegenheid, rustige straat) een belangrijke positie in.
- Voor jongere alleenstaanden is de nabijheid van het werk en het stadscentrum iets meer van belang.
- Voor oudere alleenstaanden komen aspecten die betrekking hebben op de levendigheid van de buurt (bedrijvigheid, mensen op straat) eerder in de volgorde van voorkeursontwikkeling; een aspect dat betrekking heeft op rust (rustige straat) juist later.
- De nabijheid van natuur- en groengebieden is vooral van belang voor oudere én jongere echtparen zonder kinderen.

Onderzoek van den Hartog en Methorst uit 1984 naar de huisvestingssituatie, de woonwensen en de verhuigeneigdheid van zelfstandig wonende ouderen in Wageningen, maakt duidelijk dat de belangrijkste verhuisredenen voor ouderen boven 50 jaar zijn de woningkenmerken (woning is te groot of te klein) en de gezondheidsituatie.

- De groep 50-55 jaar kiest nadrukkelijk nog voor een (vaak grotere) gezinswoning.
- De groep boven 55 jaar kiest meer en meer voor een flat of benedenwoning. de overstap van huur naar koop komt niet voor. Omgekeerd daarentegen wel.

Voorkeursverschillen naar sociaal-economische positie

Uit Driessen en Bereboom blijkt dat hoe hoger de sociaal-economische positie, des te later komen de betaalbaarheid en het onderhoud van de woning in de volgorde van voorkeursontwikkeling. Sociaal-economisch lager gesitueerden leggen meer de nadruk op de betaalbaarheid van de woning.

Ook Lierop komt in 1982 in een geïntegreerde analyse van de verhuigeneigdheid, verhuiswensen en daadwerkelijke verhuizingen ("Naar een nieuw model voor de Nederlandse woningmarkt") tot de conclusie dat woonkwaliteits-preferenties toenemen als huishoudens relatief hogere inkomens hebben. Als het hoofd van een huishouden een leeftijd heeft tussen 18 en 35 jaar speelt de verhouding tussen inkomen en woonlasten een relatief grotere rol bij de bepaling van de verhuigeneigdheid, dan bij andere leeftijdsgroepen.

In zijn model wordt er vanuit gegaan dat er goede (kwantitatieve) voorspelling-

gen mogelijk zijn over de kansen dat deze huishoudens daadwerkelijk zullen verhuizen naar bepaalde woningklassen (of typen), wanneer men voor een groep individuele huishoudens informatie heeft over hun verhuisgeneigdheid, de prijs/kwaliteit ratio van hun woningen en het aantal objectieve punten voor de kwaliteit van hun woningen (of woningtype).

Uit het genoemde onderzoek van Kuylen uit 1980 blijkt dat de financiële mogelijkheden van een huishouden voor het overgrote deel het niveau van de prioriteitstelling bepalen.

Een longitudinale verhuisanalyse in Amersfoort en omgeving van Hingsman en Harts uit 1982 leidt tot het inzicht dat de categorieën met een hoge sociaal-economische positie (afgeleid uit beroep, inkomen en scholing) bijna tweemaal zoveel verhuizen als categorieën met een lage sociaal-economische positie. Dit blijkt vooral te komen doordat die hogere groepen veel meer naar andere gemeenten verhuizen vanwege woning- en arbeidsmarktfactoren. Het aantal binnen-gemeentelijke verhuizingen is voor alle sociaal-economische groepen vrijwel hetzelfde.

1.3.2. Integrale waardering

Uit het onderzoek van Driessen en Beereboom (1983) blijkt tevens dat de bewoners een woongebied integraal waarderen. Niet de kwaliteit van een enkel aspect, maar de relaties daartussen en de onderlinge verhouding is relevant (zie tabel volgende pagina).

Twee eigenschappen van de hiërarchie zijn:

- afwezigheid van laag geordende aspecten vermindert de tevredenheid met het gehele leefmilieu, afwezigheid van hoger geordende aspecten daarentegen niet;
- laag geordende aspecten zijn minder vaak afwezig dan hoog geordende aspecten.

Laag geordende aspecten worden sterk geprefereerd boven hoog geordende aspecten. Daarnaast wordt de voorkeur voor afwezige aspecten bepaald door hun positie t.o.v. het door een bewoner bereikte niveau in zijn individuele aspect-hiërarchie: onder dit niveau gelegen afwezige aspecten worden ervaren als belangrijke tekorten in het leefmilieu en de voorkeur voor deze aspecten is groot. Boven het bereikte niveau liggende afwezige aspecten bevinden zich daarentegen buiten het aandachtsgebied van de bewoners.

Over de positie in de hiërarchie van laag geordende aspecten zijn de stadsbewoners het tamelijk eens. Over de positie van hoog geordende aspecten lopen de meningen uiteen.

Voor de zogenaamde basisvoorzieningen (in hun rangorde de nummers 1 t/m 8) is een differentiatie naar huishoudentype moeilijk te maken, voor de andere voorziening kan deze onderverdeling wel gemaakt worden. De verschillen in de volgorde van voorkeursontwikkeling tussen de bewoners van verschillende typen wijken (te weten: binnenstad, 19e eeuwse volkswijk, naoorlogse nieuwbouwwijk, groeikernwijk) zijn niet erg groot. Dat er over de hiërarchie van aspecten geen eenduidigheid bestaat blijkt uit tabel 2. Wellicht dat de verschillen in resultaten het gevolg zijn van de methode: respectievelijk de directe vraagmethode en de indirecte vraagmethode.

Figuur 1: De gemeenschappelijke hiërarchie van aspecten volgens de directe vraagmethode (Driessen, Beereboom, 1983)

Kenmerk/eigenschap	aspect
24-vrienden/familie in de buurt	sociale omgeving
23-straat met mensen van dezelfde stand	sociale omgeving
22-10 min van het stadscentrum	woonomgeving
21-buurt met wat bedrijvigheid	woonomgeving
20-straat zonder gastarbeiders	sociale omgeving
19-geen flats in de buurt	woonomgeving
18-parkeergelegenheid voor de deur	woonomgeving
17-park op 5 min. lopen	woonomgeving
16-½ uur van het werk wonen	woonomgeving
15-buurt met mooie huizen	woonomgeving
14-tuin bij het huis	woonvorm/woning
13-buurt met wat mensen op straat	sociale omgeving
12-belangrijkste winkels loopafstand	woonomgeving
11-een nette buurt	sociale omgeving
10-een betaalbare woning	woning
9 -natuur- en groengebieden dichtbij	woonomgeving
8 -goed contact met de bureu	sociale omgeving
7 -speelgelegenheid kinderen	woonomgeving
6 -rustige straat	woonomgeving
5 -geen geluidsoverlast bureu	woonvorm/sociale omgeving
4 -een grote woning	woning
3 -redelijk onderhouden woning	woning
2 -veilige buurt's avonds	sociale omgeving
1 -tocht- en vochtvrije woning	woning

De vergelijking van de resultaten van de directe vraagmethode (Driessen/Beereboom, 1983) en de indirecte vraagmethode (de evaluatieve gridmethode, Van Hoorn, 1987) laat zien dat er m.b.t. de positie van een aantal eigenschappen sprake is van opmerkelijke verschillen. Het belang van aspecten ten opzichte van elkaar is dus niet zo eenvoudig vast te stellen. Ondanks verschillen in uitkomsten van onderzoek spreekt er wel de verschuiving in aandacht van woningkwaliteit naar woonkwaliteit. Bij de keuze van een woning en de waardering ervan speelt de omgeving (sociaal en fysiek) een steeds grotere rol. Er ontstaat derhalve een produkt wonen in brede zin, waar integratie van aspecten centraal staat: het woonmilieu.

Veel huidige woonmilieus zijn voor verschillende bevolkingsgroepen onvoldoende wervend. Gegeven de steeds ruimere woningmarkt wordt een gedifferentieerde aanpak van zowel woning (produktdifferentiatie) als woonomgeving (woonmilieudifferentiatie) steeds noodzakelijker. Het zijn deze aspecten die steeds zwaarder in de woonkeuze gaan meewegen.

Figuur 2: Eigenschappen van woonsituaties in volgorde van belangrijkheid volgens de evaluatieve gridmethode (indirecte vraagmethode) (Van Hoorn, 1987)

Tussen haakjes staan de gemiddelde rangposities volgens Driessen/Beerenboom.

1(2)	woningen	(kwaliteit, mooi, groot, laagbouw, oud, leuke indeling)
2(7.5)	uiterlijk	(groen, eentonig, mooi, grijs, ruim, schoon, menselijke schaal, eigen karakter, overzichtelijk)
3(7.5)	mensen	(prettig, buitenlanders, jongeren, eenzijdig, mijn soort, volks, vriendelijk)
4(5)	ligging	(centraal, gunstig t.o.v. werk, natuur, kennissen)
5(4)	aanzien	(verpauperd, niveau, welstand, "slechte" straten)
6(6)	levendigheid	(druk, veel verkeer, geluidsoverlast, lawaai, rustig)
7(1)	veiligheid	(criminaliteit, vijandige sfeer, vandalisme)
8(3)	voorzieningen	(winkels, uitgaansmogelijkheden, sporthallen, scholen)
9(-)	bekend	(daar kom ik vaak, daar heb ik lang gewoond)

Een onderzoek van de Dienst Ruimtelijke Ordening en Stadsvernieuwing (DROS) in Rotterdam (1988) onderstreept dit nog eens. De conclusies hiervan zijn:

a. De relatie tussen buurtwaardering en buurtprofilering

Bewoners spreken doorgaans een hogere waardering uit over hun woonmilieu wanneer een buurt als geheel door een duidelijk woonmilieutype wordt gekenmerkt. Het gaat dan om een duidelijke schaal, eenheid en identiteit.

b. De relatie tussen buurtwaardering en de verscheidenheid van belevingsdimensies van de buurt

Het kenmerkende van hoog gewaardeerde woonmilieus is dat er sprake is van een integratie van meerdere belevingsdimensies van het betreffende woonmilieu (t.w. bewonerskenmerken, bebouwde omgeving, de (gebruikswaarde van de) infrastructuur en de voorzieningen, leefklimaat en de afwezigheid van specifieke overlast) binnen een stedenbouwkundige of sociale visie. Buurten met een lager waardering worden gekenmerkt door een eenzijdige positieve beleving van slecht één van deze dimensies.

c. De relatie tussen buurtwaardering en lokatie-eigenschappen

De lokatie-eigenschappen van een buurt zijn, ongeacht de ligging, in belangrijke mate bepalend voor de woonmilieuwaardering.

Bewoners van de binnenstad waarderen vooral de centrumvoorzieningen; bewoners van randcentrum-locaties waarderen vooral het groen wonen in de binnenstad; bewoners van randurbane milieus waarderen vooral de groen- en recreatievoorzieningen. Het is opvallend dat bewoners net die positieve aspecten waarderen die in overvloed aanwezig zijn in het type woonmilieu. Kennelijk wonen zij op de goede plek.

d. De relatie tussen buurtwaardering en bewonerskenmerken

De verwachting (veronderstelling) dat bepaalde typen huishoudens een specifieke waardering voor een bepaald type woonmilieu zouden hebben, wordt in het Rotterdamse onderzoek slechts ten dele bevestigd. Als mogelijke reden wordt aangegeven dat de traditionele verklaringsgronden zoals huishoudentype,

wooncarriere-fase (fase in de levenscyclus) en woonlastenniveau enigszins zijn achterhaald.

1.4 Leefstijlen, woonkwaliteit en woningmarkt

1.4.1. Typen leefstijlen en woonkwaliteit

Hoewel het leefstijl onderzoek al een lange traditie heeft zijn de onderzoeksresultaten volgens Ganzeboom beperkt. De meeste weerklank heeft het leefstijlprogramma gevonden in de marketing. Dit is vooral gericht op het opstellen van typen en doelgroepen. Critici van deze benadering wijzen erop dat elke leefstijlstudie een nieuwe typologie en bijbehorende terminologie oplevert.

Op grond van de differentiatie tussen huishoudenstypen kan zo'n typologie gemaakt worden. Leefstijlen van huishoudens onderscheiden zich door een verschil in inkomensposities en -perspectieven, in dagritmes en dagpaden (tijd-ruimtebudgetten) en hebben zodoende een verschillende oriëntatie op de woning, buurt en stad tot gevolg. Het tot nu toe uitgevoerde onderzoek naar eisen per doelgroep of huishoudentype maakt het mogelijk een globaal "programma van eisen" voor woning en woonmilieu op te stellen. In het kader van de discussie over de woonstuuatue wordt in de literatuur een aantal doelgroepen onderscheiden (Engelsdorp-Gastelaars, 1987, Droogleever Fortuijn, e.a. 1988). In de discussie over de vernieuwing van de woningvoorraad zijn bijbehorende programma's van eisen t.a.v. de woonkwaliteit opgesteld (vgl. Middelkoop, 1988).

1. de jonge, startende alleenstaande (18-23 jaar)

Vaak nog bezig met een beroepsopleiding, met een relatief laag inkomen. Naast studie wordt veel geld en tijd gependeed aan informatievergaring, cafebezoek, bioscoop e.d. De leefstijl wordt dan ook als "consumentism" getypeerd.

Programma van eisen jonge alleenstaande starter:

- zelfstandig wonen;
- lage woonlasten;
- ligging ten opzichte van vrienden en familie (de buurt waar men is opgegroeid);
- in verband met sociaal isolement, samenwonen met of in de direkte nabijheid van andere jongeren;
- behoud urgentie als woningzoekende, de woonsituatie wordt als 'tussenstation' gezien;
- eenheden met gemeenschappelijke voorzieningen;
- (brom)fietsenstalling.

2. werkende jongeren (24-34 jaar)

Deze beschikt veelal over bestaansmiddelen uit eigen inkomen en kan op grond daarvan een eigen huur opbrengen. Zijn aspiraties liggen dan ook hoger dan bij de voorgaande groep (meer ruimteconsumptie, duurdere inrichting). Ook speelt de ligging ten opzichte van werk en voorzieningen een grote rol.

Programma van eisen werkende jongere:

- zelfstandige woning;
- lage woonlasten;
- minimaal een tweekamerwoning (samenwonen moet mogelijk zijn);
- relatief goede ligging ten opzichte van het werk en uitgaansmogelijkheden;
- eigen berging.

3. kostwinner met kinderen

Dit traditionele gezin wordt gekenmerkt door kostwinnerschap en asymmetrische taakverdeling tussen de ouders en met een vrijetijdsbesteding binnen het gezinskader. Een aantal gezinsleden (moeder en kleinere kinderen) oriënteert zich vooral op woonomgeving. Deze leefstijl wordt ook wel met de term "familism" aangeduid: een op het gezinsleven gerichte leefstijl.

Programma van eisen gezin met kinderen:

- grotere woon-werk afstand mogelijk;
- woning met woonkamer en keuken, slaapkamers en voldoende sanitair;
- per kind een slaapkamer;
- (kleine) prive tuin;
- centrale verwarming;
- voldoende speelgelegenheid en weinig autoverkeer in nabijheid woning
- nabijheid (buurt)winkelapparaat;
- ruime woon- of open keuken;
- berging of garage.

4. tweeverdieners met of zonder kinderen

Gezien de drukke werkzaamheden buitenshuis worden veel activiteiten m.b.t. het huishouden uitbesteed c.q. via de (informele) markt geregeld. Dit laatste is mogelijk aangezien men beschikt over twee inkomens. De leefstijl is carrière-gericht en is vooral bovenlokaal georiënteerd. In de angelsaksische literatuur spreekt men over "dual-career couples" met als leefstijl "careerism") Bij tweeverdieners met kinderen is de leefstijl eveneens vaak carrière-gericht en vertoont veel overeenkomsten met die van de vorige groep. Bij het uitbesteden van diensten speelt echter hier de opvang van kinderen een belangrijke rol.

Programma van eisen tweeverdieners met of zonder kinderen:

- goede relatieve ligging ten opzichte van werk en voorzieningen;
- grote woning met ruimte woon-, slaap- en badkamer;
- per kind een slaapkamer;
- centrale verwarming;
- goed woonmilieu (imago van de buurt);
- nabijheid (buurt)winkelapparaat;
- een extra studeer/logeerkamer;
- goede ontsluiting van de buurt;
- hoog afwerkingsniveau van keuken en sanitaire voorzieningen;
- ruime woon- of open keuken;
- ruime berging of garage;
- goede afwerking van gemeenschappelijke entree, hal en trappenhuis.

5. onvolledig gezin

Eén-ouder-gezinnen met kind(eren) met een laag inkomen, verworven uit part-time-werken of uitkering. Met name wanneer de ouder buitenshuis werkt, zullen meerdere taken binnen een etmaal gecombineerd dienen te worden en zal de ruimtelijke oriëntatie op wonen en werken sterk geconditioneerd zijn.

Programma van eisen een-ouder gezin:

- kleine woon-werk afstand;
- nabijheid openbaar vervoer;
- woning met woon/eetkamer, slaapkamers en sanitair;
- eventueel per kind een slaapkamer;
- prive of semi-openbare buitenruimte;
- nabijheid (buurt)winkelapparaat en
- grote bereikbaarheid (goedkope) voorzieningen;
- eventueel mogelijkheden voor thuiswerk.

6. oudere huishoudens zonder kinderen en oudere alleenstaanden

Vaak hebben de kinderen het huis verlaten, waardoor de mogelijkheid bestaat naar een kleinere woning te verhuizen, geschikt voor senioren. (zie ook par. 4). De categorie oudere alleenstaanden bevat veel bejaarden (>65 jaar), deels op verzorging aangewezen, deels nog zelfstandig wonend.

Programma van eisen:

- goede toegankelijkheid van de woning (begane grond of flat met lift);
- ligging; in verband met sterke binding met de buurt, lokatie in de 'eigen buurt';
- minimaal een tweekamerwoning;
- goede kwaliteit van de woning; door sterke gerichtheid op de woning (o.a. warmte isolatie, balkon of serre, etc.);
- modaal huurniveau;
- centrale verwarming;
- een 'veilige woning' (verdieping zonder openbare toegang);
- aansluiting voor een 'noodmeldingsysteem';
- buurtwinkels op loopafstand;
- rustige omgeving;
- goed openbaar vervoer;
- aangepaste beheervorm ("serviceflat");
- mogelijkheid aanbrenge van extra "oudedagvoorzieningen";
- wonen in een (aangepaste) omgeving onder leeftijdgenoten;
- toegang tot en gebruik in de woning van een rolstoel moet mogelijk zijn;
- aanwezigheid van een gemeenschappelijke ruimte;
- aanwezigheid sociaal/medische spreek/behandelkamer;
- gemeenschappelijk tuin (met terras);
- nabijheid bejaardenoord van waaruit dienstverlening kan plaatsvinden;
- korte loopafstanden binnen de woning.

1.4.2. Gevolgen voor de woningmarkt

Als we de ontwikkelingen aan de vraagzijde relateren aan het bestaande aanbod valt op dat dit qua woningtype en -grootte, prijs en ligging onvoldoende gedifferentieerd is. Hoewel er nog steeds marktsegmenten en regionale markt-

situaties bestaan waar sprake is van nijpende tekorten, is er over het algemeen sprake van een overgang van een aanbiedersmarkt naar een vragersmarkt. In een toenemend aantal (regionale) deelmarkten is er sprake van verzadigingsverschijnselen in bepaalde segmenten: de vraag blijft hier achter bij het aanbod. Het zijn deze segmenten met hun specifieke bouwvorm, prijs, ligging e.d. waar het eerste sprake zal zijn van verhuur- baarheidsproblemen.

De afstemmingsproblematiek van vraag en aanbod is derhalve complexer geworden en in vergelijking met de achterliggende periode, vertoont de huidige markt een grotere complexiteit, verwevenheid en dynamiek.

Aan deze afstemmingproblematiek zijn de volgende aspecten te onderscheiden:

- territoriale afstemmingsproblemen

en binnen deze ruimtelijke kaders doen zich afstemmingsproblemen t.a.v. :

- eigendom en beheer (sectorale onevenwichtigheden)

en kwaliteit, prijs en gebruik (intrasectorale onevenwichtigheden).

De afstemmingsproblematiek heeft allereerst een duidelijk een territoriale dimensie. Woningmarkten zijn in eerste instantie ruimtelijk c.q. regionale markten. Het keuzegedrag van de woonconsument vindt binnen een beperkt tijd-ruimte(-geld)budget plaats.

Het juiste aanbod in termen van kwaliteit en kosten op de juiste plaats is bepalend voor het welslagen van de woningzoekenden of aspirant verhuizer.

Zowel interregionaal als intraregionale komen onevenwichtigheden voor op de woningmarkt. (VROM, 1989)

In het kader van deze studie zijn alleen de intraregionale onevenwichtigheden van belang.

Belangrijke trend binnen de regionale markten is een verschuiving van een aanbieders- naar een vragersmarkt.

Het aandeel wensverhuizers neemt toe t.o.v. het percentage niet of onvoldoende gehuisveste huishoudens (noodverhuizers). De groei van het aantal wensverhuizers komt tot uitdrukking in een toename van het aantal weigeringen, met name in een aantal impopulaire wijken. Woningzoekenden kiezen voor een buurt niet voor een woning is een in kringen van beheerders veel gehoord geleid. De juiste woning in de juiste buurt is van groot belang. Bepaalde doelgroepen preferen specifieke woonmilieus. Van een woningaanbod elders wordt niet of slechts tijdelijk gebruik gemaakt. HAT- eenheden veronderstellen een binnenstedelijk woonmilieu, bejaardenwoningen vooral een veilige rustige woonomgeving, gezinswoningen binnen een netwerk van voorzieningen, enz.

Binnen deze regionale woningmarkten bestaan sectorale onevenwichtigheden.

Ook hier is een onderscheid tussen intersectorale en intrasectorale onevenwichtigheden te maken.

Binnen de sectoren bestaat er in heel Nederland een tekort aan kwaliteit en prijs (WBO, 1985/1986). In kwaliteitstermen (woontechnisch) bestaat er een tekort aan kleine en middelgrote eengezinswoningen en kleine woningen in meergezinswoningen.

Naar prijs is er een tekort aan woningen in de huurprijsklasse f250,-/f450, en goedkopere koopwoningen.

T.a.v. grotere meergezinswoningen en duurdere huurwoningen is daarentegen sprake van vraaguitval. De laatste categorie ondervindt in toenemende mate concurrentie van de koopmarkt. Het zijn vooral de huurwoningen boven de f550,- en meer die grote concurrentie ondervinden van vooral goedkope

koopwoningen.

Met name de groeiende belangstelling voor koopwoningen leidt in een aantal regio's tot een tekort aan dit type woningen.

Binnen de groep noodverhuizers neemt het aandeel van de moeilijk plaatsbare toe. Op de achtergrond spelen zaken als structurele werkeloosheid, toenemende criminaliteit, meer problematisch woonverleden enz. Ook wordt het feit dat geen restrictieve voorwaarden bij inschrijving (bijv. soc. of economische binding met de stad) als oorzaak gezien. Hierdoor ontstaat een toeloop van mensen die extra aandacht vragen bij inplaatsing.

Om die reden wordt woningtoewijzing dan ook steeds complexer en is steeds meer "maatwerk" noodzakelijk. Om die reden ontstaat er steeds meer weerstand bij de beheerders tegen de centrale procedure en wensen ze meer beleidsvrijheid. In dit kader wordt momenteel een discussie gevoerd over de wenselijkheid van een inplaatsingsbeleid. (zie hoofdstuk 4)

1.5. Slot

In dit hoofdstuk werden de veranderingen aan de vraagzijde besproken.

Daarbij werd ingegaan op de toegenomen differentiatie aan de vraagzijde. Er is sprake van een toegenomen heterogeniteit in huishoudensgrootte en inkomenssituatie. Ook in sociaal en cultureel opzicht is de maatschappij heterogener geworden. Daarbij is de verwevenheid van maatschappelijke categorieën gegroeid. Leefstijlen zijn bijvoorbeeld niet meer zo sterk aan bepaalde inkomens gekoppeld. Tenslotte wordt de situatie gekenmerkt door een toegenomen dynamiek. Dominante maatschappelijke categorieën van gisteren hebben in korte tijd sterk aan belang ingeboet. De nieuwe categorieën blijken veelal een geringere stabiliteit te bezitten.

In het verlengde van deze ontwikkelingen ligt een verschuiving van de woningkwaliteit naar woonkwaliteit. Zo blijken kwalitatieve aspecten van de woonsituatie steeds meer een doorslaggevende invloed te hebben op de vertrek- en vestigingsmotieven van woonconsumenten. Uit tal van onderzoeken blijkt dat de (huur/koop-)prijs, bouw- en woontechnische kwaliteit niet langer de enige relevante keuzecriteria zijn. Met name de kwalitatieve aspecten van de locatie (voorzieningsniveau, recreatiemogelijkheden, nabijheid en bereikbaarheid) spelen een steeds belangrijkere rol bij het afwegingsproces. Hetzelfde geldt voor het sociale klimaat in de buurt (c.q. het complex). In de ogen van bewoners wordt dit voor een groot deel bepaald door de bevolkingssamenstelling en het woongedrag.

Nu bovendien de ruimte binnen bepaalde woningmarktsegmenten is toegenomen, wordt de consument een machtige marktpartij. De consument stelt zich steeds zelfstandiger op en leert (kritisch) kiezen uit het enorme aanbod aan produkten. De consument speelt de concurrerende produkten (en daarmee de verschillende producenten) tegen elkaar uit. Beheerders raken steeds meer doordrongen van het feit dat ze elkaars concurrenten zijn.

De kern van de afstemmingsproblematiek is hiermee aangegeven. Beheerders zullen enerzijds woningen moeten ontwikkelen die voldoen aan toekomstige behoeften en wensen (middellange en lange termijn), terwijl zij anderzijds zullen moeten proberen bestaande woningen verhuurbaar te houden (korte termijn). Omdat de uitbreidingsmogelijkheden beperkt zijn, zullen de ontwikkelingen aan de vraagzijde in toenemende mate moeten worden opgevangen binnen de

bestaande voorraad. Woningbeheer wordt hoe langer hoe meer een distributievraagstuk in een omgeving met veel onzekerheden.

Het gehele scala aan samenleefpatronen maakt prognoses t.a.v. de huishoudensvorming en leefstijlen immers niet eenvoudig: wie gaat waar wonen en in welk verband, welke kwaliteitskenmerken geven hierbij de doorslag?

Het prognostiseren van behoefte-ontwikkeling is dan ook niet eenvoudig. Veel voorspellingen over de groei van huishoudens zijn vooral gebaseerd op prognoses over de wijze waarop de nu nog thuiswonende generatie tot een toekomstige woningbehoefte zal leiden. Critici wijzen er echter op dat de extrapolatie van de "headship rate" een sprong in het duister is, waarbij onvoldoende rekening wordt gehouden met veranderingen in de koopkracht, culturele ontwikkelingen, enz. (Ymkers & Kroese, 1985). Zo verwacht Van Fulpen (1985) dat een aantal huishoudens van alleenstaanden uit financiële overwegingen niet zal worden gevormd. Uitkeringen of soms ook inkomen uit arbeid, zijn te gering om een zelfstandig huishouden te beginnen. Andere financiële regelingen werken echter huishoudensvorming in de hand. De z.g. voordeurdelersregeling, waarbij schaalvoordelen als gedeelde huur en huishoudelijke kosten wegvallen door kortingen op uitkering, kunnen ertoe leiden dat men juist eerder tot zelfstandig wonen overgaat.

Ook andere regelingen, zoals het fiscale stelsel, studiefinanciering of subsidievoorwaarden kunnen leiden tot het vormen van een zelfstandig huishouden of juist het achterwege laten daarvan. De vraag is echter of de onderstroom van de individualisering niet sterker is dan vaak economische overwegingen. In de SCR rapporten uit '84 en '86 wordt dan ook de verwachting uitgesproken dat de slechtere financiële positie nauwelijks tot het vormen van minder huishoudens zal leiden. Ook in de nota "Van Bouwen naar Wonen" (VROM, 1988) wordt gesteld dat er geen aanwijzingen zijn dat het proces van individualisering drastisch zal veranderen. De betrekkelijk autonome ontwikkeling ervan blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de slechte inkomensontwikkeling van jongeren de individualiserings-tendenzen nauwelijks lijkt te beïnvloeden.

Is het prognostiseren van aantallen huishoudens al moeilijk en blijkt het aantal alleenwonenden veel groter te zijn dan voorzien, het voorspellen van typen huishoudens is niet minder eenvoudig. Veel nieuwe typen huishoudens blijken niet geregistreerd of te registreren. Een ander probleem is dat er misschien nog wel informatie bestaat over de samenstelling van het huishouden, maar niet over de interne verhoudingen binnen zo'n huishouden. Bovendien is de dynamiek van de samenlevingspatronen een probleem voor statistici: individuen doorlopen vaak moeilijk voorspelbaar fasen en vormen van samenwonen (Bloeme e.a., 1988).

Kortom: veel is onvoorspelbaar en een marktgerichte benadering met veel flexibiliteit is dan ook wenselijk.

Het bovenstaande samenvattend, kan worden gesteld dat de omgeving waarin woningbeheerders opereren wordt gekenmerkt door een toegenomen complexiteit, dynamiek en onzekerheid. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor de verschillende organisaties die zich bezig houden met het beheer en de exploitatie van woningen. De gewijzigde randvoorwaarden hebben een vergaande invloed op de mate waarin en de wijze waarop deze organisaties hun doelstellingen kunnen realiseren. Strategische beleidswijzigingen zijn dan ook steeds meer noodzakelijk.

1.6. Noten

1. De Vierde Nota schetst, op basis van de meest recente prognoses van het Centraal Bureau voor de Statistiek, het volgende beeld:
Uitgegaan wordt van een groei van het inwonertal van 14,6 naar eventueel 16 miljoen. Essentieel is dat deze groei zich grotendeels zal voltrekken voor 2000. Niet alleen zal de omvang van de bevolking groeien, maar ook zal de samenstelling aanzienlijk en snel veranderen. Het aantal jongeren neemt af; het aantal ouderen, zowel boven de 55 als boven de 75 jaar neemt toe. Bijna een op de drie Nederlanders zal in 2015 ouder zijn dan 55 jaar. Het aantal "jongere ouderen" zal vooral na 2000 sterk stijgen. De Vierde nota voorziet ook onder de oudere jongeren tussen de 25 en 45 jaar een groei van 1- en 2-persoonshuishoudens.
2. Vooral de huishoudenssituatie van de alleenstaande is tegen de achtergrond van individualisering en vergrijzing drastisch gewijzigd:
 - in 1960 was nog 30% inwonend, in 1981 is dat nog slechts 3,6%.
 - in 1971 was al bijna de helft 60 jaar en ouder.Daar tegenover staat een stabilisering van de drie- en vierpersoonshuishoudens en een verdere afname van het aantal grote huishoudens.
3. In de Vierde Nota wordt in navolging van het Centraal Plan Bureau een groei tussen de 1,5% en 2,75% verwacht. Zelfs in het somberste scenario zal het reële nationaal inkomen per hoofd in 25 jaar met ca 40% toenemen. (1,35% per jaar). In de nota "van bouwen naar wonen" wordt uitgegaan van een groei van 2%.
4. Deze groei is vooral tot 2000 een gevolg van het hoge geboortenniveau in het verleden. Daarna spelen gezinsverdunding en vergrijzing een belangrijke rol. Ook is de immigratie een invloedsfactor. Vanaf 1990 wordt in de 4e Nota rekening gehouden met een instroom van 28000 mensen per jaar. Voorzien wordt een groei van 1 en 2 persoonshuishoudens naar 2/3 voor het jaar 2015.
5. Zie D. op t Veld: Compendium woonmilieudifferentiatie en migratie, PSC/TNO, Delft, 1985
Hierin worden de volgende onderzoeken besproken:
Dolder, B. van: Verhuiscensens volgens het WBO -81; in Bouw/werk, 9, 1984, pp.15-20

Eijkeren, R. van: Vertrek naar nieuwbouw in en om Rotterdam, een onderzoek naar verhuismotieven en zoekgedrag bij bewoners van nieuwbouwwoningen in Rotterdam, Capelle en Spijkenisse, Rotterdam, afdeling planologisch onderzoek, dienst stadsontwikkeling, 1984

Hartog, R. den, J. Methorst: een onderzoek naar de huisvestingssituatie, de woonwensen en de verhuigeneigheid van zelfstandig wonende ouderen in wagingen, geografisch Instituut, RU Utrecht, 1984

Kingsman, L., J.J. Harts: Verhuigeshiedenis: een longitudinale verhuis-

analyse in Amersfoort en omgeving, geografisch Instituut, RU Utrecht, 1982

Kuylen, A.: Prioriteiten in het wonen, een economisch-psychologische benadering., IVA Tilburg, 1980

Lierop, W. van: Naar een nieuw model voor de Nederlandse woningmarkt: een geïntegreerde analyse van de verhuigeneigheid, verhuigwensen en daadwerkelijke verhuigingen, VU Amsterdam, 1982

2. Strategisch beheer als antwoord

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de gevolgen van de veranderingen aan de vraagzijde (hoofdstuk 1) voor organisaties die zich bezig houden met het beheer en de exploitatie van de woningvoorraad. Beschreven wordt in welke mate en op welke wijze de toegenomen complexiteit, dynamiek en onzekerheid het denken over de organisatie in relatie tot haar omgeving beïnvloedt. Met name de noodzaak van een marktgerichte benadering van woningbeheer komt uitvoering aan bod. Dit is de noemer waaronder tal van nieuwe ontwikkelingen in het beheer van woningen kunnen worden ondergebracht. Tal van wijzigingen met betrekking tot de organisatiestructuur, en de hernieuwde aandacht voor strategische beleidsvorming zijn een direct gevolg een marktgerichte oriëntatie. De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt.

Allereerst wordt ingegaan op de relatie tussen organisatie en informatievoorziening. Centraal staat de rol van informatie in besluitvormingsprocessen ten behoeve van woningbeheer. Al naar gelang de aard van de beslissingen, is er behoefte aan een bepaald type informatie.

In het verlengde hiervan wordt aandacht besteed aan de veranderde informatie behoefte. Zo blijkt dat er voor het nemen van strategische beslissingen in toenemende mate behoefte bestaat aan externe toekomstgerichte informatie. Dit is een direct gevolg van de toegenomen afhankelijkheid van ontwikkelingen in de directe omgeving (i.c. de woningmarkt). Een organisatie die ontwikkelingen in de markt als leidraad neemt voor haar denken en handelen, zal systematisch informatie moeten verzamelen over deze markt. Woningbeheerders besteden dan ook in toenemende mate aandacht aan het opzetten van informatiesystemen waarmee marktontwikkelingen systematisch worden geregistreerd en gesignaleerd. Daarnaast wordt informatie verzameld over het verloop en de resultaten van de interne bedrijfsprocessen.

Tot slot wordt expliciet aandacht besteed aan het proces van strategische beleidsvorming. Teneinde tijdig in te kunnen spelen op onverwachte ontwikkelingen, met als doel het reduceren van onzekerheden en het terugbrengen van de complexiteit tot hanteerbare proporties, besteden steeds meer woningbeheerders expliciet aandacht aan het formuleren van realistische doelstellingen en haalbare strategieën. Met name de fase van informatieverwerking en -interpretatie wordt uitvoerig belicht.

2.2 Marktontwikkelingen en woningbeheer

In deze paragraaf staat centraal de invloed van ontwikkelingen in de omgeving (c.q. woningmarkt) op het denken en handelen van woningbeheerders. Op basis van inzichten uit de bedrijfskundige literatuur (m.b.t. strategische beleidsvorming, marketing, etc.), kan worden geconcludeerd dat het denken over de eigen organisatie in relatie tot de omgeving sterk wordt bepaald door de mate waarin er sprake is van schaarste op de markt (i.c. de woningmarkt). Zoals bekend werd de woningmarkt lange tijd gekenmerkt door schaarste (woningnood). Deze situatie had een vergaande invloed op de mate waarin woningbeheerders georiënteerd waren op hun directe omgeving, en de wijze waarop dat in het beheer tot uitdrukking kwam.

De wijze waarop woningbeheerders tot voor kort pleegden om te gaan met het vraagstuk van beheer, wordt getypeerd als een produktgerichte benadering. Zoals het begrip al doet vermoeden ligt bij deze zienswijze een sterke nadruk op het produktieproces en het produkt. De woningen die in de periode 1960-1970 zijn gebouwd, zijn de meest aansprekende voorbeelden (c.q. resultaten) van deze benadering. Deze periode werd namelijk gekenmerkt door door een grootschalige woningnood. Teneinde deze nood te lenigen werd het bouwprogramma sterk opgevoerd. Het tekort aan bouwproduktiecapaciteit, vormde een stimulans voor een "rationele" bouwwijze. Alle inspanningen waren erop gericht zoveel mogelijk woningen te bouwen tegen zo laag mogelijke kosten (efficiency-streven). Deze kostenbesparing werd mogelijk gemaakt door grote bouwstromen. Daarnaast werd veelvuldig geëxperimenteerd met nieuwe materialen en produktietechnieken, waarmee tot op dat moment nog weinig ervaring was opgedaan. De kwaliteit van het produkt (de woning) was ondergeschikt aan de kwaliteit (gedefinieerd als doelmatigheid) van het bouwproces. De overmatige aandacht voor het produkt- en produktieproces kan voor een deel verklaard worden door het feit dat men onvoldoende inzicht had in de wensen en behoeften van de woonconsument. Woningmarktonderzoeken en behoefte-ramingen hadden vooral een kwantitatief karakter. De heterogeniteit van de vraag werd onvoldoende onderkend. Gelet op de omvang van de woningnood bestond hiertoe ook weinig aanleiding. Van afzetproblemen (c.q. verhuurbaarheidsproblemen) was in het geheel geen sprake. Deze wijze van denken en handelen is typerend voor een markt die gekenmerkt wordt door tekorten (aanbiedersmarkt): zolang de afzet van produkten vanzelfsprekend is, richten organisaties al hun aandacht op (efficiency van) het proces en het produkt. Deze interne oriëntatie is kenmerkend voor produktgerichte organisaties.

In hoofdstuk 1 werd ingegaan op recente ontwikkelingen aan de vraagzijde van de woningmarkt. Samenvattend kunnen we stellen dat er sprake is van een toegenomen differentiatie aan de vraagzijde. Deze komt tot uitdrukking in een heterogene vraag, een overgang van een aanbiedersmarkt naar een vragersmarkt en een hernieuwde aandacht voor kwaliteit. Onder invloed van deze, onderling samenhangende, ontwikkelingen kan worden gesteld dat de omgeving waarin woningbeheerders opereren, wordt gekenmerkt door een toegenomen complexiteit, dynamiek en onzekerheid. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor de verschillende organisaties die zich bezig houden met het beheer en de exploitatie van woningen. De gewijzigde randvoorwaarden hebben een vergaande invloed op de mate waarin en de wijze waarop deze organisaties hun doelstellingen kunnen realiseren. In dit onderzoek wordt met name ingegaan op de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de verhuurbaarheid. Verhuurbaarheidsproblemen hebben namelijk een sterk negatieve invloed op de rendementspositie van een beheerder: hogere beheerskosten gecombineert met lagere huuropbrengsten resulteren in een financieel onvoordelige exploitatie. Een goede financiële conditie (= voldoende rendement op geïnvesteerd vermogen) is noodzakelijk om levensvatbaar te blijven. Daarnaast wijzen verhuurbaarheidsproblemen op een toenemende afhankelijkheid van de verschillende marktpartijen. Allereerst blijkt dat de macht van de consument is toegenomen. Dit uit zich onder andere in een toenemend kwaliteitsbewustzijn. Daarnaast is er sprake van een verhevigde concurrentie tussen aanbieders (beheerders) onderling. De consument maakt hiervan gebruik om de verschillende beheerders tegen elkaar uit te spelen. Beide

ontwikkelingen beperken de mate waarin een woningbeheerder in staat is zich onafhankelijk op te stellen naar zijn omgeving. Hetzelfde geldt voor de gewenste mate van flexibiliteit. Een pakket van aangeboden goederen en diensten (aangeboden woondiensten) dat onvoldoende gedifferentieerd is, kan ertoe leiden dat een organisatie niet in staat is snel en adequaat in te spelen op de toegenomen differentiatie en dynamiek van de vraagzijde. Zowel de toegenomen afhankelijkheid als de verminderde flexibiliteit hebben dan ook een negatieve invloed op de levensvatbaarheid en de continuïteit van de organisatie.

