



Bouwstenen voor de wooncoöperatie

**Naar een gedegen businesscase op basis van
het Canvas Model**

Kennis van wooncoöperaties

Mieke Hanemaaijer en Dave Havermans (Atrivé)

m.m.v. Rob Rotscheid en Daan van Vulpen (Finance Ideas)

Uitgave

Platform31

Den Haag, augustus 2016

Auteurs: Mieke Hanemaaijer en Dave Havermans (Atrivé) m.m.v. Rob Rotscheid en Daan van Vulpen (Finance Ideas)

Redactie: Natasja van der Veer (Platform31)

Foto cover: Ons Nieuwe Hof (Amsterdam), Alex Schröder

De gezamenlijke ruimte waar mensen wonen, werken en samenleven is het domein van Platform31. We zitten bovenop maatschappelijke ontwikkelingen, zien waar het gaat schuren en onderzoeken wat nodig is om problemen op te lossen. We verbinden beleid, praktijk en wetenschap om tot een aanpak te komen waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct aan de slag kunnen.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag

www.platform31.nl

Voorwoord

Collectieven van burgers die samen verantwoordelijkheid nemen voor het wonen, hebben in Nederland nooit een hoge vlucht genomen. Tot een grote crisis de woningmarkt op slot zette, Europese en landelijke regelgeving het systeem op de schop nam en zelforganisatie populair werd. Tegen deze achtergrond ontstond in Nederland een groeiend aantal nieuwe initiatieven en werd de wooncoöperatie, op rekest van senator Adri Duivesteijn, opgenomen in de nieuwe Woningwet. Om de potentie en mogelijke belemmeringen van dit concept binnen de Nederlandse volkshuisvesting te verkennen, startte Platform31 in 2014 het programma 'Nieuwe kansen voor de wooncoöperatie'.

Wooncoöperaties zijn initiatieven van burgers, soms samen met sociaal ondernemers, om de organisatie van het wonen in eigen hand te nemen. Dit betekent dat ze samen een klein bedrijf oprichten dat de woningen gaat beheren en, in veel gevallen, aankopen om vervolgens te verhuren. Onderzoek naar enkele koplopers eind 2015 liet zien dat ze zich vooral laten leiden door hun eigen woondromen. Wil de wooncoöperatie kunnen uitgroeien tot een serieuze, waardevolle optie binnen de Nederlandse volkshuisvesting, dan moet het een grotere groep burgers ten opzichte van bestaande keuzes op de woningmarkt iets te bieden hebben én gebaseerd zijn op een solide en duurzaam bedrijfsmodel.

Om hiertoe te komen, en initiatiefnemers een praktisch handvat aan te reiken, is Atrivé gevraagd om de businesscase van de wooncoöperatie te analyseren. Op basis van het Business Model Canvas zijn een negental bouwstenen onderscheiden. De trekkers moeten deze uitwerken voor een levensvatbaar plan, dat ook andere partijen van hun medewerking zal overtuigen. Voor uitwerking van het verdienmodel is samen met Finance Ideas een rekeninstrument ontwikkeld. Vier cases zijn vervolgens gebruikt om het model te toetsen op knoppen waar wooncoöperaties in oprichting aan kunnen draaien en institutionele belemmeringen waar ze nog tegenaan lopen.

Conclusie is dat er bij veel wooncoöperaties een gat zit tussen hun gewenste maatschappelijke opzet en de condities van de woningmarkt waarop ze zich begeven. De doelstelling is in grote mate vergelijkbaar met de kerntaak van woningcorporaties: het huisvesten van mensen met lagere (midden)inkomens zonder winst oogmerk. Initiatieven nemen huren in het sociale segment en net daarboven als uitgangspunt. Dit denken ze te kunnen realiseren door de kosten laag te houden, zoals het inperken van overhead en veel kerntaken in zelfbeheer doen. Het onderzoek laat zien dat deze aannames vaak onvoldoende onderbouwd, zijn waardoor risico's ontstaan in de continuïteit. Hierin ligt een opgave voor de initiatiefnemers van wooncoöperaties.

Daarnaast gaan alle businesscases uit van een gunstige verwervingsprijs van het vastgoed. Niet alleen de woningcorporatie als huidige eigenaar, maar ook het Rijk als toezichthouder heeft hierover iets te zeggen, wat het verdienmodel van de wooncoöperaties onder druk zet. Met name in gebieden met een hoge druk op de woningmarkt is de marktwaarde van de woningen dusdanig hoog dat een focus op lagere (midden)inkomens een sluitende businesscase vrijwel onmogelijk maakt. Wil deze wens van de wetgever zich niet vertalen in ongelijke kansen voor initiatieven dan is ondersteuning van instituties, zoals verkoop onder voorwaarden, onontkoombaar.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 Inleiding	7
1.1 Het belang van een goede businesscase	7
1.2 Onderzoeksmethode en selectie van de cases	8
1.3 Leeswijzer	11
2 Het businessmodel Canvas	13
2.1 Klantsegmenten	13
2.2 Klantrelaties	15
2.3 Kanalen	15
2.4 Waardeproposities	16
2.5 Kernactiviteiten	17
2.6 Mensen en middelen	17
2.7 Kostenstructuur	18
2.8 Inkomstenstromen	19
2.9 Strategische partners	20
3 De cases nader bekeken	21
3.1 De vier cases	21
3.2 De bouwstenen vergeleken	27
4 Conclusies en verbetermogelijkheden	35
4.1 Knoppen voor initiatiefnemers	35
4.2 De verwerving en de verkoopregels	37
4.3 Samenwerking met de toegelaten instelling	39
4.4 Verkrijgen van financiering	40
4.5 Bouwen aan een levensvatbare wooncoöperatie	40
Bijlage 1 Geïnterviewde personen	42

1 Inleiding

De wooncoöperatie staat steeds meer in de belangstelling. In de Woningwet is voor lagere en middeninkomens de mogelijkheid gecreëerd om in een wooncoöperatie zelf de regie over het wonen te voeren. Deze organisatievorm kan verschillende voordelen met zich meebrengen. Het wordt gezien als een alternatief om het gat te dichten tussen enerzijds de sociale huursector en anderzijds de particuliere huur- en koopsector. De bedoeling van de wet is dat het vooral voor huurders van woningcorporaties meer keuzemogelijkheid biedt. Deze groep heeft vaak een te laag inkomen om in aanmerking te komen voor een koopwoning en de daarbij horende hypothecaire lening. Wil men wel graag zelf verantwoordelijkheid nemen voor het wonen, of bijvoorbeeld vermogen opbouwen, dan biedt de wooncoöperatie een alternatief. Er is ook de verwachting dat met de coöperatieve organisatievorm financiële voordelen worden behaald voor en/of door de bewoner. Bijvoorbeeld omdat verschillende zaken goedkoper in zelfbeheer kunnen worden gedaan en er nauwelijks overhead is als men geen personeel in dienst neemt, of dat er inkoopvoordelen worden gerealiseerd.

De eerste initiatieven die bezig zijn met het oprichten van een wooncoöperatie, al dan niet onder de vlag van de nieuwe Woningwet, hebben wisselend succes. Het realiseren van een wooncoöperatie kent momenteel nog een aantal belemmeringen en valkuilen. Deze kunnen afhankelijk van de belangenhouders (gemeente, woningcorporatie, huurders, financiers) verschillen. Een belangrijk knelpunt is bijvoorbeeld de financierbaarheid van de wooncoöperatie.¹ Ook het sluitend krijgen van de exploitatie blijkt vaak nog een uitdaging te zijn. Verder is het de vraag of de huidige wet- en regelgeving voldoende ingericht is voor een soepele oprichting van wooncoöperaties.

7

Een van de voornaamste knelpunten die bij de analyse van de plannen van enkele initiatieven naar voren kwam, is het ontbreken van een goede businesscase, in het bijzonder een goed onderbouwde financiële propositie. Vanuit deze constatering heeft Platform31 aan Atrivé de opdracht gegeven een handvat te ontwikkelen voor het maken van een businesscase voor de wooncoöperatie met een rekeninstrument. Voor de ontwikkeling van het rekeninstrument is samengewerkt met Finance Ideas.

1.1 Het belang van een goede businesscase

Initiatiefnemers van wooncoöperaties starten vrijwel allen vanuit een ideaal, ze willen iets realiseren dat nu nog niet of onvoldoende bestaat. Naarmate men verder gaat in dit proces, wordt ook een meer zakelijke houding van belang. Een wooncoöperatie is immers een onderneming die zelfstandig woningen gaat beheren en exploiteren. Een gedegen businesscase met verdienmodel is daarvoor cruciaal. Zonder gedegen ondernemingsplan is de continuïteit van de organisatie niet duidelijk, waardoor financiers de risico's niet kunnen inschatten, een hoog risico-opslag gaan hanteren of zelfs geheel van financiering af zullen zien. Een goede businesscase geeft vertrouwen in de organisatie en haar bestuur. Het laat zien hoe en op welke wijze rekening wordt gehouden met mee- en tegenvallers, wat bepalend is voor de (financiële) resultaten en hoe dit te beïnvloeden is.

¹ R. Bakker & E. Beltman (2015). Tussen wet en praktijk. Onderzoek naar financiering van wooncoöperaties. Den Haag: Platform31.

Uit de praktijk blijkt dat het komen tot een dergelijk ondernemingsplan lastig is. Het hebben van een model businesscase met een rekeninstrument is daarom een belangrijk hulpmiddel voor het oprichten van een wooncoöperatie. De initiatiefnemers krijgen zo in beeld aan welke randvoorwaarden een rendabele wooncoöperatie moet voldoen en aan welke 'knoppen' ze kunnen draaien om het geheel sluitend te krijgen (bijvoorbeeld in zelfbeheer, grond- of vastgoedwaardes). Uiteindelijk dient voor elke belangenhouder helder te worden wat de voor- en nadelen zijn, maar ook wat de oplossingen en alternatieven zijn om te komen tot een kansrijke financiële propositie voor de wooncoöperatie

Een wooncoöperatie kan op vele manieren ontstaan en worden ingericht. Dit maakt het een complex onderzoeksobject. Uitgangspunt voor de te ontwikkelen businesscases en het rekeninstrument is geweest dat de wooncoöperatie de woningen in eigendom krijgt en vervolgens verhuurt aan haar leden.² Dit is momenteel de meest populaire vorm onder initiatieven. Een andere aanname is dat de wooncoöperatie de woningen verwerft van een toegelaten instelling. Hiermee sluit het onderzoek aan bij de ruimte die is gecreëerd binnen de Woningwet. De nadruk ligt daardoor op bestaand vastgoed in verhuur gericht op de (lagere) middeninkomens.

1.2 Onderzoeksmethode en selectie van de cases

Centrale vragen voor een businesscase zijn: wat maakt het aanbod 'aantrekkelijker' voor de consument? Waarom zou ik als woonconsument liever bij de wooncoöperatie huren dan bij de toegelaten instelling (de woningcorporatie), of andersom, waarom zou ik liever bij de toegelaten instelling huren?³

8

Vanuit dit perspectief zijn een viertal praktijkvoorbeelden gebruikt om de businesscase en de daarbij behorende financiële propositie op een eenvoudige en realistische manier in beeld te brengen. Op deze manier wordt gebruikgemaakt van de ervaringen, zodat andere initiatieven hier hun voordeel mee kunnen doen.

Omdat we er 'maar' vier hebben onderzocht, kunnen we ook voor het type wooncoöperatie gericht op verhuur van bestaand vastgoed geen volledigheid veronderstellen. Wel geven de vier businesscases een eerste inzicht in de belangrijkste waardetoevoegers van deze wooncoöperaties, kan een algemeen toepasbaar rekeninstrument worden ontwikkeld en kunnen relaties tussen waardetoevoegers en de financiële propositie worden aangegeven.

Selectie van de cases

In het eerdere onderzoek bleek dat de locatie van een complex en de te realiseren huurhoogtes twee belangrijke variabelen zijn.⁴ De locatie van een complex speelt een belangrijke rol in de marktwaarde van het complex en de te realiseren huurhoogtes spelen een belangrijke rol in de (gewenste) op te brengen huur door de huurders.

² Varianten met koop zijn voor dit onderzoek achterwege gelaten.

³ In dit document gebruiken we de term toegelaten instelling voor de woningcorporatie, zodat het verschil met de wooncoöperatie duidelijk is.

⁴ R. Bakker & E. Beltman (2015). Tussen wet en praktijk. Onderzoek naar financiering van wooncoöperaties. Den Haag: Platform31.

Om inzicht te krijgen in de mogelijkheden en knelpunten is in het verlengde hiervan gewerkt met twee selectiecriteria ten aanzien van het vastgoed, te weten:

- Woningen met een sociale huur en woningen met een huur boven de liberalisatiegrens (DAEB en niet-DAEB).⁵
- Gebieden waar sprake is van bevolkingskrimp (krimpgebied) en stedelijk gebied, waar in het algemeen sprake is van bevolkingsgroei.

Op het moment dat dit onderzoek startte bestonden er nog geen gerealiseerde voorbeelden. Toch zijn een viertal businesscases gevonden die aan de hiervoor genoemde criteria voldoen. Dit betekent dat de voorbeelden gaan over bestaande complexen van vier verschillende toegelaten instellingen, die worden verworven door de wooncoöperatie. In de duiding van de cases is gebruikgemaakt van de doelgroepen zoals die door de toegelaten instelling worden onderscheiden. Vanwege de bepalingen in de Woningwet is dit ook voor de wooncoöperatie relevant. Op voorhand was al duidelijk was dat woningen boven de sociale huurgrens in een krimpgebied dusdanige woonlasten zouden opleveren, dat ze niet opwegen tegen de opties in de koopsector. Daarom is voor deze variant een businesscase gemaakt met zowel sociale als geliberaliseerde huurwoningen.

We onderscheiden de volgende cases:

1. Sociaal-stedelijk: aanbod voor lagere inkomens in stedelijk gebied⁶

Dit betreft een complex grondgebonden woningen die de toegelaten instelling voornemens was te slopen, met een herbouwplan. In deze businesscase staat behoud van de woningen en zelfbeheer door leden van de wooncoöperatie centraal. Belangrijke motivatie betreft lagere huren en servicekosten.

