Doorexploiteren of slopen: een rationele afweging?

Woningcorporaties slopen jaarlijks gemiddeld tussen de 7.000 en 8.000 woningen. Gelet op de woningnood en de bouwambitie uit de Nationale Prestatieafspraken lijkt dat tegenstrijdig. De verouderende woningvoorraad vraagt om een investering in kwaliteit, maar een renovatie is niet altijd haalbaar. Sloop kan bovendien bijdragen aan een verdichting. De complexe afweging tussen doorexploiteren en slopen loopt regelmatig vertraging op, met onduidelijkheid voor medewerkers en weerstand bij huurders als gevolg. Op basis van een analyse van 46 sloopbesluiten en 36 interviews bij 10 corporaties ontwikkelden we een model dat deze besluitvorming eenduidiger en sneller maakt.

Stefan van Hoef & Stefan Cloudt

Sloop in tijden van woningnood

Nederland kampt met een woningtekort. Volgens het Ministerie van Binnenlandse Zaken (2025) is er een tekort aan 396.000 woningen. De omvang van de bouwopgave is nauwelijks te onderschatten. Corporaties bouwden vorig jaar 23.000 woningen (Autoriteit Woningcorporaties, 2026). Dat was het hoogste aantal in 12 jaar, maar bij lange na niet genoeg om het woningtekort in het sociale segment substantieel te verlagen. Het tempo moet stevig worden opgevoerd om de overeengekomen ambitie te halen.

In dat licht lijkt het bijzonder dat woningcorporaties ook nog woningen slopen. Corporaties hebben de afgelopen 10 jaar gemiddeld per jaar 7.900 woningen gesloopt (Aedes Datacentrum, 2026). Doordat in andere segmenten minder wordt gesloopt en de bouwproductie doorgaat, daalde het aandeel sociale huurwoningen van 30% in 2012 naar 27% in 2021 (Conijn, 2023). In de Wet Versterking Regie op de Volkshuisvesting is afgesproken dat elke gemeente minimaal 30% sociale huurwoningen moet hebben (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2026). Corporaties geven echter aan de komende jaren niet minder woningen te slopen.

De meningen over de noodzaak van sloop zijn verdeeld. Thomsen & Van Nunen (2022) vinden het slopen van technisch goede woningen onverantwoord, gezien het woningtekort en circulariteit. Anderen tonen aan dat sloop-nieuwbouw in combinatie met verdichting juist een aantrekkelijke route is om een groeiambitie te realiseren (Nieland et al., 2019). Corporaties beschouwen sloop namelijk zelden op zichzelf. Het gaat vrijwel altijd om sloop-nieuwbouw, waarbij op dezelfde locatie nieuwe woningen terugkomen. Het ontbreekt aan een eenduidig kader om de sloopafweging op te baseren. Beslissingen worden daardoor uitgesteld, terwijl op mogelijke sloop wordt geanticipeerd door onderhoud af te schalen. Thomsen (2006) noemt dit *planners blight*, of planmakersziekte: door trage besluitvorming raken woningen in verval, totdat renovatie niet meer kan en sloop de enige overgebleven optie wordt. Dit leidt regelmatig tot weerstand bij huurders over achterstallig onderhoud. Een versnelling van het besluitvormingsproces is daarom wenselijk.

Dit onderzoek heeft als doel woningcorporaties te ondersteunen bij de afweging tussen doorexploiteren en sloop-nieuwbouw. De centrale onderzoeksvraag luidt:

Hoe kunnen woningcorporaties eenduidiger en sneller een afweging maken tussen de beslissing voor doorexploiteren of sloop-nieuwbouw?

Het onderzoek is toegepast wetenschappelijk van aard: het verbindt theorie over strategische besluitvorming met de empirische praktijk van

corporaties. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, behandelen we de factoren die de eenduidigheid en snelheid van besluitvorming bevorderen en belemmeren, de oorzaken van vertraging bij sloop-nieuwbouw en de criteria en tools om het besluitvormingsproces zo eenduidig mogelijk te laten verlopen.