Woningbeheerders beseffen hoe langer hoe meer dat de huidige wijze van denken en handelen niet langer toereikend is. Het feit dat voor steeds meer beheerders het gevaar van verhuurbaarheidsproblemen dreigt, vormt steeds vaker de aanleiding tot een heroriëntatie. De reden dat beheerders onvoldoende in staat zijn vroegtijdig te anticiperen op onverwachte en/of ongewenste ontwikkelingen, heeft voor een groot deel te maken met de bovengenoemde produktgerichte wijze van denken en handelen. Deze benadering, die in hoge mate "intern-georiënteerd" is, dient plaats te maken voor een meer "extern-georiënteerd" concept: de marktgerichte benadering.

Meer dan tot dusver gebruikelijk was, dienen veranderingen in de directe omgeving (woningmarkt) als een gegeven te worden geaccepteerd. Deze ontwikkelingen zijn in hoge mate autonoom; de organisatie is in principe niet in staat deze processen te beïnvloeden, ze is er in hoge mate van afhankelijkheid, en kan er alleen op reageren en anticiperen. Essentieel in deze redenering is het feit dat met deze stellingname gebroken wordt met de opvatting dat de toekomst maakbaar is. Om te overleven zullen organisaties zich open moeten stellen voor deze omgevingsveranderingen. Dit is slechts mogelijk als informatie over de omgevingsveranderingen de organisatie bereikt. Anders dan voorheen zal de informatievoorziening zodanig moeten worden opgezet dat informatie over de omgeving verwerkt kan worden. Bij de produktgerichte benadering kon daarentegen volstaan worden met informatie over het produkt.

Het kenmerk van een extern-georiënteerde organisatie is het centraal stellen van de consument (de markt). Deze opvatting wordt in de marketingliteratuur de "think consumer"-mentaliteit of marketingconceptie genoemd (beiden worden beschouwd als het uitgangspunt van de marketing). Daarbij gaat men uit van de behoeften en wensen van de consument. De behoefte aan produkten wordt daar vervolgens van afgeleid¹. Het toepassen van de marketingconceptie is voor het voortbestaan van de onderneming van essentieel belang. De marketingconceptie dient te worden opgevat als *een instrument* en niet als een doel op zichzelf. Tevens is het een denkwijze die onderdeel dient te zijn van de bedrijfscultuur². De bedrijfscultuur moet open staan voor de marketingconceptie. Wanneer dat het geval is, kan de organisatie zodanig gestructureerd worden dat de diverse afdelingen marktgericht kunnen handelen. Men spreekt van geïntegreerde marketing wanneer de marketing(-functie) binnen de gehele organisatie leeft en wordt aanvaard, als iedereen binnen de organisatie marketingtaken bekleedt en naar de geest ervan handelt.

Tot slot moet de marketingconceptie tot uitdrukking komen in het ondernemingsbeleid, bestaande uit doelstellingen en strategieën. De hoofddoelstellingen van een organisatie zijn: continuïteit, winst, en het vervullen van een maat-

schappelijke taak. Om deze hoofddoelstellingen te bereiken, worden voor de verschillende functionele beleidsgebieden subdoelen of afgeleide doelen geformuleerd. Voor een marktgerichte organisatie zijn de marketingdoelstellingen de belangrijkste afgeleide doelstellingen. Het marketingbeleid is bij dergelijke organisaties geheel geïntegreerd: het inkoopbeleid, productiebeleid, distributiebeleid enz. worden grotendeels bepaald (gestuurd) door het marketingbeleid. Het marketingbeleid is daarmee de kern waaromheen de andere doelstellingen gegroepeerd zijn: marketing als de kern van de ondernemingsstrategie.

2.3 De relatie tussen organisatie en informatievoorziening

In het voorgaande is de invloed van omgevingsveranderingen op de organisatie besproken. Duidelijk is geworden dat deze ontwikkelingen woningbeheerders nopen tot een marktgerichte oriëntatie die zowel betrekking heeft op de organisatiestructuur als op het gevoerde strategische beleid. De informatievoorziening is daarbij cruciaal. In deze paragraaf wordt ingegaan op het proces van woningbeheer. Bekeken wordt welke activiteiten er in het kader van woningbeheer door beheerders worden ontplooid, welke beslissingen daarmee samenhangen, alsmede de rol van de informatievoorziening in dit proces.

De informatievoorziening in een organisatie dient aan te sluiten op de informatiebehoeften van diegenen die besluiten moeten nemen. Deze behoeften bepalen de karakteristieken van de informatie. Aangezien er binnen een organisatie verschillende soorten besluiten worden genomen op verschillende niveaus zal de informatiebehoefte zeer gedifferentieerd zijn. In de literatuur (o.a. De Smit en De Rade, 1983) worden over het algemeen drie niveaus van besluitvorming onderscheiden:

- een strategisch niveau waar het naar buiten toe effectief functioneren van de organisatie centraal staat. Bij de strategische planning worden algemene doelen geformuleerd die bereikbaar zijn (in tegenstelling tot idealen) zonder dat de tijdsperiode waarbinnen dit gebeurt overzien wordt (lange termijn beslissingen);
- een tactisch niveau waar het gaat om het naar binnen toe effectief en gecoördineerd functioneren van een organisatie. Er worden doelen³ opgesteld die binnen een bepaalde tijd bereikt kunnen worden (middellange termijn beslissingen); en
- een operationeel niveau waar het gaat om het effectieve en efficiënte verloop van de processen in een organisatie. De operationele planning is gericht op het toewijzen van taken en middelen (korte termijnbeslissingen). De processen in het woningbeheer kunnen worden onderverdeeld in het financieel-economisch deelproces, het technisch deelproces en het verhuur-technische deelproces.

Voor het vaststellen van informatiebehoeften zijn naast de niveaus van besluitvorming ook de typen besluiten van belang. Op elk niveau zijn drie typen besluiten te onderscheiden (Kluytmans, 1987):

- richting georiënteerde besluiten. Dit zijn besluiten gericht op de formulering van doelstellingen, beleid, beleidsrichtlijnen, strategie en planning.
- structureringsgeoriënteerde besluiten. Dit zijn besluiten gericht op de formulering van (delen van) een organisatie en van richtlijnen met betrekking tot te gebruiken middelen.

- nalevingsgeoriënteerde besluiten. Dit is besluitvorming gericht op bijsturing van eerder genomen besluiten.

Figuur 3: Typen beslissingen gerelateerd aan besluitvormingniveaus

	strategisch	tactisch	operationeel
richting georiënteerd	*		
structuur georiënteerd		*	
nalevings georiënteerd			*

Deze 3 typen besluiten kunnen niet-programmeerbaar worden genoemd, omdat het vaak gaat om nieuwe situaties.

Zodra routinematige reacties mogelijk zijn kan gesproken worden over wel-programmeerbare besluiten. Voorbeelden van dit laatste zijn het (automatisch) verzenden van een aanmaning wanneer bewoners de huur niet hebben betaald of standaard-procedures bij klachtenonderhoud. Deze programmeerbare besluiten maken onderdeel uit van de bewaking van processen binnen een organisatie.

De koppeling van besluitvormingsniveaus aan de beslissingstypen geeft een typologie die het mogelijk maakt de karakteristieken van de benodigde informatie aan te geven.

In de praktijk komen vanzelfsprekend allerlei varianten op een typologie voor. In dit onderzoek staan de richting georiënteerde besluiten op strategisch niveau centraal, naast de nalevingsgeoriënteerde besluiten en programmeerbare beslissingen op operationeel niveau. Bij deze laatste typen besluiten op operationeel niveau gaat het om de dagelijkse activiteiten, zoals het afhandelen van klachten, het inschrijven en toewijzen van woningen aan woningzoekenden en het innen van de huur. Om de dagelijkse processen goed te laten verlopen is informatie nodig die gericht is op het verleden, routinematig is, gedetailleerd en actueel. Indien nodig worden de dagelijks processen bijgestuurd.

Bij de richtinggevende besluiten op strategisch niveau wordt bepaald voor welke doelgroepen gebouwd wordt, in welke delen van de stad of het land, welke typen woningen en woonomgeving gewenst worden. Informatie daarvoor kent karakteristieken als gerichtheid op de toekomst, weinig gedetailleerd, minder actueel.

De hierboven genoemde besluitvormingsniveaus en beslissingstypen komen in elk deelproces van het woningbeheer voor, alsmede bij de afstemming van de beheerprocessen.

Woningbeheer kan worden beschouwd als een permanent cyclisch proces. Het bestaat uit het initiatief tot het bouwen van een woning, het exploiteren, onderhouden en verbeteren om tot slot de woning af te stoten of te slopen.

Ten einde de efficiëntie en effectiviteit van dit proces te waarborgen, wordt de organisatie meestal onderverdeeld in een aantal functionele gebieden (afdelingen/diensten). Elke dienst is verantwoordelijk voor een van drie (eerder

genoemde) deelprocessen en vervult specifieke taken:

- a. taken/verantwoordelijkheden van de financieel-economische dienst:
 - boekhouding,
 - huuradministratie,
 - financiële activiteiten in het kader van huur- en bewonerszaken,
 - financiële activiteiten in het kader van projecten.
- b. taken/verantwoordelijkheden van de technische dienst:
 - onderhoud en verbetering,
 - nieuwbouw,
 - aankoop/verkoop van onroerend goed.
- c. taken/verantwoordelijkheden van de afdeling verhuur en bewonerszaken:
 - het verhuren van beschikbaar komende woningen, garages en bedrijven a.g.v. nieuwbouw, renovatie en mutatie,
 - sociale begeleiding van bewoners in nieuwbouw en renovatieprojecten,
 - het begeleiden van bewoners bij problemen (aanvraag IHS, huurachterstanden, overlast e.d.),
 - voorlichting en public relation

Uit deze dagelijks activiteiten komt informatie beschikbaar ⁴ die, in geaggregeerde vorm en anders geordend, gebruikt kan worden voor het voorbereiden van richtinggevende besluiten op strategisch niveau. Daarnaast wordt de informatie uit de dagelijkse processen gebruikt om na te gaan in hoeverre de gewenste koers gevolgd wordt (procesbewaking en procesevaluatie).

Beslissingssituaties met betrekking tot strategisch woningbeheer kenmerken zich door een grote complexiteit en zijn in hoge mate ongestructureerd. Bemelmans (1984). spreekt van een complexe beslissingssituatie wanneer er sprake is van:

- een ondoorzichtige ("fuzzy") omgeving waarin tal van relevante variabelen een rol spelen. Bovendien is een deel van deze variabelen moeilijk beïnvloedbaar, laat staan voorspelbaar.
- een dynamisch beslissingsproces, waarbij de ene beslissing invloed heeft op andere daaropvolgende beslissingen;
- meerdere beslissers, elk met eigen doelstellingen en belangen.
- brede/grote scope van beslissingen: er moet ten aanzien van een groot aantal zaken informatie worden ingewonnen. Daardoor is het voor een beslisser onmogelijk om zich over elk feit even gedetailleerd te laten informeren (vooropgesteld dat de informatie beschikbaar is). Er bestaat op dit nivo dan ook behoefte aan sterk gecondenseerde en geselecteerde informatie.
- onvolledige imperfecte informatie. Oorzaken:
 - * de gewenste informatie kan niet worden gegenereerd omdat de benodigde gegevens nooit zijn geregistreerd of zelfs zijn vernietigd;
 - * het is onbekend of de gewenste gegevens bestaan of de gewenste gegevens zijn niet snel genoeg boven tafel te krijgen;
 - * de gewenste gegevens zijn niet in gewenste vorm verkrijgbaar;
 - * de kosten om de gewenste gegevens te verkrijgen zijn te hoog en/of het uitstellen van de beslissing omwille van het vergaren van extra informatie brengt grote nadelen met zich mee (extra tijd).

Onder deze omstandigheden is een rationeel beslissingsproces en een rationele besturing in strikte zin niet mogelijk. Een rationeel beslissingsmodel veronderstelt immers dat een beslisser over alle relevante informatie kan beschikken. Omdat de aanwezige informatie niet perfect is, spreekt Bemelmans van "beperkt rationeel handelen".

Kortom, er bestaat een nauwe relatie tussen het functioneren van een organisatie en de informatievoorziening. Als organiseren wordt gezien als het kiezen en afstemmen van doeleinden, het beschikbaar stellen en ordenen van middelen en het besturen (controleren en evalueren) van de benodigde handelingen, kan de stelling worden betrokken dat er voor het vervullen van deze taken informatie nodig is, zowel intern als extern. Het gegroeide belang van informatie komt tot uiting in het beschouwen van informatie als produktiefactor⁵.

2.4 De veranderde informatiebehoefte

2.4.1 Inleiding

In de vorige paragraaf is ingegaan op de vraag waarvoor (voor welke beslissingen) informatie nodig is. Om de bovengenoemde beslissingen te kunnen nemen is informatie nodig. Belangrijk bij de informatievergaring en -verwerking is de cyclus registratie, signalering en beoordeling. Op de omschrijving van deze termen registratie en signalering wordt hieronder ingegaan. De beoordeling komt in paragraaf 2.5. aan de orde.

Registreren (ook wel meten genoemd) is het "langs empirische weg, door middel van een of andere waarnemingsprocedure vaststellen van de waarde van een variabele of indicator" (Segers, 1987). Een indicator heeft een bepaalde waarde. Deze waarde kan zowel kwantitatief als kwalitatief zijn. De waarde van de variabele bouwvorm is bijvoorbeeld eengezinswoning. Andere waarden kunnen bijvoorbeeld zijn mooi of lelijk, weinig of veel.

Indien de waarde van een indicator wordt uitgedrukt in een kwantitatieve waarde kan gesproken worden over een enkelvoudig kengetal (bijvoorbeeld het aantal klachten). Bij het weergeven van een verhouding tussen verschillende indicatoren is sprake van een samengesteld kengetal, ook wel ratio genoemd (bijvoorbeeld het gemiddelde aantal klachten per woning of de Algemene Bedrijfsreserve (ABR) per woning). Een kengetal kan een samenvattend beeld van de situatie geven. Op deze manier wordt de werkelijkheid gereduceerd tot proporties die de mens kan verwerken.

Het is vaak niet zinvol om alle geregistreerde gegevens door te nemen. Er bestaat behoefte aan zicht op ontwikkelingen en veelal zal er enkel behoefte bestaan aan inzicht in de 'opvallende' zaken. Hiervoor zal moeten worden afgesproken wanneer er iets bijzonders aan de hand is. In dat geval kan van een (waarschuwings-)signaal worden gesproken. Om de waarde van een indicator (een kengetal) te kunnen beoordelen, zijn er normen nodig. Een norm⁶ is in algemene zin een uitspraak, die (Trum, 1979):

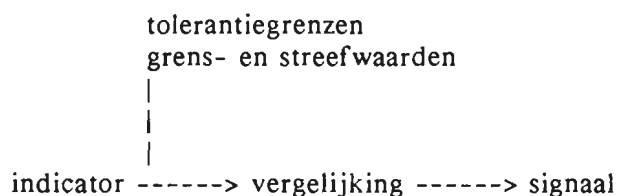
- voorschrijft waaraan iets of iemand moet voldoen;
- daartoe vooraf richting geeft aan het handelen (richtlijn);
- achteraf steeds een middel tot toetsing is (maatstaf, criterium).

Voor het onderhavige onderzoek zijn normen als maatstaf voor toetsing achteraf van belang. Voortbouwend op Lindenhovius (1987) kan de volgende indeling in maatstaven worden gehanteerd:

- richtlijn: een norm voor de dagelijkse werkzaamheden; b.v. het normale aantal belangstellenden voor een bepaald woningtype.
De richtlijn is vaak gebaseerd op kengetallen uit het verleden. Daarom wordt in dit onderzoek in het vervolg gesproken over de historische maatstaf.
- grenswaarde: onder- of bovengrens; b.v. de maximale mutatiegraad
- een streefwaarde: b.v. de na te streven mutatiegraad of onderhoudskosten per woning.

De grenswaarden kunnen bovendien naar intern en extern onderscheiden worden. Interne maatstaven kunnen ontwikkeld worden in een organisatie-eenheid zelf. Externe maatstaven zijn afkomstig van buiten de organisatie-eenheid (Seinen, 1989). In het bovenstaande worden de waarden van indicatoren vergeleken met de historische waarde, een grens- of streefwaarde. Er zullen vaak tolerantiegrenzen zijn waarbinnen een afwijking aanvaardbaar is. Het resultaat van de vergelijking levert bij overschrijding van de grenzen een signaal op (zie figuur 4).

Figuur 4: Signaalfunctie van indicatoren



Het creëren van een signaal kan door het opstellen van een kengetal gestalte krijgen. Een kengetal is een verhoudingsgetal waarbij een relatie wordt gelegd tussen verschillende grootheden (b.v. de ABR per woning). Een kengetal kan daarmee een samenvattend beeld van de situatie weergeven.

Naast deze formele signalering, komen signalen over (mogelijke) problemen voort uit persoonlijke ervaringen en ervaringen/meningen van anderen zoals huismeeesters, technisch opzichter, gesprekken met bewoners, politie etc.

Onder invloed van de toegenomen dynamiek, complexiteit en onzekerheid, blijkt de informatiebehoefte aanmerkelijk gedifferentieerder te zijn geworden. Naast informatie uit de bedrijfsinterne processen, bestaat er meer dan voorheen behoefte aan informatie uit de omgeving (de markt).

Dit roept twee vragen op:

- a. Waarover moet informatie worden verzameld?
- b. Hoe en waar wordt deze informatie verzameld?

Vanuit de marktgerichte benadering vormt de consument het vertrekpunt. Dit impliceert de noodzaak van informatie over (Holzhauer, 1989):

- handelingen van de consument (consumentengedrag);
- meningen, gevoelens of opinies van consumenten;

- de factoren die het gedrag beïnvloeden (hoe en op welke manier reageert de consument);
- de gevolgen van het gedrag van consumenten.

Vervolgens is de vraag relevant in welke mate de produkten aansluiten bij de wensen en behoeften van de consument:

- Waar is sprake van tekorten, danwel overschotten?
- Wat is de positie van woningcomplexen op de woningmarkt?
- Hoe weten we of het ene woningtype (of woonvorm) die behoeften beter bevredigt dan het andere?
- Hoe ontdekken we tijdig dat een bepaald(e) woningtype (woonvorm) niet meer voldoet oftewel hoe merken we dat de consument anders gaat denken of zich anders opstelt?

De methodische vraag is waar (de bron) en met welke instrumenten de benodigde informatie wordt verkregen.

Mogelijke bronnen zijn:

- de interne bedrijfsprocessen (ook wel interne informatie genoemd).
- de omgeving (de markt) waarin organisaties opereren (ook wel externe informatie genoemd) ⁷.

In combinatie met de mate van beschikbaarheid van de gegevens binnen de eigen organisatie ontstaat de volgende matrix:

Figuur 5: Typen informatie naar bron en beschikbaarheid

Beschikbaarheid		
Bron	wel	niet
intern	intern beschikbaar	intern niet-beschikbaar
extern	extern beschikbaar	extern niet-beschikbaar

2.4.2 Intern beschikbare informatie

Dit is allereerst informatie die kan worden ontleend aan de verschillende bedrijfsprocessen. Deze informatie is al of niet opgeslagen in databestanden. Parallel aan de verdeling van informatie over de verschillende afdelingen (de administratie en technische dienst, afdeling verhuur en bewonerszaken) kan de daar aanwezige informatie worden onderverdeeld in drie aspecten:

- technische informatie m.b.t. de onderhoudstoestand
- sociale informatie m.b.t. bewoners (huurders) en woningzoekenden
- financiële informatie m.b.t. beheer en exploitatie (incl. verhuurbaarheid).

Een aantal van deze gegevens kunnen worden geselecteerd en worden gebruikt voor een ander doel, namelijk het signaleren van ontwikkelingen met betrekking tot de verhuurbaarheid. Dergelijke informatiesystemen worden ook wel signalerings- of verhuurinformatiesystemen genoemd. Het betreft een beperkte set van indicatoren die voortdurend wordt bijgehouden teneinde ontwikkelingen in complexen, buurten en wijken permanent te volgen. Mogelijke indicatoren zijn: leegstand, mutatiegraad, verhuismotieven, weigeringen, aard en aantal klachten, onderhoudskosten, huurdering, weigeringsgraad en -redenen, kenmerken van

uitstromende bewoners, veranderingen in de bewonerssamenstelling ("instromers" en zittende bewoners). Door aan deze indicatoren grenswaarden te koppelen, kan worden vastgesteld in welke mate feitelijke waarden afwijken van verwachte waarden.

Daarnaast vormen ervaringen, meningen en indrukken (ook wel soft-knowledge genoemd) van eigen medewerkers een belangrijke bron van informatie. Deze informatie is vooral kwalitatief. Baliemedewerkers, verhuurfunctionarissen, technisch opzichters en huismeesters hebben doorgaans in een eerder stadium in de gaten dat het ergens dreigt mis te lopen; eerder dan op basis van kengetallen kan worden vastgesteld. Niettemin bestaat het gevaar van selectieve waarneming (cognitieve dissonantie) waardoor er een vertekend beeld kan ontstaan. Een regelmatige confrontatie met het indicatorensysteem blijft dan ook nodig.

2.4.3 Intern (nog) niet beschikbare informatie

Hieronder wordt verstaan informatie die (nog) niet systematisch wordt bijgehouden, maar in potentie wel binnen de eigen organisatie aanwezig is. Ze kan vrij eenvoudig worden verkregen uit de interne bedrijfsprocessen. De volgende methoden/technieken worden gebruikt: intake-gesprekken, satisfactie-onderzoeken en exit-interviews. In hoofdstuk 3 zal op het gebruik van deze methoden in de praktijk worden ingegaan.

2.4.4 Extern beschikbare informatie

Hieronder wordt verstaan (externe) informatie die (nog) niet binnen de eigen organisatie voorhanden is. Deze gegevens kunnen van externe organisaties worden betrokken, danwel door externen worden achterhaald (bijvoorbeeld de centrale registratie van woningzoekenden).

Gemeenten voeren geregeld woningmarktonderzoeken uit ten behoeve van beleidsontwikkeling. Aan de hand van inventarisaties van de bestaande situatie en ramingen van de huidige en toekomstige woningbehoefte worden vraag en aanbod tegenover elkaar geplaatst. Langs deze weg komt actuele beleidsinformatie beschikbaar.

Een andere informatiebron zijn de verschillende koepelorganisaties. Voor de sociale verhuurders zijn dit de NWR en het NCIV, commerciële verhuurders maken gebruik van de diensten van de NVM. Zo schakelen sommige corporaties bij reeds aanwezige of verwachte verhuurbaarheidsproblemen een van beide koepelorganisaties in. Enerzijds omdat er een gebrek aan kennis bestaat omtrent gegevens die relevant zijn om de situatie in te schatten, anderzijds omdat de interpretatie van deze gegevens problemen blijkt op te leveren.

Andere externe informatiebronnen zijn kranten, tijdschriften, studiedagen, symposia, conferenties, rapporten, jaarverslagen en gesprekken met concurrenten, collega's, deskundigen.

Hoewel de externe informatie vaak voor een belangrijk deel binnen de eigen organisatie aanwezig is, is zij zelden direct geschikt voor gebruik. Interpretatie is daarom nodig om deze informatie ook daadwerkelijk bruikbaar te maken. In alle bovengenoemde gevallen gaat het om informatie die aanwezig is bij

externe organisaties. Het komt echter ook regelmatig voor dat relevante beleidsinformatie ontbreekt. In dat geval is aanvullend marktonderzoek nodig (al dan niet uitgevoerd door de eigen organisatie).

2.4.5 Extern (nog) niet beschikbare informatie

Zoals reeds opgemerkt kan niet alle informatie rechtstreeks aan interne bronnen worden ontleend. Als deze benodigde informatie ook niet van externe organisaties kan worden betrokken, is aanvullend onderzoek noodzakelijk.

Marktonderzoek kan worden uitgevoerd op een drietal verschillende momenten (Holzhauer, 1989):

- voorafgaand aan een bepaalde ingreep. Bijvoorbeeld: onderzoek naar het oordeel van de consument over een bepaald produkt (woonbeeldenenquête, woonwensen- en belevingsonderzoek), of het experimenteren met bepaalde woningtypen of woonvormen, beheervormen en serviceverlenende activiteiten op "testmarkten";
- tijdens een bepaald proces, terwijl bepaalde ontwikkelingen plaatsvinden.
- na afloop van een bepaalde gebeurtenis of reeks van gebeurtenissen. Bijvoorbeeld onderzoek ten behoeve van het evalueren van beheeractiviteiten (effectmeting, satisfactie-onderzoek, panelonderzoek) of om te kijken of doelstellingen worden bereikt.

In het voorgaande is uitvoerig gewezen op de noodzaak van een adequate informatievoorziening in het licht van besluitvormingsprocessen ten aanzien van woningbeheer. Gelet op de toegenomen afhankelijkheid van ontwikkelingen in de directe omgeving en de snelheid waarmee deze ontwikkelingen zich aandienen, is het van groot belang dat organisaties beschikken over een adequate informatievoorziening waarmee deze trends snel geïdentificeerd (gesignaleerd) kunnen worden, teneinde er snel op te kunnen reageren. Naast het signaleren van externe ontwikkelingen, is er ook permanent informatie nodig om de effectiviteit en efficiëntie van de interne bedrijfsprocessen te kunnen bewaken.

Ontwikkelingen op de woningmarkt (bijv. een groei van het aantal ouderen, een toename van nieuw concurrerend aanbod) waarmee in het huidige beleid niet of onvoldoende rekening wordt gehouden, kunnen aanleiding zijn tot het bijstellen of herformuleren (herplannen) van het beleid. Een andere reden kan gelegen zijn in de constatering dat huidige beleidsdoelstellingen niet gerealiseerd kunnen worden met de daarvoor gereserveerde middelen (bijv. budgetoverschrijdingen, huurderving, toenemende weigeringsgraad). De directe oorzaken kunnen dus zowel binnen als buiten de organisatie liggen. In beide gevallen is sprake van ontwikkelingen die het normale dagelijkse proces van woningbeheer verstoren. Al naar gelang de aard en de intensiteit van dergelijke storingen, kunnen beheerders besluiten tot het herformuleren danwel bijstellen van hun (strategisch) beleid.

Het proces van strategische beleidsvorming bestaat uit een drietal fasen:

- het verzamelen en analyseren (beoordelen) van strategische informatie over de eigen organisatie en de externe omgeving,
- het (her-)formuleren van doelstellingen,
- het formuleren van strategieën.

Aan de hand van deze indeling blijkt dat er duidelijk sprake is van een inventariserende en analyserende fase die vooraf gaat aan de oplossingsfase (het formuleren van doelstellingen en strategieën). In paragraaf 2.5 zal worden ingegaan op het verzamelen en beoordelen van relevante informatie, waarna in paragraaf 2.6 het proces van strategische beleidsvorming centraal staat.

2.5 Beoordeling

Het verzamelen en interpreteren (beoordelen) van informatie speelt in de inventarisatie- en analysefase een belangrijke rol. In de volgende fase kunnen de volgende stappen worden onderkend:

1. het vaststellen van het huidige strategische profiel (§ 2.5.1)
2. analyse van de organisatie en de interne omgeving ⁸(§ 2.5.2)
3. analyse van de externe omgeving (§ 2.5.3)
4. raming bij ongewijzigd beleid (§ 2.5.4)

2.5.1 Het vaststellen van het huidige strategische profiel (stap 1)

Centraal in deze stap staat het analyseren van het huidige strategische beleid:

- de huidige doelstellingen (zowel economische als niet-economische doelstellingen);
- de huidige strategieën. Deze kunnen worden vastgesteld aan de hand van een aantal componenten;
 - het werkterrein van de organisatie c.q. het totale gebied van strategische activiteiten (c.q. de huidige produkt/markt-combinaties);
 - de ontwikkelingsrichting en ontwikkelingsmethoden;
 - het portefeuille-evenwicht;
 - synergie (= de mate waarin verschillende activiteiten elkaar ondersteunen (ookwel het "2+2=5"-effect genoemd)).

In het verlengde van hiervan liggen de stappen 2 en 3, waarbij dieper wordt ingegaan op de sterke en zwakke punten, alsmede de kansen en bedreigingen.

2.5.2 Analyse van de organisatie en de interne omgeving (stap 2)

In deze fase worden de sterke en zwakke punten van de eigen organisatie afgezet tegen die van haar concurrenten. Sterkte-zwakte-onderzoek is een stelselmatige analyse van de karakteristieken en het functioneren van een organisatie op een gegeven tijdstip in relatie tot een situatie in het verleden (of in de toekomst). Een sterkte-zwakte-analyse kan eventueel worden uitgebreid door de eigen organisatie te vergelijken met andere vergelijkbare organisaties. Dit laatste is vaak een probleem omdat de organisatie niet beschikt over betrouwbare gegevens ten aanzien van andere organisaties (concurrenten).

Het doel van een sterkte-zwakte-analyse is tweeledig:

- *het aan het licht brengen van tekorten/zwakten welke op korte termijn verbetering behoeven;*
- *het aangeven van sterke punten (potenties) die bepalend zijn voor de richting waarin een organisatie activiteiten moet ontplooiën.*

Een sterkte-zwakte-analyse geeft kortom een overzicht van de mogelijkheden en beperkingen van de eigen organisatie. Daarbij wordt zowel gekeken naar de verschillende produkt-markt-combinaties (het resultaat, de effectiviteit van de output) als naar het interne functioneren van de organisatie (het bedrijfsproces, de efficiëntie van de in- en throughput). Sterkte-zwakte-onderzoek kan aldus op twee wijzen plaatsvinden:

1. Vanuit de functionele deelgebieden binnen de organisatie.

De organisatie wordt daarbij verdeeld in een aantal functionele gebieden die, al naar gelang het soort organisatie (handel, diensten, produktie), van meer of minder belang zijn in het totale functioneren. Met betrekking tot woningbeheer kunnen de volgende functionele gebieden onderscheiden worden: financiële administratie, technische dienst, verhuur- en bewonerszaken (c.q. marketing) en management (directie) eventueel ondersteunt door de afdeling onderzoek- en beleidsontwikkeling. Per deelgebied kunnen een aantal bekwaamheden worden onderscheiden: technische, persoonlijke, organisatorische en managementbekwaamheden. Op deze manier kan een bekwaamheidsprofiel⁹ worden geconstrueerd. Daarnaast kan men een bekwaamheidsprofiel (c.q. concurrentieprofiel) opstellen voor de meest succesvolle concurrenten (i.c. andere woningbeheerders) in de bedrijfstak. Door beide profielen op elkaar te leggen, kan de leiding de gebieden vaststellen waarop de organisatie outstanding of deficiënt is. Langs deze weg kunnen de sterke, respectievelijk zwakke punten van de organisatie in relatie tot haar concurrenten worden vastgesteld.

In zekere zin staan bij de benadering vanuit de functionele gebieden de bekwaamheden van de eigen organisatie centraal. Dit in tegenstelling tot de benadering vanuit de resultaten waar de nadruk ligt op de feitelijke output (de bedrijfsresultaten: produkten/diensten). "Woondiensten" kunnen in dit verband worden beschouwd als de output van het woningbeheerproces.

2. Vanuit het produkt

Woningbeheerders kunnen worden gezien als "multi-produkt-multi-market"-organisaties: ze hebben verschillende woningtypen (eengezins-/meergezinswoningen, prijs- en kwaliteitsklassen), bestemd voor verschillende doelgroepen (verschillende marktsegmenten). Bepaalde beheerders, waaronder het ABP, opereren daarbij op meerdere regionale woningmarkten, dit in tegenstelling tot woningbouwcorporaties die uitsluitend op een bepaalde regionale deelmarkt actief zijn. Omwille van de economische levensvatbaarheid van een organisatie is het van belang dat men beschikt over een evenwichtig pakket van strategische activiteiten (een gebalanseerde portefeuille). Een ongebalanseerde portefeuille brengt risico's met zich mee: een organisatie die afhankelijk is van een te beperkt aantal produkten en markten, is kwetsbaarder dan "een organisatie die van meerdere markten thuis is".

Een sterkte-zwakte-analyse gebaseerd op de resultaten verdeelt het totale pakket van strategische activiteiten (de portefeuille) in een aantal produkt-markt-combinaties (PMC's). In de literatuur wordt ookwel gesproken over strategische produktgroepen. Criteria aan de hand waarvan een dergelijk onderscheid kan worden gemaakt zijn bijvoorbeeld woningtype (eengezins- en meergezinswoningen), woninggrootte en huurprijs. Het geheel kan eventueel verder worden onderverdeeld naar regio.

Het doel van portefeuille-analyse is:

- *het verkrijgen van een afbeelding van de positie van de gehele organisatie m.b.t. de afzet van de outputs (PMC's) en daarvan afgeleide financiële en personele positie;*
- *het in beeld brengen van de ontwikkeling van de verschillende PMC's over een reeks van jaren uit het verleden en in de toekomst;*
- *het in beeld brengen van de (verandering in de) positie van de concurrenten bij de afzet van hun outputs (PMC's): concurrentie-analyse.*

Portefeuilleanalyse is belangrijk met het oog op beheersing van de risico's van ondernemen. Door middel van een portefeuille-matrix¹⁰ kan een totaaloverzicht worden verkregen met betrekking tot de positie van verschillende woningtypen op de verschillende deelmarkten, en de daaruit voortvloeiende ontvangsten en uitgaven (cash-flows, exploitatieresultaten, bronnen van winst en rendement) en de gevolgen voor de liquiditeitspositie. Ook de rol en de positie van concurrenten kan daarbij worden betrokken. Per PMC kan het historische verloop van een aantal relevante indicatoren worden geanalyseerd. Langs deze weg kunnen positieve en negatieve trends, sterke en zwakke punten worden aangegeven. De organisatie krijgt een beeld van de mogelijkheden en beperkingen om haar positie te handhaven of te verbeteren, alsmede de risico's die daarmee verbonden zijn.

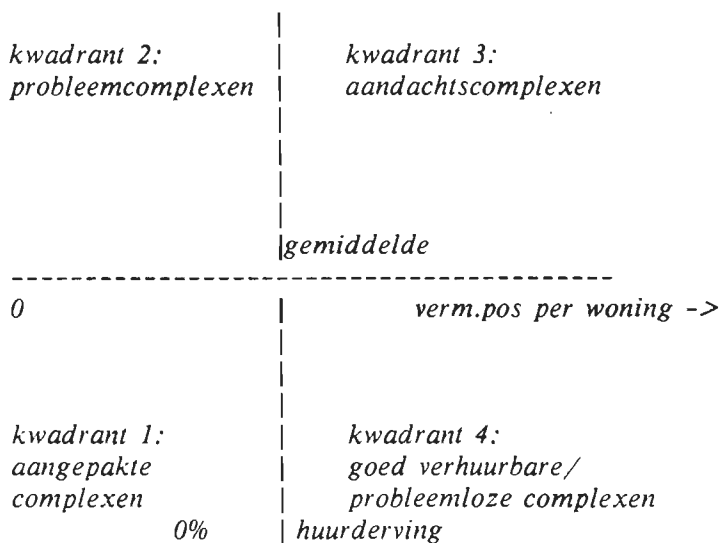
De uitkomst van de portefeuilleanalyse is erg afhankelijk van de gebruikte indicatoren. Het verdient daarom aanbeveling om meerdere matrices op te stellen.

Als voorbeeld zijn in de onderstaande figuur kengetallen over de vermogens positie en huurderiving gebruikt (Bergmann, 1988). Het voorbeeld geeft zicht op de positie van het bestuurde systeem. Langs de verticale as is het huurderivingspercentage uitgezet, langs de horizontale as de vermogenspositie. De kruising wordt bepaald door bijvoorbeeld het corporatie gemiddelde (een intern kengetal). Ook is vergelijking mogelijk ten opzichte van het landelijke, regionale of plaatselijke gemiddelde van beide kengetallen. Dan is er sprake van externe grenswaarden.

Door dit assenstelsel ontstaan vier kwadranten. In elk kwadrant kunnen complexen worden gepositioneerd, die achtereenvolgens de volgende kenmerken hebben:

- *kwadrant 1: aangepakte complexen: zwakke financiële positie, echter zonder structurele verhuurbaarheidsproblemen*
- *kwadrant 2: probleemcomplexen: zowel verhuurbaarheidsproblemen, als een zwakke financiële positie*
- *kwadrant 3: aandachtscomplexen: verhuurbaarheidsproblemen, echter met een sterke financiële positie.*
- *kwadrant 4: goed verhuurbare complexen: gunstige vermogenspositie zonder verhuurbaarheidsproblemen*

Figuur 6: De positiematrix



Een voordeel van de positiematrix is het inzicht dat wordt verkregen in de plaatsbepaling van de complexen. Het opstellen van de matrix is bovendien een eenvoudige techniek.

Een nadeel of beperking is dat de stand van zaken slechts op twee, enkel financiële indicatoren in kaart wordt gebracht. Dit is een abstrahering en vereenvoudiging van de werkelijkheid.

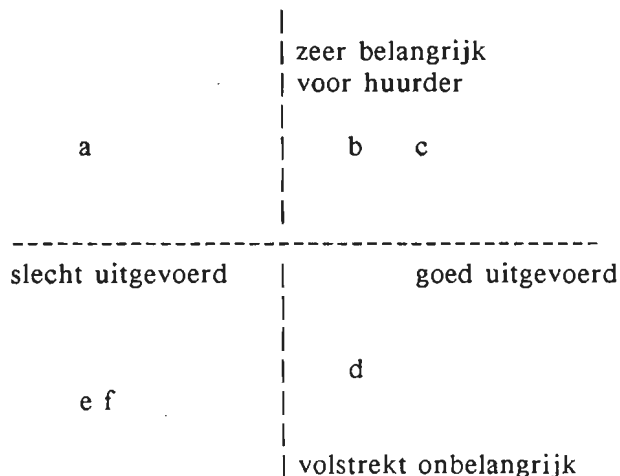
Deze beperking kan worden verminderd door met meerdere indicatoren meerdere schema's op te stellen.

Als een positie-matrix de huidige stand van zaken weergeeft kan de vraag worden gesteld welke trendmatige ontwikkelingen tot de huidige situatie hebben geleid.

Ook voor de wijze waarop dienstverlening van een corporatie, oftewel de interne organisatie van het besturend orgaan, wordt gewaardeerd, is een sterkte-zwakte-analyse een bruikbaar hulpmiddel:

De verticale as is gebruikt voor het belang van een dienstverleningsaspect voor de klant, de horizontale as voor de wijze waarop een dienst volgens de klant is uitgevoerd (Donders, Van Hoorn, 1989).

Figuur 7: Sterkte-zwakteanalyse: een voorbeeld



De letters a,b,c,d,e,f geven een positionering van een dienstverlenings-aspekt aan.

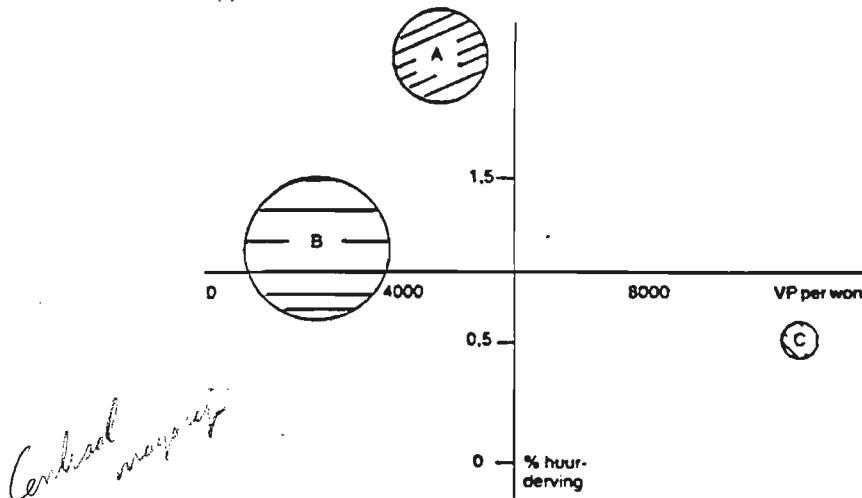
- a = de schilderbeurten
- b = het onderhoud van de woning
- c = de leefbaarheid in de buurt
- d = de informatie van de corporatie
- e = de contacten met andere mensen in de buurt
- f = de toewijzing van woningen

De velden boven de horizontale as worden door de huurder belangrijk gevonden. De dienstverleningsaspecten die zich daarboven bevinden moeten veel aandacht van de corporatie krijgen. De slecht uitgevoerde aspecten (kwadrant linksboven) zullen verbeterd moeten worden. De sterke punten (kwadrant rechtsboven) vergt beheersing van de goede kwaliteit. Bij de aspecten onder de horizontale as zou gezocht kunnen worden naar kostenbesparing (Donders, Van Hoorn, 1989).