2. Sociaal-krimp: aanbod voor lagere inkomens in krimpgebied

Dit betreft een complex grondgebonden woningen die de toegelaten instelling voornemens was te slopen, zonder herbouw, in een relatief kleine woonkern. Bij deze businesscase gaat het om een initiatief waarbij een wooncoöperatie huurwoningen zelf wil gaan beheren en exploiteren om zo te voorkomen dat deze woningen worden gesloopt in reactie op de krimp in het gebied. Belangrijke motivatie is de leefbaarheid in het gebied.

3. Middeninkomens landelijk gebied: aanbod voor middeninkomens in niet stedelijk gebied, zonder krimp⁷

Dit betreft een klein appartementencomplex (acht verhuurbare eenheden) van circa tien jaar oud op een aantrekkelijke locatie met huren net boven de liberalisatiegrens (tot circa 900 euro per maand).

⁵ DAEB staat voor Diensten van Algemeen Economisch Belang, het werkerrein de toegelaten instelling. Woningen in het DAEB-segment hebben een huurprijs tot € 710,68 prijspeil 2016 en worden vaak de sociale woningen genoemd. Niet-DAEB-woningen hebben een huurprijs boven € 710,68 prijspeil 2016 per maand.

⁶ Onder de primaire doelgroep van de toegelaten instelling wordt hier verstaan huurders die gezien hun inkomen recht hebben op huurtoeslag, onder de secundaire doelgroep wordt hier verstaan huurders die geen recht op huurtoeslag hebben, maar gezien hun inkomen wel recht hebben op een sociale DAEB-huurwoning. De tertiaire doelgroep betreft de middeninkomens.

⁷ De middeninkomens hebben in principe geen toegang tot sociale huurwoningen als deze in bezit zijn van een toegelaten instelling. Maximaal tien procent van het woningbestand van een toegelaten instelling mag aan middeninkomens worden toegewezen.

Bij deze “Wooncoöperatie middeninkomens” draait het om een organisatievorm tussen de sociale huursector enerzijds en de particuliere en koopsector anderzijds.⁸ Belangrijke motivatie betreft de toegankelijkheid, de zeggenschap en de mogelijkheden om als huurder vermogen op te bouwen, door financieel te participeren.

4. Sociaal en middeninkomens stedelijk gebied: aanbod voor lagere- en middeninkomens in stedelijk gebied

Dit betreft een relatief nieuw appartementencomplex dat oorspronkelijk bestemd was voor middeninkomens, maar met de regelgeving in huurprijs naar de sociale voorraad wordt overgebracht. Het complex is fysiek verbonden met een zorginstelling. In deze case gaat het om een verkenning van de mogelijkheden voor een rendabele zelfstandige exploitatie van de woningen. Het betreft huren tussen 550 en 900 euro per maand, waarbij minimaal tien procent van de woningen toegankelijk moet zijn voor de sociale doelgroep (huur tot de liberalisatiegrens).

Dataverzameling

De informatie is verzameld middels interviews met vertegenwoordigers van de wooncoöperaties in oprichting (voor zover de wooncoöperatie daadwerkelijk al in oprichting was). Daarnaast zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van de toegelaten instelling. In bijlage 1 staan de respondenten vermeld. Tenslotte is gebruikgemaakt van documentatie van de toegelaten instelling over het betreffende vastgoed en van documentatie van de wooncoöperaties in oprichting.

Het Business Model Canvas als leidraad

10 Voor het verzamelen en het ordenen van het materiaal is het Business Model Canvas als leidraad gebruikt. Met behulp van dit model kunnen alle essentiële onderdelen, nodig voor het opzetten van een businesscase (in dit geval de wooncoöperatie), overzichtelijk in kaart worden gebracht. Tevens brengt het in beeld waar de kritische succesfactoren zitten en de risico's. Het model bestaat uit een negental bouwstenen.

De bouwstenen van het model worden in hoofdstuk 2 beschreven, maar enkele aspecten zijn daarbij beperkt opgenomen. Dit betreft:

- De inrichting van de wooncoöperatie. Deze kent zowel in juridische als in organisatorische zin erg veel varianten en mogelijkheden, daarom is dit onderdeel van de bouwsteen ‘mensen en middelen’ van het Canvasmodel buiten beschouwing gelaten.
- De verwerving van het vastgoed. De precieze uitwerking van de verwerving van het vastgoed van een toegelaten instelling moet aan veel voorwaarden voldoen. Deze voorwaarden zijn in verkoopregels door de minister vastgelegd.
- De strategische partners. Dit betreft de partners zoals financiers, gemeente, toegelaten instelling die van cruciale betekenis kunnen zijn, voor de realisatie van de businesscase.

⁸ Het is voor Toegelaten Instellingen steeds moeilijker om voor middeninkomens te verhuren. Alternatieven op de vrije markt zijn commercieel en schaars, waardoor groepen tussen wal en schip vallen. De wooncoöperatie als oplossing is enkele jaren geleden onderzocht door het kennisplatform maatschappelijk coöperatief ondernemen (www.EMCEO.nl), in reactie op de Europese regelgeving voor woningtoewijzing, zie ook Wooncoöperatie Middeninkomen, Platform31, december 2014.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het Business Model Canvas nader beschreven. In dit model worden de onderdelen als bouwstenen gepresenteerd. Per bouwsteen wordt een korte kernachtige omschrijving gegeven van de onderdelen van het model en de onderlinge samenhang. Voor initiatieven is dit een leidraad voor het maken van hun eigen businesscase.

In hoofdstuk 3 worden de vier businesscases in de figuur van het model gepresenteerd. In het tweede deel van dit hoofdstuk vindt u de analyse per bouwsteen. Op basis van de vergelijking van de cases per bouwsteen worden de belangrijkste conclusies gepresenteerd.

Hoofdstuk 4 beschrijft belemmeringen die in het onderzoek zijn geconstateerd en mogelijke oplossingsrichtingen.

Separaat aan dit rapport wordt het ontwikkelde rekeninstrument gepubliceerd, waarmee wooncoöperatieën in oprichting zelf aan het rekenen kunnen. Dit instrument is getoetst door het voor elke case in te vullen en door te variëren met gegevens. Het rekeninstrument bestaat uit het Microsoft Excelbestand en een handleiding waarin de onderdelen van het instrument worden uitgelegd.

2 Het businessmodel Canvas

Het Canvasmodel is een model dat door haar grafische weergave (zie Figuur 1) erg overzichtelijk en eenvoudig toepasbaar is.⁹ Het model bestaat uit negen bouwstenen. Centraal staat de waardepropositie; de onderscheidende waarde die je de klant biedt. De onderkant bestaat uit de kosten en opbrengsten. Aan de linkerkant is ruimte gereserveerd voor hoe je deze waarde tot stand brengt: welke partners, welke (hulp)bronnen je gebruikt en welke activiteiten je onderneemt. Aan de rechterkant staat aan wie je het product verkoopt, hoe de levering eruit ziet en het onderhouden van de relaties. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de onderdelen van dit model specifiek toegespitst op de businesscase van de wooncoöperatie. Voor de bekeken businesscases van de wooncoöperaties is in alle gevallen het bestaande vastgoed het startpunt geweest.

2.1 Klantsegmenten

Als een verhuurbedrijf heeft de wooncoöperatie klanten. Waar de toegelaten instelling in dit geval spreekt over doelgroepen, spreekt het Canvas Model over klantsegmenten. Allereerst dient dit klantsegment voor de wooncoöperatie bepaald te worden. Welke specifieke klanten worden bediend en wat is de behoefte van deze groep? Daarmee ontstaat zicht op de kansrijkheid van een nieuw product of dienst. Indien nodig kan het product of dienst hierop worden aangepast, of kan het klantsegment worden gewijzigd. Voor de businesscase is het van belang dat men zich realiseert dat met het klantsegment ook de (huur)prijs die men bereid is te betalen, en daarmee de inkomsten voor de wooncoöperatie, wordt bepaald.










13

Een vraag is door wie het klantsegment bepaald wordt. Zeer waarschijnlijk zijn dit de initiatiefnemers. Dit kunnen bewoners zijn die uiteindelijk lid worden van de wooncoöperatie, maar ook één of meerdere strategische partners, zoals de gemeente of de toegelaten instelling. De gemeente kan de wooncoöperatie bijvoorbeeld zien als een aanvulling op haar volkshuisvestelijke mogelijkheden. De toegelaten instelling kan het zien als een kans om een gedifferentieerd woningbezit in de wijk te realiseren of te behouden, of als een mogelijkheid om bijvoorbeeld middeninkomens te huisvesten. Daarnaast zal het klantsegment ook worden bepaald door de aard en locatie van het vastgoed zelf (bijvoorbeeld alleen voor één- of tweepersoonshuishoudens en zorgvragers).

De wooncoöperatie kan er altijd zelf voor kiezen alleen voor sociale huur te werken, specifiek voor middeninkomens of juist een mengvorm te hanteren. Een zelfstandige wooncoöperatie hoeft zich niet te houden aan de toewijzingsregels (passend toewijzen) zoals die voor de toegelaten instelling gelden. De wooncoöperatie kan ook kiezen verdere toespitsing van de klant naar leeftijd, bijvoorbeeld exclusief voor jongeren of senioren, en type levensstijl of behoeften, zoals wel of geen zorgvraag. Een ander aspect van de bepaling van het klantsegment is bijvoorbeeld of de coöperatie al dan niet een 'woongroep', een samenleefgroep of een groep van individuele huurders zal zijn. Hierbij kunnen eisen aan de bewoners gesteld worden.

⁹ 'Business Model Generatie' door Alex Osterwalder en Yves Pigneur, Nederlandse vertaling Patrick van der Pijl (2010).

Businesscases: Toelichting op de ingevulde bouwstenen van het Canvas Model

<p>Strategische partners</p>  <ul style="list-style-type: none"> Hier zijn de voor de start van de betreffende wooncoöperatie belangrijkste partners opgenomen. 	<p>Kernactiviteiten</p>  <ul style="list-style-type: none"> Bij de kernactiviteiten zijn vooral specifieke wensen van zelfwerkzaamheid en het leveren van een bijzonder aanbod opgenomen. <p>Mensen en middelen</p>  <p>Dit betreft :</p> <ul style="list-style-type: none"> -het te verwerven vastgoed en de daarbij behorende aanschafprijs -de eventueel noodzakelijke renovatie en daarmee gepaard gaande kosten -de financiers worden hier genoemd (de wijze waarop de financiële middelen worden aangetrokken) -de wijze waarop de uitvoering van beheer en onderhoud is georganiseerd 	<p>Waardeproposities</p>  <p><i>Woonconsument</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Hier staan de voor de klant aantrekkelijke aspecten van de wooncoöperatie genoemd <p><i>Toegelaten/instelling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Hier staan de voor de TI aantrekkelijke aspecten van de wooncoöperatie genoemd. 	<p>Klantrelaties</p>  <ul style="list-style-type: none"> Hier worden de relaties met de huurders en of leden beschreven en of deze aan bepaalde voorwaarden moeten voldoen. <p>Kanalen</p>  <ul style="list-style-type: none"> Hier worden de 'afzetkanalen' beschreven. Dit betreft de wijze waarop nieuwe klanten worden aangetrokken. 	<p>Klantsegmenten</p>  <p>Hier worden de kenmerken van de klanten/huurders beschreven.</p> <p>Dit wordt vertaald in de specifieke doelgroep waar de wooncoöperatie zich op richt.</p>
<p>Kostenstructuren</p>  <ul style="list-style-type: none"> Hier worden de in het rekeninstrument toegepaste onderhoudskosten en beheerkosten aangegeven (jaarbasis) De rentekosten en aflossingen zijn afhankelijk van de type lening en het percentage rente Belasting en verzekering worden door het rekeninstrument zelf berekend 		<p>Inkomstenstromen</p>  <ul style="list-style-type: none"> Hier gaat het om de gemiddelde huurprijs per maand minuseen door het door het rekeninstrument gestelde huurdering van 1%. Rente liquide middelen is gesteld op 1% In het rekeninstrument is geen rekening gehouden met eventuele inschrijf of lidmaatschapsgelden 		

Figuur 1. Het Business Model Canvas

Belangrijk is dat de wooncoöperatie een goed beeld heeft van de omvang van haar klantsegment. Marktonderzoek, al dan niet op basis van bestaande informatie, is hierbij essentieel om 'wensdenken' te voorkomen en om andere partijen van het bestaansrecht van de wooncoöperatie te overtuigen. Ook financiers zullen vragen naar inzicht in de afzetmarkt van de wooncoöperatie na realisatie.

2.2 Klantrelaties

Goede klantrelaties betekent een zekerheid van de inkomstenstroom van de wooncoöperatie. Het beperkt het leegstandsrisico en de mogelijke inkomstenderving waarmee rekening moet worden gehouden in de businesscase. Dit laatste wordt gezien als risicovolle kostenpost.

Bij de klantrelaties is het van belang dat wordt vastgelegd hoe de wooncoöperatie zich verhoudt tot haar (toekomstige) bewoners. Zijn het alleen huurders of kunnen ze ook meefinancieren om zelf vermogen op te bouwen door een bepaald rendement te realiseren? De huurders zijn in principe allen lid van de wooncoöperatie en hebben in die zin een zeggenschap op het beleid. Daarnaast kunnen bewoners ook uitvoerende werkzaamheden (zelfbeheer) verrichten en daarvoor een vergoeding ontvangen (korting op de huur, of anderszins). Zeggenschap op het beleid vraagt ook om het zich verantwoordelijk voelen voor de continuïteit van de wooncoöperatie. Dit stelt eisen aan de besluitvormingsprocedures, zodat het langetermijnbelang van de continuïteit het sturen op kortetermijnbelangen van bijvoorbeeld een lage huurprijs, wordt voorkomen.