Onderzoeksopzet

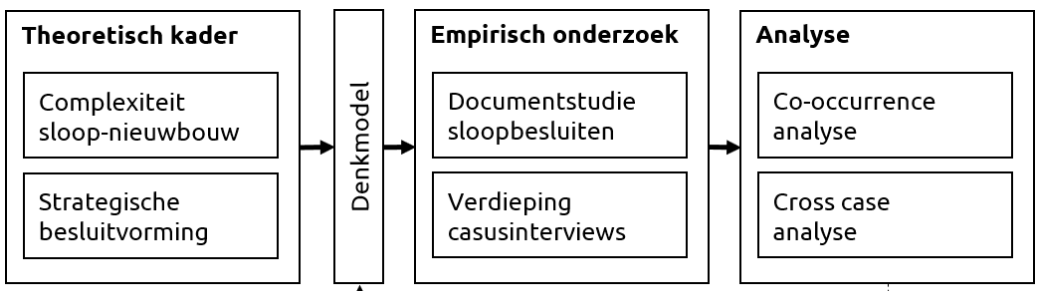
Het onderzoek bestaat uit drie onderdelen en is in figuur 1 visueel weergegeven: een theoretisch kader, een empirisch onderzoek bestaande uit documentstudie en casusinterviews en een analyse van de resultaten. Het theoretisch kader vormt het vertrekpunt en belicht de theorie over strategische besluitvorming, de complexiteit van een sloopbeslissing en de specifieke context voor woningcorporaties. Het theoretisch kader leidt tot een overzicht van factoren die de eenduidigheid en snelheid van besluitvorming beïnvloeden. Dat overzicht dient als basis voor het empirisch onderzoek.

Op basis van het theoretisch kader is een 'denkmodel' (Bertels & Nauta, 1974) opgesteld dat de brug vormt tussen theorie en empirie. Het denkmodel is verkennend van aard en doet aannames op basis van de literatuur. Om in beeld te brengen welke criteria in de praktijk zwaar wegen, is een documentstudie uitgevoerd. 18 corporaties hebben in totaal 53 recente besluitvormingsdocumenten aangeleverd, waarvan er 46 bruikbaar waren. De documenten zijn geanalyseerd op sloopcriteria en ingedeeld in vijf categorieën: complexprestatie, wijkverbetering, portefeuilledoelen, financiële indicatoren en externe actoren, geoperationaliseerd naar indicatoren uit de enquêtes van Thomsen (2004) en Aedes (2023).

Uit de 46 cases zijn tien projecten van tien verschillende corporaties geselecteerd, met een heterogene spreiding naar omvang en sloopmotivatie. Bij deze corporaties zijn 36 medewerkers geïnterviewd, verdeeld over 18 semi-gestructureerde, gefocuste interviews rond één specifieke casus per corporatie. De semi-gestructureerde opzet gaf ruimte om de context te schetsen en gericht door te vragen op organisatiestructuur, procesinrichting, relevante factoren en gemaakte afwegingen. De interviews zijn bewust gevoerd zonder het denkmodel een-op-een voor te leggen, om sturing en sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen.

De interviews zijn deductief gecodeerd met een codeboom die is gebaseerd op de conclusies uit de literatuurstudie. Er zijn meerdere co-occurrence-analyses (Bryman, 2016) uitgevoerd om mogelijke verbanden tussen proces en inhoud van deze vastgoedbeslissingen te onderzoeken, bijvoorbeeld het verband tussen verschillende sloopcriteria en de wijze van besluitvorming. Om het verband verder te duiden, is een inhoudsanalyse van de betreffende quotes uitgevoerd. In een crosscase-analyse zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de tien geïnterviewde corporaties vergeleken. In verband met de gevoeligheid van sloopbeslissingen zijn de resultaten geanonimiseerd verwerkt.

FIGUUR 1 ▸ VISUELE WEERGAVE ONDERZOEKSOPZET



Bron: auteurs

In dit artikel beschrijven we achtereenvolgens de inzichten uit het theoretisch kader en het empirisch onderzoek.