Een andere analyse mogelijkheid is een vergelijkende analyse. Vergelijken van kengetallen van complexen met soortgelijke complexen biedt zicht op sterke en zwakke punten. Bij dit vergelijken moet o.a. rekening worden gehouden met de locatie, het woningtype en de woningmarktsituatie, waardoor van een contextafhankelijke beoordeling sprake kan zijn.

Hieronder is een voorbeeld opgenomen, waarin een vergelijking is weergegeven. Met behulp van het assenstelsel heeft men al een positionering ten opzichte van een gemiddelde uitgevoerd. In de figuur zijn complexen ten opzichte van elkaar gepositioneerd. Complex C heeft minder woningen dan complex A (zie omvang van de cirkel) terwijl B er veel meer heeft.

Figuur 8: De posities van complexen ten opzichte van elkaar (en ten opzichte van het gemiddelde voor de gehele voorraad) naar huurderiving en vermogenspositie/woning



(bron: Bergmann, 1988)

Een sterkte-zwakteanalyse wordt ook wel in verband gebracht met het begrip "kritische succesfactor" (Steeghs, Tellegen, 1988). Met behulp van kritische succesfactoren is het mogelijk het relatieve belang van sterke en zwakke punten aan te duiden. Niet alle sterke punten zijn immers per definitie succesfactoren. Hetzelfde geldt voor zwakke punten: wanneer een zwak punt tevens een kritische succesfactor blijkt te zijn, verdient het betreffende punt een hoge prioriteit.

Het begrip kritische succesfactoren kan vanuit de organisatie (en haar functionele deelgebieden) gezien worden, maar ook vanuit het produkt (c.q. de resultaten). Vanuit produkt gezien, gaat het bij de kritische succesfactoren om factoren die het succes van het produkt bepalen. Succesfactoren kunnen vertaald worden in concrete eisen waaraan een produkt moet voldoen om in de smaak te vallen bij de consument.

Ook vanuit de organisatie bekeken spelen kritische succesfactoren een rol. Met behulp van deze factoren kan worden vastgesteld welke factoren van wezenlijk belang zijn voor het succes van een organisatie. De factoren maken het mogelijk een voortdurende discussie over de hoofdzaken te voeren, terwijl minder belangrijke factoren minder gewicht krijgen (Steeghs, Tellegen, 1988). De organisatie kan hier vervolgens met het opstellen van haar strategische beleid rekening mee houden.

Bij een verklaring van verhuurbaarheidsontwikkelingen worden een veelheid van factoren genoemd: de situatie op de woningmarkt, prijskwaliteitsverhouding, ligging, kwaliteit van woning en woonomgeving. Vaak wordt de woningmarktsituatie als doorslaggevend gezien. Zo zal een complex met bepaalde kenmerken onder ruime marktcondities moeilijk verhuurbaar zijn, terwijl dit zelfde complex bij een krappe woningmarkt geen verhuurbaarheidsproblemen laat zien.

Omgekeerd echter blijken binnen één bepaald woningmarktgebied, bepaalde complexen wel moeilijk verhuurbaar te zijn, en anderen juist niet. De kenmer-

ken van het complex en zijn directe omgeving zijn dan ook zeker van belang bij het verklaren van verhuurbaarheidsontwikkelingen.

Boekhorst (1988) stelt dat, vanuit het produkt gezien de verhuurbaarheid bepaald wordt door een aantal kritische succesfactoren. Boekhorst spreekt overigens niet over "kritische succesfactoren" maar gebruikt de term "invloedsferen". Deze factoren hebben betrekking op de complete woonsituatie die voor een bewoner van belang is. Hij onderscheidt:

- de beeldvorming van een wijk in de publieke opinie;
- het openbare gedeelte van de woonsituatie: de fysieke woonomgeving;
- het semi-openbare gedeelte van de woonsituatie: de woonvorm;
- het prive gedeelte van de woonsituatie: de woning;
- de sociale woonomgeving: het woongedrag.

In hoofdstuk 4 zal verder op deze succesfactoren in relatie tot verhuurbaarheidsprocessen worden ingegaan.

2.5.3 Analyse van de externe omgeving van de organisatie (stap 3)

Centraal in deze stap staat het verzamelen van strategische informatie over:

- de verwachte ontwikkelingen binnen de bedrijfstak (i.c. de volkshuisvesting) en;
- algemene maatschappelijke tendenties.

Belangrijk is de vraag wat de werkingskracht en uitwerkingsrichting van deze ontwikkelingen is of zal zijn. Te meer omdat eerder al werd opgemerkt dat een organisatie nauwelijks in staat is ontwikkelingen in de externe omgeving te beïnvloeden. Er dienen dan ook prognoses of scenario's¹¹ gemaakt te worden met betrekking tot verwachte ontwikkelingen. De essentie van strategisch management is namelijk niet het voorspellen van ontwikkelingen, maar het inzichtelijk maken van onzekerheden. Door het systematisch in de gaten houden van de vooronderstellingen waar het huidige beleid op gebaseerd is, kan bij veranderende omstandigheden tijdig worden bijgestuurd of kunnen doelstellingen worden bijgesteld. Met de informatie uit de omgeving moet continu worden nagegaan of de vooronderstellingen van het beleid nog juist zijn.

De voorspellingen kunnen vervolgens geanalyseerd worden in termen van kansen en bedreigingen. Beide begrippen zijn relatief. Het is mogelijk om een bedreiging (bijvoorbeeld: veranderende wensen van huurders) om te zetten in een kans (bijvoorbeeld: het bouwen overeenkomstig de nieuwe wensen). Ontwikkelingen in de omgeving kunnen worden onderscheiden in beïnvloedbare en niet beïnvloedbare ontwikkelingen.

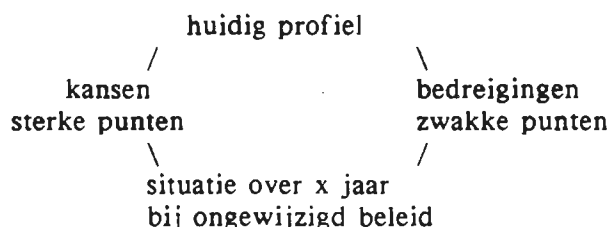
Omgevingsvariabelen kunnen worden onderverdeeld in een aantal factoren: demografische, economische, technologische, sociaal-maatschappelijke, politieke en ecologische factoren¹².

2.5.4 Raming bij ongewijzigd beleid (stap 4)

Deze paragraaf heeft betrekking op de vraag in hoeverre de gewenste organisatie-doelstellingen gerealiseerd zullen kunnen worden met het huidige strategische beleid, rekening houdend met ontwikkelingen in de interne en externe omgeving. Daarvoor wordt een voorspelling (unconditional forecast) uitgevoerd. Deze voorspelling dient te geschieden op basis van een raming bij ongewijzigd beleid. Het doel van deze raming is het vaststellen of de organisatie in staat zal zijn

de gestelde doelen te realiseren zonder dat daarvoor beleidswijzigingen nodig zijn, dit alles tegen de achtergrond van informatie uit eerdere stadia in het strategieformuleringsproces.

Figuur 9: Raming bij ongewijzigd beleid



Een confrontatie tussen toekomstige resultaten en geformuleerde doelstellingen moet duidelijk maken of er al dan niet sprake is van een strategische kloof ¹³.

Hieronder is een voorbeeld van de relatie tussen doelstellingen en kengetallen opgenomen (Bergmann, 1988). Het voorbeeld heeft betrekking op de afhandeling van klachten en het toewijzen van woningen. De waarde van de indicator op dit moment is als werkelijke prestatie weergegeven. Voor de komende jaren zijn streefwaarden geformuleerd.

Figuur 10: De relatie tussen doelstellingen en kengetallen (een voorbeeld)

(sub)doelstellingen	prestatie-eenheid c.q. kengetal	prestatie				
		werkelijk	verwachting			
			eerste jaar	tweede jaar	derde jaar	vierde jaar
Klachten onderhoud						
Verbetering huuroersservice						
- percentage afgehandelde klachten:	$\frac{\text{aantal betrokken klachten/periode}}{\text{totaal aantal klachten/periode}} \times 100$	18	20	30	60	75
op tijd		40	30	25	10	5
1 week te laat		25	20	20	10	5
> 2 weken te laat		9	5	5	5	0
1 week te vroeg		6	15	15	10	10
2 weken te vroeg		2	5	5	5	5
> 2 weken te vroeg		0	5	0	0	0
Woonruimte toewijzing						
- percentage weigeringen	$\frac{\text{aantal weigeringen/periode}}{\text{totaal aanbestedingen/periode}} \times 100$	20	20	10	5	3
- percentage urgenten	$\frac{\text{aantal urgente inschrijvingen/periode}}{\text{totaal aantal inschrijvingen/periode}} \times 100$	10	15	10	5	4

> = meer dan

(bron: Bergmann, 1988)

Vaak zijn doelstellingen echter moeilijk te kwantificeren, te meer daar ze zelden expliciet worden gemaakt (Bergmann, 1988). Een voorbeeld hiervan is "het vergroten van de leefbaarheid in een wijk". Aan de hand van welke

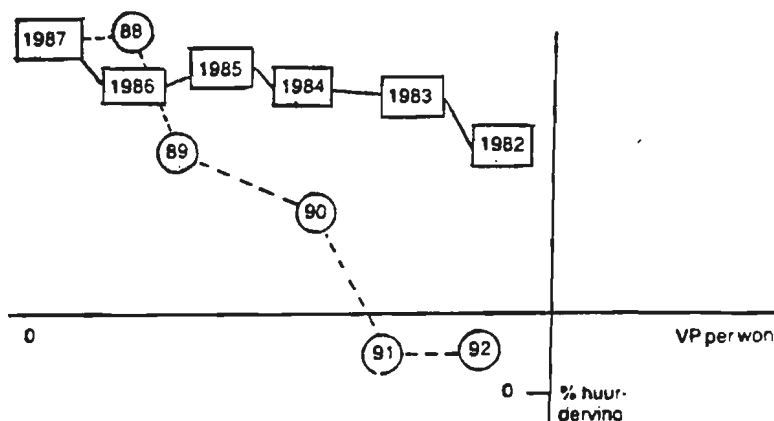
indicatoren kan deze doelstelling worden gemeten? De conclusie is dat een systeem van kengetallen pas zin heeft als de betreffende indicatoren gemakkelijk en regelmatig kunnen worden gemeten.

In de praktijk wordt het probleem van de slecht meetbare doelstelling omzeild door een beperking tot een procesmeting (Bergmann, 1988). In wezen gaat het om een efficiency-meting i.p.v. een effectiviteitsmeting. Men meet slechts de activiteiten die door de eigen organisatie worden ontplooid, zoals de verhouding tussen het aantal binnengekomen en afgehandelde klachten, het aantal aanbiedingen in verhouding met het aantal weigeringen, het aantal gesprekken met bewoners per spreekuur. Een koppeling met de doelstelling is dus wel nodig.

Na het formuleren van de doelstelling kunnen kengetallen worden gebruikt voor het meten van de effectiviteit en het evalueren van het gevoerde beleid. De gewenste positionering kan worden vergeleken met de feitelijke. Hierdoor kunnen de effecten van het beleid worden gemeten, wat eventueel tot een bijstelling van het gevoerde beleid kan leiden. De hierboven genoemde kwantitatieve doelstellingen voor klachtenafhandeling kunnen eenvoudig worden vergeleken met de werkelijke prestaties.

Een ander voorbeeld is in de onderstaande figuur weergegeven. Binnen een assenstelsel is de huidige (1987) plaats gepositioneerd, alsmede de situatie in de voorgaande jaren (allen met een blok aangegeven). De doelstellingen voor de jaren na 1987 zijn met een cirkel aangegeven. Deze visuele weergave is dus ook voor het formuleren van doelstellingen geschikt. Bij de evaluatie kan de werkelijke waarde eveneens in de figuur worden geplaatst, waardoor het verschil tussen doel en werkelijkheid zichtbaar wordt.

Figuur 11: Gerealiseerde (blok) en toekomstige (cirkel) situatie



(bron: Bergmann, 1988)

Samenvattend, op basis van de beoordelingsfase wordt inzicht verkregen in de mogelijkheden en beperkingen van de organisatie in de huidige situatie op basis van feiten, verschillen, aanbevelingen, verwachtingen en aannames:

1. het analyseren/beschrijven van de huidige situatie: de ontwikkeling van interne en externe variabelen (c.q. marktontwikkelingen): de feiten,
2. een confrontatie tussen geplande/geschatte waarden van de endogene en exogene variabelen mbt de voorgaande planningsperiode én de gerealiseerde waarden van deze variabelen: de verschillen ("de kloof"),
3. aanbevelingen voor nader onderzoek inzake het verloop van relevante "onbekende" variabelen,
4. aannames met betrekking tot het verloop van "onbekende" variabelen die niet onderzocht worden,
5. verwachtingen over het verloop van variabelen in de planningsperioden, gebaseerd op de feiten.

Wanneer op basis van een analyse van de interne en externe omgeving blijkt dat de organisatie haar doelstellingen niet kan realiseren, is een bijstelling danwel herformulering van doelstellingen en strategieën noodzakelijk. Hiermee zijn we aangeland bij de oplossingsfase: de kern van het strategieformuleringsproces.

2.6 Strategiebepaling

De oplossingsfase (het eigenlijke proces strategische beleidsvorming) bestaat uit twee stappen:

5. het (her)formuleren van doelstellingen (§2.6.1)
6. het formuleren en kiezen van strategieën (§2.6.2)

2.6.1 Het (her)formuleren van doelstellingen (stap 5)

Aan de hand van het eerder verkregen totaalbeeld moet de organisatie een eenduidige visie op de toekomst ontwikkelen. Deze visie is gebaseerd op de belangrijkste sterke en zwakke punten, de belangrijkste kansen en bedreigingen en nieuwe beoogde initiatieven. Het formuleren van doelstellingen blijkt een complexe problematiek. Doelstellingen vormen namelijk de voornaamste basis voor de keuze van strategieën en activiteiten die een organisatie wil gaan verrichten. Een organisatie heeft vaak meerdere tegenstrijdige doelstellingen. Niet alle doelstellingen zijn expliciet geformuleerd en kwantificeerbaar (door middel van geaspireerde waarden). Integendeel, tal van doelstellingen zijn kwalitatief van aard. Teneinde de tegenstrijdigheid van doelstellingen te kunnen hanteren, is het noodzakelijk een hiërarchie van doelstellingen aan te brengen. Het doel van een hiërarchie is het vertalen van strategische doelen in tactische en operationele doelen voor de lagere niveaus.

Samenvattend, bij strategisch woningbeheer is de marktgerichte benadering als uitgangspunt gekozen. De randvoorwaarden worden gevormd door de mogelijkheden en beperkingen van de organisatie die zijn voortgekomen uit de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen. Bij het (her-)formuleren en bijstellen van doelstellingen worden strategische keuzen gemaakt.

2.6.2 Het formuleren en kiezen van strategieën (stap 6)

Strategieformulering is het vaststellen van de doeleinden, alsmede het aangeven van de wegen waarlangs resp. de middelen waarmee men de gestelde doelen wil

realiseren. Strategieformulering is het probleem van het omgaan met de onzekerheden uit de externe omgeving. Een strategie beschrijft de wegen waarlangs een organisatie haar doelstellingen wil realiseren. Bij het formuleren van strategieën wordt wederom gebruik gemaakt van de informatie die in eerdere fasen is verzameld.

Essentieel bij het vaststellen van een strategie is het doen van (strategische) keuzen. Zo moeten er keuzen ¹⁴ gemaakt worden ten aanzien van:

- de marktbenadering. Op welke wijze wordt de markt benaderd, gericht of ongericht;
- de positionering. Welke plaats zou men willen innemen. Dit heeft te maken met de segmentatie van de markt en de mate waarin de segmenten verdeeld zijn tussen verschillende aanbieders (i.c. woningbeheerders);
- de strijd tegen de concurrentie. Op welke wijze wil men de plaats op de markt bevechten of verdedigen;
- de keuze van het produkt bij het betreden van de markt.

Het strategie-denken is in het bijzonder gericht op de produkten/diensten die een organisatie denkt te leveren en de markten/cliënten waarop of waaraan zij die wil afzetten (produkt/marktcombinaties). Het heeft met name betrekking op groeirichtingen en de wijze waarop die groei gerealiseerd wordt.

Een organisatie kan in principe twee groeirichtingen onderscheiden waarin zij een oplossing voor haar strategische problemen kan vinden: expansie of diversificatie. Activiteiten van organisaties dienen daarvoor in twee dimensies te worden beschreven: produkten en markten. Voor elke dimensie kan men uitgaan van bestaande en nieuwe produkten en markten. De volgende vier combinaties (strategische keuzemogelijkheden) zijn dan mogelijk ¹⁵.

Figuur 12: De produkt-markt-matrix (Ansoff)

	bestaand produkt	nieuw produkt
bestaande markt	marktpenetratie	produktontwikkeling
nieuwe markt	marktontwikkeling	diversificatie

Een voorbeeld van marktpenetratie voor een woningbeheerder is het aanbieden van bijvoorbeeld dure eengezinswoningen in een regionale deelmarkt waarin een tekort bestaat aan dit soort woningen. Een voorbeeld van produktontwikkeling is bijvoorbeeld het geschikt maken van woningen voor ouderen door liften aan te brengen en/of extra diensten/service te verlenen.

Van marktontwikkeling is sprake als woningen worden gebouwd in een regionale deelmarkt waar men voorheen nog niet actief was.

Bij diversificatie is er sprake van zowel produkt, als marktontwikkeling, bijvoorbeeld de bouw van dure huurwoningen in België, terwijl men daar voorheen niet actief was en waar bovendien een tekort aan dure huurwoningen bestaat.

Een belangrijk kenmerk van bovengenoemde strategische alternatieven is dat zij

allen groei-gericht zijn. Hiernaast bestaan strategieën die betrekking hebben op het handhaven danwel laten krimpen van het huidige marktaandeel (bijvoorbeeld: het afstoten van bepaalde typen woningen of het terugtrekken uit bepaalde deelmarkten). Voorbeelden van dergelijke strategieën zijn de 'doe niets strategie', liquidatie en specialisatie ¹⁶.

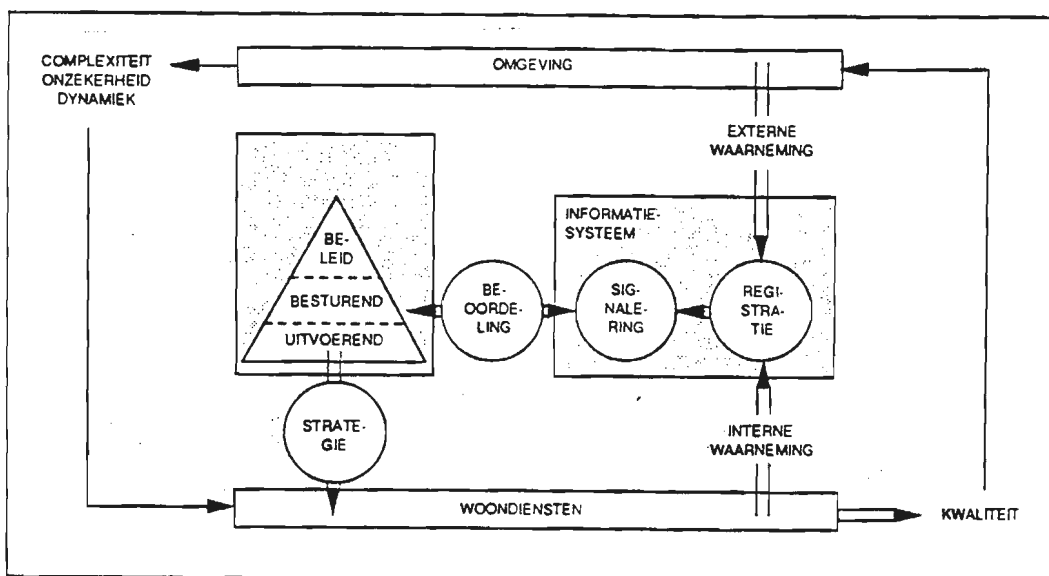
Wanneer de doelstellingen zijn bepaald en de strategieën zijn gekozen, staat de inhoud van het strategisch beleid vast. Dit beleid moet vervolgens geoperationaaliseerd worden door het opstellen van plannen ¹⁷ voor de verschillende (nieuwe en bestaande) produkt/marktkombinaties.

Woningbeheerders zullen zich in de toekomst een meer marktgerichte wijze van denken en handelen moeten eigen maken. Dit is de invulling van de marktgerichte werkwijze.

2.7 Slot: naar een strategisch woningbeheer

In de voorgaande hoofdstukken werd achtereenvolgens ingegaan op recente ontwikkelingen aan de vraagzijde van de woningmarkt (hoofdstuk 1), en de gevolgen daarvan voor woningbeheerders (hoofdstuk 2). Geconcludeerd wordt dat de huidige benaderingswijze onvoldoende in staat is om tijdig en adequaat te kunnen reageren op deze ontwikkelingen. Deze stelling dient als vertrekpunt voor het pleidooi voor een marktgerichte benadering van woningbeheer. In het licht van eerder genoemde ontwikkelingen wordt aannemelijk gemaakt dat deze benadering de gunstige voorwaarden creëert voor behoud en verbetering van de levensvatbaarheid van de organisatie op langere termijn. Ten einde de afhankelijkheid van de omgeving te reduceren (bijvoorbeeld door het benutten van groeikansen en/of het spreiden van risico's) is een flexibele, toekomstgerichte (extern georiënteerde) en innovatieve manier van denken en handelen vereist. In dit verband werd ook gewezen op de veranderde rol van de informatievoorziening. Gelet op de snelheid waarmee ontwikkelingen zich aandienen, ontstaat er behoefte aan een systematische procedure waarmee deze trends en incidenten snel kunnen worden geïdentificeerd zodat er tijdig op gereageerd kan worden. Tot slot werd gewezen op de noodzaak van strategische beleidsvorming en de centrale positie van het marketing-concept daarbij. In fig. 13 wordt deze werkwijze nog een samengevat.

Figuur 13: Activiteitencyclus bij strategisch woningbeheer



Hiermee wordt het theoretische gedeelte van dit onderzoek afgesloten. In de volgende hoofdstukken (hoofdstuk 3 en 4) wordt verder ingegaan op de mate waarin in de huidige praktijk van het woningbeheer deze werkwijze reeds voorkomt.

2.8 Noten

1. Essentieel voor de marketingconceptie is de stellingsname dat "behoefte" belangrijker zijn dan "produkten". Bij de marketingconceptie staan de behoeften immers centraal, in tegenstelling tot het produktgerichte concept. Het zijn de behoeften die de producent dicteren wat voor produkten er moeten worden gemaakt. De produkten vormen daarmee een afgeleide van de behoeften. Een produkt is alleen maar één van de vele mogelijkheden om een behoefte in te vullen. De marketingconceptie is wederzijds voordelig. Zij is voordelig voor de consument omdat:
 1. de consument zo grotendeels krijgt wat hij wil hebben;
 2. er door het concept een zekere vorm van "inspraak" ontstaat.Zij is voordelig voor het bedrijfsleven omdat:
 1. het voor een bedrijf voordelig is om datgene te produceren waar vraag naar is;
 2. het beginsel leidt tot een goede organisatie binnen het bedrijf; alles behoort te worden gesystematiseerd en zeer goed georganiseerd; efficiency en effectiviteit zullen toenemen.
2. De bedrijfscultuur is een bepaalde, voor een bedrijf kenmerkende, wijze van denken en handelen.
3. Om de algemene doelen van het strategische niveau te bereiken moeten er subdoelen worden geformuleerd. Dat zijn de doelen op het tactische niveau. Deze doelen zijn vanuit het strategische niveau bezien middelen. Het strategische doel is bijvoorbeeld het behalen van voldoende rendement op belegd vermogen. Een tactisch doel is het verstrekken van leningen of het beleggen in onroerend goed. Onroerend goed kan vervolgens worden onderverdeeld in onder andere kantoren, winkels en woningen, waarna woningen gedifferentieerd worden naar ligging, type, huurklasse, kwaliteitsniveau.
4. De beschikbaarheid van gegevens hangt samen met organisatorische vragen, zoals:
 - wie welke gegevens toelevert, wanneer, frequentie, in welke vorm en met welke kwaliteitskenmerken (actualiteit, betrouwbaarheid);
 - wie de gegevens verzamelt, combineert en bewerkt tot bruikbare informatie;
 - voor wie de informatie is bestemd, rekening houdend met taken en verantwoordelijkheden (organieke structuur).
5. De noodzaak om informatie als een aparte produktiefactor te behandelen komt ook voort uit de hoge kosten die met de automatisering van gegevensbestanden gemeend zijn. De informatievoorziening dient daardoor apart onderwerp van beheersing te worden, wat tot uiting komt in het opzetten van afdelingen informatievoorziening en beleid die er voor verantwoordelijk zijn.

6. Normen vervullen een belangrijke stuurfunctie in doelgerichte processen. Ze geven richting aan een (serie) handeling(en). Wanneer bij meting een afwijking van de norm wordt geconstateerd, kan er worden bijgestuurd om de afwijking te corrigeren. Een norm houdt een bepaalde kwaliteitsgarantie in. Het gebruik van normen werkt routinevorming in het gedrag in de hand, waardoor tijd en aandacht vrij kan komen voor nieuwe en/of complexere zaken. Normen zijn daarom een hulpmiddel om gemakkelijker en efficiënter een bepaald doel te bereiken, nl. in gelijksoortige situaties gelijksoortige handelingen op gelijksoortige manieren uitvoeren.
- Uitspraken die normen zijn, onderscheiden zich van andere uitspraken doordat ze "prescriptief" (voorschrijvend) van aard, en op de toekomst gericht zijn. Normen geven geen beschrijving ("descriptie") van de werkelijkheid. Als normen al iets beschrijven, dan is het een gewenste situatie (een doel).
- Normen zijn ook van belang om te bepalen in hoeverre met middelen een bepaald doel is te bereiken. Een gesteld doel kan worden gezien als een beoogd effect. Effecten van beleid kunnen worden verdeeld in beoogde en niet-beoogde effecten (bijverschijnselen). De niet-beoogde in gewenste en niet-gewenste effecten.
- Kortom, een bepaald doel kan met verschillende middelen worden bereikt, terwijl een bepaald middel meerdere effecten kan bewerkstelligen naast de verwezenlijking van het gestelde doel: de neveneffecten.
7. In plaats van het onderscheid in interne en externe informatiebronnen wordt op grond van wie de informatie als eerste heeft verzameld het onderscheid in primaire en secundaire gegevensbronnen gehanteerd (Holzhauer, 1989). Primaire gegevens zijn gegevens die men zelf (als eerste) verzamelt; het zijn gegevens uit de eerste hand. Dit soort onderzoek wordt ook wel "fieldresearch" genoemd. Er zijn twee manieren om primaire gegevens te verzamelen:
- het stellen van vragen aan mensen (interviews, enquêtes);
 - het observeren van mensen en dingen.
- Secundaire gegevens komen uit de tweede hand. Reeds beschikbare gegevens (die niet primair betrekking hebben op de eigen organisatie) worden gerangschikt en bewerkt tot informatie, die bruikbaar is voor de eigen organisatie. In dit verband kan gedacht worden aan overheidspublicaties en statistieken (CPB, CBS, MVRDM, gemeentelijke nota's), rapporten van onderzoek- en adviesbureaus en koepels (NWR, NCIV, VNG) en wetenschappelijk onderzoek. Dit type onderzoek wordt ookwel "desk-research" genoemd. Met name de continuïteit (regelmaat) waarmee gegevens beschikbaar komen, is belangrijk. Terzijde: dit onderscheid dient niet verward te worden met het onderscheid tussen primaire en secundaire indicatoren.
8. De omgeving van een organisatie wordt gedefinieerd als alles wat zich buiten de grenzen van de organisatie afspeelt én betrekking heeft op het functioneren van die organisatie. Op basis van (directe en indirecte) interacties tussen een organisatie en haar omgeving kan een onderscheid worden gemaakt tussen de interne en externe omgeving (Krijnen, 1982). De interne omgeving bestaat uit systemen waarmee de organisatie in directe interactie staat. Voor woningbeheerders vindt deze interactie plaats via de woningmarkt. De transactionele organisatie wordt opgedeeld in groepen van belangengroepen

(marktpartijen). Belangengroepen zijn personen/groepen binnen en buiten de organisatie die direct de invloed ondergaan van de betreffende organisatie, en die het handelen van de organisatie kunnen beïnvloeden (interactie, wisselwerking). Belangrijke belangengroepen in de interne omgeving van woningbeheerders zijn: woningzoekenden, huurders, andere beheerders/eigenaren, de overheid, de gemeente enz. De externe omgeving bestaat uit systemen die de organisatie beïnvloeden. De organisatie is echter niet/nauwelijks in staat de systemen van de externe omgeving te beïnvloeden. De contextuele omgeving bestaat uit zgn. omgevingsvariabelen. Omgevingsvariabelen beperken de organisatie in haar mogelijkheden, maar bieden ook kansen.

9. Een bekwaamheidsprofiel is een matrix met twee dimensies (bekwaamheden en functionele gebieden). Aan de hand van een dergelijk profiel worden de verschillende bekwaamheden gewaardeerd, waardoor sterke en zwakte punten zichtbaar worden.

Het bekwaamheidsprofiel kan bij een tweetal deelproblemen in het strategie-formuleringsproces worden gebruikt:

1. Het beoordelen van de huidige strategie. Men koppelt het bekwaamheidsprofiel aan dat van de bestaande concurrentie ten einde te kunnen beoordelen op welke punten het bedrijf sterk/zwak staat in de huidige markten.
2. Het beoordelen van de groeimogelijkheden in termen van diversificatie en expansie. Door het relateren van het eigen bekwaamheidsprofiel aan dat van andere organisaties die succesvol zijn in een bepaalde sector, kan inzicht worden verkregen in de relatieve sterkte/zwakte van het bedrijf in de te overwegen groeirichting.

10. De "growth-share"-matrix (positioneringsmatrix) is het basiselement van de portefeuille-analyse. Deze beschrijft elk(e) produkt (PMC) aan de hand van de volgende variabelen (of indicatoren):

- de omzet;
- het marktaandeel t.o.v. de concurrentie;
- de groeivoet van de totale markt;
- cash-flow.

Een analyse van de portefeuille-matrix kan antwoord geven op een aantal strategische vragen:

- Is men niet te veel afhankelijk van een beperkt aantal produkten en/of markten (consumenten)?
- Wat doen concurrenten die met vergelijkbare produkten op vergelijkbare markten actief zijn?
- Is men voldoende concurrerend?
- Verloopt het beheerproces wel voldoende efficiënt?
- Worden financiële en personele middelen voldoende rationeel gebruikt?
- Sluit de organisatiestructuur voldoende aan bij de huidige strategie? Wat is de kwaliteit van het management?
- Hoe is de financiële situatie van de organisatie (de financieringsstructuur: eigen vermogen, werkkapitaal)? Kunnen nieuwe plannen worden gefinancierd?
- Is de informatievoorziening voldoende adequaat?

11. Bij het verzamelen van informatie over de externe omgeving wordt gebruik gemaakt van verkenningsmethoden (Bemelmans). Deze methoden en technieken van toekomstverkenning zijn noodzakelijk om ontwikkelingen in de externe omgeving in een toekomstperspectief te plaatsen. Op enkele van deze (kwalitatieve) technieken wordt verder ingegaan.

Delphi-techniek

Dit is een methode om (op basis van consensus) een voorspelling te verkrijgen over een toekomstige gebeurtenis. Daarvoor worden experts geraadpleegd die niet direct met elkaar in contact staan. In een aantal ronden wordt deze deskundigen naar hun mening gevraagd, teneinde op basis van terugkoppeling van meningen een convergentie in meningsvorming te verkrijgen. De Delphi-methode is een van de meest gehanteerde langetermijnvoorspellings-technieken.

Nadelen:

- wie stelt vast of iemand deskundig is;
- de vraagstellingen kunnen de antwoorden beïnvloeden;
- consensus kan berusten op een illusie. Afwijkende standpunten kunnen best méér in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

Voordelen:

- relatief goedkope methode;
- uitermate geschikt voor ongestructureerde c.q. strategische problemen die niet zijn op te lossen met kwantitatieve analysetechnieken.
- de anonimiteit.
- de accuratesse op korte en lange termijn is redelijk goed te noemen, terwijl ook omslagpunten (trendbreuken) kunnen worden aangegeven.

Scenarioanalyse

Een scenario is een beschrijving van een gedeelte van de toekomstige werkelijkheid, waarbij wordt aangegeven welke opeenvolgende gebeurtenissen daartoe leiden. Anders gezegd: een scenario is een logische, hypothetische opeenvolging of combinatie van gebeurtenissen die mogelijke vormgevingen van en ontwikkelingsverlopen naar een toekomst beschrijven. Een scenario geeft een mogelijk en waarschijnlijk toekomstbeeld; geen voorspelling!

Er kunnen twee typen scenario's onderscheiden worden:

- projectieve scenario's: deze gaan uit van het verleden en/of heden;
- prospectieve scenario's: deze gaan niet uit van het verleden of heden.

Voordelen van scenarioanalyse:

- Er wordt een beter inzicht verkregen in de sterkte en zwakte van een onderneming. Kansen en bedreigingen worden eerder onderkend.

Nadeel:

- Impliciete waardeoordelen kunnen van invloed zijn bij het ontwikkelen van een scenario. Dit bezwaar is groter bij prospectieve dan bij projectieve scenario's.

Beide technieken hebben een kwalitatief karakter. Ze zijn zeer bruikbaar indien men over schaarse informatie beschikt. Wanneer men beschikt over gegevens en analyses die voldoende betrouwbaar zijn, kan gebruik worden gemaakt van kwantitatieve methoden.

Tijdreeksanalyse

Indien een organisatie beschikt over betrouwbare gegevens over een reeks van jaren, en er bovendien duidelijk en stabiele verbanden/ontwikkelingen zijn aan te geven, zijn tijdreeks-analyses goed te gebruiken. Nadeel: extrapolatief karakter (trends uit het verleden worden doorgetrokken naar de toekomst), omslagpunten kunnen slecht worden voorspeld. Voorbeelden zijn de trendprojectie en de X-II-methode (chi-kwadraat-methode).

Causale modellen

Deze modellen zijn toepasbaar wanneer men beschikt over voldoende gegevens en analyses die expliciet de relatie vaststellen tussen de te voorspellen grootheid (de afhankelijke variabele) en een aantal onafhankelijke variabelen. Voorbeelden zijn: econometrisch model en input-output model (beiden zijn kostbaar).

Voor alle vier de technieken geldt: in hoeverre zijn ze bruikbaar om omslagpunten (trendbreuken) in een ontwikkeling aan te geven? Verder is de techniek die men kiest afhankelijk van de grootheid die men wil voorspellen, de hoeveelheid gegevens die beschikbaar zijn, de accuratesse die men wil bereiken, en de kosten die men ervoor over heeft.

12. Omgevingsvariabelen:

- demografische factoren:
 - de groei, omvang en samenstelling (structuur) van de bevolking zijn belangrijk voor de huidige en toekomstige afzetmarkt. De ontwikkelingen in de bevolkingssamenstelling is van belang voor segmentatie/differentiatie van produkten/markten naar doelgroepen;
- economische factoren:
 - inkomens- en werkgelegenheidsontwikkelingen, stijgende energieprijzen;
- technologische factoren:
 - vernieuwde productieprocessen en nieuwe produkten (smart houses, automatisering, etc.;
- sociaal-maatschappelijke factoren:
 - het "consumentisme": de consument wil dat aan zijn wensen/eisen steeds meer tegemoet wordt gekomen. Het streven naar inspraak, medezeggenschap en medeverantwoordelijkheid;
- politieke factoren (en juridische consequenties):
 - het volkshuisvestingsbeleid van de Rijksoverheid (van sturen naar ordenen), wetgeving en wetswijzigingen, deregulering;
- ecologische factoren:
 - toegenomen zorg voor het milieu, nieuwe randvoorwaarden en voorschriften (Wet Geluidhinder, bodemverontreiniging, energiebesparende maatregelen in de woningbouw).

13. De strategische kloof (of discrepantie) is de kloof tussen de gewenste en de verwijzingsprojectie van de onderscheiden doelstellingen:

- verwijzingsprojectie: een voorspelling van de verwachte uitkomst (waarde) van de basisdoelstellingen wanneer (c.q. onder de voorwaarde dat er) geen geplande interventie plaatsvindt in het uitvoeren van strategische activiteiten

en/of nieuwe strategische activiteiten worden ontplooid.

- gewenste projectie: de wenselijke waarde van de basisdoelstellingen voor de komende jaren (de planningshorizon)

De termijn waarover een raming wordt gemaakt, moet zijn te overzien. Anders zal de raming uitmonden in speculaties. De raming kan een tweeledig karakter hebben, te weten kwalitatief en kwantitatief.

- Kwalitatieve raming: hoe werken kansen, bedreigingen, sterke en zwakke punten op elkaar in, en hoe zal de eindsituatie eruit zien (zie analyse-schema's).

- Kwantitatieve raming: nadat op kwalitatieve wijze inzicht is verkregen in de interactie van de verschillende factoren is het zinvol de effecten daarvan te kwantificeren. Een kwantificering moet uitmonden in onderbouwde schattingen van de effecten die de gevonden factoren hebben op bijv groei, cash-flow, marktaandeel, toegevoegde waarde, balansverhouding etc.

Deze karakteristiek stelt ons in staat een "prognose bij ongewijzigd beleid" op te stellen. Resultaten van ramingen bij ongewijzigd beleid dienen, tot slot, vergeleken te worden met de doelstellingen. Hieruit blijkt de strategische kloof en wordt duidelijk of een bedrijfsstrategie al dan niet moet worden aangepast. "Kloofanalyse" vormt daarmee de basis voor het in gang zetten van een besluitvormingsproces leidend tot de ontwikkeling van nieuwe dan wel verbetering van huidige strategische activiteiten.

14. Belangrijke criteria bij strategie-keuze (keuze uit verschillende alternatieven)

consistentie, synergie, onzekerheid/flexibiliteit, timing, indicatie voor succes. Een belangrijk keuzecriterium is het synergie- of combinatievoordeel. Voor de verschillende strategieën wordt in dit verband dan ook meestal een kosten-baten-analyse uitgevoerd, gericht op het bepalen van de economische effectiviteit en efficiency. Afhankelijk van de gewenste waarde van de doelvariabel(en), kiest men een bepaalde strategie (= een combinatie van marktinstrumenten). Daarbij wordt ook gekeken naar interne consistentie, flexibiliteit, timing en indicatie voor succes

Strategieproblematiek is dynamisch en onzeker. Noch de organisatie noch de omgeving zijn constante grootheden, maar variabelen. Er wordt een groot beroep gedaan op subjectieve oordelen van verschillende betrokkenen. Naast bovengenoemd keuzecriterium, spelen bij de strategiekeuze daarom ook persoonlijke waarden, risico-houding, stijl en cultuur van de organisatie een rol.

15. Marktpenetratie: het groeien via bestaande produkten in bestaande markten.

Porter onderscheidt drie "marktpenetratie-strategieën" waarmee een organisatie een betere positie (op de huidige markt) kan verwerven met de huidige activiteiten (produkten):

- de laagste kostprijs-strategie;
- de differentiatie-strategie (een produkt dat zich duidelijk onderscheidt van dat van de concurrenten);
- de "focus"-strategie (activiteiten gericht op bepaalde segmenten van de markt). Dit kan d.m.v. de laagste-kosten- of een differentiatie-strategie.

Produktontwikkeling (= het uitbreiden van het assortiment (bijv. woning-

typen) voor bestaande markten) en marktontwikkeling (= het betreden van nieuwe regionale (deel-)markten met bestaande produkten (woningtypen)) zijn twee groeiwijzen die Ansoff als expansie-strategieën bestempelt. In beide gevallen gaat het om het uitbreiden van bestaande activiteiten (produkten of markten).

Diversificatie-strategieën hebben betrekking op het groeien via nieuwe produkten op nieuwe markten. Deze groeistrategie is relatief onzeker en niet vrij van risico's.