Ook toekomstige bewoners, de woningzoekenden, kunnen lid worden van de wooncoöperatie. De start is vaak met zittende bewoners, verhuizingen zijn dan een potentiële bron van discontinuïteit. Het betrekken van toekomstige bewoners is niet alleen belangrijk voor de (bestuurlijke) continuïteit van de wooncoöperatie, het is tevens belangrijk voor het beperken van leegstand. De volgende bewoner is immers al bekend. Bovendien weet deze al, als lid van de wooncoöperatie, wat er van hem of haar wordt verwacht. Gelijkijdig heeft de wooncoöperatie meer leden en daarmee kan zij de bestuurlijke opvolging beter organiseren.

15

2.3 Kanalen

Bij het bepalen van de 'afzetkanalen' gaat het erom hoe je nieuwe en of toekomstige bewoners/leden aantrekt. Het is niet vanzelfsprekend dat na de groep initiatiefnemers zich automatisch nieuwe bewoners zullen melden. Ze moeten van de mogelijkheid afweten en soms actief geworven worden. Hoe dit gebeurt, is mede afhankelijk van het type wooncoöperatie en het beoogde klantsegment. Ook de omvang is van invloed: een grote wooncoöperatie maakt makkelijker middelen vrij om nieuwe huurders aan te trekken, een kleine moet het vaak van bestaande netwerken hebben. Als het een zakelijke samenwerking is, vraagt dit een andere benadering van nieuwe leden/bewoners, dan wanneer het een groep is die zich richt op samenleven: ieder marktsegment en type aanbod kent zijn eigen afzetkanaal. Ieder afzetkanaal brengt zijn eigen kosten mee.

De mogelijkheid om als wooncoöperatie ook woningzoekenden als lid te hebben is in de vorige paragraaf behandeld. Hier gaat het om de vraag hoe de wooncoöperatie nieuwe leden moet werven, via bijvoorbeeld advertenties, een eigen website, Funda, social media of andere wooninitiatieven.

Hoewel de verhuring meestal door de wooncoöperatie zelf wordt gedaan, kan ze er ook voor kiezen dit door een makelaar of toegelaten instelling te laten doen.

De wooncoöperatie kan ook kiezen deel te nemen aan het (veelal regionale) woonruimteverdelingssysteem van de toegelaten instelling. Dan hoeft er zelf niet 'geselecteerd' te worden; de kandidaten kiezen zelf of ze de aangeboden woonruimte accepteren. Het betekent wel dat dan vooral de lagere inkomensgroepen worden bereikt die primair op zoek zijn naar een betaalbare huurwoning. Is de wooncoöperatie een sociale groep die wil samenleven? Dan zal men zelf vaak via contacten op zoek moeten gaan naar nieuwe leden die passen in de groep. De selectiemogelijkheid is dan juist een voordeel.

Bij de overweging welke afzetkanalen worden ingezet is het dus belangrijk de bereikbaarheid van het klantsegment goed in beeld te hebben. Senioren bereik je op een andere manier dan jonge starters op de woningmarkt. Senioren bereik je bijvoorbeeld door bij de zorginstellingen een advertentie op te hangen of te adverteren in kranten en tijdschriften. Jonge starters bereik je gemakkelijker via de social media. Hierbij is het van belang in beeld te hebben op welke websites de beoogde woonconsumenten komen. Raadpleeg hierbij ook bestaande initiatieven. Soms is het mogelijk daarbij aan te sluiten.

2.4 Waardeproposities

De waardepropositie betreft de onderscheidende of toegevoegde waarde(s) die een product of dienst biedt aan de klant. Vanuit de waardepropositie wordt duidelijk in termen van de businesscase, waarom de wooncoöperatie in kwalitatieve zin bestaansrecht heeft, een bestaansrecht dat zich uiteindelijk vertaalt in (financiële) voordelen voor de klant. In dit geval gaat het om:

16

- het voorstel of aanbod aan de woonconsument
- bij welke behoefte dit aanbod past en
- welk probleem ermee wordt opgelost.

De initiatiefnemers zijn vaak sterk verbonden met de wooncoöperatie, maar de waarde voor nieuwe bewoners is geen gegeven. In de businesscase moet daarom aangetoond worden welke (financiële) voordelen de wooncoöperatie voor woonconsumenten biedt ten opzichte van andere alternatieven zoals sociale en particuliere huur- en koopwoning. De waardepropositie geeft kortom aan hoe je de concurrentie verslaat.

Voor de realisatie van de onderzochte businesscases moet bezit van de toegelaten instelling worden aangekocht. We onderscheiden daarom hier de waardepropositie van de wooncoöperatie en de waardepropositie van de toegelaten instelling. Het gaat immers om woningen die voor de toegelaten instelling zelf ook een waardepropositie hebben. Naast het belang van de woonconsument zal de toegelaten instelling ook het eigen financiële en bedrijfsbelang ten opzichte van het algemene maatschappelijk belang wegen bij de besluitvorming om de woningen al dan niet aan een wooncoöperatie te verkopen. Dit kan een financiële meerwaarde zijn, omdat de toegelaten instelling na de verkoop de beschikking krijgt over financiële middelen. Het kan ook een maatschappelijke meerwaarde zijn, bijvoorbeeld omdat de wooncoöperatie de leefbaarheid kan versterken in een wijk, of omdat dit huren voor middeninkomens mogelijk maakt. Het is kortom van essentieel belang dat de toegelaten instelling in de wooncoöperatie geen bedreiging ziet, in andere woorden geen concurrent, maar een kans.

2.5 Kernactiviteiten

Na bepaling van het klantsegment en de toegevoegde waarde, wordt in het Business Model Canvas in beeld gebracht wat de noodzakelijke activiteiten zijn om een wooncoöperatie succesvol op te kunnen zetten en te laten functioneren: de kernactiviteiten. Voor de businesscase wooncoöperatie gaat het om het 'wonen' mogelijk te maken, het gaat hierbij met name om het verwerven, het beheren (technisch, administratief, financieel, sociaal beheer) en uitgeven van het vastgoed.

De wooncoöperatie kan kiezen voor zeer beperkte kerntaak primair gericht op verhuur van woningen of juist een wat uitgebreider pakket. Vindt de wooncoöperatie het bijvoorbeeld tot haar taak behoren dat er een gemeenschap ontstaat, dan horen daar gemeenschappelijke activiteiten bij. Het aanbieden van werkruimten of toegankelijk maken van zorg via een dienstenpakket kan ook een kernactiviteit zijn, afhankelijk van het klantsegment. De beperking of uitbreiding van de kernactiviteiten heeft vaak te maken met de waardepropositie die wordt nagestreefd. Het kan hét onderscheidende kenmerk van de wooncoöperatie ten opzichte van de overige woningaanbieders zijn.

2.6 Mensen en middelen

De bouwsteen 'kernactiviteiten' en de bouwsteen 'mensen en middelen' zijn erg belangrijk voor de kostenstructuur van de wooncoöperatie. Wat zijn de belangrijkste bedrijfsmiddelen (hulpbronnen) om de kernactiviteiten uit te voeren en de waardepropositie te bewerkstelligen? Hierbij staat de vraag centraal welke mensen en middelen nodig zijn om een product of dienst succesvol te kunnen creëren, verkopen en leveren. Hier wordt onderscheid gemaakt in fysieke, financiële en menselijke middelen en het wettelijk en juridisch kader (zoals eigendomsrechten). Voor de wooncoöperatie zal het hierbij niet alleen gaan om het vastgoed en de financieringsconstructies, maar voor een belangrijk deel ook om het eigendomsrecht, de organisatiestructuur en de bemensing van het bestuur. Hier worden de risico's in beeld gebracht en wordt het vertrouwen richting financiers en toeleveranciers gebouwd. Het biedt zicht op de zekerheden en de betrouwbaarheid van een toekomstbestendige relatie.

17

De wooncoöperatie kan de activiteiten zelf uitvoeren, door huurders of inhuur van personeel of er voor kiezen deze uit te besteden aan andere partijen. Vele varianten zijn mogelijk. De mate van zelfwerkzaamheid is bijvoorbeeld mede bepalend voor de mate van inzet van derden en daarmee voor de kosten van beheer en onderhoud. Zelfwerkzaamheid levert soms mogelijkheden op om de huur laag te houden. Een voorbeeld is minder administratieve lasten omdat er geen overhead in zit. Ook kan het planmatig onderhoud of het dagelijks onderhoud (deels) zelf worden uitgevoerd. De mate waarin de wooncoöperatie zelfwerkzaamheid wil toepassen, is ook afhankelijk van de mogelijkheden van de bewoners/leden. Belangrijk is dat men zich hier niet 'rijk' rekent, maar laat zien wat de invloed is die de huurder zelf op de huurprijs kan hebben. Voor het bepalen van de huurprijs is het in eerste instantie belangrijk ervan uit te gaan dat er geen zelfwerkzaamheid is. Op het moment dat een huurder werkzaamheden voor de wooncoöperatie verricht, kunnen afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld een huurkorting.

Voor het verwerven van het vastgoed moet het geld ergens vandaan komen. Het is een investering waarvoor vaak extern geld moet worden aangetrokken van bijvoorbeeld banken, pensioenfondsen of particulieren. Om dit geld te kunnen aantrekken heeft de wooncoöperatie eigen geld (eigen vermogen) nodig. Als de toegelaten instelling niet wil of kan participeren, dat wil zeggen mede financieren, dan is

dit eigen vermogen in de opstartfase veelal nog niet voorhanden. Er zijn verschillende manieren om in de opstartfase toch risicodragend vermogen op te bouwen.¹⁰

2.7 Kostenstructuur

Vanuit de mensen en middelen die nodig zijn, volgt de kostenstructuur. De belangrijkste kosten moeten nu in beeld worden gebracht. Belangrijke vragen hierbij zijn: Wat zijn de kosten van de ontwikkeling/opstartkosten? Wat zijn de investeringen? Wat zijn de belangrijkste vaste en variabele kosten na de start? Welke structurele kosten brengen de kernactiviteiten en de mensen en middelen met zich mee? Hoe ziet de kostenstructuur er op langere termijn uit? In het kader van de wooncoöperatie is het niet alleen van belang de vastgoed gerelateerde kosten (onderhoud et cetera) inzichtelijk te maken, maar ook overige exploitatiekosten waaronder eventuele personele lasten en leegstandskosten.

Het verwerven van het vastgoed

Een belangrijke kostenpost betreft de verwerving van het vastgoed. Voor de verwerving moet extern geld worden aangetrokken, waarover maandelijks of jaarlijks rente moet worden betaald. De waarde van het vastgoed is hier bepalend. Het bepalen van de waarde van het vastgoed is in de verkoopregelgeving voor toegelaten instellingen vastgelegd. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) moet toestemming geven aan de toegelaten instelling voor de verkoop en toetst daarbij aan deze wettelijk bepaalde regels.

- 18 Het is mogelijk (geen verplichting) dat de toegelaten instelling het vastgoed onder bepaalde voorwaarden voor een lager bedrag dan de marktwaarde aan de wooncoöperatie verkoopt. In de verkoopregelgeving is deze mogelijkheid vastgelegd. Daarnaast is het mogelijk om bij kwalitatief slechte woningen, waarbij sprake is van een omvangrijke renovatie, de woningen te laten taxeren op de waarde alsof de woning reeds is opgeknapt. Dit is wenselijk omdat de kosten van de renovatie vaak hoger zijn dan de toename van de waarde van de woning. Hierdoor ontstaat eigenlijk een soort negatief vermogen voor de wooncoöperatie. Dit is vergelijkbaar met de kluswoningen.

De exploitatie van het vastgoed

Na de opstartfase waarin de woningen verworven zijn en er eventueel een renovatie is uitgevoerd (vanwege achterstallig onderhoud) komt de exploitatiefase.¹¹ In deze fase worden de woningen verhuurd door de wooncoöperatie. De exploitatiefase brengt verschillende kosten met zich mee. Naast vastgoedgerelateerde kosten (onderhoud, belastingen, verzekeringen et cetera) zijn dit kosten die verband houden met het beheer van de woningen, zoals administratieve werkzaamheden en eventuele personele lasten et cetera.

Grofweg kunnen er drie vormen van onderhoud worden onderscheiden: planmatig onderhoud, dagelijks onderhoud en mutatieonderhoud. Planmatig onderhoud is onderhoud dat periodiek wordt uitgevoerd, zoals schilderwerk. Het dagelijks onderhoud betreft reparaties die nodig zijn en direct moeten worden

¹⁰ Zie B. Wouters en R. Bakker (2016). Eigen kracht zoekt vreemd vermogen. Den Haag: Platform31.

¹¹ Een renovatie betreft het herstellen en gedeeltelijk vernieuwen van een bestaand pand, waardoor het weer bruikbaar wordt naar de huidige maatstaven en normen. Hier is een investering voor nodig die moet worden gefinancierd en wordt terugverdiend in de exploitatie.

verholpen. Bij mutatieonderhoud gaat het om werkzaamheden die nodig zijn om een woning weer in een goede staat te brengen wanneer deze leegkomt en opnieuw verhuurd moet worden.

Het beheer kan onderverdeeld worden in administratief, financieel en technisch beheer. Bij administratief en financieel beheer gaat het om zaken als huurincasso, het uitvoeren van betalingen, periodieke huurprijssstijgingen en het opnieuw verhuren bij leegkomen van de woningen (toewijzen van woningen). Bij technisch beheer moet bijvoorbeeld gedacht worden aan het opstellen van onderhoudsplannen. Voor inschattingen van deze kosten kan gebruik worden gemaakt van de gegevens van de toegelaten instelling, maar ook van commerciële verhuurders zijn kengetallen verkrijgbaar.¹²

Voor de kosten van beheer en onderhoud kan de mate van zelfwerkzaamheid een belangrijke factor zijn. Hiermee kan de wooncoöperatie kosten besparen, als dit in de collectiviteit gebeurt. Collectieve zelfwerkzaamheid is echter niet makkelijk te realiseren, vanwege het gevaar van *free-rider* gedrag. Individuele zelfwerkzaamheid biedt, zeker in grotere wooncoöperaties waar de sociale controle minder is, betere mogelijkheden om de individuele huur laag te houden.