Theoretisch kader vanuit drie invalshoeken

Om de afweging tussen doorexploiteren en slopen te doorgronden, zijn in de literatuurstudie drie invalshoeken gecombineerd: de theorie over strategische besluitvorming, de complexiteit van een sloopbeslissing en de specifieke context van woningcorporaties. Samen verklaren ze waarom de afweging zo complex is en welke factoren de eenduidigheid en snelheid van de besluitvorming beïnvloeden.

Rationele besluitvorming en haar grenzen

Een sloopafweging is een vorm van strategische besluitvorming: een beslissing met een grote, langdurige impact, die een stevig beslag legt op de middelen van een organisatie en bovendien onomkeerbaar is (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Het uitgangspunt was lange tijd dat de mens rationele keuzes maakt: beschikbare informatie en een gestructureerd proces bepalen de beste strategie (Bazerman & Moore, 2017). Dit denken vormt de basis voor rationele besluitvormingsmodellen, zoals het Design School Model van Mintzberg (1994), die een afweging in vaste stappen doorlopen: probleemdefinitie, weging van criteria, beoordeling van varianten en de uiteindelijke keuze. Juist die structuur sluit goed aan bij de wens om de afweging tussen doorexploiteren en slopen sneller en eenduidiger te doorlopen.

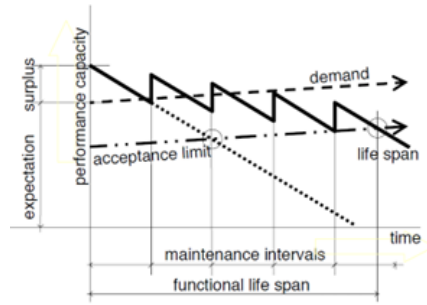
In de praktijk verloopt strategische besluitvorming echter zelden volledig rationeel. Het rationele model schrijft voor hoe een beslissing genomen zou moeten worden, maar beschrijft niet hoe dat daadwerkelijk gebeurt (Bazerman & Moore, 2017). De theorie van de *bounded rationality* stelt dat beslissers werken met beperkte informatie, tijd en aandacht, en daardoor terugvallen op intuïtie en *mental shortcuts*. De theorie van politieke besluitvorming gaat ervan uit dat individuen weliswaar rationeel zijn, maar groepen niet: een beslissing is de uitkomst van sociale interactie tussen actoren met uiteenlopende belangen. Nieboer (2009) laat met zijn meer-actoren-benadering zien dat investeringsbeslissingen bij corporaties ook worden beïnvloed door externe actoren, zoals de gemeente en huurders. Strategische besluitvorming vertoont vaak meer kenmerken van *bounded rationality* en politieke besluitvorming dan van het ideale rationele model (Elbanna & Child, 2007; Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Bazerman & Moore, 2017).

Deze inzichten hebben gevolgen voor de besluitvorming. Het rationele model bevordert vooral de eenduidigheid, terwijl *bounded rationality* en politieke besluitvorming die juist onder druk zetten. Politieke besluitvorming gaat bovendien ten koste van de snelheid. Een interessante uitzondering vormen de *mental shortcuts*: die tasten de eenduidigheid aan, maar kunnen de besluitvorming juist versnellen. Deze ambivalentie keert terug in de praktijk van de sloopafweging.

De levensduur van een woning

Sloop of renovatie zijn geen doel op zich, maar een middel. Sloop is uiteindelijk het gevolg van de beoordeling dat een woning het einde van haar levensduur heeft bereikt (Thomsen & Van der Flier, 2011). De vraag is welke factoren bepalen dat dit punt is bereikt. Het vervalmodel van Vroman (1982) biedt hiervoor een denkkader: het beschrijft de levensduur van een woning als het groeiende verschil tussen afnemende complexprestaties en steeds strengere eisen, zoals figuur 2 laat zien.