16. Voorbeelden van deze niet-op-groei-gerichte van strategieën zijn:

Doe niets strategie

De nadelen van een 'doe niets strategie' zijn groot:

- het achterwege laten van noodzakelijke maatregelen, bijvoorbeeld om de leefbaarheid te verbeteren, zullen het vervalproces niet stoppen en kan zelfs tot vergroting van problemen leiden met grote financiële gevolgen;
- het uitstellen van beslissingen kan ertoe leiden dat het vervalproces verder escaleert.

Voordelen van een 'doe niets' strategie:

- men heeft tijd om de benodigde informatie en zekerheden (bijvoorbeeld over een subsidieregeling) te verkrijgen. Met meer en betere informatie kan wellicht beter op ontwikkelingen worden ingesprongen.

Liquidatie-alternatief

Verkoop of sloop kan voordeliger zijn dan grootschalige verbeteringen. Dit is bijvoorbeeld het geval als er een stigma op een complex rust.

Specialisatie-alternatief: de organisatie beperkt zich tot een beperkter aantal produkten/diensten aan een beperktere doelgroep (bijvoorbeeld het bestemmen van een complex met lift voor ouderen). Specialisatie is een mogelijkheid om concurrentie van anderen te omzeilen.

Nadelen hiervan zijn:

- afhankelijkheid wordt groter: minder produkten en afnemers.
- gespecialiseerde produkten moeten aan hogere eisen voldoen.

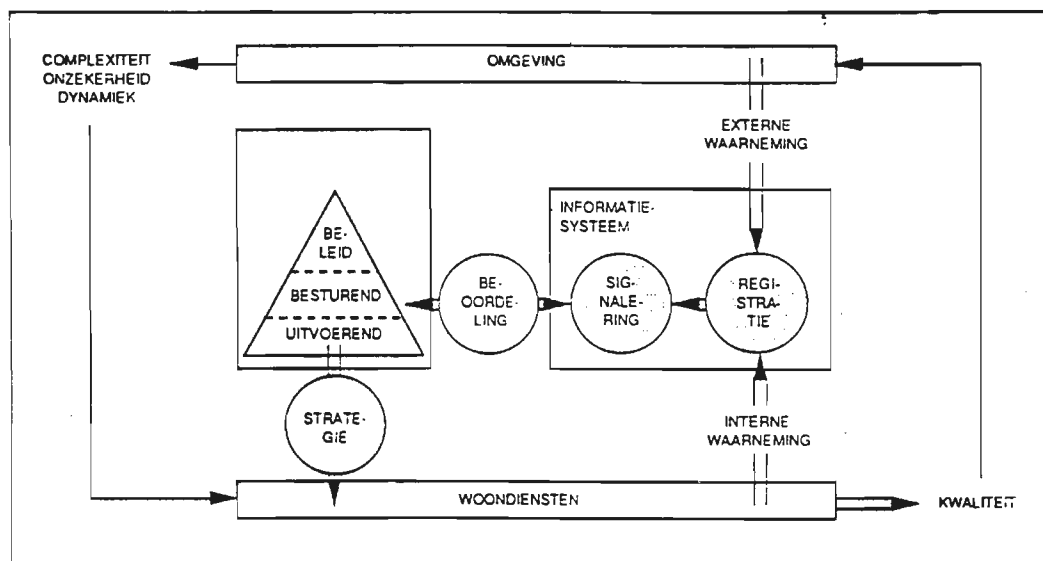
17. Een plan kan worden gedefinieerd als een ontworpen stelsel, of systeem volgens hetwelk men iets wil doen. Het is een document of rapport ("blauwdruk"), waarin men aangeeft op welke systematische manier men de ter beschikking staande (materiële, personele en financiële) middelen wil gaan gebruiken om bepaalde doelen te bereiken. Een plan is een geheel van keuzen uit verschillende mogelijkheden, een geheel van beslissingen.

3. Registratie en signalering

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is de noodzaak van een systematische registratie en signalering van ontwikkelingen naar voren gekomen. Beschreven werd hoe de complexe werkelijkheid tot hanteerbare proporties teruggebracht moet worden en hoe de informatie in het kader van de strategische beleidsvorming kan worden gebruikt. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de praktijk van registratie en signalering van verhuurbaarheidsontwikkelingen bij woningcorporaties.

Fig. 14: Registratie en signalering in het kader van de activiteitencyclus



Om de stand van zaken in de praktijk te achterhalen zijn gestructureerde diepte-interviews afgenomen ¹. In de interviews hebben de volgende vragen centraal gestaan:

t.a.v. de registratie

- Welke gegevens worden in de praktijk geregistreerd om inzicht te krijgen in de verhuurbaarheidsontwikkelingen?
- Wat zijn de bronnen van die gegevens c.q. met welke meetinstrumenten worden ze achterhaald?
- Welke moeilijkheden of beperkingen doen zich bij de registratie voor

t.a.v. de signalering?

- Hoe worden geregistreerde gegevens verwerkt tot signalen?
- Welke normstellingen spelen daarbij een rol? Welke moeilijkheden of beperking doen zich bij de signalering voor?

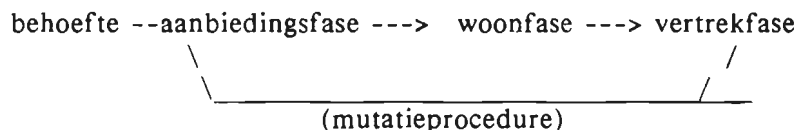
Voor het rubriceren van de resultaten wordt het verhuurproces als uitgangspunt genomen. In dit verhuurproces zijn namelijk belangrijke meetpunten of meettrajecten aanwezig. Dit impliceert wel dat informatie uit de bedrijfsinterne processen in dit hoofdstuk centraal staat. Na de fasen van het verhuurproces

wordt uitgewerkt welke gegevens in welk meettraject kunnen worden geregistreerd. Vervolgens wordt ingegaan op de verwerking van gegevens tot signalen.

3.2 Het verhuurproces

In de praktijk is sprake van een stroom ('flow') van huishoudens van de ene woonsituatie naar een andere. Deze stroom manifesteert zich voor de woningbeheerder in het verhuurproces. Dit proces kan in drie fasen worden onderverdeeld. Een eerste fase, de aanbiedingsfase, waarin een woningzoekende zich inschrijft en waarin een woning wordt aangeboden. De woning kan geaccepteerd of geweigerd worden. Vervolgens komt de periode dat de woning verhuurd is: de woonfase. In deze fase zal regelmatig onderhoud en verbetering van de woning plaatsvinden. Tot slot kunnen bewoners vertrekken: de vertrekfase. Hierna is de woning weer voor een nieuwe aanbieding beschikbaar, zodat sprake is van een cyclisch proces. Het zaak de procedure die plaats vindt bij mutatie procedure zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. In schema ziet het er als volgt uit:

Figuur 15: fasen in het verhuurproces



Elke fase kan worden opgevat als een meettraject waarin mogelijkheden liggen om belangrijke gegevens voor de verhuurbaarheid te achterhalen. Bovendien zijn in elke fase andere meetinstrumenten beschikbaar. Enkele meetinstrumenten zullen hieronder worden behandeld.

3.3 Registratie

3.3.1 Indicatoren per fase

Om zicht te krijgen op veranderingen in de verhuurbaarheid wordt in de praktijk gebruik gemaakt van indicatoren. In dit onderzoek is aan mensen die dagelijks met de verhuurbaarheid te maken hebben (hoofden van de afdeling verhuur- en bewonerszaken, directeuren van corporaties en corporatiemedewerkers) gevraagd welke indicatoren zij voor de ontwikkelingen in de verhuurbaarheid het meest belangrijk vinden. In het onderstaande schema zijn de resultaten weergegeven. De indicatoren zijn per fase geordend.

Van de indicatoren in figuur 16 zijn de acceptatie/weigeringsgraad, de weigeringsmotieven en de mutatiegraad het meeste genoemd door de geïnterviewden. Daarnaast wordt ook de aard en aantal klachten als belangrijk gezien.

Figuur 16: belangrijke indicatoren voor de verhuurbaarheid

AANBIEDINGSFASE

- **acceptatie/weigeringsgraad**
- **weigeringsmotieven**
- leegstand
- aantal aanvragen voor een sociale indicatie in een complex
- aantal inschrijvingen per wijk
- aantal urgentiepunten dat nodig is om een woning te betrekken

WOONFASE

- huurachterstanden
- huurdergingspercentage
- kosten klachtenonderhoud (gerelateerd aan onderhoudsnorm)
- kosten vandalisme (en aantallen)
- verzoek om eenvoudige geriefsverbetering
- publiciteitsoverzicht
- **aard en aantal klachten**
- verhuisgeneigdheid van zittende bewoners

VERTREKFASE

- **mutatiegraad**
- vertrekmotieven
- kosten mutatie-onderhoud
- kosten verhuurproces

Deze resultaten kunnen echter niet als representatief worden gezien voor de perceptie van woningcorporaties. In de eerste plaats is daarvoor het aantal van 16 interviews te klein. Daar komt bij dat van de 16 geïnterviewden er vier tot de koepels en de regionale afdelingen daarvan behoorden. Bovendien zijn de geïnterviewde corporaties niet representatief, omdat gezocht is naar corporaties met een geavanceerde beheerpraktijk. Van hun relatieve voorsprong valt immers te leren. Enkele corporaties waren bovendien niet in staat om het relatieve belang van indicatoren voor de verhuurbaarheid vast te stellen, omdat zij nog niet met (grote) verhuurbaarheidsproblemen zijn geconfronteerd. Ondanks deze beperkingen is toch een beeld gegeven van de inzichten van woningbeheerders.

Vergelijking van de bovengenoemde indicatoren met de indicatoren die in de literatuur worden genoemd, wijst erop dat er van een grote mate van consensus kan worden gesproken. In de literatuur worden vaak lange lijsten met indicatoren voor een signaleringssysteem genoemd. In enkele artikelen en rapporten wordt een beperkte set van indicatoren gepresenteerd (NWR, 1987; NCIV 1987; Nauta & Smeets, 1987; Vijverberg, 1988; Spaans & Hoenderdos, 1989). De indicatoren die meerdere malen als het meest belangrijk worden genoemd, komen in hoge mate overeen met de indicatoren die Spaans en Hoenderdos (OTB, 1989) op grond van het vervalmodel van Prak en Priemus (1988) voorstellen (een korte

schets van dit model is aan het eind opgenomen ². Ook zij hebben het nut van de indicatoren getoetst bij verhuurfunctionarissen. Een van de geïnterviewden in het kader van ons onderzoek twijfelde of het lukt om goede indicatoren voor de verhuurbaarheid te vinden. Hoewel er steeds twijfel kan bestaan of wel de juiste indicatoren worden gebruikt, wordt in de praktijk afgesproken met welke indicatoren de verhuurbaarheid wordt gemeten. Zolang er geen inzicht bestaat of er betere indicatoren zijn te vinden, is dit een bruikbare benadering.

Uit het indicatorenoverzicht blijkt dat zowel in de aanbiedings-, woon- en vertrekfase belangrijke informatie kan worden vergaard. Naast kwantitatieve indicatoren als weigeringsgraad en mutatiegraad, worden kwalitatieve indicatoren als motieven voor weigering en motieven voor vertrek belangrijk geacht. De indicatoren die per fase worden gemeten hebben, zoals te verwachten is, betrekking op het complexniveau. Vandalisme vormt de enige uitzondering. De registratie betreft dus interne waarnemingen, hoewel in de literatuur en in hoofdstuk 1 wordt aangegeven dat de kenmerken van het gehele woonmilieu van belang zijn voor bewoners. Volgens de koepels speelt de beschikbaarheid van gegevens ook een rol voor het belang dat men eraan toekent. De interne gegevens vloeien immers voort uit de eigen bedrijfsprocessen.

Sommige indicatoren houden duidelijk verband met elkaar. Bij een stijgende mutatiegraad is het te verwachten dat ook de mutatiekosten zullen stijgen. Als er evenwel een groeiende discrepantie tussen deze twee indicatoren optreedt, is nader onderzoek gewenst. Er gaat derhalve een signaal van uit. Hetzelfde kan worden gesteld als bijvoorbeeld de kosten voor herstel vanwege vandalisme stijgen, terwijl de verhuisgeneigdheid van zittende bewoners afneemt of gelijk blijft. In hoeverre hier een samenhang tussen bestaat dient nader te worden onderzocht. Er kunnen geen algemene uitspraken over de relatie tussen indicatoren worden gedaan. Dit maakt de interpretatie tot een moeilijke opgave.

Uit de afgenomen interviews is de indruk ontstaan dat het belang van een indicator voor een groot deel ook afhangt van de wijze waarop deze wordt gemeten. Alleen bij een zorgvuldige meetprocedure die betrouwbare informatie oplevert kan immers sprake zijn van een adequate indicator. In de praktijk blijken er wat dat betreft grote verschillen te bestaan. In de interviews zijn vele kanttekeningen bij de indicatoren geplaatst, waardoor de 'waarde' of het belang van de indicator voor de verhuurbaarheid genuanceerd wordt.

Indicator

Gemaakte opmerkingen

aanbiedingsfase

acceptatiegraad weigeringsgraad

De weigeringen kunnen zicht geven op de (on-)aantrekkelijkheid van een complex. Een toename kan duiden op verhuurproblemen. De weigeringsgraad kan op twee manieren worden bepaald:

1. door het vaststellen van het aantal malen dat een kandidaat-huurder weigert (subjectgebonden). Per woningzoekende wordt een weigeringshistorie bijgehouden.

den. Indien drie reële aanbiedingen worden geweigerd, wordt de woningzoekende bijvoorbeeld weer onderaan de lijst geplaatst.

2. door het tellen van het aantal malen dat een woning tijdens de aanbiedingsfase geweigerd wordt (objectgebonden).

Het toewijzingsbeleid laat in de praktijk echter vaak te wensen over. Vandaar dat meerdere corporaties de weigeringsgraad beschouwen als een geschikt instrument om het gevoerde toewijzingsbeleid te toetsen. Een hoge weigeringsgraad kan namelijk ook betekenen dat de betreffende woning aan de verkeerde woningzoekenden wordt aangeboden. Het kan voorkomen dat woningen meerdere malen worden aangeboden, omdat de corporatie niet over actuele gegevens van woonwensen beschikt. Een regelmatige (jaarlijkse) opschoning van het woningzoekendenbestand is dan ook noodzakelijk om de weigeringsgraad te verminderen.

Om het aantal weigeringen te verlagen, gaan enkele corporaties over tot "het voorkoken van aanbiedingen". Er wordt gevraagd of de kandidaat-huurder "onder voorbehoud van goedkeuring door de toewijzingscommissie" de aangeboden woning zal accepteren. Indien er wordt geweigerd, wordt een andere kandidaat benaderd. In Eindhoven wordt een dergelijke procedure toegepast bij duurdere woningen. Deze procedure leidt tot een vertekening van de waarde van de weigeringsgraad. In veel gevallen wordt het aantal "informele" weigeringen, voorafgaand aan de uiteindelijke voordracht, niet geregistreerd. Met de interpretatie van het aantal weigeringen moet men derhalve voorzichtig zijn.

Het komt bovendien voor dat bij goed verhuurbare complexen de weigeringsgraad hoog is en bij slecht verhuurbare laag, als gevolg van het toewijzingsbeleid.

Als woningen slecht worden verhuurd, gaan sommige corporaties veel gericht toewijzen, waardoor de acceptatie van woningzoekenden toeneemt. Goed verhuurbare woningen worden bijvoorbeeld toegewezen aan mensen die lang staan te wachten of doorstromers die eerder hebben geweigerd. Als woningzoekenden al lang staan ingeschreven, wachten velen liever nog een half jaar, zodat ze de woning krijgen die ze willen hebben. Als verwacht wordt dat mensen de woning weigeren, zoeken sommige corporaties naar woningzoekenden die lager op de lijst staan en de woning waarschijnlijk wel nemen. Het aantal weigeringen in de hoogbouw kan door deze mechanismen bijvoorbeeld lager zijn dan in de laagbouw.

- weigeringsmotieven** Naast de weigeringsgraad worden weigeringsmotieven als uiterst zinvol gezien om inzicht te krijgen in de populariteit van complexen en buurten, alsmede de actuele woonwensen van woningzoekenden. Een voorwaarde is wel dat de woningen zorgvuldig zijn toegewezen (zie hierboven). De weigeringsmotieven kunnen een aangrijpingspunt zijn voor aanpassingen.
- leegstand** De indicator "leegstand" wordt minder bruikbaar geacht om vroegtijdig ontwikkelingen in de verhuurbaarheid te registreren. Als men leegstand constateert, is het meestal al te laat. Leegstand geeft wel inzicht in de ernst van de problematiek. Overigens kan leegstand het gevolg zijn van activiteiten als renovaties.
- aantal urgentiepunten** Een aantal corporaties registreert het aantal urgentiepunten waarmee woningzoekenden aan een woning geholpen wordt. Het aantal benodigde urgentiepunten voor een bepaald woningtype wordt als een maat gezien voor de aantrekkelijkheid (marktpositie) van deze woningen. In deze redenering impliceert een daling van het aantal punten waarmee woningzoekenden een woning krijgen toegewezen een dalende aantrekkelijkheid.
- wijkvoorkeur** Uit het woningzoekendenbestand (al dan niet in eigen beheer) kan de belangstelling voor wijken worden afgeleid. Met behulp van het inschrijfformulier kunnen woningzoekenden hun voorkeur(en) kenbaar maken. Deze voorkeuren geven een indicatie van de woningmarktpositie van bepaalde complexen of buurten. Ondanks het feit dat de potentiële belangstelling wordt geregistreerd, wordt in de praktijk weinig met deze informatie gedaan. Daar waar de druk (krapte) op de woningmarkt nog groot is, wordt het belang van deze indicator erg gerelativeerd. Lange rijen woningzoekenden brengen de potentiële belangstelling voor complexen niet in gevaar. Registratie van de potentiële belangstelling, zo redeneert men, is in deze context dan ook niet zinvol. Anderen daarentegen gebruiken deze indicator bij de planning en programmering van nieuwbouwactiviteiten. Aan de hand van het eigen woningzoekendenbestand gaat men na of er voldoende vraag (potentiële kandidaten) is voor bepaalde typen woningen.
- Een belangrijk knelpunt van een centrale woningzoekendenregistratie is de beperkte toegankelijkheid van dit bestand. Meerdere corporaties achten deze toegankelijkheid onvoldoende. Bovendien is er in een aantal gevallen sprake van een aanmerkelijke "bestandsvervuiling" (zie de knelpunten).
- Zodoende hebben corporaties onvoldoende zicht op de

kwalitatieve vraag (potentiële belangstelling, aanmeldingsmotieven) van woningzoekenden. De marktpositie van bepaalde (door de corporatie) beheerde woningen is daardoor onduidelijk. Enkele corporaties achten het dan ook zinvol deze gegevens zelf te registreren, dan wel volledig inzicht te hebben in de gegevensbestanden bij gemeente of federatie. Het aantal meldingen moet idealiter per complex worden geregistreerd, zodat een achteruitgang van het aantal meldingen voor een bepaald complex eenvoudig kan worden vastgesteld. Binnen het huidige systeem is dit vaak niet mogelijk omdat het woningzoekendenbestand niet gekoppeld kan worden aan het totale woningbestand. Aanmeldingsmotieven kunnen daarom onvoldoende worden gebruikt bij het toewijzingsbeleid.

woonfase

klachten

Klachten worden zowel schriftelijk (m.b.v. klachtenkaart) als mondeling (aan de balie, per telefoon) gemeld. De Technische Dienst registreert vervolgens per woning en per complex de aard (het vakgebied waarop de klacht betrekking heeft) en het aantal klachten. Een woningcorporatie kent een klachtenurgentiesysteem waarmee de aard en het aantal klachten geregistreerd wordt. In het systeem is opgenomen dat bepaalde klachten binnen een bepaalde periode afgehandeld moeten zijn. Een ander registreert ook de snelheid waarmee een bepaalde klacht wordt afgehandeld (voortgang in de klachtenprocedure). Jaarlijks wordt op complex-niveau het aantal en de aard van de klachten vastgesteld. Als er veel gelijksoortige klachten (bv. cv-klachten) in een bepaald complex voorkomen, wordt getracht hier met het planmatig onderhoud op in te spelen. Aantal en aard van de klachten geven enerzijds een indruk van de technische staat van het woningbezit en anderzijds van de mate waarin de woningen aansluiten bij wensen/behoefte van bewoners. Over de bruikbaarheid van het aantal klachten als indicator voor verhuurbaarheidsontwikkelingen lopen de meningen uiteen. Sommigen vinden ze zeer belangrijk, anderen wijzen op de onbetrouwbaarheid van de gegevens over klachten. Bij één woningbouwvereniging waren klachtenpatronen weinig zeggend, omdat de woningbouwvereniging tegen de huurders zei: "houdt de klachten maar voor je, want binnenkort komt er groot onderhoud".

vandalisme

In enkele gevallen vormen de kosten voor het herstel van vandalisme een aparte post binnen de onderhoudsbegroting. Aan de hand van de "opdrachtbonnen" is de

aard van het vandalisme te achterhalen. Anderen houden deze indicator niet zelf bij. Niettemin achten zij deze indicator zinvol om de leefbaarheid van een buurt of wijk in de peiling te houden. Momenteel registreert de politie het aantal en de lokatie van inbraken, berovingen, diefstallen (waarvan aangifte wordt gedaan). Hiervan worden jaarlijks overzichten gemaakt. Het blijft echter onduidelijk wanneer er precies sprake is van vandalisme, aldus de corporaties. Kennelijk is de omschrijving van het begrip 'vandalisme' onvoldoende.

**huurderving
huurachterstanden**

Slecht betalingsgedrag hoeft dan ook lang niet altijd te duiden op verhuurbaarheidsproblemen. Huurderving kan wijzen op een slechte organisatie bij de mutaties, omdat moeilijk kandidaten worden gevonden. Het aantal betalingsregelingen wordt als belangrijke indicator gezien voor de financiële draagkracht van huurders in een bepaald complex. Van de andere kant wordt gesteld dat het oplopen van de huurderving de ontwikkeling van het leegstandsrisico aangeeft. Betalingsachterstanden en huurderving worden bij de financiële afdeling geregistreerd. Hiernaast wordt ook vaak het aantal deurwaarderszaken en eventuele ontruimingën bijgehouden. Opgemerkt wordt dat vooral het incasso-beleid van grote invloed is op het huurdervingscijfer.

**verzoek om eenvoudige
geriefsverbetering**

Een verzoek om geriefsverbetering kan er op wijzen dat een woning, bouwtechnisch wellicht in goede staat, woontechnisch niet meer voldoet. Dit zou kunnen leiden tot een teruglopende verhuurbaarheid. Van de andere kant wijst het verzoek erop dat de huurder wil blijven.

publiciteitsoverzicht

Woningbouwverenigingen streven naar goede contacten met de lokale pers om een stigmatisering van een wijk te voorkomen. Zodra een wijk een stigma heeft, wordt het moeilijk om woningen te verhuren. Artikelen in plaatselijke media die betrekking hebben op de eigen organisatie (complexen, buurten) worden over het algemeen verzameld. In de praktijk wordt er echter niet veel mee gedaan.

vertrekfase

mutatiegraad

Sommigen zien de mutatiegraad als een zeer belangrijke indicator voor de (on-) aantrekkelijkheid van een complex. Anderen zijn geneigd geen vanzelfsprekende koppeling te leggen tussen een verhoogde mutatiegraad en een afnemende verhuurbaarheid. Eerst zal inzicht moeten bestaan in de achterliggende verhuismotieven. Bewoners kunnen verhuizen als gevolg van wijzigingen in de huishoudensgrootte of een werkkring elders. Deze

motieven hoeven niet te wijzen op naderende verhuurbaarheidsproblemen. Daarnaast moet worden opgemerkt dat het belangrijk is te letten op de doelgroep waarvoor een woning is bestemd. Een HAT-eenheid muteert over het algemeen vaker dan een eengezinswoning met een tuin. Een hoge mutatiegraad kan overigens ook wijzen op succesvol beleid, omdat de bewoners beter over de woningvoorraad worden verdeeld.

vertrekmotieven

Alle geïnterviewden zijn overtuigd van de noodzaak van een systematische registratie van vertrekmotieven. Deze motieven geven inzicht in het oordeel van bewoners over het complex en de buurt. Sommigen twijfelen echter of sociaal minder acceptabele redenen vermeld worden. Anderen schatten de betrouwbaarheid van de vertrekmotieven hoog in. Niettemin blijkt dat er in de praktijk weinig met de resultaten van exit-interviews wordt gedaan. Volgens de geïnterviewden houdt dit verband met de handmatige verwerking van de gegevens. Enkel werken aan een geautomatiseerde verwerking. Een woningcorporatie die beschikt over een operationeel systeem registreert vertrekmotieven aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst (17 mogelijke motieven). Elke drie maanden verschijnt "het woningzoekendenrapport" waarin een relatie wordt gelegd tussen de verhuismotieven en de kenmerken van huidige wijk en het type woningen.

kosten mutatie- onderhoud

Onder mutatie-onderhoud wordt door enkele verhuurders het totale onderhoud verstaan dat bij een mutatie wordt uitgevoerd. Immers, als de huurder niet was verhuisd, was er geen onderhoud gepleegd. Anderen hebben vaak een onduidelijke, niet afgebakende definitie van dit begrip. De geïnterviewden wijzen erop dat dit leidt tot een geringe vergelijkbaarheid van uitgaven tussen corporaties.³

Tot zover de nuancerings van de indicatoren. Voor een juiste interpretatie van de waarden van indicatoren zal het nodig zijn de indicatoren te omschrijven en de wijze waarop ze worden gemeten vast te leggen. De NWR (1987) en het NCIV (1987) hebben daar al voorstellen voor gepresenteerd. Verscheidene indicatoren (aantal klachten, weigeringsgraad) blijken ook een indicatie te geven over de wijze waarop het beleid van de corporatie wordt uitgevoerd. Interpretatie van de indicatoren zonder zicht op de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden en de vertaling daarvan in een indicator is dan ook onmogelijk.

3.3.2 Bronnen en meetinstrumenten

Hierboven zijn indicatoren per fase van het verhuurproces aangegeven, die bij regelmatige registratie inzicht geven in veranderingen in de verhuurbaarheid. Het systematisch werken met indicatoren kan als een formeel systeem worden

getypeerd. Hiernaast zijn voor managers in een organisatie vanzelfsprekend ook de indrukken, ervaringen, verwachtingen en opvattingen van bewoners en medewerkers van belang die via verschillende kanalen binnenkomen. Dit kan worden aangeduid als een informeel systeem. In deze paragraaf zal het accent worden gelegd op het verzamelen van gegevens voor een formeel systeem.

In hoofdstuk 2 is het verschil tussen interne en externe waarnemingen naar voren gekomen. Sommige gegevens zijn via de reguliere administratieve processen al beschikbaar en kunnen nogmaals worden gebruikt voor inzicht in de verhuurbaarheid. Andere gegevens zullen via meetinstrumenten achterhaald moeten worden. Verder bestaat de mogelijkheid gegevens van anderen te betrekken of anderen onderzoek uit te laten voeren ⁴. Aldus kan de volgende matrix worden opgesteld.

Figuur 18: interne en externe gegevensbronnen en aanwezigheid van gegevens

	Intern	Extern
gegevens zijn al aanwezig	1a. eigen bestanden 1b. persoonsgebonden soft-knowledge	2. bij andere instellingen of rapporten
gegevens zijn niet aanwezig	3. met eigen meetinstrumenten achterhalen	4. onderzoek door derden

ad 1a. Gegevens uit eigen bestanden

Beheerders beschikken door hun administratieve processen over veel gegevens. Enkele gegevens die voor een ander doel zijn verzameld, kunnen nogmaals worden gebruikt (een tweede gebruik ⁵) maar nu in het kader van de verhuurbaarheid. Gegevens over klachten zijn bijvoorbeeld niet alleen van belang voor de technische afdeling om de klachten te verhelpen, maar ze kunnen tevens als indicatie dienen voor de verhuurbaarheid. Om een tweede gebruik mogelijk te maken zullen wel eisen worden gesteld aan de wijze van registratie. Klachten zullen bijvoorbeeld moeten worden gecodeerd zodat er overzichten van klachtensoorten kunnen worden opgesteld. Het NCIV (1988) wijst er overigens op dat bij elke organisatie een drempel bestaat voor het melden van klachten, waardoor het nooit een volledig beeld zal geven.

Het tweede gebruik van gegevens impliceert veelal dat gegevens over verschillende afdelingen van de eigen organisatie zijn verspreid. Parallel aan de verdeling van informatie per dienst (technische dienst, de dienst verhuur- en bewonerszaken en de financiële dienst) onderscheidt de NWR (1987) de daar aanwezige informatie in drie soorten:

- Technische informatie over de onderhoudstoestand:
de onderhoudsbehoefte, de bouw- en woontechnische kwaliteit, de prijs/kwaliteit-verhouding
- Sociale informatie over bewoners en woningzoekenden:

toewijzingstermijn, relatie woning/woon omgeving, woonwensen, kenmerken van instromende/uitstromende bewoners, kenmerken van ingeschreven woningzoekenden

- Financiële informatie over de verhuurbaarheid en de exploitatie: huurniveau, huurachterstanden, huurderiving en leegstand, stand van de ABR en onderhouds-fondsen

Bovengenoemde informatie wordt verzameld en opgeslagen door de verschillende diensten. Het bij elkaar brengen van de benodigde gegevens voor de verhuurbaarheid is op te vatten als een organisatorisch vraagstuk. In dit verband dient te worden benadrukt dat de wijze waarop de informatievoorziening is georganiseerd, sterk corporatie-gebonden is. De organisatiestructuur is historisch gegroeid. Illustratief voor de verschillen tussen corporaties is dat de ene huurderiving en betalingsgedrag door de afdeling Verhuur laat bijhouden, terwijl een andere corporatie dit overlaat aan de financiële administratie.

ad 1b. Persoonsgebonden soft-knowledge

Naast bovengenoemde informatiebronnen, spelen ervaringen en indrukken van medewerkers (balie, huismeesters, opzichters) een niet te onderschatten rol. Door communicatie tussen partijen wordt veel belangrijke informatie ontvangen en verstrekt. Het systematisch inspecteren van de woningvoorraad wordt toegepast om inzicht te krijgen in de bouwtechnische stand van zaken. Met deze inspectie worden vanzelfsprekend ook andere aspecten van het woonmilieu waargenomen die voor de kwaliteit van het leefmilieu en dus voor de verhuurbaarheid van belang kunnen zijn. Volgens een corporatie komen de belangrijkste signalen van de corporatiemedewerkers: "Zij hebben doorgaans in een eerder stadium in de gaten dat het ergens dreigt mis te lopen; eerder dan op basis van kengetallen kan worden vastgesteld". Ook andere corporaties benadrukken de relevantie van deze informatiebron. Om de persoonlijke gegevens of soft-knowledge (in de hoofden van medewerkers) voor andere toegankelijk te maken, verdient het echter aanbeveling de relevante gegevens schriftelijk vast te leggen (al dan niet m.b.v. de computer). Bij enkele corporaties gebeurt dit al. Anderen twifelen aan de waarde of het gewicht van de signalen van de opzichters en verhuurfunctionarissen. De kans op selectieve waarneming van hen is groot, zo stelden enkele geïnterviewden. "Opzichters worden soms met veel frustraties geconfronteerd waardoor ze kunnen denken dat vreselijk slecht gaat of dat het wel meevalt". Het controleren van hun inschatting met indicatoren wordt daardoor nodig geacht.

ad 2. Reeds aanwezige gegevens bij andere instellingen

In sommige gemeenten worden gegevens van woningzoekenden centraal bij een federatie opgeslagen. De potentiële belangstelling, aanmeldingsmotieven en aantal aanmeldingen zal daar vandaan moeten worden gehaald. Anderen ontlenu hun kennis over de potentiële vraag van woningzoekenden, de situatie op de lokale woningmarkt en demografische ontwikkelingen aan onderzoeksrapporten, ambtelijke nota's, kranten, vakbladen, studiedagen etc.

ad 3. Gebruik van eigen meetinstrumenten

Een aantal corporaties voert zelf woningmarktonderzoek uit om de actuele woningbehoefte in beeld te brengen. Afhankelijk van de lokale verstandhouding tussen de verschillende volkshuisvestingspartners, worden dergelijke onderzoeken alléén of in samenwerking met anderen (waar onder de gemeente) uitgevoerd.

Bij de marktgerichte benadering spelen oordelen van consumenten een voorname rol. Voor het achterhalen ervan zijn drie belangrijke meetinstrumenten beschikbaar c.q. in ontwikkeling:

a. interview weigeringsredenen (in de aanbiedingsfase); De meeste corporaties voeren gesprekken (intake- en voordrachtsgesprekken) met kandidaat-huurders. Indien woningzoekenden een toegewezen woning weigeren is het zinvol dat systematisch naar de weigeringen wordt gevraagd (mondellinge enquête) of dat een schriftelijke enquête wordt afgenomen.

b. dienstverleningsenquête (in de verhuurfase en eventueel ook in de andere fasen)

c. exit-interviews (in de vertrekfase)

Dit zijn vooral instrumenten om kwalitatieve gegevens te achterhalen, dat wil zeggen redenen of overwegingen bij bewoners. Daarmee wordt inzicht verkregen in de achtergronden van kwantitatief waargenomen ontwikkelingen.

Hieronder zullen de ervaringen in de praktijk met de dienstverleningsenquête en het exit-interview worden uitgewerkt.

De dienstverleningsenquête

Kwaliteit van dienstverlening is de mate waarin de dienstverlening voldoet aan de wensen van de afnemer. De belangrijkste afnemers van een woningcorporatie zijn bewoners en woningzoekenden. De dienstverlening van een woningcorporatie heeft betrekking op de woning, woonomgeving en overige diensten, kortom, de totale woondienst. Aspecten van dienstverlening bij woningcorporaties zijn b.v. het toewijzen van woningen aan woningzoekenden, het behandelen van aanvragen voor huursubsidie, de uitvoering van klachtenonderhoud aan de woning, het verstrekken van service, de zorg voor de kwaliteit van de woning, de zorg voor een goed leefklimaat voor bewoners, de zorg voor participatie van bewoners.

Het NCIV heeft een methode ontwikkeld voor de kwaliteitsmeting van de dienstverlening. Deze methode is getest in een experiment bij woningcorporaties. Deze methode is een van de mogelijkheden om zicht te krijgen in de dienstverlening. Andere aspecten die van belang zijn om de dienstverlening te beoordelen zijn de mening van medewerkers binnen de organisatie, de informatie uit contacten met bewonerscommissies en de normen die bestuur en management hebben ten aanzien van de kwaliteit (Suurmond, Fokkema, 1988). Een nadeel van het interviewen van medewerkers van corporaties die regelmatig bij de dienstverlening zijn betrokken, is dat de reacties van de bewoners die de corporatie bereiken 'gefilterd' zijn (Donders, Van Hoorn, 1989). Bepaalde doelgroepen blijken terughoudend te zijn met het melden van klachten. Hiernaast is het niet ondenkbeeldig dat medewerkers een gekleurd beeld van de situatie geven. Bewoners kunnen namelijk kritiek hebben die terug te voeren is op het functioneren van de medewerker.

De methode waarbij een schriftelijke vragenlijst aan bewoners wordt voorgelegd

wordt hier uitgewerkt. Besproken wordt de methode van het NCIV (Suurmond, Fokkema, 1988).

Het doel van de kwaliteitsmeting van de dienstverlening is het meten van de tevredenheid van bewoners over aspecten van de dienstverlening.

Aan een steekproef van bewoners wordt een schriftelijke enquête met 30 vragen voorgelegd. In het experiment bij drie woningcorporaties is de enquête naar een steekproef van ongeveer 500 bewoners gezonden, ongeacht de omvang van het woningbezit van de woningcorporatie. De antwoordpercentages varieerden van 60 tot 70 procent, wat hoog genoemd wordt (Suurmond, Fokkema, 1989). Om te bepalen aan wie de vragenlijsten worden voorgelegd moet het duidelijk zijn wat men wil weten: bijvoorbeeld verschillen in tevredenheid van bewoners over de dienstverlening tussen verschillende wijken of tussen verschillende complexen. Bewoners kunnen hun tevredenheid aangeven met een (school-) cijfer. In de enquête zijn vragen voorgelegd over de woning, woonomgeving en diensten.

Bij de verwerking van de antwoorden staat de vraag voorop waarover men uitspraken wil doen en welke gegevens daarvoor nodig zijn. Op de mogelijkheden van verwerking zal in paragraaf 3.4. worden ingegaan.

Het meetinstrument levert geen diepgaande analyses van de vraag waarom dienstverleningsaspecten goed of slecht door bewoners worden gewaardeerd. Het instrument is signalerend en geeft een beeld van de mening van de bewoners over de kwaliteit van de dienstverlening. Bij de rapportage van de resultaten zal de vraag opkomen wat de oorzaken zijn van de uitkomst van de beoordeling door bewoners, teneinde aangrijpingspunten te vinden voor kwaliteitsverbetering. Deze vraag kan slechts ten dele beantwoord worden met de resultaten van de enquête. Het antwoord dient gezocht te worden vanuit de inzichten van bestuur en medewerkers van de woningcorporatie of kan door middel van gericht deelonderzoek worden verkregen.

Samenvattend kunnen de volgende karakteristieken van het meetinstrument worden vermeld (Suurmond, Fokkema, 1988):

1. het meetinstrument is signalerend en geeft een beeld van de tevredenheid van alle bewoners over aspecten van de dienstverlening
2. eenvoudig, hoge respons
3. de verwerking van resultaten is eenvoudig
4. resultaten zijn gemakkelijk interpreteerbaar en goed overdraagbaar
5. de uitvoering van het meetinstrument is motiverend en de resultaten leiden tot gerichte activiteiten voor kwaliteitsverbetering

exit-interviews

Een methode om de redenen van vertrek van een bewoner te achterhalen is het gebruik van exit-interviews. Ook aan bewoners die zich inschrijven als woningzoekende kan een exit-interview worden afgenomen. Dit meetinstrument is derhalve in de mutatiefase van belang.

De Water (1988) geeft aan dat het exit-interview twee doelen kunnen hebben, te weten:

- a. Negatieve ontwikkelingen in de verhuurbaarheid signaleren (signaleren),
- b. Het effect van een (beleids)maatregel registreren (evalueren).

Tijdens de interviews kwam doel a wel naar voren, maar doel b werd door geen van de geïnterviewden genoemd. Het exit-interview kan volgens de geïnterviewden nog een paar andere doelen hebben, te weten:

c. Inzicht geven in de ontwikkelingen aan de vraagzijde d. Bevestigen van vermoedens, zodat de te nemen maatregelen beargumenteerd kunnen worden (legitimeren).

De meeste corporaties nemen de interviews schriftelijk bij alle vertrekkende bewoners af. De term exit-enquête zou daardoor beter zijn dan exit-interview. Een van de ondervraagde beheerders gaf aan dat hij prefereerde een gesprek met de bewoners te voeren naar aanleiding van het ingevulde vragenformulier. Op deze wijze zou dieper op de vertrekredenen van de bewoner ingegaan kunnen worden en zou een nog duidelijker beeld van de ontwikkelingen in een complex/wijk verkregen worden. Dit gebeurt niet vanwege de hoge kosten die aan mondelinge interviews verbonden zijn. De procedure die gebruikt wordt om de interviews af te nemen verschillen.

Er is een aantal basis methoden te onderscheiden.

1. Het vragenformulier wordt samen met het huuropzeggingsformulier aan de huurder gezonden met het verzoek het formulier terug te zenden. Indien men het formulier vergezeld laat gaan van een gefrankeerde retourenveloppe verhoogt dit de respons.
2. Het vragenformulier wordt samen met het huuropzeggingsformulier aan de huurder gezonden. De woninginspecteur neemt het formulier bij de inspectie weer mee.
3. Het formulier wordt bij de eerste inspectie door de woninginspecteur aan de huurder gegeven. Bij de eindinspectie wordt het formulier weer meegenomen door de woninginspecteur.

Wanneer de huurder de huur aan de balie opzegt, of wanneer men de sleutels komt inleveren en het formulier nog niet ingevuld is, kan het formulier aan de balie ingevuld worden.

Bewoners kunnen hun vertrekredenen aangeven door het plaatsen van een kruis voor de redenen die voor hun van toepassing zijn. Op het formulier bestaat ruimte om niet-voorgedrukte redenen op te geven en redenen toe te lichten.