Verder moet rekening gehouden worden met de verhuurdersheffing. Wanneer 26 of meer woningen een huur hebben onder de eerder genoemde liberalisatiegrens dan dient deze heffing betaald te worden.¹³ De verhuurderheffing is in 2016 0,491% van de WOZ-waarde van de huurwoningen. Dit wordt geïnt via de Belastingdienst. In geval van een coöperatieve vereniging is de organisatie ook verplicht om btw af te dragen en vennootschapsbelasting te betalen als er winst wordt gemaakt. Onderhoudsreserveringen bij wooncoöperaties worden niet belast, mits kan worden aangetoond dat deze reservering ook daadwerkelijk nodig is voor onderhoud en (toekomstig) herstel.

19

2.8 Inkomstenstromen

Als de kosten duidelijk zijn moeten de inkomsten in kaart worden gebracht. Wat zijn leden van de wooncoöperatie bereid te betalen als ze gaan huren? Wat is er nodig om de kosten te dekken? Dit zijn uiteindelijk de belangrijkste vragen voor levensvatbaarheid van de wooncoöperatie: deze bepalen immers de huurprijs. De wooncoöperatie moet weten met welke huur per maand de financiële continuïteit geen gevaar loopt. Vervolgens moet dit verbonden worden met de huur die de leden van de wooncoöperatie kunnen of willen opbrengen. Dit is afhankelijk van het inkomen. Een realistische huurprijs is direct gerelateerd aan het klantsegment en vormt een belangrijk onderdeel van de waardepropositie.

Bij het bepalen van de huurprijs moet kortom rekening gehouden worden met de financiële draagkracht van de leden/bewoners. Zo hebben sommige leden mogelijk op grond van hun inkomen recht op huurtoeslag. Of men recht heeft op huurtoeslag is mede afhankelijk van de hoogte van de huurprijs. Deze huurprijs mag dan niet hoger zijn dan de zogenaamde liberalisatiegrens, in 2016 gesteld op € 710,68. Het is verleidelijk om hier toe te rekenen naar de 'gewenste huurprijs'. Dat is echter risicovol en initiatiefnemers moeten zichzelf de vraag stellen aan welke kosten gedraaid kan worden om een gezonde exploitatie te realiseren. Alle bouwstenen zijn hierbij van belang.

¹² Zie bijvoorbeeld Vastgoed exploitatiewijzer 2015.

¹³ De grens van de verhuurderheffing lag aanvankelijk op tien, maar is na evaluatie in 2016 opgetrokken naar 25. Dit betekent dat de eerste 25 woningen vrij zijn van heffing, deze wordt berekend vanaf de 26^e woning.

Het ontwikkelde rekeninstrument geeft onder andere inzicht in de opbouw van de huurprijs binnen de wooncoöperatie. Het laat de variabelen zien die in samenhang de financiële haalbaarheid bepalen. Opgemerkt wordt dat er, naast de huurprijs, ook nog alternatieve inkomstenbronnen mogelijk zijn, bijvoorbeeld via een belegging van een lid, lidmaatschapskosten enzovoort. Deze zijn niet in het rekeninstrument opgenomen.

2.9 Strategische partners

In het Business Model Canvas wordt in dit onderdeel beschreven welke externe strategische partners nodig zijn om een product of dienst succesvol te kunnen creëren, verkopen of leveren. En wat hun rol en toegevoegde waarde in het hele proces zijn. De partners zijn belangrijk voor het mogelijk maken van de propositie, het optimaliseren van het proces, het verkleinen van risico's en het toegang krijgen tot bepaalde middelen. Zij hebben hier belang bij. Daarnaast kunnen sommige partners ook initiatiefnemers zijn voor de oprichting van de wooncoöperatie. Belangrijke strategische partners voor de wooncoöperatie zijn in ieder geval de toegelaten instelling als eigenaar van het vastgoed, de gemeente als verantwoordelijke voor de volkshuisvesting en mogelijke investeerders. Het is cruciaal deze partners te kennen, maar ook om te weten wat voor hen de kritische factoren zijn om uiteindelijk wel of niet in te stappen. Oftewel wat is voor hen de waardepropositie van de wooncoöperatie? Dit kunnen andere waardeproposities zijn dan die gelden voor de leden van de wooncoöperatie. Een initiatief slaagt als al deze belangen en waardes uiteindelijk bij elkaar komen.

3 De cases nader bekeken

In het vorige hoofdstuk zijn de onderdelen van het Business Model Canvas vanuit het oogpunt van de wooncoöperatie uiteengezet. In dit hoofdstuk bekijken we de vier praktijkcases aan de hand van dit Business Model Canvas. Voor iedere case is het model ingevuld en vervolgens worden ze vergeleken per bouwsteen.

3.1 De vier cases

Voor alle vier cases zijn, voor zover deze bekend waren, de bouwstenen van het Business Model Canvas ingevuld. In de praktijk levert het discussiëren over de bouwstenen aan de hand van de figuur een gezamenlijk beeld op van de businesscase. Het wordt aangeraden dit te doen met de initiatiefnemers en andere betrokkenen om draagvlak te realiseren.

Businesscase Sociaal stedelijk

De businesscase Sociaal stedelijk betreft een complex dat eigenlijk voor sloop was voorbestemd door de toegelaten instelling. Na de sloop zouden nieuwe woningen (koop en sociaal) worden ontwikkeld. De locatie nabij het centrum van een grote stad is zeer aantrekkelijk. Bewoners, Ad Hoc-huurders¹⁴ en omwonenden ontwikkelden in de aanloop van de uitvoering van die plannen een gezamenlijke tuin. Vervolgens kwamen ze op het idee een wooncoöperatie op te zetten om de panden te behouden en zelf te gaan verhuren. De ontwikkeling van dit initiatief is eerder door Platform31 beschreven.¹⁵

21

De initiatiefnemers van deze wooncoöperatie hebben veel aandacht besteed aan het businessplan, dat met behulp van externe adviseurs is opgesteld. Op zich is deze businesscase rond inclusief financiering, gegeven een bepaalde 'veronderstelde' aankoopwaarde van het vastgoed. Deze waarde bleek echter niet overeen te komen met het bedrag waarvoor de toegelaten instelling het pand mocht verkopen. Wettelijk bepaalde verkoopregels gaan uit van de marktwaarde die gelijk is aan het bedrag dat een 'particulier' voor het pand over zou hebben, waarop een bepaalde korting gegeven mag worden. De aankoopwaarde die in de businesscase wordt aangehouden, en inmiddels aan de minister is voorgelegd, ligt daar nog onder.

Businesscase Sociaal krimp

Ook de businesscase Sociaal krimp betreft een complex dat zou worden gesloopt, gezien de verwachte krimp zonder nieuwbouwplannen. Dit komt voort uit de strategie van de toegelaten instelling om (ver)nieuwbouw met name in de grotere stadskernen te laten plaatsvinden. Een aantal dorpsbewoners heeft in reactie hierop samen een businesscase voor een wooncoöperatie ontwikkeld. Drijfveer is het behouden van de leefbaarheid door creëren van woningaanbod voor senioren en starters. Uitgangspunt is dat als de woningen gesloopt worden, de krimp een zekerheid wordt. Dit terwijl uit de woningmarktonderzoeken blijkt dat krimp over het gehele gebied nog niet aan de orde is.

¹⁴ Ad Hoc, is een organisatie die leegstaande panden tijdelijk verhuurt aan bewoners.

¹⁵ J. van der Meer (2015). De wooncoöperatie dat zijn wij. Den Haag: Platform31.

Businesscase: 1. Sociaal stedelijk

<p>Strategische partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toegelaten instelling • Gemeente • Investeerders 	<p>Kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zelf uitvoeren van kleinere planmatig & dagelijks onderhoud • Gebruik buurtbeheerbedrijf <p>Mensen en middelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banken met sociaal-maatschappelijk oogmerk • Speciaal fonds ter ondersteuning van maatschappelijke initiatieven • Minimale aanschafprijs volgens het rekeninstrument €65.692 	<p>Waardeproposities</p> <p>Woonconsument</p> <ul style="list-style-type: none"> + Huren (nabij centrum) blijft mogelijk voor lagere inkomens + Zeggenschap op woongenot + Actieve leefgemeenschap in de straat (nabuurenschap) + Zelfbeheer mogelijk + Ook beschikbaar voor middeninkomens <p>Toegelaten/instelling</p> <ul style="list-style-type: none"> + Opbrengst/winst voor TI blijft gelijk bij overdracht aan wooncoöperatie + Leefbaarheid verbetert in de buurt + Omvang sociale voorraad blijft op peil - Krimp aantal woningen - geen projectontwikkeling(werk) - mogelijk concurrent voor duurdere huur van TI (630-710) 	<p>Klantrelaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle huurders zijn lid van de wooncoöperatie • Ook toekomstige huurders kunnen lid zijn • Huurcontract met participatievoorwaarden <p>Kanalen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overwegen aansluiting op huisvestingsverordening met een vorm van coöptatie. (vooralsnog niet in regionale toewijzingssystematiek) 	<p>Klantsegmenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met name gericht op de (huidige) huurders met een bescheiden inkomen. Dit zijn nu voor een deel ad-hoc huurders (met name studenten) • Gericht op actieve deelname aan de gemeenschappelijke zaken (bv tuin) • Gericht op huurders die ook zelf werkzaam willen zijn (optie ook toegankelijk voor middeninkomens) <p>Vooral geschikt voor de startende of senior woonconsument</p>
<p>Kostenstructuren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderhoudskosten €640 per woning per jaar • Beheerkosten €360 per woning per jaar • Annuïtaire lening 3% 		<p>Inkomstenstromen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huurinkomsten gem. € 434,- per woning per maand • Rente liquide middelen 1% 		

Businesscase: 2. Sociaal krimp

<p>Strategische partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toegelaten instelling • Investeersders 	<p>Kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zelf uitvoeren van kleinere planmatig & dagelijks onderhoud <p>Mensen en middelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bank • Particuliere beleggers. Veelal lokale investeersders die op een kleinschalig niveau willen investeren. • Maatschappelijke organisatie die vanuit hun maatschappelijke doelen willen investeren. • Speciaal stimuleringsfonds • Garantie gemeente voor looptijd van 10 jaar • Bijdrage vanuit de provincie • Minimale aanschafprijs volgens het rekeninstrument €15.784 	<p>Waardeproposities</p> <p>Woonconsument</p> <ul style="list-style-type: none"> + Huren blijft mogelijk in kleine kern + Zeggenschap op woongenot + Lage huur (lage verwervingskosten) + Activeert leefgemeenschap in dorp + Ook beschikbaar voor middeninkomens <p>Toegelaten Instelling</p> <ul style="list-style-type: none"> + Verminderen/voorkomen versnipperd bezit + Leegstandrisico + Inkomsten uit verkoop in plaats van kosten van sloop <ul style="list-style-type: none"> - Krimp aantal woningen - Mogelijk concurrent voor duurdere huur (630-710) van TI 	<p>Klantrelaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewoners en dorpsgenoten kunnen lid worden (geen verplichting) <p>Kanalen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ballotage voor toewijzing door zittende bewoners • Enige binding is gewenst 	<p>Klantsegmenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met name gericht op nieuwe huurders al dan niet uit eigen dorp (onderbouwt met een marktonderzoek) • Gericht op allereerste starter of oudere woningzoekende • Ook beschikbaar voor middeninkomens • Gezien afstand tot de stad zullen meeste huurders mobiel zijn (in bezit van auto) <p>Vooral geschikt voor de mobiele woonconsument</p>
<p>Kostenstructuren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderhoudskosten €800 per woning per jaar • Beheerkosten €600 per woning per jaar • Annuïtaire lening 3% 		<p>Inkomstenstromen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huurinkomsten gem. € 505,- per woning per maand • Rente liquide middelen 1% 		

Ook in deze case ligt een uitgebreid businessplan, waarin expliciet aandacht wordt geschonken aan de markt. Bijzonder in deze case is ook dat bewoners van het dorp lid kunnen worden en zijn van de vereniging. In de aanloop vond een uitgebreid onderzoek naar het draagvlak in het dorp plaats en zijn met behulp van een Hogeschool alternatieve verbouwplannen ontwikkeld.

De trekkers in deze case hebben hulp gezocht bij andere initiatieven en zijn zeer innovatief waar het gaat om het aanboren van financiële middelen. De initiatiefnemers geven aan dat "je mensen moet hebben die de wegen weten, weten hoe de gemeentelijke politiek werkt en doorzetten".

Bij de afronding van het onderzoek bleek deze wooncoöperatie de financiering rond te hebben. En was er toestemming van de minister voor de toegelaten instelling om tot verkoop over te gaan. Begin juni 2016 was de overdracht van de woningen naar de wooncoöperatie een feit.

Businesscase Middeninkomens landelijk gebied.

De businesscase Middeninkomens landelijk gebied betreft een complex gebouwd in 2011. Het onderzoek naar de realiseerbaarheid van deze businesscase startte met het onderzoek van EMCEO dat plaatsvond met een vijftal toegelaten instellingen in reactie op de Europese regelgeving voor woningtoewijzing.¹⁶ De vraagstelling was toen of een wooncoöperatie een alternatief zou bieden voor duurzame verhuur aan middeninkomens door de toegelaten instelling met vergaande zeggenschap van huurders.¹⁷

24

Deze businesscase was eind 2014 op zich rond, met uitzondering van de financiering. In 2015 is uitgebreid onderzoek gedaan naar het draagvlak onder de bewoners en heeft een zoektocht naar particuliere investeerders plaatsgevonden. Eind 2015 was de financiering in principe rond, echter verhuisden de trekkers uit het complex en veranderde de regelgeving. Dit betekende nieuwe tegenslagen voor de mogelijkheden om deze wooncoöperatie te realiseren. Het initiatief is sindsdien gestaakt, ondanks enthousiasme en draagvlak vanuit de toegelaten instelling. Hiermee laat deze case het belang van voldoende draagvlak bij trekkers en potentiële bewoners zien.

Businesscase Sociaal- en middeninkomens stedelijk gebied

De businesscase Sociaal- en middeninkomens zit nog in de ideevorming. Vanuit het strategisch vastgoedbeleid van de toegelaten instelling wil men verkennen of een wooncoöperatie een mogelijkheid biedt het complex voor middeninkomens en bijzondere doelgroepen beschikbaar te houden. Het complex is gelegen naast een zorgvoorziening en in die zin is het een complex dat toegankelijk gemaakt kan worden voor groepsbewoning met een specifieke begeleidingscomponent. De verkenning is vooralsnog vooral een financiële. Als dit deel van de businesscase helemaal onderzocht is en een positieve uitkomst kent, komen de marktverkenning, de strategische partners en de organisatorische haalbaarheid aan de orde.