FIGUUR 2 ▸ VERVALMODEL VAN VROMAN



Bron: Thomsen, 2006

Op het moment dat de complexprestatie niet meer aan de minimale eisen van deze tijd voldoet en het niet langer mogelijk is om dat met een investering te herstellen, is de functionele levensduur ten einde. Wanneer dat punt is bereikt, is lastig te bepalen, omdat het afhangt van een stapeling van factoren. Naarmate de complexiteit van de veroudering toeneemt, nemen de mogelijkheden om die tegen te gaan af. Dat maakt de afweging bijzonder lastig. Thomsen, Schultman & Kohler (2011) maken daarom onderscheid tussen probleemgedreven en productgedreven besluitvorming. Bij een probleemgedreven besluit is sloop een oplossing voor een probleem, bijvoorbeeld een complex dat niet meer voldoet aan het minimale niveau. Bij een productgedreven besluit is sloop een middel om ruimte te maken voor een ander woonproduct waaraan meer behoefte is. Een risico is dat de oplossing in de praktijk al vaststaat voordat het probleem helder is: Deuten (2022) noemt dit *jumping into solutions* en beveelt aan om probleem en ambitie scherp te scheiden.

Het pettenprobleem van de corporatie

Corporaties zijn verantwoordelijk voor 72% van de sloop van alle woningen in Nederland (Aedes, 2023). Dat beleggers en particulieren nauwelijks slopen, is deels te verklaren doordat corporaties veel woningen hebben uit de wederopbouwperiode, maar het duidt er ook op dat corporaties andere afwegingen maken. Corporaties hebben te maken met een pettenprobleem (Eskinasi, 2008): een corporatie is tegelijkertijd vastgoedondernemer met een bedrijfseconomische achtergrond en maatschappelijk ondernemer met een brede, sociale doelstelling. Cloudt (2015) spreekt van hybride organisaties met meerdere, tegenstrijdige logica's.

Omdat een sloopafweging een beslissing op complex- of assetniveau is, komen de tegenstrijdige belangen samen op het bureau van de assetmanager. Van Os (2013) plaatst die afweging met zijn beleidsachtbaan op het tactische knooppunt tussen het strategische portefeuillebeleid en de operationele uitvoering, precies waar de beslissing zowel verticaal (door leidinggevenden) als horizontaal (door externe actoren) wordt beïnvloed. Door het veelvoud aan, grotendeels niet-kwantificeerbare, indicatoren is het bijzonder ingewikkeld om hier een rationele, objectieve afweging te maken.

Van theoretisch kader naar denkmodel

Uit het theoretisch kader volgt een overzicht van factoren die de eenduidigheid en snelheid van de besluitvorming bevorderen en belemmeren (zie tabel 1). Rationele besluitvormingsmodellen bevatten voornamelijk bevorderende factoren, terwijl de belemmerende factoren vooral afkomstig zijn uit de theorie over *bounded rationality* en politieke besluitvorming (Elbanna & Child, 2007;

TABEL 1 ▸ BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN VAN STRATEGISCHE BESLUITVORMING

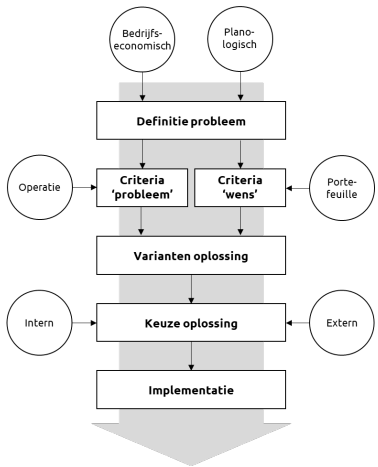
	Bevorderd door	Belemmerd door
Eenduidigheid	- Analyse vanuit meerdere invalshoeken - Volledigheid en transparantie van informatie en alternatieven - Feitelijke onderbouwing met data - Gebruik van vaste formats	- Sturing door leidinggevenden - Beperkt beschikbare informatie - Intuïtieve keuzes - Horizontale beïnvloeding (door externe actoren) - Ervaringen uit het verleden - Selectief informatie delen
Snelheid	- Vast stappenplan - Strakke deadlines - Werken met compact team	- Herhaling van stappen (vertraging)

Bron: Elbanna & Child, 2007; Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Bazerman & Moore, 2017; samengevat en bewerkt door auteurs

Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Bazerman & Moore, 2017). Dit overzicht vormt de basis waarlangs de praktijkbevindingen uit het empirisch onderzoek zijn gelegd.