De respons van het interview varieert van 50% tot 95%. Zeven corporaties moeten de respons schatten omdat zij de gegevens nog niet verwerken. Zij registreren de vertrekmotieven nog niet (twee corporaties) of nog maar korte tijd (vijf corporaties).

In het onderstaande schema staat een matrix waarin is aangegeven welke gegevens door de corporaties aan de vertrekkende bewoner worden gevraagd.

In de matrix valt op dat de corporaties vele kenmerken achterhalen. In de laatste kolom van het schema is aangegeven hoeveel corporaties een bepaald gegeven registreren. Indien in deze kolom een 6 of hoger staat houdt dit in dat de helft of meer dan de helft van de corporaties dit gegeven registreert. Slechts vijf gegevens worden door het merendeel van de corporaties geregistreerd. Deze gegevens zullen hieronder besproken worden.

Alle corporaties registreren uiteraard de reden(en) van vertrek. Bij een tweetal corporaties worden de vertrekredenen in een drietal categorieën verdeeld, te weten persoonlijke redenen, redenen met betrekking tot de woning en redenen met betrekking tot de woonomgeving. Het totaal aantal vertrekmotieven dat opgegeven kan worden loopt uiteen van 1 tot 35.

Een ander gegeven dat veel corporaties registreren is het nieuwe adres. Dit adres is noodzakelijk in verband met eventueel nog te betalen gelden, hetzij door de huurder, hetzij door de verhuurder. Ook het huidige adres wordt door het merendeel van de corporaties gevraagd. Wanneer dit adres gekoppeld kan worden aan het woningbestand, kan nagegaan worden in welk woningtype de huurder heeft gewoond, hoe groot de woning was en eventueel de huurder van de woning (mits deze gegevens in het woningbestand opgenomen zijn).

Figuur 18: Inhoud vragen-formulier exit-interview per corporatie

	Amster- dam	Breda	Brun- sum	Den Bosch	Den Haag	Eind- hoven	Helle- voei- sluis	Huizen Om	Roer- mond	Weert	Vli- singen	totaal score	
Aantal pagina's	8	1	1	1	4	6	1	2	1	1	3	1	-
Reden(en) vertrek	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	12
Aantal vertrekredenen	35	15	14	7	15	30	8	10	1	9	23	8	-
Nieuwe adres	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10
Huidig adres	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	9
Nieuw woningtype	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	8
Huur/koop	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	7
Opzeggingsdatum	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	5
Belangrijkste vertrekreden	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	5
Aantal personen	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	5
Naam	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	5
Nieuwe eigenaar	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	4
Type huidige woning	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	4
Groote huidige woning	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	4
Huur nieuwe woning	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	4
Groote nieuwe woning	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	3
Woonduur	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	3
Dienstverlening	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	3
Oordeel omgeving	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	3
Bank-/gironummer	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	3
Leeftijd	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	2
Bestaande/aanbouw	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	2
Nationaliteit	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	2
Geboorteland	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	2
Geboortedatum	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	2
Inkomen	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	1

Indien ook het nieuwe woningtype wordt geregistreerd (dit doet het merendeel van de corporaties), kan worden nagegaan welk woningtype populair is onder de vertrekkers (zie hieronder bij de verwerking van gegevens).

Het laatste gegeven dat het merendeel van de corporaties registreert, is of de huurder naar een huur- of koopwoning verhuist. Door dit gegeven in het oog te houden kan worden nagegaan, wat de concurrentiepositie van de koopwoningen ten opzichte van de dure huurwoningen is.

De overige gegevens worden door minder dan de helft van de corporaties geregistreerd en dus door meer dan de helft van de corporaties niet of minder belangrijk gevonden. Dit wil niet zeggen dat het overbodig is deze gegevens te registreren.

T.a.v. de betrouwbaarheid kan het volgende gesteld worden. Eén corporatie heeft nog geen mening over de betrouwbaarheid van het interview omdat nog aan de opzet van het exit-interview wordt gewerkt. Van de overige twaalf corporaties schatten zeven corporaties de betrouwbaarheid hoog in. Sommigen verwachten echter dat minder acceptabele antwoorden, als "er wonen teveel buitenlanders in de buurt" of "ruzie met de burens", minder snel genoteerd worden. Men kiest dan liever voor een neutraler antwoord als "de buurt gaat achteruit", zo suggereren enkele geïnterviewde corporaties. Er bestaan eveneens twijfels over de betrouwbaarheid van de antwoorden wanneer het een verhuizing binnen het bezit van de corporatie betreft. Eén geïnterviewde stelt dat de bewoners angst hebben om de "ware" oorzaken aan te geven omdat ze bang zijn dat ongewenste antwoorden zullen leiden tot represaillemaatregelen van de woningcorporatie. De huurder heeft het gevoel dat hij afhankelijk is van de verhuurder en zou daarom antwoorden geven waarvan hij verwacht dat de verhuurder ze graag hoort. Wanneer een huurder verhuist uit het bezit van de corporatie kan men wel eerlijk antwoord geven omdat men niet meer afhankelijk is van de verhuurder. Eén van de geïnterviewden stelde zelfs dat deze antwoorden soms zo eerlijk zijn, dat ze harde kritiek voor de corporatie betekenen. Twee corporaties hebben zeer grote twijfels over de betrouwbaarheid wanneer het de minder acceptabele antwoorden en verhuizingen binnen het bezit van de corporatie betreft.

verwerking van de gegevens uit exit-interviews

Van de elf corporaties zijn er zeven die niet regelmatig de resultaten presenteren. Deze corporaties hebben de verwerking nog niet geautomatiseerd, waardoor het verwerken van de gegevens veel tijd en energie kost. Anderen presenteren jaarlijks of maandelijks een overzicht van de antwoorden. Een corporatie zet de gegevens per kwartaal af tegen de tegen de weigeringsmotieven. Door weigeringsmotieven en vertrekredenen aan elkaar te koppelen kan inzicht in de populariteit van een complex/wijk verkregen worden. Eén corporatie wil de gegevens maandelijks koppelen aan het woningbestand en aan het woningzoekendenbestand (vraagzijde).

Een andere corporatie signaleert al regelmatig. De corporatie turft halfjaarlijks de gegevens handmatig. De gegevens worden door de afdeling bewonerszaken geïnterpreteerd. Eén geïnterviewde merkt op dat de regelmaat waarmee gesignaleerd wordt afhangt van de mate waarin sprake is van verhuurbaarheidsproblemen. Wanneer gedurende een langere periode er geen problemen zijn, zou

bijvoorbeeld halfjaarlijks gesignaleerd kunnen worden. Terwijl, wanneer er wel sprake is van een verhuurbaarheidsprobleem, maandelijks gesignaleerd zou kunnen worden. Voor een aantal corporaties is het verwerken van de gegevens een probleem. Dit komt doordat het analyseren van de gegevens veelal handmatig moet geschieden. Dit kost veel tijd en geld. Een aantal corporaties is aan het automatiseren of heeft automatiseringsplannen.

Indien het nieuwe woningtype gekoppeld kan worden aan het woningtype dat de woningzoekenden wensen, kan worden nagegaan welke type woning het meest of minst gewenst is. Op basis hiervan kunnen uitspraken gedaan worden over welk woningtype bijgebouwd zou moeten worden indien nieuwbouw gepleegd gaat worden. Eveneens kan hieruit afgeleid worden in welk woningtype binnen het eigen bezit verhuurbaarheidsproblemen verwacht kunnen worden als de markt wat ruimer wordt.

De ervaringen met exit-interviews zijn nog maar kort, waardoor nog weinig ervaring met de interpretatie van de antwoorden bestaat. Wel is duidelijk dat het interpreteren van de antwoorden niet altijd gemakkelijk is. Voor een gedeelte komen de interpretatie-moeilijkheden voort uit de handmatige verwerking van de antwoorden. Bij geautomatiseerde bestanden zal het mogelijk zijn om selecties uit de gegevens te maken en zal het sneller mogelijk zijn om tijdreeksen en vergelijkingen tussen bijvoorbeeld complexen op te stellen. Met de resultaten uit de exit-interviews kunnen de volgende ontwikkelingen naar voren komen. Fysieke tekortkomingen kunnen worden gesignaleerd wanneer veel bewoners vertrekken vanwege de bouwtechnische staat van de woning. De vertrekredenen dienen dan als indicator.

Figuur 19: Kenmerken van het gebruik van exit-interviews per corporatie

	Amster- dam	Brun- sum	Den Bosch	De Haag	Eind- hoven	Hel- voet- sluis	Huisen	Oss	Ploer- smoed	Wier
In oprichting		ja	ja		ja					ja
Wijze van afnemer*	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hoogte respons (%)				65		50	70		95	87
Inspanning bij weigering	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee			nee
Alle vertrekkers	nee	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Beïjning	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee
Inspanning buitenlanders	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	volk	nee	---
Goed ingevuld				ja	ja	ja	ja	ja	ja	
Betrouwbaar		ja	nee	ja	minder	ja	ja	ja	ja	ja
Neer vaak signaleren***			1			nee	nee	1	2	3
Kosten										
Resultaten	ja	nee	nee	nee		nee	ja			nee

* 1 = schriftelijk ** gescha: *** 1 = maandelijks
 2 = mondeling 2 = halfjaarlijks --- mondeling
 3 = jaarlijks

Om functionele veroudering te signaleren dienen de woonwensen geregistreerd te worden. Wanneer gevraagd wordt naar de nieuwe woning en woonmilieu van de

bewoner, kan worden nagegaan welke verschillen er zijn met de huidige woon-situatie. Eveneens kan gekeken worden naar de woonwensen van de woningzoekenden in relatie met het bezit van de corporatie. Indien er een groeiende kloof zichtbaar is tussen de wensen van de bewoners en de kwaliteit van de bestaande situatie, moet ingegrepen worden. Door de bewonerskenmerken, van de uitstromende huurders, te registreren met behulp van het exit-interview kunnen demografische ontwikkelingen in de huishoudenssamenstelling worden geregistreerd. Slecht verhuurbare complexen zouden dan aangepast kunnen worden voor die bevolkingsgroepen waarvoor te weinig woningen op de markt zijn. Verval veroorzaakt door slecht beheer, verhoudingen op de woningmarkt, overheidsbeleid en besluitvormingsprocessen is met behulp van het exit-interview niet te achterhalen. Hiervoor zijn andere informatiebronnen nodig.

Samenvattend kunnen de volgende karakteristieken worden vermeld:

1. het meetinstrument is signalerend en geeft een beeld van de vertrekredenen
2. de betrouwbaarheid is groot
3. eenvoudig, hoge respons
4. resultaten zijn niet altijd gemakkelijk interpreteerbaar
5. het belang van de exit-interviews vindt men groot

ad 4. gegevens worden door externen achterhaald

Sommigen schakelen bij reeds aanwezige of verwachte verhuurbaarheidsproblemen een externe instantie in (koepel, onderzoeksinstanties, adviesbureaus). Dit komt niet alleen voort uit een gebrek aan kennis van de gegevens die relevant zijn om de situatie in te schatten, maar vooral blijkt de interpretatie van de gegevens moeilijkheden op te leveren. Bij de signalering wordt dieper op deze problematiek ingegaan. De keuze voor een extern bureau hangt verder af van bijvoorbeeld conflicten tussen ledenraad en bestuur over bijvoorbeeld de kwaliteit van de dienstverlening, tijd van het werkapparaat, de verwachtingen van het onderzoek en de kosten (NCIV, 1988). Het laten uitvoeren van verhuurbaarheidsonderzoek komt regelmatig voor. Binnen dit type onderzoek vallen drie aandachtsvelden (NWR, 1988):

- de woonbeleving van bewoners;
- de sterke en zwakke kanten van het woningcomplex op de lokale woningmarkt;
- de gevolgen van eventueel te treffen maatregelen in financiële zin en de toekomstige leefbaarheid van de buurt.

3.3.3 Veranderingen in de registratie

Veranderingen in de registratie komen voort uit wijzigingen in de organisatiestructuur enerzijds en processen van automatisering anderzijds.

Tegen de achtergrond van ontwikkelingen als de veranderende woningmarkt, de functionele decentralisatie en een meer planmatig woningbeheer is de organisatie van de non-profit beheerder in beweging. Van de geïnterviewde corporaties is in een aantal gevallen de organisatiestructuur gewijzigd dan wel aan veranderingen onderhevig. Ook van de zijde van de koepels wordt op deze reorganisatie gewezen. Dit heeft gevolgen voor de organisatie van de informatievoorziening voor de verhuurbaarheid.

Beheer zal leiden tot organisatorische veranderingen, zowel binnen woningcorpo-

raties als in de relatie tot bewoner en gemeente. Welke organisatorische aanpassingen nodig zijn en ook mogelijk zijn hangt samen met het te voeren beleid van corporaties, de plaatselijke woningmarkt, de financiële positie, de corporatiegrootte e.d. (NWR, 1988). Op welke wijze deze samenhang tot uiting komt is niet uitgewerkt door de NWR.

Traditioneel is de organisatievorm van de meeste corporaties opgebouwd rond het volgende takenpakket (NWR, 1983):

- a. verhuur- en bewonerstaken;
- b. financieel- economische taken en;
- c. technische taken.

Al naar gelang de omvang en de historie van de corporaties is hierbij sprake van een lijnorganisatie, een lijn- en staforganisatie, een functionele organisatie of een comité-organisatie⁶. Veel corporaties zijn bezig hun organisatie af te stemmen op een meer cliënt- en marktgericht beheer. In dit kader wordt de positie van de afdeling verhuur versterkt, iets wat ook van de kant van de koepels gepropageerd wordt. De organisatie wordt dan niet meer ingedeeld in een verhuur-, technisch en administratieve afdeling. Verhuur, bewonerszaken en het dagelijkse onderhoud zijn ondergebracht in een aparte afdeling. Een stap verder is een decentralisatie van een dergelijke afdeling in een aantal rayons. Daarmee worden de beheeractiviteiten dichter bij de bewoners gebracht. Meestal wordt bij een dergelijke decentralisatie het uitvoerende deel van de technische dienst en/of dat deel van de financieel-economische dienst dat belast is met de huuradministratie, met een deel van de afdeling verhuur- en bewonerszaken samengevoegd.

Een corporatie waar een dergelijke organisatiestructuur "nieuwe stijl" reeds werd aangetroffen is "Nieuw Amsterdam". De corporatie is in 1984 in de Amsterdamse Bijlmermeer opgericht. Voor 1984 werd de woningvoorraad in de Bijlmermeer beheerd door 14 woningcorporaties. Alle corporaties hebben hun "Bijlmerbezit" (± 13.000 woningen) afgestoten en ondergebracht in één nieuw opgerichte corporatie: "Nieuw Amsterdam". Als gevolg hiervan heeft Nieuw Amsterdam een vrij uniform bezit (alleen etage-woningen). Het dagelijkse onderhoud, de verhuur en bewonerszaken zijn ondergebracht in één afdeling: de afdeling Woningbeheer. Deze afdeling is opgedeeld in 5 rayons van elk ongeveer 2500 woningen.

De informatievoorziening komt dan in een ander daglicht te staan. Kwalitatieve informatie van opzichters e.d. moet niet alleen door de technische afdeling gebruikt worden, maar ook door anderen in verband met de verhuurbaarheid. Een andere geïnterviewde woningbouwvereniging zit midden in een reorganisatie. De afdeling Bewonerszaken krijgt een belangrijkere rol dan voorheen. Vroeger vielen alleen verhuurzaken en participatie onder de afdeling Bewonerszaken. In de toekomst zullen ook de huismeesters en de woninginspecteurs tot Bewonerszaken gaan behoren. Nu vindt het herstellen van woonschade en het uitvoeren van mutatie-onderhoud buiten de afdeling Bewonerszaken om plaats. In de nieuwe opzet zal het mutatie-onderhoud strikt gescheiden worden van het overige onderhoud (klachtenonderhoud, planmatig onderhoud).

Andere corporaties bevinden zich nog in een stadium waarbij alleen de informatievoorziening gereorganiseerd wordt. Bij een geïnterviewde corporatie wordt

eraan gewerkt om alle woningen en woningtypes een buurtcode te geven. Dat betekent dat alle informatie per buurt kan worden geselecteerd. Ook voor andere beleidsdoeleinden, zoals het beheer van complexen wordt dit gewenst, omdat een complex niet alleen boekhoudkundig bekend is. Koppelingen tussen bestanden van de afdelingen verhuur, technische dienst en financiële dienst zullen daardoor in de toekomst mogelijk zijn. Voor managementinformatie worden deze koppelingen ook gewenst.

De automatisering binnen woningcorporaties heeft soms geleid tot het apart instellen van een afdeling voor de informatievoorziening.

3.3.4 Mogelijkheden en beperkingen van de registratie

Bij de registratie gaat het niet om de volledigheid van een omschrijving van kwaliteit, maar om de doeltreffendheid inzake het waarnemen van veranderingen in de verhuurbaarheid. Geconcludeerd kan worden dat veel gegevens die voor inzicht in de verhuurbaarheid van belang zijn al in de administratieve gegevensbestanden aanwezig zijn. De oorspronkelijk voor andere doeleinden (dagelijkse operationele activiteiten) verzamelde gegevens kunnen voor een tweede keer worden gebruikt. Voor gebruik van administratieve gegevens in het licht van de verhuurbaarheid worden de gegevens welke oorspronkelijk op adresniveau zijn opgeslagen, geaggregeerd naar woonlaag, complex of buurt. De informatie wordt dus minder gedetailleerd. Inhoudelijk blijven de registraties beperkt tot kenmerken op complexniveau, ondanks de toenemende verbreding van het kwaliteitsbegrip (zie hoofdstuk 1).

De marktgerichte benadering komt inhoudelijk tot uiting in het achterhalen van oordelen (dit is kwalitatieve informatie) van klanten/bewoners over de woning en woonomgeving in brede zin (exit- en satisfactieonderzoek). Ook de dienstverlening van de woningbeheerder wordt in enkele gevallen aan het oordeel van klanten blootgesteld. Exit-interviews worden door de meeste, door ons geïnterviewde, corporaties systematisch bij alle vertrekkende bewoners afgenomen. Dienstverlenings- en satisfactie-onderzoek vinden incidenteel plaats. Oftewel, naast een permanente registratie, komen eenmalige metingen voor.

Om het gebruik van gegevens voor meerdere doeleinden mogelijk te maken, moeten begrippen eenduidig worden omschreven en dient meting van ontwikkelingen met indicatoren volgens een vaste procedure te verlopen. Hiervoor is overeenstemming noodzakelijk binnen de eigen organisatie. Bovendien moet er bereidheid bestaan om de gevraagde gegevens te verstrekken en zal de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van gegevens moeten worden afgebakend.

Om dichter bij de klant te staan en adequater op wensen in te spelen worden veranderingen in de organisatiestructuur van corporaties doorgevoerd. De afdeling Verhuur- en bewonerszaken krijgt daarbij een belangrijkere positie. In het licht van het verzamelen van informatie over de verhuurbaarheid is deze afdeling het concentratiepunt.

Bij de toepassing van indicatoren rijzen talloze problemen (zie ook Nauta, Smeets, 1987):

beschikbaarheid van informatie

Een groot aantal corporaties beseft dat het (door middel van automatisering) mogelijk is geworden te veel gegevens te verzamelen (overinformatie). Bij het registreren van teveel indicatoren is de kans groot dat een deel van de gegevens ("cijferbrei") niet meer wordt bekeken. Het verzamelen van teveel gegevens, die dus niet goed aansluiten bij de behoefte, wordt onder andere geweten aan het slecht formuleren van de informatiebehoeften. Veel corporaties beginnen met het bijhouden wat ze zelf kunnen meten of wat al beschikbaar is. Hoewel vele gegevens versnipperd over de diensten beschikbaar zijn, leidt het gebrek aan een systematisch ordening ertoe dat de gegevens moeilijk bij elkaar kunnen worden gebracht. Een tekort aan geordende gegevens komt volgens enkele geïnterviewden vooral voort uit de handmatige verwerking van gegevens (bijvoorbeeld bij gegevens over klachtenonderhoud en mutatieprocedures).

kwaliteit van gegevens

De actualiteit van verschillende gegevensbestanden laat nogal eens te wensen over. Als voorbeeld wordt de registratie van woonwensen van woningzoekenden bij de inschrijving genoemd. De woonwensen op het moment dat men een woning krijgt aangeboden verschillen van de woonwensen die men had toen men zich inschreef. Bij een groot aantal corporaties worden daarom alle ingeschreven woningzoekenden jaarlijks geënquêteerd. Langs deze weg worden de woonwensen geactualiseerd en kunnen ook de woningzoekenden worden opgespoord die inmiddels zijn geholpen. Bestandsvervuiling wordt zo beperkt.

De betrouwbaarheid van gegevens laat nogal eens te wensen over. In een aantal gevallen is er sprake van een aanmerkelijke "bestandsvervuiling" in woningzoekendenbestanden, wat de volgende achtergronden heeft:

1. bewoners hebben al een woning maar staan nog in het bestand
2. wijze van registreren:
 - a. b.v. men kan het woningtype en de wijkvoorkeur doorgeven, maar dan kon men toch in een ongewenste wijk terecht komen
 - b. de woonwensen zijn genormeerd; afhankelijk van de leeftijd en huishoudensamenstelling komt men maar voor enkele woningtypen in aanmerking.
3. misleiding: om voor het gewenste woningtype in aanmerking te komen; b.v. men schrijft zich in als samenwonend stel, maar er gaat slechts één persoon wonen

Aan de betrouwbaarheid van het oordeel van bewoners over het complex en de buurt twijfelen sommigen, omdat volgens hen sociaal minder acceptabele redenen niet worden vermeld. Een geïnterviewde koepel stelt aan een indicator de voorwaarde dat deze consistent meetbaar moet zijn. Een andere koepel wijst op de vele problemen die zich bij de definiëring van begrippen als mutatiegraad voordoen ⁷. De koepels streven dan ook naar het eenduidig definiëren van begrippen. Een corporatie pleit voor de vastlegging van de definiëring op landelijk niveau. Van een indicator kan pas een signalerende werking uitgaan als de gegevens betrouwbaar zijn. Daarvoor moet niet alleen worden aangegeven dat

een mutatiegraad 15% bedraagt, maar tevens moet worden vermeld op hoeveel waarnemingen dit is gebaseerd.

Volgens een koepel ondermijnt de noodzaak tot nuancering van de indicatoren het systeem. Immers, het beeld van de verhuurbaarheid dat in één oogopslag wordt verkregen, geldt niet meer. Dit pleit voor een systeem met een beperkt aantal indicatoren.

intra-organisatieel probleem: diversiteit

Hoewel veel gegevens al aanwezig zijn binnen een organisatie, is de wijze waarop deze zijn opgeslagen (in een computer, in ordners, in hoofden van medewerkers) niet uniform, de frequentie waarmee dit gebeurt is verschillend enz. Dit leidt tot problemen bij verwerking en gebruik. Gebrek aan actualiteit, weinig uniforme definiëring en het ontbreken van sleutels in verschillende bestanden maakt koppeling van gegevens onmogelijk of zeer moeilijk. Bovendien worden gegevens nu met een verschillende regelmaat gepresenteerd, waardoor de mogelijkheden voor onderlinge vergelijkbaarheid te wensen over laten. Dit komt voor een belangrijk deel voort uit historisch bepaalde ontwikkelingen. Zo is de financiële administratie vrijwel overal geautomatiseerd, terwijl de automatiseringsgraad van de Technische dienst of de afdeling Verhuur- en Bewonerszaken achterblijft. Automatisering is dan ook dringend noodzakelijk. Een probleem is ook dat het draagvlak voor automatisering niet overal even groot is. Op managementniveau is het animo voor formalisering en objectivering vaak groter dan binnen het werkapparaat waar men vaak nog vertrouwd op eigen intuïtie en ervaring.

Het leggen van dwarsverbanden (koppelingen) is lastig door de eilandjes van automatisering per afdeling. Een ander benadrukt het ontbreken van bepaalde koppelmogelijkheden, bijvoorbeeld tussen het huurpakket en het woningzoekendenbestand (beiden zijn NCCW-pakketten). Hetzelfde geldt voor bestanden waar respectievelijk de aard en het aantal klachten en de kosten van het klachtenonderhoud worden geregistreerd. Verschillen in software betekenen dat de gegevens anders zijn opgeslagen, waardoor het zoeken van gegevens per gegevenspakket anders verloopt. Door het voorgaande bestaat grote behoefte aan een "Deltaplan", dat dwarsverbindingen legt en een zekere mate van integratie bewerkstelligt.

inter-organisatieel probleem

De bovengenoemde koppelingsproblemen worden nog groter wanneer relevante informatie buiten de organisatie wordt geregistreerd. Dit is bijvoorbeeld het geval bij centrale woningregistratie, waarbij buiten de corporatie gegevens uit de aanbiedingsfase worden geregistreerd. Illustratief in dit verband is de situatie in Den Bosch. Woningzoekenden worden centraal geregistreerd. Het (eigen) woningbestand daarentegen, is gekoppeld met een systeem in Almere. De noodzakelijke koppeling van vraag en aanbod kan daardoor niet worden gelegd. Zo is het bijvoorbeeld niet mogelijk het aantal aanmeldingen voor een bepaald complex (een graadmeter voor de populariteit of woningmarktpositie) te achterhalen. Ook is het niet mogelijk een woningzoekende een indicatie te geven van de wachttijden en het benodigde aantal urgentiepunten voor het gewenste woningtype.

Ook informatie van gemeentelijke diensten is vaak relevant, zeker in het kader van buurtbeheer. Het gaat immers om een activiteit met een multi-actor en multi-level karakter, waarbij de activiteiten en doelstellingen van de ene actor beïnvloed worden door die van de ander. Dit soort netwerk-achtige activiteiten veronderstelt echter in toenemende mate informatie-uitwisseling. De voortschrijdende privatisering en functionele decentralisatie maakt deze inter-organisatorische problemen steeds groter.

Een aantal corporaties is nog onvoldoende doordrongen van de noodzaak om gegevens met betrekking tot de verhuurbaarheid systematischer te verzamelen. Het is daardoor bijvoorbeeld niet mogelijk om op complexniveau gegevens uit te wisselen tussen corporaties.

gebruikersvriendelijkheid

Een ander probleem dat verband houdt met het opzetten van een signaleringssysteem, is de geringe gebruikersvriendelijkheid van (een aantal van) de huidige software-pakketten. Automatisering wordt nog teveel beheerst door een technocratische aanpak. Programmeurs zijn onvoldoende in staat zich in te leven in en aan te sluiten bij de wensen van de gebruikers (i.c. corporatie-medewerkers).

presentatie

Met name het bewerken van gegevens tot bruikbare presenteerbare informatie vormt een groot probleem. Hoe kan met behulp van software-pakketten zodanig worden gemanipuleerd, dat er bruikbare informatie beschikbaar komt, d.w.z. enkele belangrijke tabellen en grafieken in plaats van 1001 kruistabellen.

De huidige programmatuur is onvoldoende in staat de gewenste output te leveren. De geringe statistische bewerking van gegevens wordt geweten aan een gebrek aan gekwalificeerd personeel. Een geïnterviewde stelt dat het aantrekken van nieuw personeel dit probleem zal oplossen.

ontwikkelingstijd

Het opzetten van een signaleringssysteem, het verzamelen (selecteren) en het verwerken van gegevens kost veel tijd. Bovendien zijn er veel interne discussies nodig over de vraag welke indicatoren op welk schaalniveau (en met welke regelmaat) moeten worden geregistreerd.

De informatievoorziening zal steeds moeten aansluiten op de informatiebehoefte. Aangezien deze steeds aan verandering onderhevig is, zal de bestaande wijze van gegevensverzameling en -verwerking, en waar nodig ook de eigen organisatie, moeten worden aangepast.

3.4 Signalering

3.4.1 Kengetallen en maatstaven

De uitkomsten van de registratie moeten worden verwerkt. Er moet uit gedestilleerd worden of en wanneer er iets bijzonders aan de hand is. Oftewel, er moeten signalen achterhaald worden. Signalen kunnen worden opgevat als symptomen van ontwikkelingen. De oorzaken of verklaringen worden niet

aangegeven. Na een signaal kan uitgebreider onderzoek nodig zijn om de verklaring voor de gesignaleerde ontwikkeling te achterhalen ⁸.

Vanuit de koepels worden bepaalde eisen aan een signaal gesteld, zoals actualiteit, betrouwbaarheid en een doelmatige en effectieve presentatie. De aspecten actualiteit en betrouwbaarheid zijn bij de registratie al aan de orde geweest. De doelmatige en effectieve presentatie refereert aan de wens in één oogopslag te zien wat goed en wat slecht verhuurbare complexen zijn. Dit impliceert dat uitgebreide overzichten met registratiegegevens niet moeten worden gepresenteerd. De vele nuancerings die bij de indicatoren kunnen worden gemaakt ondergraven het beeld dat in één oogopslag duidelijkheid wordt verschaft. Bij de signalering zou rapportage alleen plaats kunnen vinden als van tevoren opgegeven grenswaarden worden overschreden.

Hoewel ook opzichters en verhuurfunctionarissen uit de mondelinge en visuele waarneming over een samenvattend beeld van de situatie kunnen beschikken, pleiten de koepels en vele corporaties voor een formeel systeem. De betrouwbaarheid daarvan wordt hoger ingeschat en bovendien wordt het zeer belangrijk gevonden dat de resultaten toetsbaar zijn en het mogelijkheid tot discussie geven.

Voor het opstellen van signaleringsoverzichten worden hier drie typen methoden onderscheiden:

1. het presenteren van de ontwikkeling in de tijd (trends). De historische kengetallen zijn de referentie voor de actuele waarden;
2. het vergelijken van de stand van zaken of het verloop van de waarde van een indicator met een grenswaarde (dit wordt ook wel een kritische waarde of drempelwaarde genoemd);
3. het vergelijken van de waarde van een indicator met een streefwaarde.

Het gebruik van deze drie typen in de praktijk wordt hier besproken. Maar eerst zal in worden gegaan op het ruimtelijke niveau van signalering.

3.4.2 Het ruimtelijke niveau van signalering

Een zeer belangrijk aspect van de registratie en signalering is het ruimtelijke schaalniveau. Allereerst is het ruimtelijke niveau waarop gegevens worden verzameld van belang. Vaak zal dit het niveau van één woning zijn. Voor de signalering van verhuurbaarheidsontwikkelingen gaat het om de presentatie van gegevens op een hoger niveau. De presentatie van de totale leegstand of de mutatiegraad voor het gehele bezit is vaak een te hoog niveau. Omdat signalering op het niveau van een woning te klein lijkt, kiezen veel corporaties voor het complexniveau. Per indicator kan het evenwel anders zijn. De beeldvorming speelt namelijk vaak een rol voor een gehele buurt.

Veel beschikbare gegevens zijn in de huidige bestanden op adres- en complexniveau (incidenteel op buurt- en wijkniveau) gecodeerd. In dit verband kan genoemd worden:

- de huur- en financiële administratie (mutatiegraad, leegstand, huurderving, betalingsgedrag);
- klachtenregistratie (aard en aantal klachten);
- woningcartotheek (verbeteringsverzoeken);
- onderhoudsadministratie (kosten mutatie-onderhoud en vandalisme) en;

- verhuurstatistiek (leegstand, mutatiegraad, weigeringsgraad, -motieven). Omdat complexen buurtoverschrijdend kunnen zijn en corporaties gegevens per buurt willen aggregeren, wordt door enkele corporaties een buurtcodering aan de gegevens toegevoegd.

De resultaten van de registraties worden soms overzichtelijk op één A3 gepresenteerd, waarbij per complex de waarden staan weergegeven: aantal mutaties en mutatiegraad, weigeringsgronden, vandalisme en top 10 vandalisme, overlast situaties, woongedrag, deurwaarderzaken in aantallen en bedragen, ontruiming (zie schema). Bij enkelen zijn ter vergelijking de cijfers over 1987 gepresenteerd.

Bij een groot aantal complexen gaat het overzicht echter verloren. Om het registratieoverzicht te beperken, wordt gepleit voor het creatief omgaan met de indicatoren. Eigenlijk wordt voorgesteld in plaats van een registratie-overzicht alleen signalen te presenteren, waarin bijvoorbeeld alleen staat aangegeven bij welke indicatoren de van te voren vastgestelde grenzen zijn overschreden. Dit kan uitzonderringsrapportage worden genoemd. Enkele voorbeelden om te komen tot beknopte signaleringsoverzichten:

Het elke maand enkel en alleen presenteren welke complexen op de drie belangrijkste indicatoren slecht scoren.

Het vaststellen van b.v. de mutatiegraad per wijk, per woningtype, per huurklasse, per prijs/kwaliteitsklasse. Dan worden indicatoren ingezet om iets te zeggen over de kenmerken van een woning.

Een differentiatie van kengetallen naar woningtypen, huurklassen etc. Dat geeft informatie die interessant is voor het verbeteringsbeleid.

Huurachterstand in relatie tot huurklassen. Als dat echt een probleem zou zijn, kan dat voor de nieuwbouw gevolgen hebben.

Dergelijke informatie is van strategische waarde. Hierbij worden huurachterstanden op een ander analyse niveau gebracht dan gewoonlijk, waar slechts naar huurachterstanden in verband met de financiële positie van de woningcorporatie wordt gekeken.

Het vaststellen van de positie van woningen onder woningzoekenden door na te gaan hoeveel mensen geïnteresseerd zijn in een eengezinswoning en hoeveel eengezinswoningen er zijn. Dit soort selecties is interessanter dan het algemene inzicht dat er 1000 woningzoekenden zijn op 10000 woningen.

3.4.3 Historische kengetallen als referentie

De meest gehanteerde en meest eenvoudige benadering is het volgen van het verloop van de waarde van een indicator. Deze benadering komt het meeste voor bij de door ons geïnterviewde corporaties. Hierbij zijn geen expliciete grens- of streefwaarden geformuleerd. Gebruik kan worden gemaakt van eigen index-cijfers. Een voorwaarde hiervoor is dat de definiëring van de indicator en de meetmethode hetzelfde blijven. Bij verandering zijn de kengetallen uit de voorgaande jaren onbruikbaar geworden.

Enkele voorbeelden:

De mutatiegraad is bijvoorbeeld al jaren hetzelfde. Als de situatie goed is, heeft men hieraan een belangrijk ervaringscijfer. Bij veranderingen is er wat aan de hand.

Als een woningcorporatie ziet dat mensen met minder urgentiepunten een woning krijgen, weet men uit ervaring dat er veel huuropzeggingen zijn en dat het potentieel aan kandidaten kleiner is. Met een hoog aantal urgentiepunten is bekend dat er veel woningzoekenden achter zitten. Per complex kunnen hier conclusies uit worden getrokken, omdat voor sommige complexen mensen met meer punten een woning krijgen, dan voor andere complexen. De populariteit (of het relatieve tekort) van woningen blijkt hieruit.

Het (constante) aantal aanmeldingen per maand is een ervaringscijfer dat ook gebruikt wordt voor toekomstverwachtingen.

Een woningcorporatie hecht veel belang aan de ervaringscijfers met 'het aantal urgentiepunten dat nodig is om een woning te kunnen betrekken'. De gemiddelde urgentiescore voor 4500 woningzoekenden ligt momenteel op 65 a 70 punten. Voor aantrekkelijke woningen is deze 110 punten, en voor onaantrekkelijke woningen 55 punten. Als blijkt dat er een complex is dat alleen maar verhuurd kan worden tegen een urgentiecijfer van 55, dan is dat een teken dat de betreffende woningen slecht in de markt liggen.

Tegenover het volgen van ontwikkelingen wordt gesteld dat de absolute waarde van een indicator weinig zegt. De vraag naar een duidelijk referentiekader komt dan ook op. Het ontbreken van een referentiekader, bijvoorbeeld in de vorm van grens- of streefwaarden, kan ertoe leiden dat onduidelijk is wat signalen zijn. Het gevolg is dat corporaties blijven steken in het presenteren van vele tabellen en lange lijsten met gegevens. Typerend is dat sommigen advies van een koepel inwinnen om de werkelijke signalen vast te stellen. Koepels beschikken immers over ervaringsgegevens van verscheidene corporaties.

3.4.4 Kengetallen als grenswaarde

Door het verloop van de waarde van de indicator te vergelijken met een grenswaarde kan (binnen zekere tolerantiegrenzen) een signaal worden vastgesteld. Er zal een onderscheid worden gemaakt in interne en externe grenswaarden.

Interne kengetallen als grenswaarde

Vergelijken van kengetallen van complexen met soortgelijke complexen biedt zicht op relatief sterke en zwakke punten. In het experiment met meting van de dienstverlening hebben corporaties de tevredenheid over dienstverleningsaspecten tussen typen complexen vergeleken (Suurmond & Fokkema, 1988).

Figuur 20: Vergelijking van kengetallen tussen typen complexen

Tevredenheid over	hoogbouw laagbouw	
1. de schilderbeurten aan uw woning	6.1	5.3
2. de aantrekkelijkheid van de woningen in de buurt	5.6	6.9
3. de andere voorzieningen in de buurt	6.7	5.6
4. de veiligheid in de buurt	4.1	6.1
5. de leefbaarheid in de buurt	5.2	6.9
6. contacten met andere mensen in de buurt	5.3	6.7
7. het wonen in de buurt	5.9	7.2
8. de veiligheid van de woning	4.8	6.3
9. het wonen in de woning in de buurt	5.5	7.1

Suurmond & Fokkema, 1988

Andere voorbeelden uit de praktijk met het gebruik van grenswaarden hebben betrekking op de mutatiegraad. Vergelijking van de mutatiegraad van een complex met een ander complex uit het eigen bezit (referentiecomplex), een andere woonlaag of de vergelijking met het corporatiegemiddelde. Sommigen differentiëren de mutatiegraad naar bouwvorm.

Een voorbeeld is een corporatie die uitgaat van een grenswaarde in de mutatiegraad van 10% bij meergezinswoningen en 7% bij eengezinswoningen.

Indien de grenswaarde wordt overschreden, volgt nader onderzoek om na te gaan of er daadwerkelijk sprake is van een verhuurbaarheidsprobleem en om na te gaan wat de oorzaken zijn.

Een woningbouwvereniging heeft onlangs een kwaliteitsonderzoek verricht onder 600 bewoners. Door middel van een enquête heeft men gevraagd naar de kwaliteit van de dienstverlening. Bewoners moesten een rapportcijfer geven. Het kengetal (de kritische waarde) was de vijf: hoger dan vijf betekende een "voldoende", lager dan vijf "onvoldoende". Deze wijze van waardering heeft als belangrijk voordeel dat gerefereerd wordt aan een interpretatiekader dat voor iedereen hetzelfde is.

Bij veel indicatoren kunnen geen acceptabele grenzen worden geformuleerd. Gesteld wordt dat het vaak zal gaan om een cluster van indicatoren dat een bijzondere score laat zien. Er zal ervaring met indicatoren opgedaan moeten worden. Veel corporatiemedewerkers beschikken al over ervaringsgegevens. Een voorbeeld hiervan is een corporatie waar er van uit wordt gegaan dat er bij een woning die 5 à 6 keer geweigerd wordt wat aan de hand is. De afwezigheid van een duidelijke grenswaarde ligt volgens de geïnterviewde in de afwezigheid van veel weigeringen.

Externe kengetallen als grenswaarde

Van externe kengetallen als grenswaarde kan worden gesproken als de grenswaarde van buiten de corporatie afkomstig is. Vergelijking van de waarde van een indicator bij een corporatie met het landelijke of regionale gemiddelde gebeurt nog niet voor indicatoren die verband houden met de verhuur, aldus een koepel. Landelijke cijfers zijn daarover nog niet beschikbaar. Toch vindt vergelijking met landelijke cijfers plaats. Het betreft referentie aan de weigeringsgraad (een landelijk gemiddelde van drie aanbiedingen (=twee weigeringen)) en huurachterstanden.

Huurachterstanden worden eveneens met landelijke cijfers vergeleken. Een corporatie vergelijkt de huurachterstand, welke per complex wordt bijgehouden, met de norm van het Ministerie van VROM (2% op jaarbasis). Van deze norm wordt door het Ministerie uitgegaan bij het opzetten van een exploitatie en het vaststellen van het huurniveau.

Vergelijking van complexindicatoren met plaatselijke gemiddelden wordt bijvoorbeeld uitgevoerd voor de mutatiegraad. De gemeente Amsterdam publiceert elk jaar volkshuisvestingsnormen (c.q. richtlijnen). De normen gelden voor alle Amsterdamse corporaties en hebben betrekking op de exploitatie en het onderhoud.