In deze businesscase, bouwjaar 2004, is niet gerekend met de daadwerkelijk voor dit complex te verwachten onderhouds- en beheerkosten. Het zijn de gemiddelden van alle complexen in het bezit van de betreffende toegelaten instelling. Het is een kwalitatief goed complex, met een gemiddelde aanschafprijs per woning van circa 160.000 euro. Door de hoge onderhouds- en beheerkosten worden de kosten relatief hoog ingeschat en is de businesscase financieel niet haalbaar, mede omdat het een omvangrijk eigen vermogen vraagt.

¹⁶ EMCEO= Maatschappelijk coöperatief ondernemen, www.EMCEO.nl

¹⁷ Zie ook N. van Triest en M. Hanemaaijer (2014). Wooncoöperatie Middeninkomen. Den Haag: Platform31.

Businesscase: 3. Middeninkomens

<p>Strategische partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toegelaten instelling 	<p>Kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toezicht op schoonmaken tuinonderhoud • Uijtbesteden onderhoud en toewijzing 	<p>Waardeproposities</p> <p>Woonconsument</p> <ul style="list-style-type: none"> + Huren aanvaardbaar tussen €710-€900vergeleken met commerciële verhuurders, + Mogelijkheid redelijk rendement op spaargeld te realiseren + Zeggenschap op woongenot + Beperkt zelfbeheer (toezichtrol) 	<p>Klantrelaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle huurders zijn lid van de wooncoöperatie • Alle huurders waren betrokken bij de oprichting 	<p>Klantsegmenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met name gericht op (huidige) huurders die tussen €710-€900 willen betalen • Geschikt voor woonconsument met midden en hoger inkomen • Geschikt voor oudere woonconsument die eigen huis heeft verkocht.
<p>Mensen en middelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokale particuliere investeerder • Woningcorporatie (via verkoop aan dochter) • Minimale aanschafprijs volgens het rekeninstrument € 131.250 	<p>Toegelaten instelling</p> <ul style="list-style-type: none"> + Afstoten duurdere huur (>€710,- per maand) + Duurzame verhuur voor middeninkomens + Direct cash ter beschikking + Voorkomen uitponden (geen versnipperd bezit) + Behoud woningen voor huurders + Behoud beheerwerkzaamheden - Krimp aantal woningen - Lagere opbrengst dan met uitponden 	<p>Kanalen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke aandacht, toewijzing via toegelaten instelling. 		<p>Vooral geschikt voor woonconsument met middeninkomen die zelfredzaam is (bv senior), of zelfstandig wil wonen in een groep (eventueel met zorg).</p>
<p>Kostenstructuren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderhoudskosten €327 per woning per jaar • Beheerkosten €835 per woning per jaar • Annuitaire lening 3% 		<p>Inkomstenstromen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huurinkomsten gem. €814,- per woning per maand • Rente liquide middelen 1% 		

Businesscase: 4. Sociaal en middeninkomens

<p>Strategische partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toegelaten instelling • Zorgorganisatie 	<p>Kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zelfwerkzaamheid nihil, vooral uitbesteden <p>Mensen en middelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woningcorporatie (>10% sociaal) • Zorgorganisatie • Particulieren <p>Minimale aanschafprijs volgens het rekeninstrument € 135.000</p>	<p>Waardeproposities</p> <p>Woonconsument</p> <ul style="list-style-type: none"> + Gemengd wonen huren tussen €545-€900 + Zeggenschap op woongenot + Zelfbeheer mogelijk + Lagere huurprijs mogelijk door zelfwerkzaamheid + Combinatie van wonen met en wonen zonder zorg mogelijk <p>Toegelaten instelling</p> <ul style="list-style-type: none"> + Afstoten moeilijk verhuurbaar complex + Duurzame verhuur voor middeninkomens + Direct cash ter beschikking + Voorkomen uitpanden (geen versnipperd bezit) + Minder inkomstenderving als gevolg van te lage huurstelling + Behoud woningen voor huurders (governance)-mogelijkheid met zorgorganisatie samen op te trekken - Krimp aantal woningen - Lagere opbrengst dan uitpanden 	<p>Klantrelaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huurders zijn lid, naast de toegelaten instelling en de zorginstelling <p>Kanalen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke aandacht 	<p>Klantsegmenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met name gericht op huurders die gemengd willen wonen (huren tussen €545-€900) • Geschikt voor oudere woonconsument die eigen huis heeft verkocht • Geschikt voor bijzondere doelgroepen, die zorg en begeleiding nodig hebben en op sociale verhuur zijn aangewezen. <p>Geschikt voor iedere woonconsument, al dan niet met een zorgvraag.</p>
<p>Kostenstructuren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderhoudskosten € 1108 per woning per jaar • Beheerkosten € 900 per woning per jaar • Lening annuïtair 3% 		<p>Inkomstenstromen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huurinkomsten 7 woningen € 650 en 25 woningen 852,- per woning per maand voor geliberaliseerde woningen. • Rente liquide middelen 1% 		

3.2 De bouwstenen vergeleken

Klantsegmenten

De vier onderzochte businesscases kennen ieder een 'eigen klantsegment'. In alle vier cases betreft het individuele huurders. Omdat het onderscheid sociale versus geliberaliseerde huur is gehanteerd bij de keuze van de cases, is in ieder geval het inkomenscriterium een duidelijk verschil. Daarnaast kennen de cases specifieke eigenschappen aan hun klanten toe, zoals leeftijd, zorgvraag en levensstijl. Deze blijken in meer of mindere mate ook bepalend te zijn voor de te hanteren huurprijs en daarmee voor de financiële kant. In de vier cases blijkt de bepaling van het klantsegment vooral afhankelijk te zijn van de kenmerken van het vastgoed (oppervlakte, inrichting, locatie en dergelijke), van de te realiseren/gewenste huurprijs en van de zittende bewoners.

De visie op het klantsegment van de wooncoöperatie kan een andere zijn dan de visie van de toegelaten instelling, omdat beide vanuit een ander perspectief de case kunnen bekijken. De wooncoöperatie hoeft niet volgens de regels aan de doelgroep toe te wijzen en dat levert bij de sociale wooncoöperatie in het krimpgebied, vergeleken met de toegelaten instelling een andere visie op de klantvraag. Waar de toegelaten instelling zich voor dit complex op senioren richtte en vanwege toekomstige krimp geen investeringen meer wilde doen, denkt de wooncoöperatie juist nog op veel belangstelling te kunnen rekenen. Daarvoor richten ze zich breed op de woonconsument voor wie (met een auto) in principe alles bereikbaar is en die de rust van het dorp zoekt.

Ook in de case Sociaal- en middeninkomens is het klantsegment een bijzondere. Dit complex is fysiek verbonden aan een zorgorganisatie en de verkenning richt zich er daarom op dat ook lagere inkomens met een zorgvraag hier kunnen wonen. Dit is echter, gezien de financiële doorrekening, met de parameters van de toegelaten instelling niet mogelijk. Dit laat onverlet dat het misschien in een ander klantsegment wel mogelijk is.

27

Opmerkelijk is dat in geen van de businesscases in het sociale segment expliciet wordt ingegaan op de mogelijkheden om woningen ook toe te wijzen aan middeninkomens. De nadruk ligt sterk op de lagere inkomensgroepen. Omdat de wooncoöperatie geen toegelaten instelling is, noch daaraan blijft verbonden, zijn ze niet gebonden aan de toewijzingsregels. De mogelijkheid ook hogere inkomensgroepen te huisvesten zou het marktperspectief van de wooncoöperaties versterken. Dit is mede van belang omdat in de cases maar beperkt woningmarktonderzoek is gedaan. Enkel in de case van Sociaal krimp en in de case van de Middeninkomens heeft een marktverkenning plaatsgevonden. De Sociaal- en middeninkomenscase is nog in een verkennende fase. In de case van Sociaal stedelijk is de markt zodanig gespannen, de locatie zodanig aantrekkelijk en de gewenste huurprijs zo laag dat er geen verhuurproblemen worden verwacht. Dit is echter niet nader geëxpliciteerd.

Klantrelaties

In de businesscases is alleen sprake van verhuur van een complex door de wooncoöperatie. Er zijn geen 'kopers' binnen de wooncoöperaties. Ook zijn in de cases geen huurders die tevens bijdragen in de financiering. Hiermee worden de klantrelaties eenvoudiger, er is maar één type klant, maar dat wil niet zeggen dat ze in alle businesscases helemaal zijn uitgewerkt. In twee van de vier door ons onderzochte businesscases komt de klantrelatie nauwelijks aan bod.

Alleen in de Sociaal stedelijke case wordt ingegaan op het bereiken en aantrekken van toekomstige bewoners en op eventuele verkoop van woningen. Hier is ook in de huur- of lidmaatschapscontracten aandacht besteed aan de klantrelatie door participatievoorwaarden in deze contracten op te nemen. In

de andere cases worden vooral de zittende bewoners of groep initiatiefnemers als uitgangspunt genomen. Bij de businesscase voor Middeninkomens bleek dat het uitgaan van alleen zittende bewoners een zeer kwetsbare organisatie heeft opgeleverd: de trekkers verhuisden en daarmee verdween de organisatie. Dit betrof een kleine wooncoöperatie van acht woningen. Voor de continuïteit van de wooncoöperatie is óf een zekere omvang nodig, zodat er altijd leden zijn die het willen trekken of er moet een externe continuïteit worden georganiseerd, zoals het geval is in de businesscase Sociaal krimp.

In de businesscase Sociaal krimp kent men twee typen klanten, te weten huurders en bewoners van het dorp. Door bewoners van het dorp ook als lid te betrekken, wordt het maatschappelijk draagvlak en het aantal potentiële trekkers van de wooncoöperatie groter. Ook in de case Sociaal stedelijk zijn er initiatiefnemers die geen bewoner zijn. Gezien bovenstaande ervaringen is het (zeker bij kleinere wooncoöperatieën) gewenst dat de wooncoöperatie ook niet-klanten als leden toelaat.

Kanalen

In drie van de vier door ons bekeken businesscases zijn de afzetkanalen nauwelijks uitgewerkt. Alleen in de Sociaal stedelijke businesscase wordt uitgebreid op het werven van toekomstige klanten ingegaan. Dit is op zich logisch omdat in deze case ook van nieuwe huurders een bijdrage in de gemeenschap wordt gevraagd. Hoe dit uiteindelijk gerealiseerd gaat worden, is echter niet ingevuld. Zo wordt ook nog overwogen of men aansluiting gaat zoeken bij de huisvestingsverordening en het regionale woonruimteverdelingssysteem. In de Sociaal stedelijke businesscase is de aandacht voor de toewijzing het grootst, terwijl daar geen marktverkenning heeft plaatsgevonden. De expliciete aandacht voor de gemeenschapsvorming is hier waarschijnlijk debet aan, naast bestaande praktijkvoorbeelden in Den Haag welke door hen worden aangehaald als het over de toewijzing gaat.

28

In de case van Sociaal krimp verwacht men een zodanige belangstelling dat het wervingskanaal mogelijk beperkt wordt: bij voldoende vraag overweegt men hier ballotage voor toewijzing door zittende bewoners, daarnaast wordt enige binding gewenst geacht.

Hoewel er bij de initiatieven dus wel ideeën zijn voor het aantrekken van klanten, is het onderdeel kanalen nog weinig concreet uitgewerkt. Dit levert risico's op voor de continuïteit van de organisatie en voor de financiële continuïteit in termen van leegstandsrisico's. Wie volgt het bestuur op als de huidige leden vertrekken? Hetzelfde geldt voor de bewoners. Als pas een volgende huurder wordt gezocht wanneer de vorige vertrekt, geldt een hogere leegstandsfactor. In het rekeninstrument vertaalt zich dat in hogere kosten. Het instellen van lidmaatschap voor toekomstige huurders beperkt het leegstandsrisico. Het structureel ontbreken van aandacht voor het aantrekken van nieuwe bewoners/leden blijft risicovol. Een visie op marketing, een website, het ontbreekt nog in alle cases.

Waardeproposities

In de waardepropositie van alle cases wordt in de eigen businesscase vooral uitgegaan van een min of meer gewenste huurhoogte, die past bij het klantsegment waar de wooncoöperatie nu voor opteert. Het aanbieden van betaalbare woonruimte is de doelstelling. Een tweede algemene meerwaarde betreft de zeggenschap op het woongenot. Dit is een basiskenmerk van de wooncoöperatie, waarin leden/bewoners lid zijn, zeggenschap en verantwoordelijkheid hebben.

Daarnaast heeft iedere case zijn eigen onderscheidende toegevoegde waarde. Bij de Sociaal stedelijke case is het beschikbaar blijven van goedkope woonruimte, specifiek nabij de binnenstad, de

belangrijkste meerwaarde ten opzichte van haar concurrenten. Daarbij wordt in deze case naar een gemeenschappelijke basis in termen van nabuurschap en zelfbeheer gestreefd.

Zelfbeheer is ook als mogelijke meerwaarde in het sociale complex in het krimp gebied voorzien. Daarnaast bleek ook dat het renovatieplan, dat met hulp van vrijwilligers is opgesteld (hoge school), een meerwaarde oplevert: ten opzichte van het huidige vastgoed levert het een betere prijs-kwaliteitverhouding op. Daarnaast is het complex in eigendom van de wooncoöperatie ook voor middeninkomens toegankelijk. Hier blijkt een duidelijke relatie tussen de keuze voor het klantsegment en de waardepropositie

In de case Sociaal- en middeninkomens wordt de meerwaarde met name gezocht in de zorgmogelijkheden binnen het gebouw, naast het beschikbaar blijven van huurwoningen voor middeninkomens. Streven is om (zelfstandig) begeleid wonen, met gezamenlijke faciliteiten, in een gedeelte van het complex mogelijk te maken.