Op basis van deze inzichten is een denkmodel opgesteld dat de brug vormt tussen het theoretisch kader en de praktijk. Het denkmodel doet aannames op basis van de literatuur en geeft daarmee richting aan het empirisch onderzoek. Het fungeert als toetsingskader om te onderzoeken of die aannames in de praktijk standhouden. Het biedt tegelijk de structuur om aan de hand van de bevindingen het model door te ontwikkelen tot een praktisch beslismodel.

FIGUUR 3 ▸ DENKMODEL VANUIT THEORETISCH KADER



Bron: auteurs

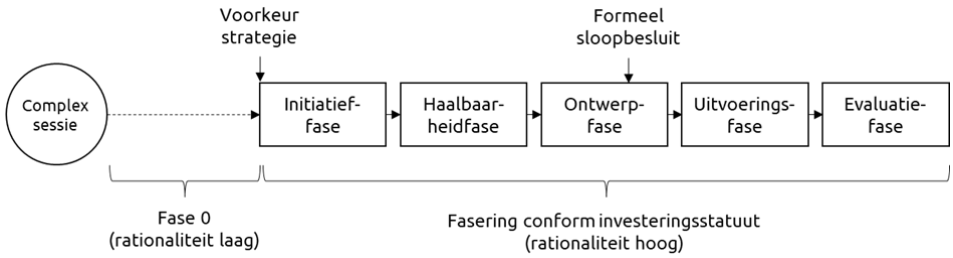
Figuur 3 toont dat de backbone van het denkmodel wordt gevormd door het rationele besluitvormingsproces, bestaande uit probleemdefinitie, criteria en doelen, het uitwerken van varianten en de uiteindelijke keuze. Het rationele besluitvormingsmodel sluit het beste aan bij de wens om de afweging sneller en eenduidiger te doorlopen. Tegelijkertijd verwerkt het denkmodel de factoren die de snelheid en eenduidigheid beïnvloeden vanuit de *bounded rationality* en de politieke besluitvorming, bijvoorbeeld door externe actoren tijdig te betrekken en zo vertraging te voorkomen.

RESULTATEN: BESLUITVORMING IN TWEE DELEN

Het empirisch onderzoek laat zien dat het besluitvormingsproces tot aan het formele sloopbesluit uit twee duidelijk te onderscheiden delen bestaat, met een verschillende mate van rationaliteit. Figuur 4 laat zien dat het formele sloopbesluit binnen de vastgestelde projectfasering uit het investeringsstatuut valt, gelijktijdig met de investeringsbeslissing voor nieuwbouw. Daaraan gaat een aantal fases van planuitwerking vooraf, uitgevoerd door een multidisciplinair projectteam op basis van een formele fasering en gestandaardiseerde documenten. Dit deel van het proces heeft veel kenmerken van rationele besluitvorming.

Voor sommige complexen is het echter nog niet mogelijk om een project te starten, omdat de complexsessie geen duidelijke strategie oplevert. 'Hier moeten we iets mee' is dan een veelgehoorde uitspraak. Voor deze complexen kan de initia-

FIGUUR 4 ▸ FASERING BESLUITVORMINGSPROCES SLOOP-NIEUWBOUW



Bron: 38 interviews met corporatiemedewerkers

tieffase nog niet starten en er ontstaat een extra tussenfase, die in dit onderzoek fase 0 wordt genoemd. Deze fase is niet geformaliseerd, maakt geen onderdeel uit van het investeringsstatuut en heeft veel kenmerken van niet-rationele besluitvorming. Meestal haalt de assetmanager op eigen initiatief input op bij verschillende afdelingen. Door het ontbreken van een vaste werkwijze worden intuïtieve keuzes gemaakt op basis van onvolledige informatie. Juist in deze tussenfase valt de grootste winst in snelheid en eenduidigheid te behalen. Deze tweedeling is daarmee belangrijk voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag hoe besluitvorming rondom sloop-nieuwbouw eenduidiger en sneller kan. Onderstaand gaan we dieper in op de factoren die eenduidigheid en snelheid bevorderen en belemmeren, de oorzaken van vertraging bij sloop-nieuwbouw en de criteria en tools om het besluitvormingsproces zo eenduidig mogelijk te laten verlopen.