Een voorbeeld van de vergelijking met een plaatselijk gemiddelde is door een woningcorporatie genoemd. De mutatiegraad over alle corporaties bedraagt 12%. Als een complex een hogere mutatiegraad heeft, behoeft dit complex extra aandacht. Er moet echter wel rekening gehouden worden met het woningtype. Etagewoningen hebben nu eenmaal een hogere mutatiegraad dan eengezinswoningen. Eveneens moet rekening gehouden worden met de grootte van het complex. Wanneer een complex uit tien woningen bestaat en er verhuizen twee huishoudens, dan heb je al een hoge mutatiegraad (20%). Een bepaald kengetal moet op een groot aantal metingen gebaseerd zijn ("de wet van de grote aantallen").

Vergelijking van gemiddelde waarden per complex met jaargemiddelden op wijkniveau (gegevens van meerdere complexen van meerdere corporaties) komt voor bij de mutatiegraad, aantal inschrijvingen, huurachterstanden, klachtenonderhoud, mutatie-onderhoud en vandalisme (kosten en aantallen).

Complexen die ver boven het wijkgemiddelde scoren worden "C-complexen" genoemd. Dit zijn de relatief slechte complexen. De complexen die op het wijkgemiddelde zitten worden B-complexen genoemd. Deze complexen hebben momenteel nog geen verhuurproblemen, en moeten om die reden in de gaten gehouden worden. De complexen die onder het wijkgemiddelde scoren worden A-complexen genoemd. Dit zijn complexen waar geen problemen te verwachten zijn.

Enkele corporaties zijn de enige sociale verhuurder in een gemeente. De mogelijkheden tot uitwisseling van gegevens tussen corporaties zijn dan niet aanwezig. Op wijkniveau en op gemeentelijk niveau kan dan gewerkt worden met het corporatiegemiddelde. Een intern kengetal derhalve. Een nadeel is dat prestaties dan niet kunnen worden vergeleken.

3.4.5 Kengetallen als streefwaarde

Een van de toepassingen van kengetallen is het gebruik als streefwaarde. De effecten van maatregelen en de effectiviteit van de organisatie kunnen dan worden afgelezen aan het verschil tussen streefwaarde en werkelijke waarde. Hierdoor is een tijdige bijstelling van normen of van het beleid mogelijk. Indien er een kloof tussen de streefwaarde en de werkelijke waarde wordt gesignaleerd is het voor een interpretatie van de achtergrond van dit verschil noodzakelijk om ook kenmerken van het gevoerde beleid en kenmerken van ontwikkelingen in de omgeving te registreren.

In het Verhuurplan 1989 van een woningcorporatie is een overzicht gepresenteerd van de ontwikkelingen en prognoses op het gebied van verhuur, mutatiegraad en leegstand.

Figuur 21: Prognose versus werkelijkheid

	werkelijk 1987	prognose 1988	werkelijk 1988	prognose 1989
verhuringen	3600	3500	2920	2730
mutaties	2350	2550	2260	2350
mutatiegraad	18,6	20,0	17,9	18,4
leegstand	918	390	550	220
leegstand % 31-12	7,3	3,1	4,3	2,6

Ervaring vormt de basis voor dergelijke prognoses. Deze prognoses kan men opvatten als doelstellingen of streefwaarden. Elke maand wordt de balans opgemaakt waarna eventuele afwijkingen geconstateerd en zo mogelijk gecorrigeerd kunnen worden. Prognoses kunnen ook betrekking hebben op de wachttijden voor verschillende woningen.

Enkele andere voorbeelden.

Een woningbouwvereniging streeft naar een acceptatiegraad van het gehele bezit van 75 %. Met betrekking tot de mutatiegraad streeft men naar een corporatiegemiddelde van 7%. Ook voor het betalingsgedrag hanteert men een bepaald streefbeeld. Zo mag de huurachterstand aan het eind van de maand niet meer dan 15% van de totaal te innen maandhuur bedragen. De doelstelling voor de leegstand bedraagt minder dan 1%.

Grens- en streefwaarde kunnen gelijk aan elkaar zijn. Gemiddelde cijfers van corporaties kunnen immers als streefwaarde worden gebruikt. Een extern kengetal kan dan een streefwaarde zijn.

3.4.6 Frequentie van signalering

In principe zijn corporatiemedewerkers dagelijks bezig met het registreren en signaleren van ontwikkelingen. Signaleringsoverzichten worden echter slechts periodiek opgesteld. Omdat veel gegevens in computers zijn opgeslagen, zijn ze in principe op elk gewenst tijdstip toegankelijk. Dit is zeer bevorderlijk voor de communicatie tussen verschillende diensten c.q. medewerkers onderling, alsmede tussen de directie (het management) en het bestuur.

De regelmaat van signalering hangt sterk af van de uiteindelijke bestemming van de informatie. Al naar gelang de hiërarchische positie in de organisatiestructuur wordt er wekelijks, maandelijks, per kwartaal en jaarlijks gerapporteerd. Een geïnterviewde corporatie onderscheidt "stuur- en regelinformatie" (dagelijks-wekelijks, gedetailleerd) en "managementinformatie" (maandelijks-per kwartaal, gecomprimeerd).

De keuze van indicatoren welke maandelijks dan wel per kwartaal aan het management worden gepresenteerd lijkt vrij arbitrair. Bij veel corporaties is momenteel dan ook een discussie gaande over de vraag welke gegevens per maand en welke per kwartaal opgenomen moeten worden in signaleringsoverzichten. Het merendeel van de corporaties heeft een sterke voorkeur voor het bijhouden van een beperkte set van indicatoren, omdat signaleringsoverzichten vooral kort en bondig zullen moeten zijn. Een corporatie pleit daarom voor het minder frequent (c.q. selectiever) produceren van periodieke overzichten als blijkt dat de waarde van een indicator nauwelijks afwijkt van vooraf opgestelde prognoses. Zolang een bepaalde grenswaarde niet wordt overschreden is het zinvoller om per kwartaal (i.p.v. per maand) een compleet overzicht te geven van alle indicatoren. "Wat is het nut van een maandelijks leegstandsoverzicht, als het leegstandspercentage al geruime tijd 0% is". Bovendien kost het onderhouden van een systeem met veel indicatoren behoorlijk wat tijd, terwijl de meeropbrengst hier waarschijnlijk niet tegenop weegt.

De indruk bestaat dat corporaties zich bij de keuze van indicatoren sterk laten leiden door pragmatische overwegingen. Daar waar sommigen kiezen voor een maandelijks rapportage van bepaalde indicatoren (zoals mutatiegraad, leegstand), prefereren anderen kwartaaloverzichten. Een nadere beschouwing van de gewenste regelmaat waarmee bepaalde indicatoren gepresenteerd moeten worden, geeft aanleiding tot de volgende algemene conclusie. Gegevens die direct betrekking hebben op de verhuurbaarheid van woningen (zoals mutaties, leegstand) worden overwegend maandelijks aan het management aangeboden. Enkele corporaties breiden dergelijke signaleringsoverzichten uit met gegevens (indicatorwaarden) uit voorgaande perioden teneinde een vergelijkingskader te bieden. Eén woningcorporatie zet de feitelijke waarden af tegen de geprognosticeerde waarden (streefwaarden). Gegevens die per kwartaal worden gerapporteerd, hebben veelal een financieel dan wel technisch karakter. Te denken valt aan: de aard en het aantal klachten, verbeteringsverzoeken, kosten mutatie.

Ondanks het feit dat er grote verschillen bestaan over de regelmaat waarmee corporaties signaleren, acht iedereen de huidige frequentie voldoende. De indruk bestaat dan ook dat het er eigenlijk niet toe doet of het verloop van een indicator nu per maand of per kwartaal aan het management wordt gerapporteerd. Tussentijdse (incidentele) vragen zijn immers altijd te beantwoorden, omdat alle gegevens in principe permanent beschikbaar zijn. Daarnaast vindt er regelmatig overleg plaats tussen de directeur en afdelingshoofden. Deze wijze van "mondelinge" signalering acht me Over het algemeen minstens zo zinvol als de schriftelijke met kengetallen.

3.4.7 Mogelijkheden en beperkingen van de signalering

Eenzijds wordt gepleit voor een objectivering en formalisering van de signalering. Als redenen hiervoor worden genoemd:

- bij informele signalering bestaan problemen met vastlegging en structurering en dus met de verwerking.
- zonder formalisering worden organisaties overdonderd met signalen dat er iets aan de hand is.
- er wordt op een gestructureerde wijze gewerkt en er kunnen gestructureerde beslissingen worden genomen. Momenteel nemen zeer veel mensen beslissingen op basis van zeer brede informatie die via allerlei wegen tot hen komt. Door een signaleringssysteem ontstaat een rationalisering van de besluitvorming.

Er wordt over zaken nagedacht, waarbij de subjectiviteit van mensen tegenover elkaar wordt geplaatst. Op deze manier ontstaat consensus: een gedachte wat normaal is (intersubjectiviteit). Onzekerheden worden expliciet gemaakt.

Via indicatoren wordt er intersubjectief gewerkt. Men volgt alles gestructureerd. Hiermee wordt expliciet gemaakt wat bekend is. Het gevaar dat ten onrechte vermoed wordt dat iemand een overzicht van ontwikkelingen heeft, wordt daarmee ondervangen.

- er wordt op gewezen dat alleen al het bezig zijn met signaleringssystemen van cruciaal belang is. Telkens wordt immers nagegaan of er indicatoren moeten worden toegevoegd of verwijderd en welke normen moeten worden gehanteerd. "Het er over nadenken en over praten kan nieuwe inzichten opleveren. Juist omdat er reacties komen van mensen die anders tegen zaken aankijken".
- Ook opzichters en verhuurfunctionarissen signaleren natuurlijk, maar de kans op selectieve waarneming van hen wordt door de geïnterviewden groot geacht. "Oprichters worden soms met veel frustraties geconfronteerd, waardoor ze kunnen denken dat het vreselijk slecht gaat of dat het wel meevalt". Een check hiervan met indicatoren is nodig.
- Als voordeel van externe normen is genoemd: het gebruik van kengetallen als referentie wordt als een geschikt instrument in onderhandelingen met de gemeente gezien. Met behulp van deze kengetallen kan een corporatie aantonen waarom zij op grond van haar uniciteit meer financiële ondersteuning nodig heeft dan anderen.
- Als laatste voordeel kan worden genoemd dat bij het werken met expliciete doelen in de vorm van streefwaarden een toetsing mogelijk is.

Aan de andere kant bestaat er scepsis ten aanzien van kengetallen. Het opstellen van grenswaarden, het differentiëren ervan naar verschillende situaties en het gebruik maken van referentiewaarden wordt problematisch geacht.

het vaststellen van de grenswaarde

Er wordt op het probleem gewezen dat het moeilijk is om b.v. burenruzies in een grenswaarde uit te drukken. Wat men vast zou willen leggen is de intensiteit. De mening van iemand over de intensiteit van een burenruzie is uiterst subjectief. Het gevaar is daardoor dat basisgegevens al te veel ruis, gegevens die niet nodig zijn, bevatten. Verdere analyses kloppen dan niet, omdat de input niet goed is.

Op een wetenschappelijke manier kan het probleem van het bepalen van grenswaarden volgens een geïnterviewde niet worden opgelost. Een praktijkoplossing kan zijn dat grenswaarden worden gevraagd aan mensen. Volgens een geïnterviewde zou een panel van huurders samen met het bestuur van woningcorporaties kunnen bepalen wat nog aanvaardbaar is. Er kunnen echter vele redenen zijn waardoor de preferenties van huurders veranderen. Belangrijk is dat het arbitraire van de benadering wordt onderkend. Het vaststellen van een grenswaarde blijft uiterst subjectief.

de differentiatie van grenswaarden

Dit punt ligt in het verlengde van het bovengenoemde. De beoordeling van de waarde van een indicator wordt bemoeilijkt door de context.

Een mutatiegraad van 20% zegt weinig. Afhankelijk van de kenmerken van een complex en de doelgroep (b.v. HAT-eenheden) moeten aparte grenswaarden worden ingevoerd. In een gebied met een grote vraag naar HAT-eenheden (situatie op de woningmarkt) zal de grenswaarde anders zijn.

De weigeringsgraad fluctueert ook erg. Onderscheid moet worden gemaakt tussen het toewijzen aan doorstromers t.o.v. het toewijzen aan starters en vestigers. Per complex zou men een specifieke grenswaarde moeten formuleren.

In Den Haag ligt de verhuurbaarheid per woonlaag anders.

In Tilburg in een gebied met veel vierkamerwoningen hanteren de corporaties de norm dat alleen woningzoekenden ouder dan dertig die samenwonen ervoor in aanmerking komen. Als deze norm niet meer geldt komen de woningen snel vol.

In Den Haag is de woningnood nog zo groot dat woningen toch wel verhuurd worden. In Tilburg en Groningen is dat anders. De kritische waarden zijn hier dan ook anders.

Ook anderen betogen dat kennis van de lokale woningmarkt noodzakelijk is voor het nuanceren van kengetallen.

Kengetallen worden door een corporatie gedifferentieerd naar flat(-complex), al naar gelang de resultaten uit voorgaande jaargangen hiertoe de mogelijkheid bieden. Differentiatie naar complex is niet altijd voldoende. Gelet op de eenvormigheid van het bezit is het noodzakelijk een differentiatie aan te brengen naar ligging (lokatie), woningtype, etc. De mogelijkheden daartoe zijn aanwezig, omdat vrijwel alle gegevens geautomatiseerd zijn opgeslagen.

gemiddelden-als-referentie

Een corporatie noemt als probleem dat dergelijke normen zijn gebaseerd op gemiddelden van de verschillende corporaties. Met een duidelijk afwijkend woningbezit, zoals bijvoorbeeld de flats in de Bijlmer van "Nieuw Amsterdam", worden deze externe normen minder geschikt geacht.

een tekort aan ervaringsgegevens

Enkele geïnterviewden wezen op het recente gebruik van indicatoren. Als gevolg daarvan bestaat er een tekort aan ervaringsgegevens.

3.5. Slot

In dit hoofdstuk zijn indicatoren en kengetallen behandeld. Deze kengetallen verschaffen belangrijke informatie over het oordeel van de consument over het produkt (de woning en woonomgeving). De verhuurbaarheid en dus de positie van het produkt op de markt valt hieruit af te leiden. Gebleken is dat de relatie tussen consument en produkt niet eenduidig uit de indicatoren is af te leiden. De vele nuanceringen bij de indicatoren zijn daar een illustratie van. Het systematisch bijhouden van indicatoren wordt door velen een nuttige methode geacht om te komen tot geobjectiveerde informatie. Op managementniveau is de animo voor formalisering en objectivering vaak groter dan binnen het werkapparaat waar men vaak nog vertrouwd op eigen intuïtie en ervaring. Met indicatoren beschikt men over een instrument waarmee veranderingen in de verhuurbaarheid van woningen kunnen worden waargenomen. Omdat expliciet wordt aangegeven op welke indicatoren de waarnemingen zijn gebaseerd is discussie over de waarnemingen mogelijk, in tegenstelling tot vermoedens en geruchten die worden opgevangen. Het systematische gebruik van indicatoren door woningbouwverenigingen is illustratief voor een meer bedrijfsmatige wijze van beheren. De keuze van indicatoren en het gebruik van instrumenten als satisfactieonderzoek, dienstverleningsonderzoek en exit-interviews wijzen op een marktgerichte benadering waar het oordeel van de consument centraal staat.

De gegevens die gebruikt worden zijn voor een groot deel al via de reguliere processen binnen de organisatie aanwezig. Om een tweede gebruik van de gegevens in het licht van de verhuurbaarheid mogelijk te maken, dient expliciet aandacht te worden besteed aan de afstemming van gegevensbestanden. De automatisering van bestanden zal een belangrijk middel zijn om snel selecties uit bestanden te maken.

De meest gehanteerde benadering is het volgen van het verloop van de waarde van een indicator (het historische gebruik). Het gebruik van grenswaarden en streefwaarden komt nog weinig voor. Volgens een geïnterviewde zijn kengetallen een geschikt instrument bij onderhandelingen met de gemeente over financiële ondersteuning. Door referentie aan kengetallen van andere corporaties kan het eigen standpunt immers worden onderbouwd.

Door het historische gebruik van indicatoren ontstaat het karakter van monitoring. Alleen met grenswaarden of streefwaarden kunnen afwijkingen van gewenste ontwikkelingen worden gesignaleerd. In relatie tot de streefwaarden is

dan sprake van een voortgangsrapportage. Voor een preventief beleid zijn verwachtingen of prognoses wenselijk zodat van 'early warning' gesproken kan worden. De informatie die vanuit de registraties gebruikt wordt voor de signalering kan getypeerd worden als retro-spectief. Hoewel deze informatie wel degelijk bruikbaar is voor de toekomst, zijn naast de bestaande registraties (welke per definitie retro-spectief zijn) ook prognoses en scenario's nuttig. Voor het opstellen van prognoses dienen de cijfers uit het verleden als vertrekpunt. Wellicht wordt in de behoefte aan toekomst informatie voorzien door de geruchten, verwachtingen en plannen die managers via informele externe kanalen (recepties, studiedagen, besprekingen) bereikt. In rapporten als het jaarverslag wordt echter nauwelijks aandacht besteed aan toekomstige ontwikkelingen, aldus een geïnterviewde bij een koepel. Dit wijst volgens de geïnterviewde op een gebrek aan strategisch denken.

Het bepalen van grenswaarden of kritische waarden krijgt nog weinig aandacht. Dit is ook door de SEV (1989) geconcludeerd. Met het toenemen van het systematische gebruik van indicatoren zal de ervaring groeien en zullen grenswaarden ontwikkeld kunnen worden. Bij overschrijding van een grenswaarde moet voorlopig steeds in het oog worden gehouden dat een afwijking van een norm niet slecht hoeft te zijn. Wellicht deugt de norm niet. Zeer belangrijk in het informatieproces is dan ook de volgende fase: de beoordeling. Interpretatie van de ontwikkelingen en het achterhalen van verklaringen blijkt erg ingewikkeld te zijn. In het volgende hoofdstuk wordt dit vraagstuk uitgewerkt.

3.6. Noten

1. De volgende werkwijze werd bij het afnemen van de interviews gehanteerd.
Aan alle woningcorporaties is dezelfde vragenlijst toegestuurd. Bij de koepels zijn alleen de vragen aan de orde gesteld waar de geïnterviewde in de praktijk bij betrokken is. In de maanden maart en april 1989 zijn 16 interviews afgenomen. De duur van een interview lag gemiddeld op 1,5 a 2 uur. Op één interview na zijn ze allen opgenomen op band. Hierdoor is een zorgvuldige verslaglegging mogelijk geweest. Elk verslag is aan de gesprekspartners ter fiattering voorgelegd. Op enkele verslagen zijn kleine redactionele aanvullingen/opmerkingen ontvangen. Om de anonimiteit van de gesprekspartners en hun organisaties te waarborgen, worden de organisaties in deze verslaglegging niet bij naam genoemd behalve "Nieuw Amsterdam".
2. In 1984 hebben Prak en Priemus een theoretisch model opgesteld voor het verval van naoorlogse gesubsidieerde huurwoningcomplexen. Na vier jaar is op grond van de ervaring gebleken dat het model een goede weergave geeft van vervalprocessen (Spaans, Hoenderdos, 1989; Prak, Priemus, 1989). Op deelaspecten heeft het model een aanpassing ondergaan (zie Prak, Priemus, 1989).
Hier zal in het kort op de inhoud van het vervalmodel worden ingegaan.
In het model wordt het vervalproces van één complex weergegeven. Het model bestaat uit drie vervalspiralen, te weten technisch, sociaal en financieel verval.
Het vervalmodel verklaart de inwerking van de soorten verval op elkaar en het maakt duidelijk waarom de 'vervalspiraal' blijft draaien. Onduidelijk blijft evenwel wat het begin van het vervalproces is. Het model verklaart ook niet waarom het ene complex wel in de spiraal komt en het andere niet.
Vanwege de vele aspecten die in het model worden genoemd, kan het dienen als checklist. Voor de signalering hebben Spaans en Hoenderdos primaire indicatoren uit het model gelicht, die de spiraalbewegingen registreren.
Hieronder zijn de drie spiralen opgenomen. De primaire indicatoren zijn onderstreept en de elementen die in meer spiralen voorkomen, de scharnierpunten, zijn vet omkaderd.
Naast de drie spiralen zijn de vraag naar en het aanbod van woonruimte uit het model gelicht.
De primaire indicatoren (de onderstreepte) zijn over het algemeen goed te meten. Zie de figuren op de volgende pagina.

Enkele opmerkingen over spiraal 1:

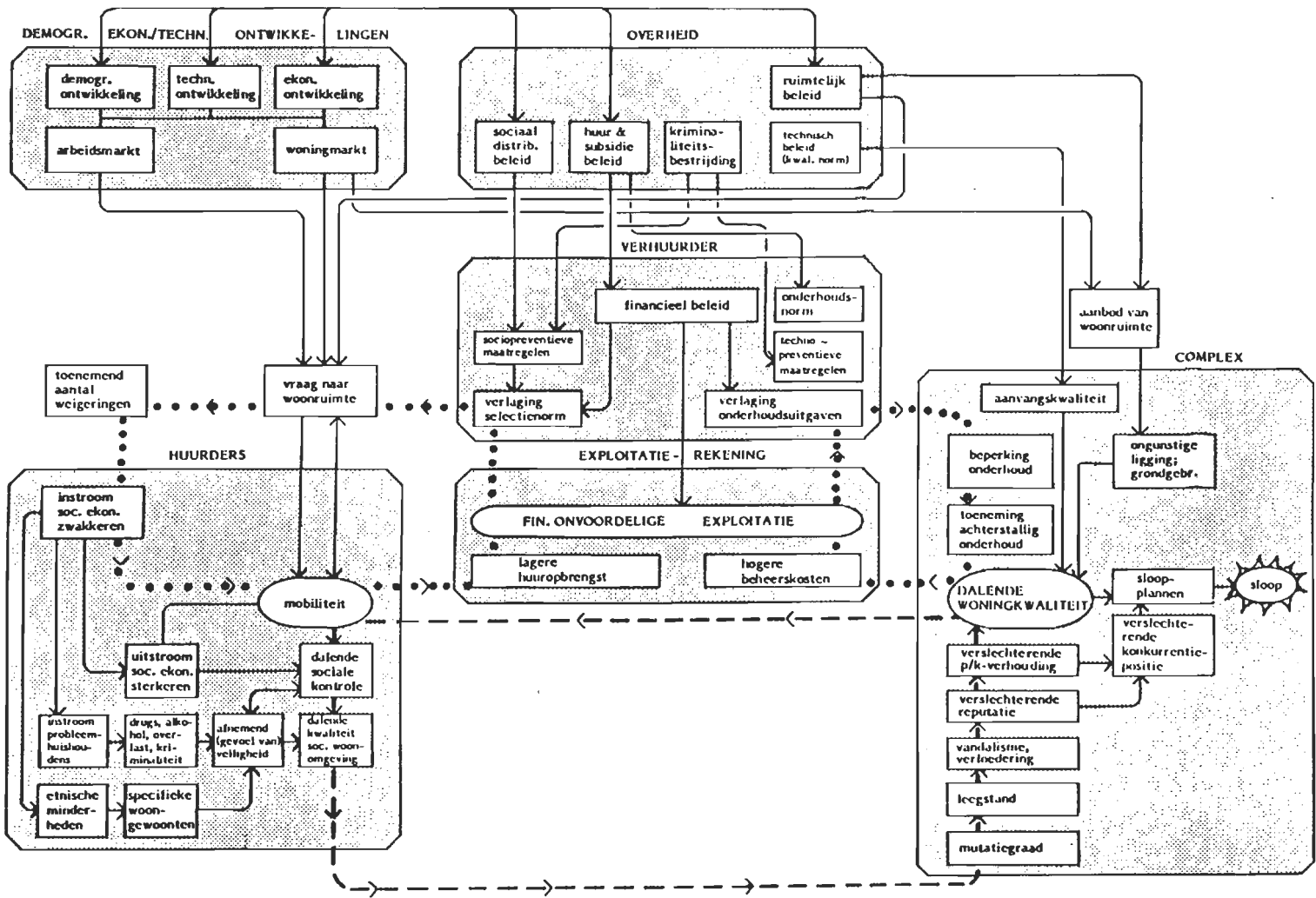
Volgens Spaans en Hoenderdos dient de verhuiscgenheid als primaire indicator te worden opgenomen, als deze voortdurend gepeild kan worden.

Een indicatie voor de sociale controle kan volgens hen worden ontleend aan de registratie van bewonersklachten.

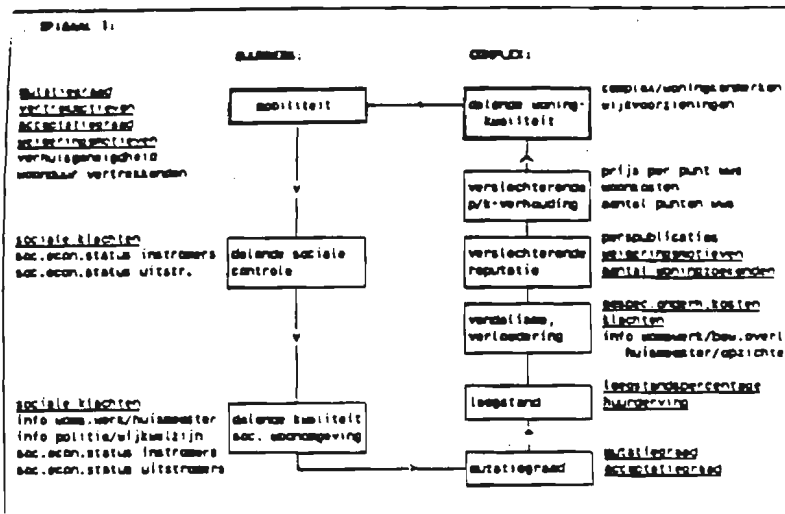
Er wordt vanuit gegaan dat de prijs/kwaliteitverhouding, waarbij rekening wordt gehouden met de bewonersperceptie, niet in een verhoudingsgetal kan worden uitgedrukt.

Over spiraal 2:

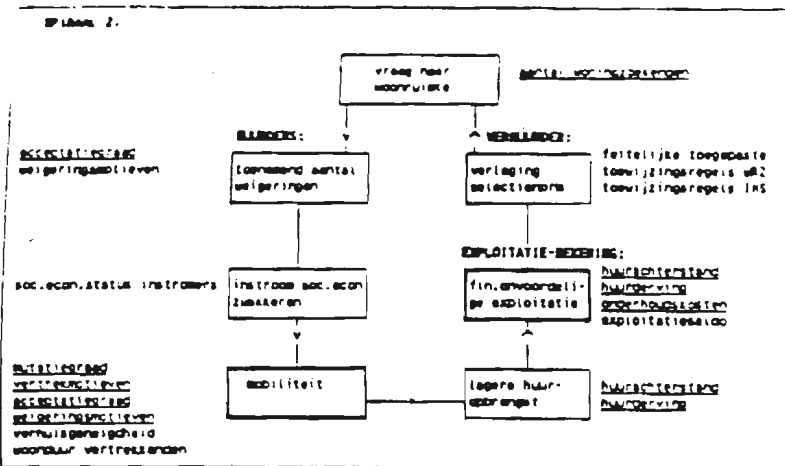
Gegevens over de sociaal-economische status van (nieuwe) bewoners zijn te omvattend om als primaire indicator te worden opgenomen.



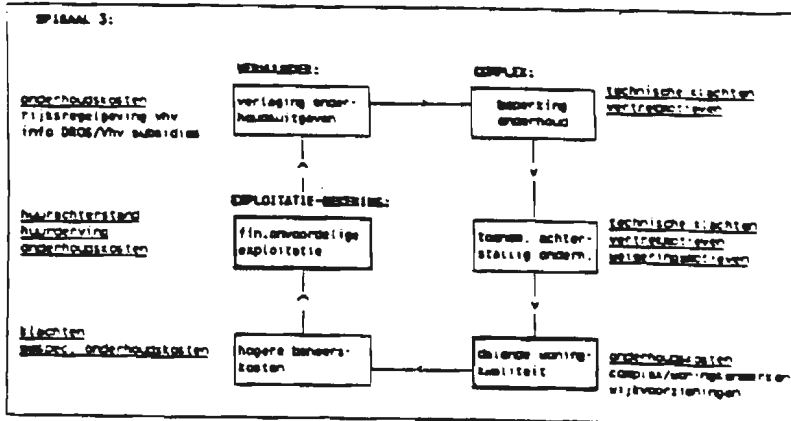
Figuur 4.2: Het herziene vervalmodel van Prak en Priemus (1988)



Afb. 3.3 Toelichting op spiraal 1 uit het vervalmodel m.b.v. indicatoren



Afb. 3.4 Toelichting op spiraal 2 m.b.v. indicatoren



Afb. 3.5 Toelichting op spiraal 3 m.b.v. indicatoren

Over spiraal 3:

Gepleit wordt voor het bijhouden van beheerkosten per complex.

Onderhoudsuitgaven moeten worden gespecificeerd.

Naast de spiralen vormt de vraag aanbod verhouding van woonruimte een belangrijk onderdeel. De belangrijkste factoren die de vraag en het aanbod bepalen volgens Spaans en Hoenderdos zijn in de onderstaande figuur opgenomen.

vraag naar woonruimte

- demografische ontwikkelingen
- werkgelegenheid
- vraag per wijk

aanbod van woonruimte

- distributiebeleid
- nieuwbouwplannen
- renovatie en sloopplannen
- aanbod per wijk
- andere relevante informatie

opmerking: het is onduidelijk welke informatie als 'andere relevante informatie' kan worden aangeduid.

Op basis van het voorgaande komt men tot een voorlopige keuze van 10 primaire indicatoren. Voorgesteld wordt deze indicatoren per maand bij te houden.

Het is gebleken dat probleemcomplexen vrij plotseling in een neerwaartse spiraal terecht zijn gekomen. Onduidelijk blijft bij welke drempelwaarden de neerwaartse ontwikkelingen in een stroomversnelling komen (Prak, Priemus, 1989). Het model heeft slechts betrekking op één complex. Ontwikkelingen die de concurrentieverhoudingen tussen complexen wijzigen, worden in het model dan ook niet zichtbaar. Uit onderzoek blijkt dat zeer veel factoren ertoe kunnen leiden dat een woningcomplex tot de probleemcategorie gaat behoren, soms is het slechts een enkele factor, soms een groot aantal. Van een aantal factoren is het moeilijk om vast te stellen wanneer ze optreden. Als voorbeelden noemen ze: bij hoeveel inbraken in bergingen moet de factor "misdaad" worden opgevoerd? Bij welke afstand tot de snelweg begint een ligging ongunstig te worden? Zulke factoren behoren te worden ingevuld als de beoordelaar meent dat misdaad dreigt of de ligging ongunstig is.

Om te bepalen waarom complexen in een probleemsituatie komen, biedt het schetsen van de positie van complexen op de woninghiërarchie perspectief. Deze positie wordt slechts voor een deel tot uitdrukking gebracht in het woningwaarderingsstelsel. Dit puntensysteem biedt te weinig aanknopingspunten voor het verklaren van verschillen in leegstand. Gedeeltelijk is dit te wijten aan het woningwaarderingsstelsel waarin alleen 'harde' gegevens worden geregistreerd. Het sociale klimaat of graffiti worden niet meegeteld, waardoor de waardering van complexen door bewoners niet overeenkomt met het aantal punten volgens het woningwaarderingsstelsel.

3. Het NCIV heeft hiernaast de indicator 'kosten verhuurproces opgenomen, welke gedefinieerd is als de werkelijke administratieve verhuurkosten in verhouding tot de norm.

4. De NWR heeft het onderscheid tussen primaire en secundaire indicatoren geïntroduceerd (NWR, 1986, 1987). Het onderscheid tussen primair en secundair is door de NWR ook om pragmatische redenen gekozen. In het kader van de opzet van een signaleringssysteem op complex niveau in Den Haag zuid-west is namelijk gezocht naar gegevens die bij de afdeling Verhuur al aanwezig zijn, dan wel door deze afdeling verzameld kunnen worden. De afdeling Verhuur wordt gezien als de meest betrokken afdeling bij de registratie en signalering van verhuurbaarheids- en leefbaarheidsontwikkelingen.

In een andere benadering wordt het onderscheid primair/secundair gezien als twee indicatieniveaus waarbij de primaire indicatoren, door regelmatige presentatie, relevante ontwikkelingen vroegtijdig signaleren. Om de achtergronden van de ontwikkelingen te achterhalen (oorzaak-gevolgrelaties of verklaringen) kunnen secundaire indicatoren worden geraadpleegd. Voor het bijhouden van ontwikkelingen en voor de verklaring wordt dus gepleit voor verschillende indicatoren. Afhankelijk van de waarde van de primaire indicatoren kan worden gekeken naar de secundaire. Er is dus sprake van een getrapte werkwijze. Spaans en Hoenderdos noemen de belangrijkste indicatoren primair. In de onderstaande figuur zijn voorbeelden van secundaire indicatoren opgenomen, die door anderen als primair worden gezien.

AANBIEDINGSFASE	indicatoren met betrekking tot de kenmerken instromende bewoners kenmerken woningzoekenden bewoners ingeschreven als woningzoekende
.....	
WOONFASE	klachten (klachtniveau, soort) huurachterstanden huurderving onderhoudskosten kenmerken van bewoners kenmerken van complex en woonomgeving
.....	
VERTREKFASE	kenmerken vertrekkende bewoners
.....	
OMGEVING	invloed van demografische, economische en technische ontwikkelingen, de rol van de overheid en de vraag en het aanbod van woonruimte
.....	

5. Gegevensverzamelingen die bedoeld zijn ten behoeve van uitvoerend werk worden primaire systemen genoemd; systemen die zijn opgezet om beleidsinformatie te leveren op basis van gegevens uit primaire systemen, worden secundaire systemen genoemd (SEV, 1989).

6. Bij de lijnorganisatie bestaat een duidelijke eenheid van bevel. Dit houdt in dat ieder individu of ieder orgaan slechts één orgaan boven zich heeft dat opdrachten kan geven (In t Veld, 1983).
- Als de specialismen in een organisatie toenemen ontstaat een lijn-staforganisatie. Naast afdelingen gericht op de 'produktie' bestaan er afdelingen gericht op het 'produktieproces'. Voorbeelden van stafafdelingen van woningcorporaties zijn het secretariaat, personele zaken, voorlichting en het bedrijfsbureau. Bij een functionele organisatie ontvangen lagere functionarissen instructies van verschillende chefs. De chefs zijn ieder in een ander aspect gespecialiseerd. In een comité-organisatie wordt de zienswijze van de staf- en lijnfunctionaris gecoördineerd tot een groepsbesluit. Bij grotere corporaties (ongeveer 4000 woningen) neemt de complexiteit van de organisatie toe. Naast een secretariaat is daar meestal ook een bedrijfsbureau in de organisatie opgenomen, geplaatst binnen de technische dienst en met directe lijnen naar de financieel-economische afdeling. Bovendien worden de verschillende afdelingen onderverdeeld in diverse onderafdelingen. Er wordt in de comitévorm overleg gepleegd.
7. In de praktijk komen vele wijzen van meten voor. Het voorbeeld van de mutatiegraad laat dit zien. De mutatiegraad kan worden gemeten op grond van
- het aantal verhuizingen of het aantal nieuwe verhuringen
 Mutatie is een proces met twee punten: huuropzegging en nieuwe verhuring (ondertekening huurcontract). Als men de nieuwe verhuringen meet, en er ontstaat leegstand, dan wordt er wel verhuisd maar niet verhuurd. Door het meten van nieuwe verhuringen daalt zodoende de mutatiegraad.
 De NWR geeft de voorkeur aan het meten van de verhuizingen.
 - bepalen verhuisgraden op totaal of op bewoonde verhuureenheden.
 Dit laatste omdat lege verhuureenheden niet kunnen muteren.
 - vergelijken met lege verhuureenheden aan het begin of het einde van een periode
 - periode waarover de mutaties bekeken worden
 Mutaties voor het afgelopen jaar of de afgelopen maand. Mutaties zijn weliswaar het aantal mutaties op jaarbasis, maar mutaties van de afgelopen maand kunnen vermenigvuldigd worden met 12, zodat een jaarcijfer ontstaat. Of per kwartaal. Deze cijfers zijn actueler dan cijfers per jaar. Bij het bekijken van cijfers per kwartaal of per maand is het van belang te onderkennen dat mutaties seizoensgebonden zijn (voor de zomer wordt bijvoorbeeld veel verhuisd). Kwartalen onderling kan men dan eigenlijk niet vergelijken. Wel kunnen dezelfde kwartalen van verschillende jaren worden vergeleken.
 - als er veel nieuwbouw is of er is veel gesloopt, dan is het aantal verhuizingen natuurlijk groot. Deze aantallen kan men uit het totaal weglaten. Op deze wijze wordt vervuiling eruit gehaald.
8. Voor het achterhalen van een verklaring kan onder andere gebruik worden gemaakt van zogenaamde secundaire indicatoren (Spaans en Hoenderdos, 1989).

4: Beoordeling en strategie

4.1. Inleiding

In hoofdstuk 3 is uitgebreid ingegaan op de registratie en signalering.

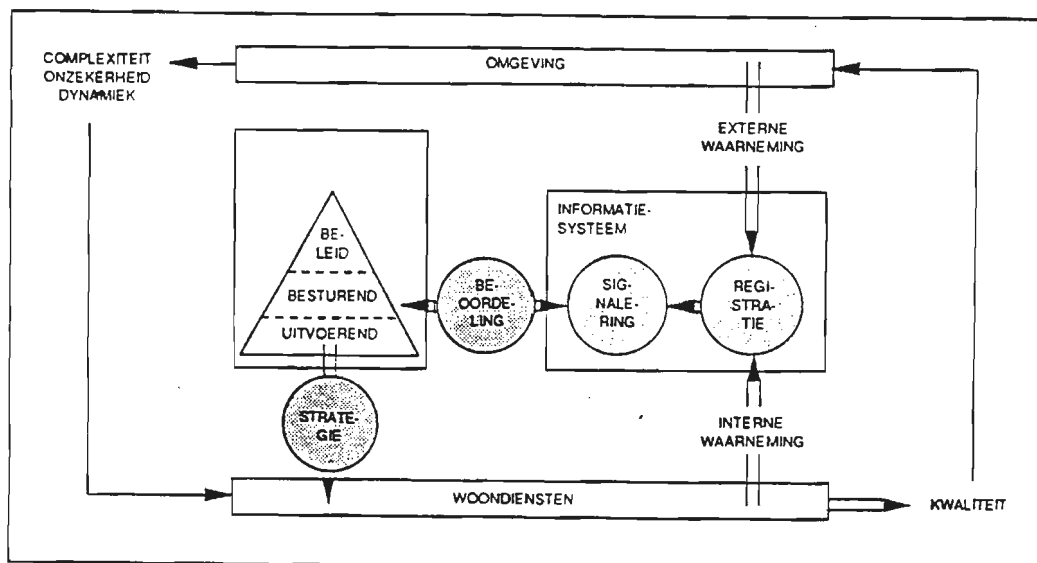
In dit hoofdstuk zullen we ingaan op de analyse- en oplossingsfasen.

In de analysefase worden problemen vaak uitgesplitst naar in elk voor zich oplosbare probleemdelen (probleemfactorisering). Hierbij wordt er naar gestreefd het probleem zodanig te definiëren dat er een duidelijke kans tot verbetering van de bestaande situatie is. Om die reden is het eigenlijk zinvoller om van probleemvorming te spreken (Hoppe, 1989).

Analyse en oplossingen zijn echter niet direct aan elkaar te koppelen maar veronderstellen het formuleren van doelstellingen en opties en het kiezen van strategieën ten einde plannen te kunnen maken. Als sluitstuk zullen de opgestelde plannen geëvalueerd moeten worden. De effecten van de maatregelen kunnen vervolgens worden geregistreerd met indicatoren en geëvalueerd door het gebruik van kengetallen. Daarmee is de cyclus rond.

Tussen de verschillende fasen bestaat bovendien een wisselwerking, waarbij voortdurend teruggekoppeld wordt naar een voorgaande fasen. De genoemde probleemvorming is volgens Hoppe de motor in dit iteratief proces.

Figuur 22: Beoordeling en strategie als onderdeel van de activiteitencyclus.