Voor de case van de Middeninkomens in landelijk gebied, is het beschikbaar blijven van voor middeninkomens betaalbare huur de belangrijkste waardepropositie, naast de mogelijkheid om als huurder mede te financieren en zo een redelijk rendement te verkrijgen.

Voor de cases met Middeninkomens is het huren van een wooncoöperatie een mogelijkheid om 'zelfstandig te blijven wonen', met meer of minder gebruik van gemeenschappelijke faciliteiten en met een huur die vergeleken met commerciële verhuurders betaalbaar is. Dit kan ook in een BV of stichtingsvorm, maar daar is de participatie, de zeggenschap op het beleid door de huurders alleen conform de Wet overleg huurders-verhuurder gewaarborgd.

29

Voor de toegelaten instelling spelen andere afwegingen. Financieel blijkt het uitgangspunt van de betrokken corporaties te zijn dat er geen verlies geleden mag worden ten opzichte van het eigen voorgenomen vastgoedbeleid. In de cases gaat het om beperkte aantallen en in de case van de Middeninkomens blijft de toegelaten instelling het beheer uitvoeren voor de wooncoöperatie. Veel invloed op de bedrijfsvoering van de toegelaten instelling hebben deze cases dan ook niet. Het zijn nauwelijks concurrenten. Daartegenover staat een duidelijk maatschappelijk belang van de wooncoöperatie: het draagt bij aan meer binding met elkaar (in het dorp, in de straat), zeker in de opstartfase. De verwachting van de gesproken deelnemers is dat dit door het lidmaatschap van de wooncoöperatie in stand blijft. De Sociaal stedelijke case is hiervan een mooi voorbeeld. Waar de straat vroeger bekend stond om de aanwezige criminaliteit, is er nu een gemeenschap ontstaan die samen verder wil. Dit is tevens in het belang van de toegelaten instelling die meer bezit heeft in de wijk.

In de cases blijkt dat de waardepropositie van de toegelaten instelling niet strijdig is met die van de wooncoöperatie. Bij de middeninkomenscases kan gesteld worden dat de waardepropositie van het complex voor de toegelaten instelling de oprichting van een wooncoöperatie ondersteunt. Het is voor de toegelaten instelling een kans om duurzame verhuur aan middeninkomens mogelijk te maken (versus verkoop aan een commerciële belegger of een particulier).

Kernactiviteiten

Zoals naar voren is gekomen in hoofdstuk 2 kan door middel van zelfwerkzaamheid bespaard worden op kosten in beheer en onderhoud. De mate van zelfwerkzaamheid verschilt in de praktijk per case. In de businesscase van de Middeninkomens is het nihil, daar is gerekend met de kosten waarmee de

toegelaten instelling nu ook voor het complex rekent. In deze wilden de bewoners enkel het toezicht op de schoonmaak en het tuinonderhoud zelf doen en op beleidsniveau zeggenschap hebben. De uitvoering van het onderhoud en de toewijzing laten zij graag bij de toegelaten instelling. Opvallend is in deze case dat ook de particuliere financier als voorwaarde stelde dat het onderhoud bij de toegelaten instelling bleef, opdat zijn 'waarde van de vastgoedportefeuille' behouden werd.

Ook in de businesscase met een mix van lagere en middeninkomens is gekozen voor een zeer beperkte vorm van zelfbeheer door de bewoners. In de businesscases Sociaal willen beide wooncoöperaties wel graag het kleinere planmatig en dagelijks onderhoud zelf doen. In de businesscase Sociaal stedelijk wordt daarbij ook gebruikgemaakt van het buurtbeheerbedrijf.

Waar over het onderhoud aan de woningen nog wel wordt gesproken in de businesscases, zijn deze over de beheertaken (zoals de administratie) en het toewijzen van een woning aan nieuwe bewoners wanneer deze vrijkomt, beperkt. Hier is in veel cases niet duidelijk wie deze taken op zich neemt en hoe het proces precies verloopt. Dit geldt tevens voor aanvullende diensten en activiteiten naast het verhuren van de woningen.

Mensen en middelen

In alle cases gaat in de uitwerking van kernactiviteiten naar mensen en middelen de meeste aandacht uit naar het aantrekken van geld. Dit is een kritische succesfactor om het vastgoed te kunnen verwerven en andere initiële investeringen te kunnen doen, zoals het uitvoeren van achterstallig onderhoud.

30 Naar de mogelijkheden van het verkrijgen van financiering voor de wooncoöperatie heeft parallel een onderzoek van Platform31 plaatsgevonden.¹⁸ Uit onze businesscases blijkt dat vindingrijkheid en doorzettingsvermogen van het bestuur van de wooncoöperatie in oprichting, een noodzakelijke voorwaarde is voor succes. Vaak moet gezocht worden naar meerdere financiers. De twee sociale businesscases hebben ieder een bank gevonden, die bereid is een deel van de investering te dekken. Dit zijn banken met een sociaal-maatschappelijke oogmerk, in deze de Triodos- en Rabobank. De businesscase voor de Middeninkomens heeft zich op de particuliere markt moeten oriënteren, en had de financiering in principe rond, onder de oude regelgeving. Met de herziene Woningwet zijn er echter nieuwe regels gesteld aan de vervreemding van in dit geval geliberaliseerde huurwoningen. Om de businesscases haalbaar te maken, is in drie van de vier onderzochte cases een eigen vermogen nodig, dat nog niet voorhanden was. Banken eisen dit ook als voorwaarde voor financiering van het benodigde vreemd vermogen. Uit de cases blijkt dat ook het verkrijgen van dit vreemd vermogen niet eenvoudig is. Vaak moeten er meerdere investeerders gezocht worden om het bedrag bij elkaar te brengen (risicospreiding van de financiers/investeerders). Dit blijkt bijvoorbeeld uit het Sociaal stedelijke initiatief, zij hebben als mede-investeerder een fonds gevonden dat haar vermogen graag maatschappelijk verantwoord belegt.

Uit de cases blijkt dat door de financiers vaak nog aanvullende randvoorwaarden aan de wooncoöperatie worden gesteld zoals:

- Voorwaarden aan de samenstelling en competenties van het bestuur ten behoeve van de continuïteit van de wooncoöperatie.

¹⁸ B. Wouters & R. Bakker (2016). Eigen kracht zoekt vreemd vermogen. Den Haag: Platform31.

- Voorwaarden aan de partij die het onderhoud gaat uitvoeren en het kwaliteitsniveau van het onderhoud. Dit om eventuele waardedaling van het vastgoed ten gevolge van achterstallig of slecht uitgevoerd onderhoud te voorkomen.
- Mogelijkheid om tussentijds uit te kunnen stappen (met name voor particuliere beleggers). In dit kader kan gedacht worden om een investeringsfonds op te zetten van (lokale) particuliere beleggers.
- Een zeker rendement op de investering.

Waar het gaat om de eigen organisatiestructuur van de wooncoöperatie, blijkt dat de businesscases weinig aandacht schenken aan de uitvoerende organisatie, inclusief de kostenstructuur. In de middeninkomenscases wordt ervan uitgegaan dat de toegelaten instelling de werkzaamheden blijft verzorgen. In de sociale cases is er meer aandacht voor, maar daar speelt de onduidelijke factor van de omvang van de zelfwerkzaamheid een rol.

Waar het gaat om de bestuurlijke inrichting is er wel aandacht voor de ledenorganisatie en bemensing. In de businesscase Sociaal krimpgebied is eerst een initiatiefgroep opgericht. Voor de uiteindelijke oprichting van de vereniging werden alle inwoners van het dorp en de bewoners uitgenodigd om lid te worden. Vertrek uit het dorp is een reden tot het opzeggen van het lidmaatschap. Het bestuur werd eerst gevormd door zes inwoners uit het dorp met daarbij minimaal een bestuurslid op voordracht van een lokale politieke partij en de andere bestuursleden op voordracht van het zittende bestuur. Hierbij werd rekening gehouden met een evenwichtige verdeling in leeftijd en geslacht, kennis en binding met andere organisaties in het dorp. De maximale bestuursperiode is acht jaar, in twee perioden van vier jaar.

31

In de businesscase Sociaal stedelijk wordt gedacht aan het instellen van een raad van toezicht met daarin ook mensen van buiten de straat om enige objectiviteit te kunnen waarborgen. Uiteindelijk wordt door de ledenvergadering de democratische controle geborgd. In de businesscase Middeninkomens was oorspronkelijk voorzien in een bestuur met vertegenwoordigers gekozen door de huurders, door de toegelaten instelling en de financiers. De particuliere financiers bleken hier echter de toegelaten instelling als hun vertegenwoordiger in het bestuur te zien.

Kostenstructuur

Verwervingskosten

De verwervingskosten bepalen in hoge mate de in de exploitatie op te brengen financieringskosten, zijnde de rente en eventuele aflossingen. De marktwaarde van het vastgoed geldt daarbij als uitgangspunt. Deze wordt beïnvloed door de staat van onderhoud en ligging van de woningen, waardoor er tussen de cases veel verschil bestaat. Het sociale complex in het verstedelijkt gebied heeft te maken met een hoge marktwaarde en daarmee hoge verwervingskosten. Het sociale complex in het krimpgebied heeft een dusdanig lage marktwaarde dat de verwervingskosten zeer gunstig zijn om tot een sluitende businesscase te komen.

Omdat het allen panden betreft in bezit van een toegelaten instelling, worden de verwervingskosten mede bepaald door de wettelijke verkoopregels. In de twee sociale businesscases speelt dit een belangrijke rol. Het gaat in beide sociale cases om sloopcomplexen. Het blijkt dat de Aw-woningen die in tijdelijke verhuur zijn, als leegstaand beschouwd worden voor de bepaling van de marktwaarde van die woningen. Daarnaast blijkt dat hoewel het slooppanden zijn, niet met de restwaarde mag worden

gerekend, maar moet worden gehandeld als zouden de woningen op de vrije markt aan particulieren worden verkocht. In het krimpgebied levert dit uiteindelijk geen onoverkomelijk probleem op: de marktwaarde is zodanig laag dat dit een goede exploitatie niet in de weg staat. Bovendien is de huurprijs niet op voorhand als uitgangspunt vastgezet, maar als resultante gezien de verwervingskosten en de verwachte beheerkosten. Daarnaast is deze wooncoöperatie in staat gebleken eigen vermogen aan te trekken om het resterende gat te dekken.

In de stedelijke case is dit echter niet het geval. Gegeven de gewenste huurhoogte in deze case en de renovatiekosten, kunnen de verwervingskosten per woning maximaal 15.000 euro bedragen. Terwijl de getaxeerde marktwaarde 110.000 euro per leegstaande woning bedraagt.¹⁹ Een gedeelte van de oplossing kan zijn door uit te gaan van de marktwaarde in opgeknapte staat. De renovatiekosten worden voor de financiering normaal gesproken bij de verwervingskosten opgeteld, maar de marktwaardestijging is in veel gevallen lager dan de kosten voor de renovatie. Maar ook dan zijn de 15.000 euro verwervingskosten per woning, die de case kan opbrengen, niet haalbaar.²⁰ De haalbaarheid zou verder onderzocht moeten worden door te kijken naar de mogelijkheden van de toegelaten instelling om de woningen onder voorwaarden te verkopen en de tijdelijke huurcontracten in vaste om te zetten.

Voor de twee andere complexen zijn de verwervingskosten op te brengen als verkoop onder voorwaarden conform de regelgeving kan plaatsvinden. De verkoopregels laten toe dat verkoop onder voorwaarde van een exploitatieverplichting en winstdeling met de toegelaten instelling mogelijk is als meer dan tien procent van het complex onder de sociale huurprijsgrens blijft vallen. Voor de businesscase van alleen de Middeninkomens, is participatie van de corporatie mogelijk via een juridische splitsing. Hier kruist de wet- en regelgeving rond de verbindingen van de toegelaten instelling die van de verkoopregels. Een nadere verkenning van (on)mogelijkheden is hier gewenst.

32

Exploitatiekosten

Waar verwervingskosten helder in beeld te brengen zijn, laten de vier cases zien dat het vervolgens goed onderbouwd inschatten van de exploitatiekosten minder eenvoudig is. Voor de sociale complexen zijn renovatieplannen en begrotingen opgesteld door onafhankelijke deskundigen. Voor de exploitatiefase zijn in deze businesscases eigen normen gesteld, mede gebaseerd op ervaringsgegevens van adviseurs of de toegelaten instelling. Voor de businesscase Middeninkomens zijn de complexgegevens van de toegelaten instelling gebruikt en voor de businesscase Sociaal en middeninkomens zijn de kosten per woning voor het gehele bezit van de toegelaten instelling aangeleverd.

De mate van zelfwerkzaamheid speelt een belangrijke rol bij de hoogte van de ingeschatte kosten, vooral bij de sociale complexen. Waar het gaat om 'zelfwerkzaamheid' is er echter een groot risico op het 'zich rijk rekenen', om zo de huur zo laag mogelijk te kunnen houden. Als vervolgens blijkt dat niet iedereen zijn of haar bijdrage levert, of dat sommige zaken toch professioneel moeten worden begeleid, dan zijn de kosten voor het collectief. Financiers, die de verwerving bekostigen kijken ook naar de exploitatiekosten en vragen naar de onderbouwing.

¹⁹ Gegevens uit de eigen businesscase.

²⁰ Een doorrekening met het rekeninstrument, waarbij de woningen als kluswoningen zijn ingeschat voor de taxatie, laat zien dat deze minimaal gemiddeld rond € 590,- moet liggen om alle kosten te kunnen dragen, inclusief rente en aflossingen. De solvabiliteit ligt daarbij de eerste 4-5 jaar onder de norm die voor toegelaten instellingen geldt en bij verkoop van de woningen voor 2025 blijft er een restschuld achter.

Het is belangrijk dat voor de inschatting van de onderhoudskosten ook geput kan worden uit de meerjarenbegroting van de toegelaten instelling voor het betreffende complex. In twee van onze businesscases was dit echter geen optie. De complexen waren voorbestemd om te slopen en daarmee zijn ook de historische gegevens niet betrouwbaar. In het algemeen wordt het onderhoud bij een complex dat op de nominatie staat om gesloopt te worden op het niveau 'wind en waterdicht' gehouden. Bij het complex sociaal-middeninkomens is de informatie gebaseerd op de algemene normen van de toegelaten instelling, die echter ver boven de benchmark uit komen. Alleen het complex voor de middeninkomens heeft de reële gegevens van de beheerkosten van de toegelaten instelling.

Inkomstenstromen (huuropbrengsten)

Uit de cases blijkt dat als de huurprijs als vast uitgangspunt wordt genomen, dit niet makkelijk leidt tot een rendabele exploitatie. Zowel de case Sociaal middeninkomens als de sociaal stedelijke case hebben hier een vraagstuk liggen. De marktwaarde van deze complexen en de daarmee samenhangende verwervingskosten, die in de cases minimaal 75 procent bedragen, hebben tot gevolg dat alleen door uit te gaan van een hoog eigen vermogen deze cases haalbaar zijn. Een eigen vermogen kan worden opgebouwd als de verkoop door de toegelaten instelling onder voorwaarden plaatsvindt. Echter dit eigen vermogen is in de cases feitelijk niet aanwezig. Het aanpassen van de huurprijs kan de case ook financieel haalbaar maken, maar dan is het de vraag of deze huurprijs nog past bij het beoogde klantsegment.

Voor de vier businesscases is het rekeninstrument toegepast. Hieruit blijkt dat de wooncoöperatie sociaal in het krimpgebied financieel goed zit. Zij hebben een haalbare businesscase, ook omdat zij de financiering rond hebben en de huurprijs niet als een gegeven vooraf hebben genomen. Ook voor de businesscase van de Middeninkomens komen na een aanloop van drie jaar alle financiële ratio's op groen te staan. De case Sociaal stedelijk staat nog op rood, zoals ook de case Sociaal middeninkomens.

33

Met behulp van het rekeninstrument is het mogelijk meerdere scenario's te berekenen die tot een andere huurprijs leiden. Het blijkt dat de belangrijkste factoren de verwervingskosten en de huurprijs zijn, gegeven de exploitatie- en beheerkosten.

Strategische partners

Met name voor de sociale cases blijken meerdere strategische partners van belang. De toegelaten instelling is voor alle cases een strategische partner. De gemeente is voor beide sociale cases een belangrijke voorwaardenscheppende relatie voor het verwerven van het vastgoed. In de case Sociaal krimp bleek ook de provincie een belangrijke strategische partner. Uiteindelijk blijkt ook de Aw een belangrijke rol te spelen in alle cases. Zij moet toestemming geven aan de toegelaten instelling om de woningen te verkopen en ook het WSW zal beoordelen of de vervreemding van het complex haar belangen niet schaadt.

In de cases zien we dat er nog geen structurele aandacht aan alle strategische partners wordt besteed. Het lijkt vooral een gevoelsmatig toeval, waar een goede belanghoudersanalyse in een haalbaarheidsonderzoek niet mag ontbreken.

4 Conclusies en verbetermogelijkheden

Op basis van de vier onderzochte businesscases kan worden geconcludeerd dat wooncoöperatie-initiatieven bestaansrecht hebben. Zij beantwoorden aan een specifieke vraag en hebben een eigen onderscheidende waardepropositie: de doelstelling in alle cases is het leveren van betaalbare woonruimte in de huursector. Daarnaast geldt voor de cases dat de wooncoöperatie een duidelijk andere waardepropositie heeft dan de toegelaten instelling: zeggenschap van bewoners, mogelijkheden tot zelfwerkzaamheid, wonen met aanvullende diensten en activiteiten. Ook de variant met huurwoningen voor de middeninkomens wijkt af. Gelijktijdig moet geconstateerd worden dat een eigen waardepropositie en potentiële vraag nog niet betekent dat alle initiatieven voor wooncoöperaties levensvatbaar zijn. Het sluitend krijgen van het verdienmodel blijkt lastig, zeker voor cases gebaseerd op een groot aandeel sociale huur in gebieden met hoge woningwaardes. Daarnaast komt uit een initiatief met een sterke motivatie en draagvlak onder de trekkers, niet automatisch een duurzame wooncoöperatie voort. Hiervoor is een gedegen organisatie nodig en goede toegang tot de gewenste woonconsument.

De analyse van de vier cases laat zien er dat op diverse bouwstenen van het Business Model Canvas een slag gemaakt kan worden die de realisatiekansen van wooncoöperaties ten goede komt. Van de onderzochte voorbeelden is er tot nu toe één die gerealiseerd wordt. Het blijkt dat er meerdere belemmeringen zijn waarvoor de oplossingen bij verschillende partijen liggen. In dit hoofdstuk staan we stil bij deze kansen en knelpunten in de businesscase voor wooncoöperaties. Ten eerste gaan we in op de mogelijkheden die initiatieven zelf hebben om hun positie te versterken. Daarnaast liggen er een aantal aspecten buiten hun, in handen van externe partijen zoals investeerders, overheden en toegelaten instellingen. Niet alleen het verkrijgen van de financiering is problematisch, ook de verwervingskosten en de daarmee samenhangende verkoopregels en de medewerking van de toegelaten instelling. De belemmeringen op dit punt worden samen met mogelijke oplossingsrichtingen beschreven. Hierin is een rol weggelegd voor het Rijk als de regelgever, de toegelaten instelling als huidige eigenaar van het vastgoed en de gemeente en provincie als ondersteuner van lokale belangen. Hoofdstuk 4 wordt afgesloten met een samenvatting van de mogelijkheden die partijen hebben om de wooncoöperatie als organisatievorm een eigen plek op de woningmarkt te geven.

35

4.1 Knoppen voor initiatiefnemers

Het Business Model Canvas geeft een goed inzicht in de levensvatbaarheid van de wooncoöperatie en de samenhang van keuzes die gemaakt moeten worden bij de op- en inrichting van de wooncoöperatie. Uit de analyses blijken er een aantal verbetermogelijkheden te zijn, juist in de samenhang tussen de bouwstenen. Basis ligt in de organisatiekracht van de wooncoöperatie.

Het opstellen van een businesscase

Het maken van een businesscase, ook al zijn er voorbeelden, vraagt kennis van de (financiële) exploitatie van vastgoed en kennis van groepsprocessen. Deze deskundigheid ontbreekt bij de meeste initiatieven en moet dus extern aangetrokken worden. De wooncoöperatie beschikt bij de start echter niet over de financiële middelen. En het is de vraag of ze aanspraak kan maken op de financiële

bijdrage waar de Woningwet in voorziet. Van de onderzochte businesscases, voldoet er geen enkele aan de criteria zoals deze in de Woningwet zijn verwoord: een vereniging van zittende huurders van de toegelaten instelling waarvan minimaal de helft met een laag inkomen. Voor het bevorderen van gedegen, realistische businesscases kunnen procesafspraken gemaakt worden, waarbij de toegelaten instelling samen met de wooncoöperatie de businesscase opstelt en toetsing door een extern deskundige plaatsvindt.

Het klantsegment en de waardepropositie

De hoogte van de huur is een van de belangrijkste knoppen waaraan gedraaid kan worden in de businesscases. In bijna alle onderzochte cases is echter 'vooraf' het klantsegment gedefinieerd op basis van een bepaalde huurprijs. Dit is meestal gebaseerd op de financiële draagkracht van de zittende bewoners, overwegend lagere inkomens. Met name in de sociale businesscase in het stedelijk gebied is de gewenste lage huurhoogte een uitgangspunt. Hier worden middeninkomens niet als klantsegment gezien. Maar ook in de andere cases liggen de minimale en maximale huurprijs min of meer vast, gekoppeld aan een specifiek klantsegment. Hoewel hiermee een duidelijke waardepropositie ontstaat, gaat het ten koste van de realiteit en realiseerbaarheid. Bij de businesscase Sociaal stedelijk is bijvoorbeeld het uitgangspunt dat de kale huur maximaal circa 450 euro per maand mag zijn. Een hogere huur (590 euro) leidt in ons rekenmodel echter pas tot een acceptabel exploitatieresultaat. Bovendien moet er dan voor de verwerving extra financiering worden aangetrokken en staan de woningen tot 2025 'onder water'. Dat wil zeggen dat uit de opbrengst bij een verkoop voor 2025 de leningen niet volledig kunnen worden afgelost, er blijft een restschuld.

36

Indien de huurprijs geen variabele meer is, zijn er kortom in het verdienmodel weinig knoppen waaraan gedraaid kan worden om de exploitatie rond te krijgen. Gezien het feit dat de wooncoöperatie niet gehouden is aan regelgeving omtrent woningtoewijzing zoals een toegelaten instelling, is het aan te bevelen hier ruimte in te houden. Toekomstige bewoners kunnen en willen (na het opknappen) mogelijk wel meer betalen. Anderzijds kunnen bijvoorbeeld in het krimpgebied de betaalbare huurwoningen juist aantrekkelijk zijn voor middeninkomens, waarmee een groter klantsegment ontstaat.

De klantrelaties en kanalen

Voor de wooncoöperatie moet er niet alleen voldoende draagvlak zijn onder de huidige bewoners, er moet ook continuïteit zijn in het bestuur en de leden. Het is voor een succesvolle businesscase belangrijk dat initiatieven al in een vroeg stadium aandacht hebben voor het werven van nieuwe leden en het bestuur op de langere termijn. In de onderzochte businesscases is de klantrelatie echter nauwelijks uitgewerkt en wordt er weinig aandacht besteed aan het aantrekken van nieuwe huurders. Ook ontbreekt een visie op marketing zoals een website, advertenties of gebruik van social media. Hiermee wordt onvoldoende basis gelegd voor de organisatie, met name als de wooncoöperatie uit een relatief klein aantal woningen bestaat. Dit wordt geïllustreerd door de onderzochte case met acht woningen waar het initiatief stil viel door de verhuizing van de twee trekkende krachten, ondanks instemming van de overige bewoners, positieve houding van de toegelaten instelling en gevonden investeerder.

De continuïteit kan verbeterd worden door naast bewoners ook geïnteresseerden lid te laten worden van de wooncoöperatie, zoals bij de case Sociaal krimp is gedaan. Door het vormen van een 'wachtrij' wordt ten eerste het leegstandsrisico, en daarbij komende kosten, verminderd. Bovendien kan het instellen van lidmaatschap voor toekomstige huurders de binding met de wooncoöperatie op voorhand versterken en daarmee eventuele zorg van de financiers over de verhuurbaarheid in de toekomst

wegnemen. Ten tweede wordt de basis voor het rekruteren van trekkers/bestuurders breder door lidmaatschap van de wooncoöperatie ook toegankelijk te maken voor belangstellenden die het initiatief bijvoorbeeld vanuit een maatschappelijk perspectief steunen, zoals ook het geval is in de case Sociaal krimp. Opgemerkt wordt dat de omschrijving van de wooncoöperatie in de Woningwet dit niet toelaat. Daar moeten de leden tevens bewoners zijn. Aanbeveling is om de wet hierop aan te passen zodat ook toekomstige huurders of belangstellenden lid kunnen worden. Indien gewenst kan voor deze leden een bijzondere ledencategorie worden ingesteld, met bijvoorbeeld beperkte bevoegdheden of specifieke taken.

De realisatie van de kerntaken

De uitwerking van kernactiviteiten naar mensen en middelen en vervolgens naar de kostenstructuur is in alle cases beperkt. Het gaat hier niet alleen om de 'zelfwerkzaamheid', maar ook om de inschatting van de beheerwerkzaamheden. Bij de sociale businesscases is een goed inzicht in de investeringen die nodig zijn om de woningen weer op een goed kwaliteitsniveau te brengen. Echter, hoe het beheer daarna georganiseerd gaat worden, is nauwelijks omschreven. Hier kan gebruikgemaakt worden van de gegevens van de corporatiesector, maar ook die van de commerciële sector. De Vastgoed Exploitatiewijzer, bijvoorbeeld, bevat verschillende gegevens die nodig zijn om de onderhoudskosten en overige exploitatielasten van beleggingsvastgoed in te schatten.

In de realisatiefase is de omvang van de wooncoöperatie een belangrijk aspect. Initiatieven moeten geheel op eigen benen staan en kunnen tekorten in het complex niet, zoals de meeste toegelaten instellingen, dekken met de meeropbrengst in de rest van het bezit. Hoewel het gezien de grens van de verhuurderheffing aantrekkelijk lijkt een wooncoöperatie als kleine eenheid te realiseren, zorgt dit voor een hoge kwetsbaarheid in organisatie en financiën. Het is in de praktijk moeilijk om een complex bestaande uit minder dan tien woningen als wooncoöperatie als zelfstandige organisatie levensvatbaar te houden. In een wooncoöperatie met bijvoorbeeld dertig tot zestig woningen, is de organisatie minder afhankelijk van enkele leden en is het financiële leegstandsrisico meer gespreid over de jaren. Alternatief is vergaande samenwerking met de toegelaten instelling voor uitvoering van kerntaken, zoals dagelijks beheer, verhuur en groot onderhoud.

37

4.2 De verwerving en de verkoopregels

De verwerving van het vastgoed is een cruciaal punt in de businesscases. In alle onderzochte cases neemt de wooncoöperatie woningen over van de toegelaten instelling. Deze is hierbij gebonden aan specifieke verkoopregels. In geval van de onderzochte cases gelden de regels betreffende vervreemding aan derden. Dit is anders dan waar de wetgever bij de vormgeving van de wooncoöperatie is uitgegaan: verkoop aan natuurlijke personen voor eigen bewoning. Het is dan de individuele bewoner die een hypotheek aangaat en in dat geval mag de toegelaten instelling de woning onder bepaalde voorwaarden voor een prijs lager dan de marktwaarde verkopen. In de vier cases is hier geen sprake van, het is immers de wooncoöperatie als rechtspersoon die de woningen verwerft. Deze vorm is in de Woningwet niet voorzien, waardoor dergelijke wooncoöperaties als 'beleggers' geclassificeerd worden. Hierbij moet openbare aanbidding plaatsvinden en geldt de marktwaarde als uitgangspunt, waarbij afwijking beperkt mogelijk is. Uit de analyse blijkt dit in meer of mindere mate een struikelblok te zijn voor de realisatie van een gezonde businesscase.