In dit hoofdstuk zullen we het probleem van de verhuurbaarheid allereerst uitsplitsen in hoofdfactoren die succes bij verhuurbaarheid dan wel het uitblijven daarvan bepalen; de z.g. succesfactoren. In marketing termen: sterkte/zwakte en kansen/bedreigingen als bijdrage aan de probleemvorming. Hierbij wordt regelmatig gerefereerd aan de afgenomen interviews. Vervolgens wordt ingegaan op mogelijke oplossingen en de strategieën hierbij. Tot slot worden een aantal opmerkingen gemaakt over een strategisch beheerplan als kader voor het beleidsvormingsproces.

4.2. Kritische succesfactoren bij verhuurbaarheid

4.2.1. De factoren

De waardering van de naoorlogse woningvoorraad naar kwaliteit en prijs is niet onverdeeld positief. De grote nadruk op kwantiteit en de relatief geringe aandacht voor de kwaliteit van woning en woonomgeving bij de tot standkoming zijn hier debet aan. Ten gevolge van ingewikkelde processen van upgrading (bijv. door stadsvernieuwing) en downgrading, is de positie van vele naoorlogse woningcomplexen op de woning-markthierarchieën de laatste jaren snel gewijzigd. Onderzoek toont echter aan dat dit niet alleen hoogbouwcomplexen in naoorlogse wijken betreft (Hoekveld & Kersloot, 1986).

Het aandeel van de naoorlogse woningen dat de kwalificatie matig tot slecht kreeg, steeg in 10 jaar tijd (KWO '75 - KWR '85) van 17% tot 40,6% (Klijn e.a. 1987). En 20 à 25% van de naoorlogse woningcomplexen van de periode '45-'58, '59-'68, '69-'75 en '76 tot heden vertonen, ongeacht de verschillende huur- en subsidieregimes, financieringswijzen en bouwperiodes, een negatief exploitatieresultaat. Bouwtechnisch blijkt aan een aantal complexen nogal eens het nodige te mankeren. Betonrot, slechte vocht-, warmte- en geluidsisolatie zorgen bijv. voor problemen. Ook zaken als een slechte lokatie, bijv. een afgelegen ligging, vervuilde woonomgeving, weinig voorzieningen in de buurt, slechte aansluiting op openbaar vervoer kunnen maken dat de verhuurbaarheid van woningen problematisch wordt. (Smeets & de Hoop, 1986)

In bepaalde naoorlogse woonbuurten en complexen wordt de leefbaarheid ook ernstig aangetast door bijv. vandalisme, drugshandel en andere vormen van kleine criminaliteit. Deze problemen komen met name nogal eens voor in galerijflats in de openbare en semi-openbare ruimten zoals hallen, trappen, liften, galerijen en direct daaraan liggende onbewaakte ruimten zoals kelders, bergingen, schuren en toegangsgebieden.

Ook een hoge huurprijs (inclusief stook- en servicekosten) en een weinig gewaardeerde woonvorm (hoogbouw versus laagbouw; eengezinswoning versus meergezinswoning) kunnen de verhuurbaarheid van woningen ernstig aantasten (zie bijv. Hoenderdos, 1987 en 1988; Hoenderdos, Prak en Priemus, 1986; Klijn e.a., 1987; Heeger en v.d. Zon, 1988). Hoenderdos e.a. (1986) definieert een probleemcomplex als: een woningcomplex dat te maken heeft met ernstige bouwtechnische gebreken, grote verhuurbaarheidsproblemen met structurele leegstand als gevolg en/of grote sociale of beheerproblemen en (kleine) criminaliteit. Bij verhuurbaarheidsproblemen wordt uitgegaan van een leegstandspercentage van 5% of meer en een mutatiegraad van minimaal 15%.

De verhuurder van een dergelijk probleemcomplex zal al het mogelijke in het werk stellen de verhuurbaarheid van zijn woningen te verbeteren. De financiële schade die een verhuurder oploopt bij huurachterstand of leegstand kan echter regelmatig onderhoud juist in de weg staan (vicieuze cirkel).

Kortom: bij een verklaring van verhuurbaarheidsontwikkelingen wordt een veelheid van factoren genoemd: de situatie op de woningmarkt, prijskwaliteitsverhouding, ligging, kwaliteit van woning en woonomgeving. Vaak wordt de woningmarktsituatie als doorslaggevend gezien. Zo zal een complex met bepaalde kenmerken onder ruime marktcondities moeilijk verhuurbaar zijn, terwijl dit zelfde complex bij een krappe woningmarkt geen verhuurbaarheidsproblemen laat zien.

Omgekeerd echter blijken binnen één bepaald woningmarktgebied, bepaalde complexen wel moeilijk verhuurbaar te zijn, anderen juist niet. De kenmerken van het complex en zijn directe omgeving zijn dan ook zeker van belang bij het verklaren van verhuurbaarheidsontwikkelingen.

Boekhorst (1988) stelt dat ,vanuit het produkt gezien de verhuurbaarheid bepaald wordt door een aantal kritische succesfactoren. Boekhorst spreekt overigens niet over "kritische succesfactoren" maar gebruikt de term "invloedsferen". Deze factoren omvatten de complete woonsituatie die voor een bewoner van belang is. Hij onderscheidt:

- **de beeldvorming van een wijk in de publieke opinie;**
De beeldvorming is de meest beknopte samenvatting van alle aspecten waarvan men denkt dat die van invloed zijn op de kwaliteit, wat resulteert in de kwalificatie "rot buurt", "fijne wijk", etc.
Die mening kan gebaseerd zijn op eigen waarneming of ervaring, op opinies van anderen, berichtgeving in kranten en dergelijke. Omdat het hier om een opinie gaat hoeft dit niet in overeenstemming te zijn met de werkelijke feiten.
- **Het openbare gedeelte van de woonsituatie: de fysieke woonomgeving**
Dit betreft alle aspecten van de woonsituatie in de omgeving van de woning, zoals de ontsluiting, winkels en andere voorzieningen, groen, parkeergelegenheid enz. Ook het woongedrag voorzover zich dat fysiek uit hoort hierbij.(bijv. bloembakken aan de gevel)
- **Het semi-openbare gedeelte van de woonsituatie: de woonvorm**
De woonvorm heeft betrekking op alle aspecten van de woonsituatie die een bepaald aantal burens in gemeenschappelijk gebruik hebben bij het bereiken van hun woning, zoals de entree van het gebouw, de hal, het trappenhuis, lif-ten en galerijen, enz. Ook het woongedrag, voor zover dit zich fysiek uit hoort hierbij (bijv. een ingerichte portiek).
- **Het prive gedeelte van de woonsituatie: de woning**
Deze invloedsfeer betreft het privé-gebied van individuele huishoudens met alles wat daarbij behoort, zoals de woninggrootte, het aantal kamers, de hoogte van de huur, het woningtype, het uitzicht van de woning.
- **De sociale woonomgeving: het woongedrag**
Dit heeft betrekking op de manier waarop bewoners met elkaar en met hun omgeving omgaan, in hoeverre men al dan niet rekening met elkaar houdt, sociale samenhang, verwaarlozing, enz.

Figuur 23 geeft een schematisch overzicht van de vijf invloedsferen en de componenten die hierbij te onderscheiden zijn.

Het effect op de verhuurbaarheid wordt bepaald door de mate waarin de invloedsferen of de componenten afwijken van het gemiddelde.

Naarmate de kwaliteit, zowel in positieve als negatieve zin, verder afwijkt van het gemiddelde lijkt de positieve, respectievelijk negatieve waarde voor de verhuurbaarheid toe te nemen. Voor een maximale verhuurbaarheid moet elk van de invloedsferen maximaal voldoen aan de vraag van bewoners.

Volgens Boekhorst is compensatie van negatieve punten mogelijk: een gebrek aan negatieve kwaliteit in de ene invloedsfeer kan worden gecompenseerd door extra kwaliteiten. Bewoners gaan op die manier een package-deal aan.

Figuur 23: Invloedsferen en componenten van invloed op de verhuurbaarheid

BEELDVORMING ROND HET COMPLEX:	DE WONING
De publieke opinie over:	(on)gelijkvloersheid
de wijk en de lokatie	-alle vertrekken op zelfde laag
de woonvorm en het beheer	-verdieping met trap
de woningen	aantal kamers
de beheerder	grootte woonkamer
de sociale omgeving	grootte overige kamers
de vormgeving van de wijk, groen e.d.	indeling
de vormgeving van de woonvorm en de woningen	gesloten/open keuken
(eigen identiteit; stijl; representativiteit; diversiteit)	keukenuitrusting
	sanitaire uitrusting; tweede toilet
	afwerking
	grootte tuin
	grootte balkon
	oriëntatie op zon
	privacy
	uitzicht
	balkon uit de wind
	isolatieniveau
	huur
	servicekosten
	beheer
	berging
	scheiding douche/bad
	rust
	eigen keuze
DE WOONOMGEVING EN DE LOKATIE:	SOCIALE OMGEVING:
bereikbaarheid per auto	opleidingsniveau en samenstelling beroepsgroepen
parkeermogelijkheden	samenstelling huishoudenstypen
bereikbaarheid per openbaar vervoer	samenstelling leeftijden
afstand tot dagelijkse voorzieningen	betrokkenheid bewoners bij elkaar
afstand tot stadscentrum	betrokkenheid bewoners bij woonsituatie
groen in de omgeving	opvattingen over waarden en normen woongedrag
afstand tot recreatiemogelijkheden	sociale controle
geschiktheid voor kinderen	mate van veiligheid
onderhoud van de woonomgeving	mate van vervuiling
afstand tot werk	openbare-ordehandhaving
rust	gemeentelijke toewijzing
afstand tot parkeergarage	buurthuis
wandelmogelijkheden	geschiktheid voor kinderen
ruime opzet	
DE WOONVORM (INDIEN VAN TOEPASSING)	
woningtype	
-eengezinswoning	
-gestapelde woning	
representativiteit entree	
gebruiksgemak entree	
veiligheid entree	
privacy entree	
lift	
trap	
ontsluitingsprincipe	
-galerij	
-corridor	
-portiek	
recreatieruimte	
rust	

- Park (1981) onderscheidt met betrekking tot het keuzegedrag van consumenten:
- "reject dimensions", bij afwezigheid waarvan het produkt wordt afgewezen,
 - "relative preference dimensions", die als belangrijk ervaren worden maar die niet tot afwijzing van het produkt leiden, en
 - "trade off dimensions", welke slechts mogen ontbreken indien ze gecompenseerd kunnen worden door andere kwaliteitsaspecten.

In dit kader achten Spaans & Hoenderdos (1989) het z.g."complexprofiel" van belang.

Onder een complexprofiel wordt een karakterisering van een complex en zijn omgeving verstaan, waarin gegevens over die eigenschappen en kenmerken van het complex en zijn omgeving zijn opgenomen die essentieel blijken te zijn voor de waardering van het complex. Voor verklaring van verhuurbaarheidsproblemen kan dit complexprofiel als uitgangspunt worden gekozen waarbij wordt gekeken op welke punten dit profiel essentieel tekort schiet in relatie tot de wensen van de bewonersdoelgroep.¹

4.2.2. Het relatieve gewicht

Kritische succesfactoren met betrekking tot de verhuurbaarheid zijn moeilijk kwantitatief vast te stellen.

In het onderzoek naar structurele leegstand in de naoorlogse woningvoorraad van (VROM, 1986) worden in interviews met Utrechtse non-profit beheerders de volgende factoren genoemd:

Figuur 24: factoren die verklaring voor leegstand vormen.

Verklarende factor	aantal malen genoemd
buurt/ligging	30
type woning	28
woontechnische kwaliteit	22
niet/moeilijk verhuurbaar aan doelgroep	16
bouwtechnische kwaliteit	16
huurprijs	13
woninggrootte	13
onderhoudsituatie	10
totaal	140

Bron: MVRM 1986

De "Buurt/ligging" wordt dus als een van de belangrijkste factoren gezien.

In andere onderzoeken wordt de omgevingsfactor uitgesplitst naar een fysieke en een sociale component. Ook in dit onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen de sociale omgeving en de fysieke omgeving (woonomgeving/ligging)²

Uit een woningmarktonderzoek Weert, uitgevoerd door het NCIV, blijkt dat bewoners de beeldvorming en de sociale omgeving het meest belangrijk vinden. Daarna komen woonvorm, woning en woonomgeving.

Ook in de door ons afgenomen interviews onder non profit beheerders bestaat er een zekere consensus over het relatieve gewicht van de bovengenoemde succesfactoren:

Figuur 25: het relatieve gewicht toegekend aan de risicofactoren

	W3	W5*	W6	W8	W9**	W10	W12**	
Beeld- vorming	-/0	++	++	++	++	++	++	21
soc omgeving	++	0	+	+	++	+	+	22
woonmg/ lokatie	+	+	0	0	0	0	+	17
woonvorm	0	0	0	0	+	0	0	15
woning	+	+	0	+	+	+	0	10

-
- ++ = zeer belangrijk
 - + = belangrijk
 - 0 = matig belangrijk
 - = onbelangrijk
 - * = variërend per complex
 - ** = variërend naar doelgroep
-

De beeldvorming

Op één uitzondering na wordt de beeldvorming als de belangrijkste invloedfactor beschouwd. "De beeldvorming rond het complex heeft de grootste invloed op de verhuurbaarheid", is een veel gehoorde uitspraak. Een negatieve beeldvorming leidt al gauw tot stigmatisering van een bepaald complex, met alle narigheid vandien. Dit blijkt nog eens uit de gevoerde interviews. Slechts één geïnterviewde stelt dat de beeldvorming matig tot belangrijk is.

Een van de geïnterviewden (W5) stelt dat de vijf kenmerken eigenlijk niet los van elkaar kunnen worden gezien. Wel beschouwd deze de beeldvorming in het algemeen als het meest belangrijk.

Een van de geïnterviewden illustreert dit met het volgende voorbeeld:(W6)

De positieve beeldvorming van Den Bosch-Zuid. "Men wil ongeacht de woning in Zuid wonen" (het Zuid-syndroom).

De brede consensus over het belang van de beeldvorming als verhuurbaarheidsfactor is o.i. toe te schrijven aan het feit dat de beeldvorming in feite als een samengestelde, complexe factor te beschouwen is: ze is de resultante van een of meerdere factoren (met name de sociale omgeving, de woonomgeving en de ligging).

Dit blijkt ook uit verschillende toelichtingen:

- * De sociale omgeving is bepalend voor de beeldvorming.
- * De ligging van de woningen ten opzichte van het centrum is van grote invloed op de beeldvorming rond het complex.
- * De beeldvorming speelt een grote rol. De sociale omgeving en de woonomgeving en de lokatie zijn daarbij erg belangrijk. De woon- vorm en de woning zijn minder belangrijk.

De sociale omgeving

Daarna wordt de sociale omgeving als belangrijkste factor genoemd.

De indicator "sociale geaardheid van de buurt" wordt belangrijker geacht dan bijv. de technische lay-out van de woning. Een goede woning in een sociaal zwakke buurt zal slechter verhuurbaar zijn dan een slechte woning in een sociaal sterke buurt.

Eén geïnterviewde ziet de sociale omgeving als het belangrijkste. Een ander stelt "De sociale omgeving is pas van invloed als er iets misgaat".

De woonomgeving en de lokatie

Eveneens als belangrijk, zij het in mindere mate, wordt de woonomgeving/ lokatie beschouwd. Met name de voorzieningen, de kwaliteit van de voorzieningen, de bereikbaarheid, het groen en de afstand tot de stad zijn van belang.

- *"HAT-eenheden nabij het centrum verhuren beter dan HAT-een- heden in Den Bosch-Noord."*

- *"slechte woningen in het centrum met een gunstige ligging en een lage huur zijn goed verhuurbaar."*

De woning

De woning op zich wordt veel minder belangrijk geacht. Slechts één geïnterviewde stelt dat de woning na de beeldvorming het belangrijkste is. Men refereert hierbij aan eigen kwaliteitsonderzoek waaruit blijkt dat de bewoners de volgende punten (in volgorde van belangrijkheid) noemen:

- goed onderhoud aan de woning;
- goede leefbaarheid;
- goede buurtvoorzieningen;
- goede isolatie.

In een complex werden veel woningen geweigerd omdat de woningen te klein waren. Volgens de woningtoewijzingsnormen kwamen alleen grote huishoudens voor deze woningen in aanmerking. De weigeringsmotieven van deze huishoudens (5 of meer personen) hadden alle betrekking op de woning. Een versoepeling van de toewijzingsnormen was nodig om deze woningen weer te verhuren.

Anderen wijzen vooral op het belang van de prijs/kwaliteit-verhouding (de prijs-kwaliteits-bewuste woonconsument).

De woonvorm

Met betrekking tot de woonvorm is het verschil tussen eengezins- en meergezinswoningen belangrijk. De mate van representativiteit, gebruiksgemak, veiligheid en privacy zijn hier van grote invloed. Deze aspecten van de woonvorm zijn doorgaans wel corrigeerbaar.

4.2.3 De noodzaak van differentiatie

We zagen in hoofdstuk 1 reeds dat de appreciatie van de woonkwaliteit varieert al naargelang het type huishouden en leefstijl. Het succes van de factoren is mede afhankelijk van de belangrijkste doelgroep in het complex. Door een aantal geïnter-

vielden wordt nadrukkelijk gesteld dat de belangrijkheid van factoren afhankelijk is van de doelgroep.

Er kan een onderscheid naar doelgroepen worden aangebracht voor wat de ordening van bovengenoemde vijf factoren betreft.

** Van gezinnen met kinderen is bekend dat ze niet in een flat willen wonen.*

** Voor ouderen mag het belang van de woonomgeving en lokatie niet onderschat worden. Aan de rand van Weert staan bejaarden- woningen leeg, omdat de bejaarden in het centrum willen wonen. In die woningen zitten nu jongeren.*

** Ook voor studerende is de lokatie belangrijk. Over het algemeen preferen studenten een woning nabij het centrum. De sociale omgeving speelt voor studerende doorgaans een minder belangrijke rol dan voor bijv. gezinnen met jonge kinderen. Daarentegen zijn woningkenmerken (grootte, huurprijs) weer belangrijker dan bij andere groepen."*

De volgende doelgroepen worden onderscheiden. Elke der doelgroepen heeft specifieke voorkeuren voor bepaalde woningtypen/wijken:

Doelgroep	Voorkeur
- jongeren (starters):	centrum
- twee persoonshuishoudens (starters):	om en nabij het centrum
- gezinnen (doorstromers):	deze groep stroomt door van een flat naar een eengezinswoning. De huurprijs alsmede de beeldvorming van een wijk (oudbouw/nieuwbouw, voorzieningenstructuur, lokatie etc.) is richtinggevend.
- ouderen:	deze groep is niet erg verhuisgeneigd, zeker als de wijk vergrijsd (stabiele sociale omgeving) en het er rustig is. Vaak bewonen ze een goedkope eengezinswoning.

Slechts één geïnterviewde is van mening dat de mate waarin verschillende doelgroepen de belangrijkheid van bovengenoemde aspecten beoordelen niet veel van elkaar zal verschillen.

4.3 Corrigeerbaarheid: mogelijkheden en beperkingen

In hoofdstuk 1 werd reeds gewezen op de verschillende dimensies die aan kwaliteit te onderscheiden zijn: fysiek, economisch, sociaal en psychologisch. De maatregelen om de verhuurbaarheid te verbeteren kunnen gerubriceerd worden naar deze dimensies (figuur 26).

Figuur 26: Typen maatregelen op diverse niveaus.

	woning	complex	buurt
typen maatregelen			
(bouw)technisch	wijzigen indeling wijzigen grootte wijzigen uitrusting beveiligen	wijzigen differentiatie verbeteren isolatie verbeteren herkenbaarheid wijzigen onsluiting, entree wijzigen installaties wijzigen aantal wooneenheden wijzigen bergingen	wijzigen voorzieningen m.b.t. groen, recreatie, verkeer, winkels, sociaal-cultureel, educatie vergroten werkgelegenheid
financieel		aanpassen kale huur aanpassen servicekosten aanpassen bijkomende kosten aanpassen energiekosten eenmalige kortingen of vrijstelling	
psychologisch beeldvorming		naamsverandering	naamsverandering concentreren van leegstand camoufleren van leegstand alert reageren op negatieve berichten in de media benadrukken van zaken die goed gaan vernielingen direkt herstellen een duidelijke visie en positieve aanpak van complex en buurt
sociaal	het nivo van een bewoner betrekken van bewoners bij beleid zelfwerkzaamheid registreren klachten regeling bij huurachterstand voorlichting bemiddelen bij burenruzies mensen persoonlijk benaderen iets meer doen dan strikt noodzakelijk	complex en buurtnivo m.b.t. woningtoewijzing: richten op bepaalde doelgroep afleggen huisbezoek rekening houden met wensen van burenen wijzigen distributieregels optreden tegen overlast: burenhinder, prostitutie verwijderen lastige (overlast veroorzakende) bewoners snel ingrijpen bij vandalisme (= ook technisch beheer) snel onderhoud uitvoeren (= ook technisch beheer) verbeteren veiligheid b.v. door meer politie- patrouille aanstellen huismeester (per bouwblok of complex) contacten leggen met buurtorganisatie verhogen sociale controle vandalisme en inbraakbestendig materiaal (= ook technisch beheer)	

In de interviews werd de vraag voorgelegd in welke mate de genoemde kenmerken corrigeerbaar zijn. We zullen deze puntsgewijs behandelen.

sociale omgeving

Zoals reeds werd opgemerkt is de sociale omgeving van grote invloed op de beeldvorming. Aan de andere kant wordt deze factor het moeilijkst corrigeerbaar geacht. Het inplaatsingsbeleid vormt het belangrijkste instrument om een stabiel sociaal klimaat te creëren (Breda, 1988).

Onder inplaatsingsbeleid wordt verstaan "een beleid waarbij vanuit het woonruimteverdelingsstelsel op grond van gegeven inplaatsingsoverwegingen beoordeeld wordt of bij een concrete koppeling tussen een vrijkomende woning en een potentiële kandidaat afge- weken kan worden van de geldende voordrachtsregels". Doel hierbij is mogelijke verstoring van het woon- en leefklimaat te voorkomen.

Zo'n inplaatsingsbeleid komt niet in de plaats van het woonruimteverdelingsbeleid maar is een onderdeel ervan, naast inschrijving, urgentie- en passendheidscriteria en leegmelding.

Als inplaatsingsoverwegingen worden genoemd:

1. Overlast veroorzakend woongedrag.

Gedacht wordt hierbij aan vervuiling, lawaai, drugsgebruik (dealen), prostitutie en gesleutel aan meerdere auto's. Dit soort gedrag is met name bij etagewoningen overlast veroorzakend. Ten aanzien van het beleid wordt getreëfd naar een gelijkkluidend beleid.

2. Storende discrepantie tussen leeftijdsgroepen.

Leefstijl, wijze van bewoning en onderlinge contacten kunnen zodanig zijn dat toewijzing aan een bij een dergelijke groepering qua leeftijd niet passend huishouden tot ernstige verstoring van het woonklimaat kan leiden.

3. Storende discrepantie tussen huishoudenstypen.

Dit speelt vooral in etagewoningen met veel oudere bewoners. De toewijzing aan huishoudens met meer kinderen kan tot overlast leiden.

Als belangrijke hulpmiddelen hierbij worden gezien:

** Toewijzingsbesprekingen. Bij zo'n intake-gesprek kunnen zaken als de reden van de aanvraag, de huidige woonsituatie, het woonverleden, de bekendheid met de buurt, de verwachtingen t.a.v. de nieuwe woonsituatie en de hoeveelheid bij de verhuizing betrokken personen aan de orde komen.*

** Huisbezoek om inzicht te krijgen in de feitelijke woonsituatie, de overeenstemming met de opgave, het woongedrag en een eventuele verhuizing.*

** Aanbieding via een persoonlijk gesprek waarbij informatie over de woning, het huurreglement, de woonlasten en het woonklimaat kunnen worden doorgenomen.*

Als voordelen noemt men een grotere flexibiliteit bij toewijzing en de mogelijkheden voor een integrale aanpak.

Er worden echter ook een aantal risico's signaleerd:

In een aantal gevallen zal geen toewijzing plaats vinden en worden de keuzemogelijkheden voor de woningzoekenden beperkt. Bij inplaatsingsbeleid

spelen niet-objectieve regels zoals - vaak persoonlijke - inschattingen en overwegingen een relatief belangrijke rol. Er kunnen billijke overwegingen een rol spelen, maar ook vooroordelen of andere niet te billijken bezwaren. Hiermee komt de rechtsgelijkheid en doorzichtigheid van het toewijzingssysteem in het gedrang.

De praktijk wijst uit dat een zorgvuldig toewijzingsbeleid het enige beschikbare instrument is, waarmee het sociale klimaat gecorrigeerd kan worden. Meestal zijn problemen met betrekking tot het sociale klimaat een rechtstreeks gevolg van een foutief toewijzingsbeleid. De kiem van het probleem wordt vaak al gelegd bij een onzorgvuldig toewijzingsbeleid, meteen na oplevering van woningen. Een "te soepel" toewijzingsbeleid blijkt vaak de oorzaak te zijn van verhuurbaarheidsproblemen. Gebleken is dat het hanteren van urgentie en passendheidscriteria alleen niet voldoende is. In een aantal situaties zijn nieuwe problemen ontstaan. In de praktijk van de woningtoewijzing wordt dan ook regelmatig afgeweken van de formele regels.

Vaak is een selectief toewijzingsbeleid noodzakelijk om erger te voorkomen. De mogelijkheden daartoe zijn in de woningwetsfeer echter beperkt. Men is namelijk genooddaakt om toe te wijzen op basis van urgentie. Selectieve inplaatsing krijgt al gauw het karakter van discriminatie. Toewijzen op basis van rechtvaardigheid (m.b.v. urgentiepunten) staat op gespannen voet met toewijzen op basis van doelmatigheid, hetgeen corporaties regelmatig voor een dilemma plaatst.

Voorbeeld:

De corporatie beheert een complex etagewoningen (huurprijs: f 800.-, huismeester, uitgebreid pakket van service-verlening). Op een gegeven moment werd een achteruitgang in de verhuurbaarheid gesignaleerd: 25 mutaties per maand in een complex van 144 woningen. Oorzaak: het aantrekken van de koopmarkt in omliggende gemeenten en Den Bosch (Maaspoort).

Omdat de woningen buiten de woonruimtetwet vielen (tot f 550,- kaal) ging men over tot een selectief toewijzingsbeleid. Alleen huurders die geen recht hadden op IHS werden geselecteerd. Deze maatregelen, gecombineerd met een geslaagde advertentiecampaigned waren toereikend om de verhuurbaarheid weer op peil te brengen.

Er is sprake van een voortdurende afweging tussen enerzijds urgentievolgorde, en anderzijds het aanwezige sociale leefklimaat in een buurt. Het is uiteindelijk de stabiliteit van het sociale klimaat dat garant staat voor een goede verhuurbaarheid op langere termijn. Met een toewijzingsbeleid dat slechts rekening houdt met urgentievolgorde kun je niet uit de voeten.(W12) Ten behoeve van de stabiliteit van de sociale omgeving zal de urgentievolgorde een minder belangrijk toewijzingscriterium worden. De woningzoekende met het hoogste aantal urgentiepunten is dan ook niet automatisch de eerste gegadigde voor de eerst volgende vrijkomende woning.

Hiermee is tevens de kern van het spanningsveld aangegeven waarin de dagelijkse praktijk van de woningtoewijzing zich bevindt. Het inplaatsingsbeleid blijkt zo ongrijpbaar dat het onmogelijk op schrift te stellen is. Van geval tot

geval zal er een afweging gemaakt moeten worden tussen:

- de belangen van de woningzoekende (de sociale taakstelling van de corporatie);
- de belangen van het buurt (c.q. de stabiliteit van het daar aanwezige sociale klimaat);
- de (bedrijfs-economische) belangen van de corporatie (c.q. het beperken van de risico's t.b.v. de verhuurbaarheid op langere termijn).

Uiteraard staan deze belangen in de praktijk vaak haaks op elkaar. Het gaat er bij de afweging niet om of iemand tijdig een huurcontract krijgt, maar of iemand kan bestaan in een bepaalde wijk. Het krijgen van een huurcontract is in feite niet meer dan een incident; het beschikken over passende woonmogelijkheden daarentegen, is een zaak waar de woningzoekende uiteindelijk meer bij gediend zal zijn. Jaarlijks worden er in de regio ± 4500 woningen toegewezen (70% van deze vrijkomende woningen worden toegewezen aan starters). Hierbij zitten minstens 500 toewijzingen (11%) waarvan buurten vinden dat deze woningzoekenden in geen enkel opzicht een aanwinst zijn voor hun woonomgeving. Deze woningzoekenden moeten echter wel onder dak gebracht worden. De vraag: "Hoe breng ik risicodragende elementen op een zodanige wijze onder dat ik mijn sociale verplichtingen nakom zonder het "buurtgebeuren" te frustreren", is daarbij voortdurend aan de orde.

De woonomgeving

De directe omgeving kan wel door middel van onderhoud en kleine beheeringrepen verbeterd worden.

Een aardig voorbeeld in dit verband is een complex met 336 woningen en ca 1100 bewoners. Het ligt midden in het centrum (nabij het station), is omgeven door kantoor- en bedrijfsgebouwen. De ligging is daardoor vrij geïsoleerd. Een belangrijk nadeel is dat er een openbare tuin in het midden ligt met daaronder een parkeergarage. Deze garage is voor iedereen vrij toegankelijk (veel inbraken, vandalisme, drugshandel). Over de woningen is men doorgaans zeer tevreden. De hoge kosten voor vandalisme vormden het signaal om acties te ondernemen. In samenwerking met de politie, gemeente, een bewonerscommissie en een interne werkgroep (Bewonerszaken en T.D.) is een werkgroep geformeerd. Een brede inventarisatie leidde tot een aantal maatregelen om de sociale veiligheid te verhogen (nieuwe deuren en sloten, beveiligingen aan kozijnen, afsluitbaar maken van galerijen, garages en de openbare tuin). Kosten: f 150.000,=. Dit alles ondanks het feit dat de verhuurbaarheid goed was. De reden om niettemin dit bedrag te investeren was de overtuiging dat dit geld zichzelf terugverdient. Bovendien diende verdere escalatie te worden voorkomen (vervalpreventie). Het vandalisme-cijfer voor 1988 was zodanig, dat er gesproken kan worden van een succesvolle aanpak: de kosten voor vandalisme zijn met 40% afgenomen. Conclusie: aan de hand van een enkele indicator (herstelkosten voor vandalisme) kan toch een effectieve aanpak worden ontwikkeld, ondanks het feit dat dit geschiedt op basis van een ad hoc-signalering (te weten excessieve kosten voor vandalisme in de afgelopen twee jaar).

De stedenbouwkundige opzet daarentegen is moeilijk corrigeerbaar. Tegen die achtergrond kan de discussie over de rol van corporaties bij de ontwikkeling van stedenbouwkundige plannen gezien worden. De Federatie, corporaties en Dienst R.O. te Amsterdam hebben een Programma van Eisen voor uitbreidingsgebieden en stadsvernieuwingsgebieden geformuleerd. Dit P.v.E. bevat een aantal aandachtspunten voor de kwaliteit van de woonomgeving, geformuleerd rond 3 thema's:

- de woning
- de woonbuurt
- het planniveau.

Er worden 23 aspecten onderscheiden die als bepalend voor de woonkwaliteit gezien worden.(3) Hiervan worden er reeds 16 in het stedenbouwkundig plan vastgelegd. Het is daarom van belang dat de corporaties op het stedenbouwkundig ontwerproces invloed kunnen uitoefenen. In dit kader worden 6 fasen onderscheiden.(4)

De woning

Het manipuleren van de kwaliteit van de woning is voor beheerders het meest eenvoudig.

Eén van de geïnterviewden wijst op de problemen hierbij. "De woning is nauwelijks corrigeerbaar. Indien men de woning gaat corrigeren zijn de gevolgen daarvan zeer sterk terug te vinden in een stijging van de huur. De meeste huren kunnen niet veel omhoog omdat de meeste woningen die de woningbouwvereniging bezit in een dure periode gebouwd zijn."

In principe staan hierbij twee mogelijkheden open:

1. Gegeven de bestaande kwaliteit de huurprijs manipuleren.
2. De kwaliteit zelf manipuleren door groot-onderhoud, verbetering of aanpassing.

Daarnaast is het beëindigen van de exploitatie (verkoop, sloop) nog mogelijk.

Hier wordt alleen de eerste mogelijkheid nader beschouwd. Het aanpassen van de huurprijs bij gewijzigde marktomstandigheden. Hierbij is het Woningwaarderingstelsel relevant. (5) De achterliggende gedachte is dat er van overheidswege wordt gestreefd naar een adequate afstemming van nieuwbouwhuren en huren in de bestaande voorraad.

Uit hoofdstuk 1 blijkt dat de appreciatie van een woonsituatie door de woonconsument steeds minder wordt bepaald door de kwaliteit van de woning (en de daaraan gekoppelde prijs), maar in toenemende mate blijken aspecten als voorzieningenniveau, afstand tot centrum/stadsrand, sociale veiligheid en het sociale leefklimaat een rol van betekenis te spelen. Het begrip woonkwaliteit is daarmee breder geworden. In het vervolg werd dan ook gesproken van woonkwaliteit in plaats van woningkwaliteit.

De waardering van deze woonkwaliteit is aanzienlijk complexer dan die welke aan het woningwaarderingstelsel ten grondslag liggen. In het woningwaarderingstelsel wordt nauwelijks rekening gehouden met deze omgevingsaspecten. Dit is deels een gevolg van problemen die verband houden met het waarderen,

beoordelen van deze vaak subjectieve omgevingskwaliteiten.

Bovendien kan de vraag worden gesteld of in de waardering van de prijs/kwaliteit verhouding niet verder gedifferentieerd zou moeten naar doelgroep. Uit het voorgaande is immers gebleken dat leefstijlkenmerken van invloed zijn op de waardering.

Het WWS is dan ook een gebrekkige afspiegeling van de wijze waarop en de mate waarin de verschillende kwaliteitsaspecten door bewoners worden gepercipieerd.(6)

Bij de normering van de huurprijs door de overheid wordt bovendien het huurniveau van nieuwbouw (als resultante van de stichtingskosten) als leidraad voor huuraanpassingen in de voorraad genomen. Het huurniveau in de voorraad wordt zodoende afgestemd op het niveau van de laatst toegevoegde eenheden. Daarmee ontstaat de paradoxale situatie dat het huurniveau in de voorraad systematisch wordt opgetrokken terwijl het kwaliteitsniveau geleidelijk afneemt als gevolg van natuurlijke verouderingsprocessen. Met name als de woningmarkt ruimer wordt blijkt dat bepaalde complexen onder invloed van dit mechanisme "uit de markt worden geprezen" (ze belanden onder aan de woningmarkthiërarchie). Alleen bij nieuwbouw woningen kan men stellen dat het huurprijsniveau in een redelijke verhouding staat tot de aanvangskwaliteit.

Nu de marktomstandigheden zijn gewijzigd kan men zich afvragen in hoeverre men nog met het WWS uit de voeten kan. Wellicht is een vragersmarkt meer gediend met een vergaande huurprijsliberalisatie. Overheidsinitiatieven (de huursombenadering) zoals genoemd in de Ontwerpnota "Volkshuisvesting in de jaren negentig" proberen hieraan tegemoet te komen.

Woonvorm

Met betrekking tot de woonvorm is het verschil tussen eengezins- en meergezinswoningen belangrijk. De mate van representativiteit, gebruiksgemak, veiligheid en privacy zijn hier van grote invloed. Deze aspecten van de woonvorm zijn doorgaans wel corrigeerbaar.

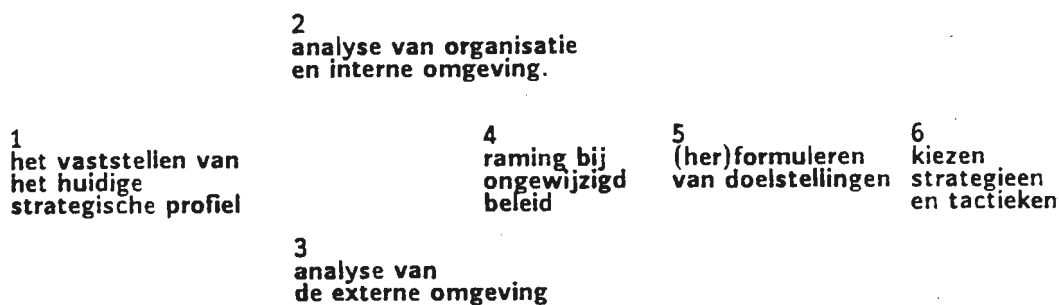
Beeldvorming

De beeldvorming is nauwelijks corrigeerbaar en moeilijk te beïnvloeden. Een voorbeeld: Een complex heeft een slechte naam. Men kan bij wijze van spreken alles slopen en er kastelen neerzetten, behangen met goud. Een negatieve beeldvorming blijkt niet corrigeerbaar, alle pogingen tot (imago-) verbetering ten spijt. Dit geldt niet voor woningzoekenden van buiten de regio die niet bekend zijn met het complex; zij zijn onbevooroordeeld. Vaak is een integrale aanpak de enige oplossing.

4.4. Strategieën

Er is reeds op gewezen dat de bovengenoemde maatregelen niet logisch voortvloeien uit de probleemanalyse, maar ingekaderd dienen te worden in een strategie waarbij doelstellingen geformuleerd worden.

Figuur 27: Stappen bij strategieformulering



De verhuurder kan kiezen uit de volgende strategieën (Heidemij/TUE, 1988):

1. Een strategie waarbij de oplossing vooral gezocht wordt in een betere organisatie van het beheer;

Hierbij zijn verschillende benaderingen te onderscheiden.

Allereerst een benadering vanuit de bedrijfsvoering. Uitgangspunt hierbij is dat door een betere bedrijfsvoering verhuurbaarheidsproblemen voorkomen dan wel opgelost kunnen worden. Het gebruik van informatie van en over het gebruik en de waardering van gebruikers betreft één van de onderdelen die de bedrijfsvoering ten goede kunnen komen.

Ten tweede een participatiebenadering, waarbij men er vanuit gaat dat een grotere betrokkenheid van de bewoners tot een beter gebruik van de woning en woonomgeving leiden. De oplossing wordt vooral gezocht in de herverkaveling van beheerverantwoordelijkheden door een gedeeltelijke overdracht van beheertaken aan bewoners(verenigingen). Beide partijen hebben hier baat bij. Bewoners identificeren zich meer met de woning en wanneer hun inspanningen financieel gehonoreerd worden werkt dit huurmatigend. Eigenaren zien zich minder geconfronteerd met mutaties, onderhoudskosten e.d. De vorm van deze participatie varieert van informatieverstrekking tot medebeheer.

Ten derde een doelgroepen benadering: een aanpak waarbij gezocht wordt naar een nieuwe doelgroep. Uitgangspunt is dat door het aantrekken van een nieuwe doelgroep het gesignaleerde vervalproces gekeerd wordt. Doel is het bewust beïnvloeden van de bevolkingsopbouw via het selectie- en toewijzingsbeleid en/of het huurprijzenbeleid. In hoeverre non-profit organisaties hun sociale doelstelling, die gericht is op het behartigen van de belangen van diegenen die door hun inkomen of hun speciale woonbehoefte moeite hebben passende woonruimte te vinden, daarmee geweld aan doen is onduidelijk. Immers, deze sociale doelstelling kan in conflict komen met de bedrijfseconomische: een doelmatig economisch beheer gericht op een sluitende financiële exploitatie.

Bovendien kan zo'n doelgroepenbenadering ook strijdig zijn met een toewijzing op grond van urgentiepunten. Problemen die aanleiding kunnen geven voor een doelgroepenbenadering kunnen zijn: afnemend inwonertal door vertrekoverschotten (het draagvlak van winkels neemt hierdoor af), gezinnen met kinderen trekken weg (wat tot een dalend draagvlak voor scholen leidt), instroom van jonge startende huishoudens, toewijzing vaak aan doorstromers die in afwachting van een beter passende woning tijdelijk (ca 2 jaar) worden gehuisvest. Bij ongewijzigd toewijzingsbeleid verwacht men een toename van huishoudens met een (blijvend) laag inkomen die vanwege de lage huren lang blijven wonen. Deze ontwikkelingen worden enerzijds geaccepteerd, wat tot uiting komt in een onderzoek en overleg over de opvang van de gevolgen van het kleiner wordende draagvlak voor winkels en scholen. Het verbeteren van het leefklimaat voor de huidige bewoners is hier een voorbeeld van. Anderzijds kan men opteren voor het aantrekkelijk maken van de buurt(-en) voor toekomstige bewoners (zie de commerciële benadering). Daarnaast zijn echter nog allerlei tussenwegen mogelijk. Uiteenlopende modellen die hierbij gehanteerd worden, zijn :

- * het status quo-model: het huidige type bewoners zal niet veranderen. Maatregelen hebben vooral tot doel om (onnodige) doorstroming tegen te gaan. Specifiek voor dit model zijn maatregelen als renovatie, zodanig dat het financieel mogelijk blijft voor de huidige bewoners er te blijven wonen en, het uitgeven van openbaar groen aan bewoners van maisonnettes.
- * Het differentiatiemodel: gericht op een meer gedifferentieerde bevolking door woonmilieus te creëren met het oog op het afremmen van draagvlakverlies en betere doorstromingsmogelijkheden binnen buurten. Bij dit model horen ook technische maatregelen, als het bouwen van nieuwe woningen, de sloop van bestaande woningen en herhuisvesting van bewoners, deels in andere stadsdelen om tot een (meer gevarieerd) woonmilieu te komen, hetgeen tegemoet komt aan wensen van nieuwe doelgroepen. Woonlasten worden gedifferentieerd naar de verschillende woningtypen en het servicepakket.
- * Het acceptatiemodel. Uitgangspunt hierbij is dat een sociaal stabiele buurt in staat is "nieuwkomers", ook al vertonen deze een enigszins afwijkende leefstijl, op te vangen. Belangrijk is dat hierbij een zeker evenwicht blijft bestaan tussen blijvers en nieuwkomers.

2. Een tweede type strategie, waarbij additionele investeringen plaats vinden, al dan niet in combinatie met een betere organisatie.

Hierbij is allereerst een fysieke benadering te onderscheiden. De spil wordt gevormd door fysieke ingrepen op complex-, blok- en/of buurtniveau. Hierbij streeft men ernaar de negatieve punten van een complex te beïnvloeden waardoor vergaande oplossingen als sloop of aftopping overbodig worden (zie b.v. Bijlmermeer). Fysiektechnische problemen (kunnen) zijn: de bouw- en woontechnische kwaliteit van de woningvoorraad is slecht (veelvoorkomend zijn: lage aanvangskwaliteit qua ontwerp en bouwmaterialen, kleine woonkamer, gebrekkig sanitair, geluidsoverlast, geen cv, geen lift in de flats van vier lagen). Dit type problemen wordt aangepakt door het uitvoeren van woontechnische verbeteringen (indelingen, isolatie), het opheffen van de (ergste) bouwtechnische gebreken. Een kleine investering voor het meest noodzakelijke onderhoud dient de leegloop tegen te gaan en nieuwe bewoners aan te trekken. Vandalisme moet direct worden bestreden en onderhoudsklachten moeten worden behandeld. De boekwaarde zal versneld worden afgeschreven. Na een aantal jaren moet worden

geëvalueerd, of alsnog achterstallig onderhoud wordt verricht, of dat verder afschrijven gericht op sloop nodig is. De woonlasten mogen in deze strategie niet worden verhoogd. Maatregelen in combinatie hiermee zijn vaak het aanstellen van huisbeheerders, stimuleren huurdersverenigingen en het stimuleren van zelfwerkzaamheid door huurders. Huismeesters in samenwerking met wijkorganisaties, politie en gemeentediensten zullen bij moeten dragen tot het verbeteren van het sociale klimaat.

Een ander type is een commerciële benadering. Hierbij spelen vooral de beheerder en de 4 P's (product, price, place and promotion) een centrale rol. Aspecten van de doelgroepen-benadering en de fysieke benadering worden hierbij gecombineerd. De algemene doelstelling van deze benadering is het bevorderen van de verhuurbaarheid van woningen door het manipuleren met één of meer van de 4 P's. Tot het "product" rekent men het geheel van woondiensten: de woning, woonomgeving. Ook de wijze van beheer hoort bij het "product" (vgl. de fysieke benadering.) De "price" heeft betrekking op economische aspecten als de woonlasten, onderverdeeld naar huur, stook- en servicekosten, parkeergelden en onroerend goed belasting. Toegelaten instellingen hebben t.a.v. de huurvaststelling geen eigen vrijheid, dit i.t.t. de profit-verhuurders. Bovendien blijkt dat het verlagen van de huur waarschijnlijk weinig effect heeft, indien de huurprijs onder de IHS-grens ligt. Men kan dan meer verwachten van het verlagen van de stook- en servicekosten. Door de lage huren kan de leegstand soms gering zijn door een voortdurende instroom van huishoudens met lage inkomens (Presikhaaf). Bij "promotion" gaat het om activiteiten die bijdragen tot snellere verhuur van woningen en het beter verhuren, d.w.z. dat de nieuwe huurders niet meteen weer verhuizen. Maatregelen als advertenties, het aanbieden aan nieuwe bewoners van nieuw behang of een maand gratis wonen horen hiertoe. De "place" is vaak een gegeven en dient in combinatie met de drie andere variabelen geoptimaliseerd te worden. De hier genoemde 4 p's worden integraal beïnvloed om kosten te beperken en maatregelen onderling te versterken.

Ten derde is de z.g. bottom-up benadering te onderscheiden. Hierbij wordt in een gefaseerde aanpak verval bestreden via een combinatie van bewoners-zelfbeheer, grotere sociale controle en gerichte bouwkundige maatregelen. Kenmerkend voor de bottom-up benadering is de rol van bewoners die kan worden benoemd als zelfbeheer of medebeheer. Bij zelf- en medebeheer zijn een aantal beheertaken overgedragen van verhuurder naar huurder. Beide partijen hebben hier baat bij. Bewoners identificeren zich meer met de woning en wanneer hun inspanningen financieel gehonoreerd worden werkt dit huurmatigend. Eigenaren zien zich minder geconfronteerd met mutaties, onderhoudskosten e.d. De herverdeling van beheerverantwoordelijkheden kan betrekking hebben op het bouwkundige, het sociale en het financiële beheer, zoals het onderhoud aan woningen, het beheer van gemeenschappelijke groenvoorzieningen en het beheer van sociaal-culturele voorzieningen, de woningtoewijzing, het opstellen van huurcontracten en het innen van de huur. De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid van een buurt wordt door zelf- en medebeheer vergroot. De invloed van gebruikers kan zeer veel vormen aannemen. Bepalend voor de mogelijkheden is het draagvlak dat onder de bewoners bestaat. Als het draagvlak klein is, zal een top-down aanpak

waarschijnlijker zijn. Vooral in complexen met een heterogene bevolking kan de organisatie van bewoners moeilijk zijn. Een ander probleem voor betrokkenheid van bewoners is de aard van de beslissingen die genomen moeten worden. Het gaat meestal om routinematige beslissingen (b.v. verhuur, afhandeling klachten aan de hand van normen) waarvoor het moeilijk is om een permanente participatie van bewoners te verkrijgen. Het gevaar van deze argumenten is echter dat het als legitimatie voor een top-down benadering zonder invloed van bewoners gebruikt kan worden. Indien beheerders kiezen voor een bottom-up benadering liggen daar bedrijfseconomische argumenten als kostenbesparing en efficiency-verhoging aan ten grondslag. Deze strategie is gericht op het vasthouden van de huidige bewoners, waaronder die met een "afwijkende leefstijl". Bij deze strategie stuit men op problemen met het huidige rijksinstrumentarium. Besparingen op onderhoudskosten door zelfwerkzaamheid kunnen nu niet leiden tot lagere huur. Gezocht zal moeten worden naar mogelijkheden hiertoe bij verschillende vormen van zelfwerkzaamheid, danwel dat een kwaliteitsverbetering wordt gerealiseerd zonder huurverhoging. Dit laatste betekent dat het puntensysteem niet strikt moet worden toegepast.

3. Een integrale aanpak waarbij de problemen m.b.t. woning, woonomgeving en voorzieningen meer in samenhang met elkaar worden opgelost.

Bij een integrale benadering wordt meer dan bij voorgaande oplossingen gestreefd naar een grote samenhang van oplossingen. Woning, woonomgeving, voorzieningen worden in samenhang met de sociale problemen aangepakt. Dit impliceert meestal een intersectorale aanpak. Tevens speelt hier, meer dan bij voorgaande benaderingen, de ruimtelijke dimensie een rol. Al naar gelang de situatie zal een ander type benadering wenselijk zijn.

Eén van de geïnterviewde woningbouwverenigingen kent één "probleemcomplex". Dit is een hoogbouwcomplex dat te kampen heeft met leefbaarheids- en verhuurbaarheids-problemen. Er is een projectorganisatie opgericht om de problemen in het complex aan te pakken. In deze organisatie zijn vertegenwoordigd: de gemeente, het maatschappelijk werk, bewoners, welzijnswerk, winkeliers (ondernemers), overige verenigingen en de politie.

De volgende maatregelen zijn getroffen:

- een uitbreiding van het aantal huismeesters;
- een huismeesterspost;
- de hoofdingangen zijn afgesloten;
- de politie heeft een vast spreekuur in het complex;
- een intensievere klachtenafhandeling.

De beheerders staan bij de keuze uit een van de aanpakken echter vaak voor een dilemma (Klijn, 1988):

- mikken op verbetering van de algemene bedrijfsreserve (A.B.R.), of;
- zorgen voor goede maar betaalbare huisvesting.

Voor het verbeteren van de A.B.R. kan de keuze uitvallen in de richting van intensief onderhoud en huurdersselectie gericht op de bovenkant van de markt. Men kan dat behouden of verbeteren van de A.B.R. ook bereiken door een keuze te maken voor minimaal onderhoud en lage huur gericht op de onderkant van de markt. Beide keuzes zijn echter geënt op het profit-karakter van de corporatie,

geven wellicht soelaas op korte termijn, maar leiden op den duur veelal tot een ongunstige prijs-kwaliteitverhouding, versterken de segregatietrend en spelen de koopmarkt in de kaart. Bovendien is het verplaatsen van bepaalde problemen naar een naburige beheerder of woningsector natuurlijk geen echte oplossing. Het opbouwen van een evenwichtig woningbestand lijkt dan ook een eerste vereiste om een zekere verevening van de effecten van probleemcomplexen met financieel goedlopende complexen tot stand te kunnen brengen (zie ook Klijn, e.a., 1987; Klijn, 1988).

De verhuurder pleegt nogal eens huurdersselectie (los van de formele toewijzing) toe, waarbij niet urgentiecriteria, maar inkomens- en sociaal-culturele criteria overwegen. Toekomstig woongedrag, sociale status, de mate van passen bij en in de buurt en burens, en de mate van kredietwaardigheid vormen dan criteria die tot segregatie van de woningvoorraad en bewoners leiden. Dat wil zeggen segregatie op basis van de hoogte van het inkomen, van de status en het soort wooncultuur. Dit proces wordt vreemd genoeg door de verhuurder vaak aangeduid met termen als: harmonieus woonklimaat en evenwichtige bevolkingssamenstelling. Koolma vat een dergelijke selectieve huurders inplaatsingspraktijk onder de noemer 'remedie of oorzaak' samen met de opmerking: "in de economie heet dat prijsdiscriminatie".

4.5. Slot: naar strategisch woningbeheerbeheer

De ontwikkelingen op de woningmarkt hebben het denken en handelen van woningbeheerders niet ongemoeid gelaten.

Tegen de achtergrond van onderling samenhangende ontwikkelingen op de woningmarkt kan worden gesteld dat de omgeving waarin woningbeheerders opereren, wordt gekenmerkt door een toegenomen complexiteit, dynamiek en onzekerheid. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor de verschillende organisaties die zich bezighouden met het beheer en de exploitatie van woningen. Woningbeheerders beseffen hoe langer hoe meer dat de produktgerichte wijze van denken en handelen niet langer toereikend is. Gebleken is dat een produktgerichte benaderingswijze onvoldoende in staat is om tijdig en adequaat te reageren op ontwikkelingen in de markt. De overmatige aandacht voor het produkt en het bouwproces kan voor een deel verklaard worden door het feit dat men onvoldoende inzicht had in de wensen en behoeften van de woonconsument. Woningmarktonderzoeken en behoefteramingen hadden vooral een kwantitatief karakter. De heterogeniteit van de vraag werd onvoldoende onderkend. Gelet op de omvang van de woningnood bestond hiertoe ook weinig aanleiding. Van afzetproblemen (c.q. verhuurbaarheidsproblemen) was in het geheel geen sprake. Deze wijze van denken en handelen is typerend voor een markt die gekenmerkt wordt door tekorten (aanbiedersmarkt).

Het feit dat voor steeds meer beheerders verhuurbaarheidsproblemen dreigen, vormt steeds vaker de aanleiding tot een heroriëntatie. De reden dat beheerders onvoldoende in staat zijn vroegtijdig te anticiperen op onverwachte en/of ongewenste ontwikkelingen, heeft voor een groot deel te maken met de bovengenoemde produktgerichte wijze van denken en handelen. Deze benadering, die in hoge mate "intern-georiënteerd" is, dient plaats te maken voor een meer "extern-georiënteerd" concept: de marktgerichte benadering.

Ten einde de afhankelijkheid van de omgeving te reduceren (bijvoorbeeld door het benutten van groeikansen en/of het spreiden van risico's) is een flexibele

toekomstgerichte (extern georiënteerde) en innovatieve manier van denken en handelen vereist.

Woningbeheerders zullen zich dan ook in de toekomst een meer marktgerichte wijze van denken en handelen moeten eigen maken. Hierbij speelt de informatievoorziening een rol van toenemende importantie. Gelet op de snelheid waarmee ontwikkelingen zich aandienen, ontstaat er behoefte aan een systematische procedure waarmee deze trends en incidenten snel kunnen worden geïdentificeerd zodat er tijdig op gereageerd kan worden. Ten aanzien van de informatievoorziening zijn de volgende stappen onderscheiden:

1. Registratie als voorwaarde voor signalering en beoordeling.
2. Signalering teneinde ongewenste ontwikkelingen te kunnen waarnemen.
3. Analyse en beoordeling door middel van een stelselmatige evaluatie van de resultaten in relatie tot de karakteristieken van het produkt (en/of organisatie) teneinde de sterke en zwakke punten van deze aan het licht te brengen.
4. Strategieformulering waarbij op grond van de analyse en beoordeling de doelstellingen bijgesteld kunnen worden en een samenhangend stelsel van maatregelen genomen kan worden.

In dit kader wordt ook wel gesproken van strategisch beheer waarbij expliciet doelstellingen worden geformuleerd en wordt aangegeven op welke wijze men die denkt te bereiken.

In dit deelrapport is een werwijze voorgesteld in het kader van dit strategisch beheer. Het betreft een systematische procedure ten aanzien van registratie, signalering, beoordeling en strategiebepaling waarmee de waardering en verhuurbaarheid bewaakt kunnen worden en waardoor informatie beschikbaar komt ten behoeve van strategieformulering. In die zin kan het de activiteiten ondersteunen die het ABP als investeerder onderneemt op de markt voor woongebouwen. In deel 3 zal deze procedure verder uitgewerkt worden.

4.5. Noten

1. De inhoud van zo'n complexprofiel kan zijn:

buurtniveau	<ul style="list-style-type: none">- ligging van de wijk- uiterlijk van de wijk- voorzieningen- sociaal klimaat- onveiligheid, vandalisme, inbraak etc.- reputatie, image- beheer, toewijzing- bouwvorm
complexniveau	<ul style="list-style-type: none">- ontsluitingswijze- aantal woningen, massaliteit- bouwtechnische en bouwfysische kwaliteit- woningdifferentiatie- woninguitrusting- huur
woningniveau	<ul style="list-style-type: none">- energiekosten- servicekosten- bijkomende kosten

2. Onderscheiden zijn: (zie ook bijlage 1)

1. Beeldvorming
2. Sociale omgeving
3. Woonomgeving/lokatie
4. Woonvorm
5. Woning

3. **Kwaliteitsaspecten**

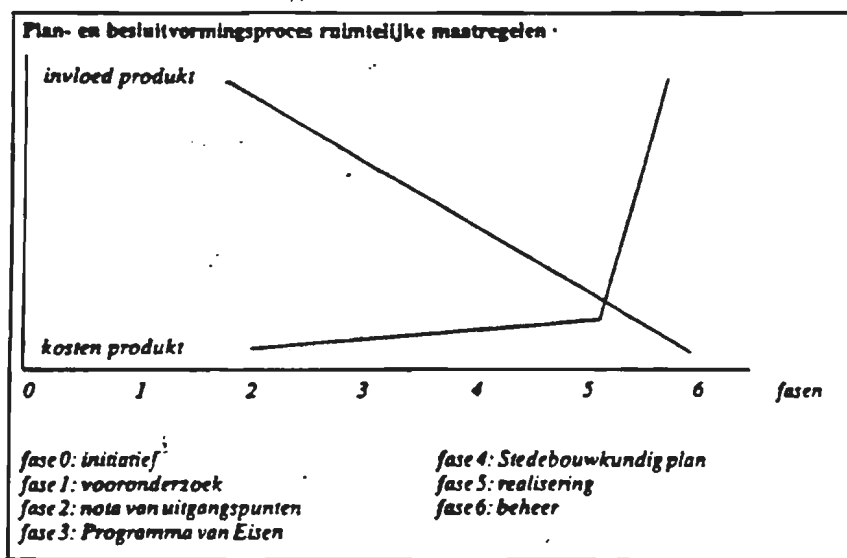
Woonomgeving

1. lokatie
2. ontsluiting
3. herkenbaarheid
4. financieringscategorieën
5. menging functies
6. voorzieningen en recreatie
7. straten
8. overgang openbaar-privé
9. parkeermogelijkheden
10. binnenterreinen

Woningen

11. bezonning
12. stapeling
13. ontsluiting woningen
14. woningdifferentiatie
15. oppervlakte woning
16. berging
17. architectuur
18. indeling
19. voorzieningen
20. geluidsisolatie
21. warmte-isolatie
22. hang- en sluitwerk
23. afwerkingsniveau

4.



In deze figuur is schematisch de relatie aangegeven tussen het produkt en de daarbij behorende kosten bij het doorlopen van de 6 fasen. Uit de figuur blijkt dat de meeste invloed wordt uitgeoefend in het begin, als de produktiekosten laag zijn. Aan het eind van het proces als de produktiekosten hoog zijn (fase 5 en 6) is de mogelijkheid van bijsturen zeer beperkt. Een inbreng op het juiste moment is dan ook van groot belang.

5. Het WWS werkt als volgt. De kwaliteit van een woning wordt uitgedrukt in punten, die vervolgens worden gekoppeld aan huurprijzen. De prijs per punt is het quotiënt van de door de huurder te betalen kale huurprijs en het aantal kwaliteitspunten van de woning (deze prijs per punt is geïntroduceerd bij de wijziging van het huuraanpassingschema per 1 juli 1986). De prijs per punt wordt gebruikt om te beoordelen wat de jaarlijkse huuraanpassing zal zijn.

6. Bij de aanpassing van het WWS in 1977 werd hieraan enigszins tegemoet gekomen, door een aantal subjectieve factoren te normeren. Zo wordt de waardering van de woonvorm nader omschreven, wordt een verouderingsfactor ingevoerd met een oplopende puntenaftrek bij oudere woningen en worden aanbevelingen gegeven over de waardering van de woonomgeving. Tenslotte wordt de mogelijkheid geopend van een puntenaftrek voor extreem slechte omgevingskwaliteiten (Van der Schaar, 1987).

Aanpassingen van het WWS houden nauw verband met gewenste wijzigingen in de huuraanpassingschema's (harmonisatiebeleid). Halverwege de jaren tachtig stond het huurharmonisatiebeleid (wederom) ter discussie. In relatie hiermee werd ook het WWS bekritiseerd. Ten eerste vond men dat de puntenwaardering niet in overeenstemming was met de kostenopbouw van nieuwe woningwetwoningen. Zo worden voor de oppervlakte te weinig punten toegekend, en voor voorzieningen (zoals bad, douche, wastafels, verwarming en isolatie) te veel. Daardoor ontbreekt de samenhang tussen puntenwaardering en de kosten die moeten worden gemaakt om de te waardenen kwaliteit te realiseren. Met de wijziging van het WWS in 1986 werd aan dit kritiekpunt tegemoet gekomen: dit betekent een toename van het aantal punten voor oppervlakte, en een afname van het aantal punten voor voorzieningen.

Daarnaast (ten tweede) kent het puntenstelsel teveel subjectieve elementen. De waardering van extra kwaliteit, van de verouderingsfactor, van de ligging en woonomgeving geven alle teveel interpretatievrijheid aan de betrokken partijen: de huurder, verhuurder en huurcommissie. Omdat dit voortdurend aanleiding gaf tot conflicten (interpretatieverschillen), werd objectivering bepleit. Het nadeel van een verdergaande objectivering is echter dat de onderhandelingsvrijheid tussen huurder en verhuurder verder wordt beperkt. Gelet op de huidige marktsituatie waarin die onderhandelingsvrijheid weer belangrijk wordt, is een vergaande objectivering eigenlijk niet gewenst. De RAVO verzette zich daarom ook tegen de invoering van een objectivering van de waardering van de omgevingskwaliteit.

Tenslotte werd gesteld dat de huurder te weinig mogelijkheden heeft om bij slechte woningkwaliteit of onderhoudstoestand in het geweer te komen. Puntenaftrek voor ernstige gebreken is nauwelijks haalbaar, de onderhoudstoestand wordt niet gewaardeerd, de nulpunten blijken in de praktijk weinig effect te sorteren. Een zwaardere weging en een objectivering van deze negatieve kwaliteit wordt noodzakelijk geacht. Het blijkt in de praktijk echter moeilijk een operationele waardering te vinden voor deze gebreken.

Bij de aanpassing van het WWS (in juli 1986) wordt een onderscheid gemaakt tussen absolute en relatieve nulpunten. Absolute nulpunten betreffen

gebreken van de woning die de veiligheid en de gezondheid schaden. Relatieve nulpunten hebben betrekking op groot onderhoud. Door deze herziening van de nulpunten wordt de invloed van de bouwtechnische staat op de huur(aanpassing) vergroot (Van der Schaar, 1987).

6. Literatuur

Amory, E.:

Naar beslissingsondersteunende informatiesystemen voor het non-profit woningbeheer (deel 19 Volkshuisvesting in theorie en praktijk), DUP, Delft, 1988

Ansoff, I:

Managing Strategic Surprise by response to weak Signals, California Management Review, Winter 1976.

Bemelmans, T.M.A.:

Bestuurlijke informatiesystemen (BIS) en automatisering (derde herziene druk), Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen, 1987

Bergmann, B.:

Het gebruik van kengetallen bij strategie en beleidsvorming in: NCIV Vakwerk 9/88, De Bilt, 1988

Bergmann, B.:

Kengetallen: mooi hulpmiddel, maar systematiek is onontbeerlijk, NCIV Vakwerk 19/88, De Bilt, 1988

Boekhorst, F.W.:

Verhuurbaarheid als procesprobleem, Stichting Architecten Research, Eindhoven, 1988

Dieleman, F.M. (red):

Toekomstverkenningen Volkshuisvesting, DUP, 1985

Donders, S.A.G.W., F.J.J.H. van Hoorn:

Kwaliteit van diensten, een zorg voor corporaties, in: Woningraad, nr. 7-89, pp. 3-7, Almere, 1989

Fassbinder, H.:

Perspectieven voor de toekomst van de volkshuisvesting, Bouw nr.13, 1982

Fulpen, H. van:

Volkshuisvesting in een demografisch en economisch perspectief, SCP, 's-Gravenhage, 1985

Ganzeboom, H.:

Leefstijlen in Nederland: een verkennende studie, SCP-cahier nr.60, Sociaal en Cultureel Planbureau, Rijswijk, 1988

Goede, S.:

Amsterdamse corporaties maken stedenbouwkundig Programma van Eisen. In: Woningraad nr 2-89, Almere, 1989

Gouw, de P., A. Nauta, J. Smeets en J. Urri:

Vervalwing in woongebieden in theorie en praktijk, Heidemij/Technische Universiteit Eindhoven, mei 1988

Groetelaers, P. e.a.:

Exploitatie-problemen van na-oorlogse woningen (deel I en II), OTB/TUD, Delft, 1984

Haberer P., J. Kapteijns:

De gebouwde omgeving in het informatietijdperk, GS publicatie nr.6, Amsterdam, 1984

*overhand
Mag.*

- Heeger, H. en F. van der Zon:
Nieuw Engeland Hoogvliet: perspectieven voor een na-oorlogs woongebied in Rijnmond, Delft (DUP), 1988
- Heuvelhof, E.F. ten, J. van Veelen:
Groennormen voor de compacte stad? Over kwantiteit en stedenbouwkundige kwaliteit, Stedebouw en Volkshuisvesting, januari 1987
- Hoenderdos, A.L.M. e.a.:
Verval van na-oorlogse woningen: een probleemschets, OTB/TUD, Delft, 1986
- Hoenderdos, A.L.M.:
Problemen van woningcomplexen, OTB/TUD/MVROM, 1987
- Holzhauser, F.F.O.:
In: Cursus Marketing 1 (code B.04.1.1.2), Open Universiteit, Heerlen, 1989 (vierde ongewijzigde druk)
- Keuning, D., en D.J. Eppink:
Management en organisatie: theorie en toepassing (derde herziene druk), Stenfert Kroese B.V., Leiden/Antwerpen, 1987
- Kluytmans, F.:
Financiële administratie en informatiemanagement, in: Cursus Organisationskunde 1B, Open Universiteit, Heerlen, 1988 (tweede ongewijzigde druk)
- Krijnen, H.G.:
Strategie en management, Wolters-Noordhoff bv Groningen, 1986
- Krijnen, H.G.:
In: Cursus Ondernemingsplanning 1 (code B.06.2.1.1), Open Universiteit, Heerlen, 1988
- Kroes, J.H.:
Complexkenmerken of woningmarkt. In: Klijn, E.H., e.a., "Van na de oorlog" (RIW-cahier), (DUP) Delft, 1987
- Leeflang, P.S.H. en P.S. Zwart:
Marketingplanning, proces en plan in: Planning en beleid bij profit en non-profit organisaties (redactie Bosman), Stenfert Kroese b.v. Leiden/Antwerpen, 1981
- Lindenhovius, H.J.:
Kengetallen door en voor gemeenten. In: Bestuur, 1987, nr.1, p.30-33
- Middelkoop, Bureau:
Naar een gedifferentieerde aanpak voor verbetering van sociale huurwoningen: methode en uitwerking van een gedifferentieerde aanpak voor verbetering van naoorlogse woningcomplexen, Rijsenhout, 1988
- Ministerie van VROM:
Ontwerpnota Volkshuisvesting in de jaren Negentig: van bouwen naar wonen, SDU, 's-Gravenhage, 1988
- Ministerie van VROM:
Exploitatieproblemen in de na-oorlogse woningvoorraad: diagnose en therapie, K(n)euzen op de woningmarkt, 's-Gravenhage, 1989
- Nationale Woningraad:
Na-oorlogse woningbouw: problemen stapelen zich op, Woningraad Extra, nr.33, Almere, 1985
- Nationale Woningraad:
Een signaleringssysteem op complexniveau, Afdeling onderzoek, Almere, 1986 (en de bijgestelde versie 1987)

Nationale Woningraad:

Woningcorporaties en stedelijk beheer, Woningraad Extra, no.43, 1987

Nauta, A., J. Smeets:

Informatievoorziening en beheerprocessen, dilemma's in de jaren 90, bouwstenen nr.8, TUE, Eindhoven, 1987

Nauta, A., J. Smeets:

Informatievoorziening en beheerprocessen, een scenrio voor de toekomst Stedebouw en Volkshuisvesting, juni, 1989.

Nederlands Christelijk Instituut voor de Volkshuisvesting (NCIV):

Beleidsplannen van woningcorporaties: documentatie ten behoeve van de regionale bijeenkomsten, De Bilt, 1986.

Nederlands Christelijk Instituut voor de Volkshuisvesting (NCIV):

Registratie verhuurontwikkelingen (dokumentatie voor de regionale bijeenkomsten), De Bilt, juli 1987.

Onderzoeksinstituut voor Technische Bestuurskunde (OTB):

Het beheer van naoorlogse woonwijken: uitdagingen voor gemeenten, woningbeheerders en bewoners, Delft, juni 1989

Park, C:

Consumers' decision plans and subsequent choice behavior. Journal of Marketing, vol 45 (Spring 1981), pag 33-47.

Priemus, H.:

Marktvraag als leidraad voor beslissingen over renovatie, onderhoud of sloop in: Marktinformatie en verhuurbaarheid, Bussum, 1987

Smit, J. de, en R. de Rade:

Planning, een doolhof? in: Wissema et al., Praktijk van de strategische beleidsvorming. In: Intermediair, 1983

Spaans, M., A. Hoenderdos:

Ontwikkeling van een signaleringssysteem voor het naoorlogse non profit woningbezit in Rotterdam, OTB, Delft, 1989

Steeghs, P.J.J., J.L.W. Tellegen:

Overheid en bedrijfsleven: een wereld van verschil of burens in hetzelfde blok? In: Lemstra (red.) Handboek Overheidsmanagement, Samsom H.D. Tjeenk Willink, Alphen a/d Rijn, 1988

Stuurgroep Expirimenten Volkshuisvesting:

Informatiesystemen voor woningbeheer in de jaren 90, voorstudie, Rotterdam, februari 1989

Suurmond, J., E. Fokkema:

Kwaliteitsmeting dienstverlening bij woningcorporaties, in: Brochure NCIV studieconferentie 'Corporaties in de markt', De Bilt, 28 februari 1989

Sweringa, G.N.:

Strategie als richtsnoer voor beleid. In: Woonecologie tussen consumptie en existentie. Wageningen, 1989.

Trum, H.M.G.J.:

Over het normbegrip in de bouwkunde (proefschrift), 1979

Veld, D. op 't:

Compendium woonmilieudifferentiatie en migratie, PSC/TNO, Delft, 1985

Vijverberg, J.:

Concept voorstudie naar een prognose-, ontwikkeling- en simulatiesysteem in het non-profit woningbeheer, OTB, TU-Delft, NWR, 1988

VZOS, Woningbouwvereniging:

Marktsignalering en voorraadbeleid, Den Haag, 1989

Water, W.M.R. de:

Signaleren is maatwerk. In: Woningraad nr20-88, pp.22, Almere, 1988

Bijlage 1: Vragenlijst

Bij de vragen wordt gebruik gemaakt van de bijgevoegde vragenmatrix.

REGISTRATIE VAN DE VERHUURBAARHEID IN HET ALGEMEEN

- * Van welke gegevens wordt gebruik gemaakt bij het vaststellen van de mate van verhuurbaarheid?
- * Welke informatiebronnen worden gebruikt?
- * Ten behoeve waarvan zijn de gegevens zinvol?
- * Voor wie zijn de gegevens zinvol?
- * Op welke wijze wordt er gesignaleerd?
- * Met welke regelmaat wordt er gesignaleerd?
- * Doen zich problemen voor bij het registreren van gegevens?
- * Welke verbeteringen worden mogelijk geacht bij het verzamelen van gegevens?

NORMSTELLING

- * Wordt bij het vaststellen van de verhuurbaarheid gebruik gemaakt van kengetallen?
- * Wat is de waarde van deze kengetallen?
- * Hoe zijn deze kengetallen genuanceerd?
- * Doen zich problemen voor bij het opstellen van kengetallen?
- * Welke verbeteringen worden mogelijk geacht bij het opstellen van kengetallen?

EXIT-INTERVIEW

- * Welke waarde wordt er aan het exit-interview gehecht?
- * Op welke wijze worden de interviews afgenomen?
- * Hoe hoog is de respons?
- * Hoe wordt er gehandeld als bewoners weigeren mee te werken?
- * Worden alle vertrekkende bewoners geïnterviewd?
- * Wordt, door de corporatie, iets tegenover het beantwoorden van het interview

VRAGENMATRIX INDICATOREN/KENGETALLEN

		ZINVOEL	INFORMATIEBRON	ZINVOEL TEN BEHOEVE VAN	ZINVOEL VOOR WIE	WIJZE VAN SIGNALEREN		REGELMAAT		NORMSTELLING	WAARDE VAN HET KEN- GETAL	NUANCERING KENGETALLEN		BIJSTELLING KENGETALLEN		OPMERKINGEN		
						1 schriftelijk		1 maandelijks				1 referentiecomplex		1 doelgroep			1 kwartaal	
						nu	gewenst	nu	gewenst			2 gewogen gemidd	3 streefbeeld	2 woonvorm	2 half jaar		3 type buurt	3 jaar
		JA NEE	1. projectadm. 2. financiële adm. 3. ervaring 4. interview 5. enquêtes 6. huismeester	1. korte termijn 2. lange termijn 3. achteraf controle 4. beschikbaarheid 5. 6.	1. koepel 2. bestuur 3. management 4. bewonerszaken 5. financiële afdeling 6. technische dienst	2. mondeling 3.	2. kwartaal 3. half jaar 4.	4. literatuur 5. ervaring 6. kengetallen	4. regionale markt 5.	4.	4.	4.	4.					
AAN- BIEDEINGS- FASE	potentiële belangstelling aantal aanvragen aanvraagindividueel weigeringsgraad weigeringsmotieven aantal edingskosten (personeel) andere																	
VERHUUR- FASE	betrokkenheid bewoners bij onderhoudverbetering bij toewijzingsbeleid verbeteringsverzoeken aard en aantal vachten mutatiegraad betalingsgedrag huuroverving leegstand vandalisme andere																	
VERTREK- FASE	vertrekfrequentie vertrekmotieven woonschade herstellen kosten mutatie onderhoud andere																	
OVERIGE	regelmatige observatie complex informeel contact met bewoners publiciteitsoverzicht verandering in marktsituatie andere																	

WAARDERINGSMATRIX

	BELANGRIJKHEID			INVLOED OP HOGERE DOELSTELLING			RISICO-FACTOR		CORRIGEEERBAARHEID										
	NIET BELANGRIJK	NAUWELIJKS	MATIG	BELANGRIJK	HEEL BELANGRIJK	HEEL NEGATIEF	NEGATIEF	NEUTRAAL	POSITIEF	HEEL POSITIEF	JA	GEEN MENING	NEE	NIET CORRIGEEERBAAR	NAUWELIJKS	MATIG	GOED	HEEL GOED	
DE WONING																			
gelijkvloers																			
verdieping met trap																			
aantal kamers																			
grote woonkamer																			
grote overige kamers																			
inlfing																			
gedelucepen keuken																			
keukenrusting																			
sanitaire afritsing, brede toilet																			
afwerking																			
grote lun																			
grote balkon																			
oriëntatie op zon																			
privacy																			
afzicht																			
isolatieniveau																			
trafiekniveau																			
servoocksten																			
beheer																			
bouwtechnische staat																			
andere:																			
SOCIALE OMGEVING:																			
opleidingsniveau en samenstelling beroepsgroepen																			
samenstelling huishoudensstypen																			
samenstelling leeflijden																			
betrokkenheid bewoners bij elkaar																			
betrokkenheid bewoners bij woonsituatie																			
opvellingen over waarden en normen woongedrag																			
social contact																			
mate van veiligheid																			
mate van vervuiling																			
openbare ordehandhaving																			
andere:																			

BEEI.DVORMING ROND HET COMPLEX:

De publieke opinie over:

- de wijk en de lokale
- de woonvorm en het beheer
- de woningen
- de beheerder
- de sociale omgeving
- de vormgeving van de wijk, groen e.d.
- de vormgeving van de woonvorm en de woningen (eigen identiteit, stijl, representativiteit, diversiteit)

andere:

DE WOONOMGEVING EN DE LOKATIE:

- bereikbaarheid per auto
- parkeermogelijkheden
- bereikbaarheid per openbaar vervoer
- afstand tot dagelijkse voorzieningen
- afstand tot stadscentrum
- groen in de omgeving
- afstand tot recreatiemogelijkheden
- geschiktheid voor kinderen
- onderhoud van de woonomgeving
- kwaliteit van het voorzieningsniveau

andere:

DE WOONVORM (INDIEN VAN TOEPASSING)

- eengezinswoning
- gestapelde woning
- representativiteit entree
- gebruiksgemak entree
- veiligheid entree
- privacy entree
- lift
- trap
- galerij
- corridor
- portiek

andere:

	BELANGRIJKHEID			INVLOED OP HOGERE DOELSTELLING			RISICO-FACTOR		CORRIGEEERBAARHEID										
	NIET BELANGRIJK	NAUWELIJKS	MATIG	BELANGRIJK	HEEL BELANGRIJK	HEEL NEGATIEF	NEGATIEF	NEUTRAAL	POSITIEF	HEEL POSITIEF	JA	GEEN MENING	NEE	NIET CORRIGEEERBAAR	NAUWELIJKS	MATIG	GOED	HEEL GOED	
DE WOONVORMING ROND HET COMPLEX:																			
De publieke opinie over:																			
de wijk en de lokale																			
de woonvorm en het beheer																			
de woningen																			
de beheerder																			
de sociale omgeving																			
de vormgeving van de wijk, groen e.d.																			
de vormgeving van de woonvorm en de woningen (eigen identiteit, stijl, representativiteit, diversiteit)																			
andere:																			
DE WOONOMGEVING EN DE LOKATIE:																			
bereikbaarheid per auto																			
parkeermogelijkheden																			
bereikbaarheid per openbaar vervoer																			
afstand tot dagelijkse voorzieningen																			
afstand tot stadscentrum																			
groen in de omgeving																			
afstand tot recreatiemogelijkheden																			
geschiktheid voor kinderen																			
onderhoud van de woonomgeving																			
kwaliteit van het voorzieningsniveau																			
andere:																			
DE WOONVORM (INDIEN VAN TOEPASSING)																			
eengezinswoning																			
gestapelde woning																			
representativiteit entree																			
gebruiksgemak entree																			
veiligheid entree																			
privacy entree																			
lift																			
trap																			
galerij																			
corridor																			
portiek																			
andere:																			

DE WONING

gelijkvloers

verdieping met trap

aantal kamers

grote woonkamer

grote overige kamers

inlfing

gedelucepen keuken

keukenrusting

sanitaire afritsing, brede toilet

afwerking

grote lun

grote balkon

oriëntatie op zon

privacy

afzicht

isolatieniveau

trafiekniveau

servoocksten

beheer

bouwtechnische staat

andere:

SOCIALE OMGEVING:

opleidingsniveau en samenstelling beroepsgroepen

samenstelling huishoudensstypen

samenstelling leeflijden

betrokkenheid bewoners bij elkaar

betrokkenheid bewoners bij woonsituatie

opvellingen over waarden en normen woongedrag

social contact

mate van veiligheid

mate van vervuiling

openbare ordehandhaving

andere:

Bijlage 2: Lijst van gesprekpartnerskoepels

- NWR, Almere
M. van Leent, G. Dijkstra, afdeling onderzoek
- NCIV, De Bilt
B. Bergmann: STOA: stafafdeling onderzoek en advies
- NCIV, Heerlen
P. Hofland: volkshuisvestingsadviseur
- NCIV, Veldhoven
A.C. Dekker: volkshuisvestingsadviseur

woningbouwverenigingen

- Nieuw Amsterdam, Bijlmer, Amsterdam
dhr. Grotendorst: hoofd afdeling Woningbeheer
- Woningvereniging Brunssum
mevr. Bernaards en dhr. Leufkens: stafbureau Bewonerszaken
- SWS Eindhoven
dhr. De Poorter: hoofd afdeling Huur en Verhuur
- Federatie, Eindhoven
dhr. Bergman: directeur
- VZOS, 's- Gravenhage
dhr. Van Geffen: hoofd Verhuur en bewonerszaken
- Woningbouwvereniging Volkshuisvesting, Hellevoetsluis
dhr. Zalme: directeur
- SSW, 's- Hertogenbosch
dhr. Van Kempen: hoofd Verhuur en bewonerszaken

- Woningbouwvereniging Huizen, Huizen
dhr. Klijn: hoofd Verhuur en bewonerszaken
- St. Willibrordus, Oss
dhr. Van de Broek: directeur
- St. Jozef, Roermond
dhr. Guyt en mevr. Helwegen: respectievelijk adjunct-directeur en coördinator afdeling toewijzing
- Maatschappij voor Volkswoningen, Rotterdam
mevr. Bults: medewerkster signaleringssysteem
- Bouwvereniging Weert
dhr. De Ceuster: hoofd Bewonerszaken

Bibliotheek

Technische Universiteit Eindhoven

Postbus 513

5600 MB

Eindhoven

Telefoon (040) 47 22 24



9227244

389