Knelpunten

De prijs waarvoor de toegelaten instelling de woningen in veel gevallen aan de wooncoöperatie zou willen verkopen gaat ervan uit dat zij geen verlies op de vervreemding leidt. Met de verkoopregels maakt de toegelaten instelling in feite winst ten opzichte van haar oorspronkelijke exploitatie. De marktwaarde is hoger dan de waarde waarvoor de toegelaten instelling de woning in principe zou willen verkopen aan de wooncoöperatie. Bovendien is het veel hoger dan het bedrag dat initiatieven kunnen betalen om een huur-exploitatie gericht op (lagere) middeninkomens sluitend te krijgen (met uitzondering van de sociale case in het krimpgebied).

In de vier businesscases is bij de eerste inschatting van de verwervingskosten uitgegaan van verkoop in verhuurde staat, wat betekent dat de woningen voor minimaal 75 procent van de marktwaarde moeten worden aangekocht. In twee van de businesscases was er echter sprake van een aanzienlijke omvang van tijdelijke verhuur. Deze worden voor de bepaling van de marktwaarde gezien als 'niet verhuurd' en moeten derhalve door de toegelaten instelling voor minimaal 100 procent van de marktwaarde in onverhuurde staat worden verkocht. Bij de bepaling van de marktwaarde blijkt daarnaast dat er geen rekening mag worden gehouden met de sloopplannen van de toegelaten instelling. De marktwaarde is daardoor veel hoger dan de waarde waarvoor de toegelaten instelling de woning in principe zou willen verkopen aan de wooncoöperatie.

In de case van het sociale complex in het stedelijk gebied leidt dit tot een knelpunt. Door de locatie is de marktwaarde dusdanig hoog dat het initiatief niet voor de gewenste huurprijs realiseerbaar wordt. Om een rendabele exploitatie mogelijk te maken, moet een lagere aankoopprijs overeen gekomen worden. De toegelaten instelling ging hiermee akkoord onder de voorwaarde dat zij geen verlies zouden leiden op de verkoop, ten opzichte van alternatieve exploitatie. In de stedelijke case is de prijs echter zodanig dat deze afwijkt van wat toegestaan is onder de verkoopregels.

38

Voor de sociale businesscase in krimpgebied werd aanvankelijk ook gerekend met een aankoopprijs onder de marktwaarde. Omdat het pand leeg kwam te staan, was dat onder de verkoopregels echter niet meer mogelijk. Doordat de WOZ-waarde hier vanwege de marktomstandigheden aanzienlijk lager ligt dan in het stedelijk gebied, bleek de volledige marktwaarde uiteindelijk geen struikelblok. Dit is echter een uitzonderlijke case waarbij naast een aanzienlijk eigen vermogen, ondersteuning van de gemeente en provincie cruciaal was om uiteindelijk tot aankoop van de woningen over te kunnen gaan.

Voor de middeninkomenscases is de aankoopprijs op basis van de marktwaarde vooral in de beginfase problematisch. Als zich in de eerste drie jaar geen onverwachte kosten of inkomstenderving voordoet, ontstaat een gezonde exploitatie. Dit zal echter door financiers als groot risico worden ervaren.

Oplossingsrichtingen

Er zijn diverse oplossingsrichtingen om via de verkoopregels een gunstiger uitgangspunt te creëren in de verwerving van vastgoed door wooncoöperaties. Indien woningen leeg staan of tijdelijk worden verhuurd, kan de toegelaten instelling deze weer in de reguliere verhuur opnemen zodat verkoop voor 75 procent van de marktwaarde mogelijk wordt. Om onder dit percentage te zakken zou een verkoop onder voorwaarden, zodat er geen maatschappelijk kapitaal uit de sector verdwijnt, mogelijk moeten zijn. Voor het bepalen van de marktwaarde kan bijvoorbeeld rekening gehouden worden met de nog uit te voeren renovatie. Door de woningen als 'kluswoning' te typeren mag de toegelaten instelling deze voor minder dan 75 procent van de marktwaarde verkopen. Hieraan zijn voorwaarden verbonden over verplichte exploitatieduur en winstdeling. Bovendien kan de toegelaten instelling eisen stellen aan de

renovatie, zodat zij voldoende vertrouwen hebben in de doorgaande exploitatie. Voor initiatieven met een (gedeeltelijke) sociale businesscase in een krap woningmarktgebied zijn aanvullende regels nodig om tot realisatie te komen. De werkwijze zoals die bij kluswoningen wordt ingezet, levert hier wel enige ruimte op, maar dat is onvoldoende.

Wanneer sprake is van een wooncoöperatie die met name boven de liberalisatiegrens wil gaan verhuuren, maar hier in de startfase exploitatierisico's mee loopt, kan een alternatief 'verwervings-pad' worden bewandeld. De toegelaten instelling kan deze woningen afscheiden in een juridische dochter, de zogenaamde niet-DAEB BV. De wooncoöperatie verwerft stapsgewijs aandelen in deze BV, waarmee ze het bezit getemporeerd kan overnemen. Op het moment dat de woning muteert kan de woning marktconform verhuurd worden en daarmee door de wooncoöperatie rendabel worden geëxploiteerd.

Tot slot blijken de verkoopregels erg complex. Een specifiek voor wooncoöperaties opgestelde handleiding helpt de mogelijkheden en de haalbaarheid van de verwerving van het vastgoed voor de businesscase op een realistische manier in te schatten.

4.3 Samenwerking met de toegelaten instelling

Belemmering

Alle onderzochte cases presenteren een alternatief plan voor bestaande woningen van een toegelaten instelling. Duidelijk is dat niet alleen de wettelijke regels bepalen hoe de toegelaten instellingen hiermee omgaan, maar ook hun interne beleid. Vaak staat de wooncoöperatie haaks op het interne beleid. De twee sociale cases betreffen sloopplannen van de toegelaten instelling. Bij de sociaal en middeninkomenscase in stedelijk gebied ligt de drijfveer in het zoeken naar mogelijkheden om de woningen buiten de eigen organisatie te exploiteren. En de middeninkomenscase kent haar oorsprong in de wens om betaalbare huur voor deze doelgroep mogelijk te maken, wat door Europese regelgeving wordt bemoeilijkt.

39

Knelpunt hier is vooral de mate waarin de toegelaten instelling kan of wil meewerken aan de oplossing die de wooncoöperatie biedt. Bij beide sociale cases is de toegelaten instelling terughoudend in het meewerken aan de realisatie. De sloopplannen zijn in afwachting van de resultaten van het initiatief in de 'ijskast' gezet, maar een proactieve meedenk- en meehelpstand is niet automatisch aanwezig. Het kan ook het gevolg zijn van een exploitatieverwachting die de toegelaten instelling heeft. De sloopplannen van de toegelaten instellingen in de twee sociale cases zijn besluiten die al lange tijd geleden zijn genomen in het kader van het strategisch vastgoedbeleid van de toegelaten instelling. Als dan blijkt dat een initiatief een andere onderbouwing heeft voor exploitatie, zet dat vraagtekens bij het eerdere besluit van de toegelaten instelling, wat het meedenken belemmert.

Bij de middeninkomens case en de gemengde case is de houding van de toegelaten instelling niet zozeer belemmerend als wel voorzichtig. Men is in principe positief, zo onderzoekt een van de toegelaten instellingen wel de haalbaarheid en voordelen van het oprichten van een wooncoöperatie in vergelijking met het verkopen van een deel van het niet-DAEB-bezit.

Oplossingsrichtingen

De meeste toegelaten instellingen zijn, mede als gevolg van de nieuwe wetgeving, druk met het opnieuw bepalen van de vastgoedstrategie. De wooncoöperatie is daarbij niet nadrukkelijk in beeld als

onderdeel van de vastgoedstrategie. Hier kan de gemeente een aanjagende werking hebben. In de woonvisie moet daarvoor ten minste aandacht voor de wooncoöperatie zijn, als oplossing voor woonvraagstukken. In de prestatieafspraken kan vervolgens worden afgesproken welke inspanningen de toegelaten instelling gaat leveren. Deze moet vervolgens zelf haar vastgoedstrategie beoordelen op de mogelijkheden die initiatieven van bewoners om een wooncoöperatie op te richten, hebben. Als de regels voor verkoop onder voorwaarden duidelijk zijn, kunnen daar ook afspraken in worden opgenomen die de toegelaten instelling vertrouwen geven in de exploitatie. Verder kan een algemeen onderzoek naar de voor- en nadelen versus het bestaande verkoopbeleid van de toegelaten instellingen voor een beter begrip van de mogelijkheden van het vervreemden van vastgoed aan een wooncoöperatie zorgen.

4.4 Verkrijgen van financiering

Knelpunt

Het verkrijgen van financiering is geen onderwerp van dit onderzoek is geweest. Dit is in een separate studie uiteen gezet. De vier cases ondersteunen de bevindingen in deze studie, in het bijzonder het belang van 'eigen vermogen' voor de wooncoöperatie. Het ontbreken van ledenkapitaal of ander eigen vermogen blijkt een belangrijk knelpunt voor de realisatie van initiatieven. Dit betekent dat de financiers op zoek gaan naar risicospreiding, waardoor er meerdere partijen gevonden moeten worden die bereid zijn tegen een redelijk rendement te financieren.

Oplossingsrichting(en)

40

Bij de verkoopregels is al aangegeven dat voor het DAEB-bezit de woningen voor minder dan 75 procent van de marktwaarde mogen worden verkocht door de toegelaten instelling als deze er specifieke voorwaarden aan koppelt. Dit geldt ook als meer dan tien procent van de woningen in het complex sociale huur betreft, (DAEB-bezit of in dit geval blijvend gereguleerde huurwoningen). Hiermee is er sprake van 'eigen vermogen', waarmee de wooncoöperatie makkelijker aan vreemd vermogen kan komen.

De toegelaten instelling kan ook een verbinding aangaan met de wooncoöperatie via een BV (juridische scheiding) en zo indirect de wooncoöperatie vermogen verschaffen door middel van het storten van aandelenkapitaal dan wel door het verstrekken van een financiering aan de BV. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen onder welke voorwaarden dit mogelijk is.

In de sociale cases kan ook de gemeente een rol spelen. In de case in het krimpgebied is dit al het geval. Door de garantiestelling van de gemeente is het risico voor de financiers minder groot geworden. Alternatief is hier nog dat de gemeente als (mede-)financier optreedt omdat het een sociaal maatschappelijk belang betreft (dit geldt niet voor de middeninkomenscases).

4.5 Bouwen aan een levensvatbare wooncoöperatie

Het realiseren van een duurzaam levensvatbare en rendabele wooncoöperatie is een uitdagend proces waarin veel knelpunten op de loer liggen. Initiatieven zelf hebben een aantal knoppen waaraan ze kunnen draaien om een succesvolle start binnen bereik te brengen en de continuïteit te waarborgen. De huurprijs als vast gegeven levert (financiële) belemmeringen op die kunnen verdwijnen als men ook bereid is om met de hoogte daarvan te experimenteren, bijvoorbeeld door inkomenscriteria toe te passen. Daarnaast is het van belang dat de wooncoöperatie in het kader van de bestuurlijke en

organisatorische continuïteit een breed draagvlak genereert. Dit kan door ook toekomstige bewoners of sympathisanten als ledencategorie te accepteren, en actief te werven. Een visie hierop is een belangrijke bouwsteen van een gedegen businesscase.

De relatie tussen de wooncoöperatie en de toegelaten instelling beïnvloedt op verschillende manieren de haalbaarheid van de businesscase. Vanuit de wettelijke kaders betreft dit met name de verkoopregels voor toegelaten instellingen voor vervreemding aan wooncoöperatieën. De wetgever (het Rijk) zou deze regels nader dienen toe te spitsen op de initiatieven die gebaseerd zijn op verhuur van woningen aan de leden. Behoeft is aan explicitering en verruiming van de voorwaarden waaronder de toegelaten instelling vastgoed aan een wooncoöperatie mag vervreemden voor een lagere prijs dan 75 procent van de marktwaarde. Deze voorwaarden zijn van invloed op de aankoop prijs (lager), het eigen vermogen en de exploitatie van de wooncoöperatie, oftewel de levensvatbaarheid van een initiatief. Daarnaast is een uitgebreide handleiding voor de toepassing van die verkoopregels vooral voor de initiatiefnemers van de wooncoöperatie van belang.

Vanuit de positie van de toegelaten instelling zelf is het noodzakelijk dat de wooncoöperatie als serieus alternatief wordt gezien. Dit betreft het incorporeren van initiatieven in het strategisch vastgoedbeleid, specifiek het bestaande verkoopbeleid. Duidelijk moet hier ook worden of verkoop onder voorwaarden van een complex aan de wooncoöperatie plaats kan vinden, zodat dit niet haaks staat op het interne beleid van de toegelaten instelling. Dit maakt het gesprek met trekkers van de wooncoöperatie eenvoudiger en zal het ontwikkelproces versnellen.

Tot slot kunnen gemeenten een aanjagende rol spelen door de wooncoöperatie in de woonvisie als organisatievorm op te nemen, bijvoorbeeld als oplossing voor het bieden van huisvesting voor de (lage) middeninkomens of als mogelijkheid om burgers zeggenschap te geven in hun woonsituatie. In de prestatieafspraken kunnen hier concrete experimenten of haalbaarheidsstudies worden afgesproken. De gemeente kan bovendien een bijdrage leveren om wooncoöperatie initiatieven van de grond te krijgen door bijvoorbeeld deskundigheid ter beschikking te stellen, politieke druk uit te oefenen, door financiële garanties te geven of indien dit sociaal verantwoord is onder voorwaarden leningen te verstrekken.

Bijlage 1 Geïnterviewde personen

de heer B. de Vries Vereniging	Doarpskorporaasje Jirnsum
mevrouw W. van der Meer Vereniging	Doarpskorporaasje Jirnsum
de heer Y. Strikwerda	Elkien
de heer H. van Megchelen	Wooncoöperatie Roggeveenstraat
de heer P. Vermeulen	HaagWonen
de heer A. Pronk	HaagWonen
mevrouw L. van Gerwen	Area
mevrouw J. Moonen	Area
de heer W. Sterkenburg	Woonstede
de heer H. van den Bos	Woonstede