Corporaties als lerende organisaties

De rationaliteit in fase 0 is lager dan tijdens de daaropvolgende fases van het investeringsstatuut, maar ook fase 0 vertoont kenmerken van rationele besluitvorming. Uit de documentstudie blijkt dat corporaties een sloopafweging consequent benaderen vanuit meerdere invalshoeken, zowel tijdens de analyse als de besluitvorming. De gemaakte afwegingen worden transparant gedeeld en besproken en voor de besluitvormingsdocumenten wordt steeds vaker gebruikgemaakt van vaste formats. In de interviews geven corporaties aan dat ze zichzelf als lerende organisaties beschouwen en aantoonbaar stappen zetten in het standaardiseren van hun besluitvormingsproces. Het toenemende gebruik van standaardformats wordt unaniem als positief ervaren, omdat het dwingt tot volledigheid en het motiveren van afwijkende keuzes en daarmee persoonlijke sturing terugdringt.

Ontbreken van informatie belangrijkste belemmering

Het ontbreken van volledige informatie is de belangrijkste reden dat besluitvorming rondom sloop-nieuwbouw niet eenduidig verloopt. De documentstudie laat zien dat corporaties niet consequent verschillende varianten uitwerken en doorrekenen. De meest genoemde oorzaak in interviews is dat medewerkers in een vroeg stadium op basis van intuïtie besluiten dat doorexploiteren niet haalbaar is. Daarmee maken ze gebruik van de *mental shortcuts* uit de theorie van de *bounded rationality*: een intuïtieve beoordeling van *red flags* zoals asbest, funderingsproblematiek en schimmelvorming. Het empirisch onderzoek bevestigt de theoretische ambivalentie: deze intuïtieve beoordeling werkt versnellend doordat het aantal uit te werken varianten afneemt, maar gaat ten koste van de eenduidigheid. Door het gebrek aan feitelijke onderbouwing worden corporaties bij latere technische onderzoeken verrast. De onderbouwing is bovendien niet eenduidig herleidbaar, met het risico op willekeur.

Daarnaast is er sprake van sturing door leidinggevenden, mede doordat feitelijk onderbouwde keuzes ontbreken. Eén directeur-bestuurder is daar open over: ‘Ik heb een mening en als ik zeg dat we een complex niet gaan slopen, gaan we ook geen sloop-nieuwbouwvariant uitwerken.’ Meestal gaat het echter niet om expliciete sturing, maar om voorkeuren vanuit het karakter en de achtergrond van een persoon. Tot slot blijkt uit het empirisch onderzoek dat in fase 0 een duidelijk stappenplan met helderheid over de verantwoordelijkheden van betrokkenen ontbreekt.

Vertraging gaat ten koste van eenduidigheid

Een opvallende, contra-intuïtieve bevinding uit het empirisch onderzoek is dat vertraging vaak pas optreedt in de strak omlijnde, meer rationele fases van het investeringsstatuut en niet in de ongestructureerde fase 0. Drie oorzaken springen eruit. Ten eerste ontstaat door de lange looptijd behoefte aan alternatieve varianten als gevolg van veranderende marktomstandigheden, zoals gestegen bouwkosten en rente. Wanneer in fase 0 geen doorgerekende varianten zijn uitgewerkt, moet dit alsnog gebeuren, met vertraging tot gevolg. Ten tweede vragen onverwachte uitkomsten van technisch onderzoek in een late fase om nieuwe varianten, wat het belang van volledige

informatie in een vroeg stadium onderstreept. Ten derde blijkt de samenwerking met de gemeente een belangrijke bron van vertraging: personeelswisselingen, capaciteitsproblemen en discussies over kaders hebben veel invloed. Dit sluit aan bij de horizontale beïnvloeding door externe actoren uit de meer-actoren-benadering van Nieboer. Een belangrijke constatering is dat dat niet de versnelling ten koste gaat van de zorgvuldigheid, maar juist vertraging ten koste gaat van de eenduidigheid. Varianten die op verschillende momenten met andere context zijn opgesteld, laten zich namelijk niet meer goed onderling vergelijken.

Onderscheid naar probleem en doelstelling

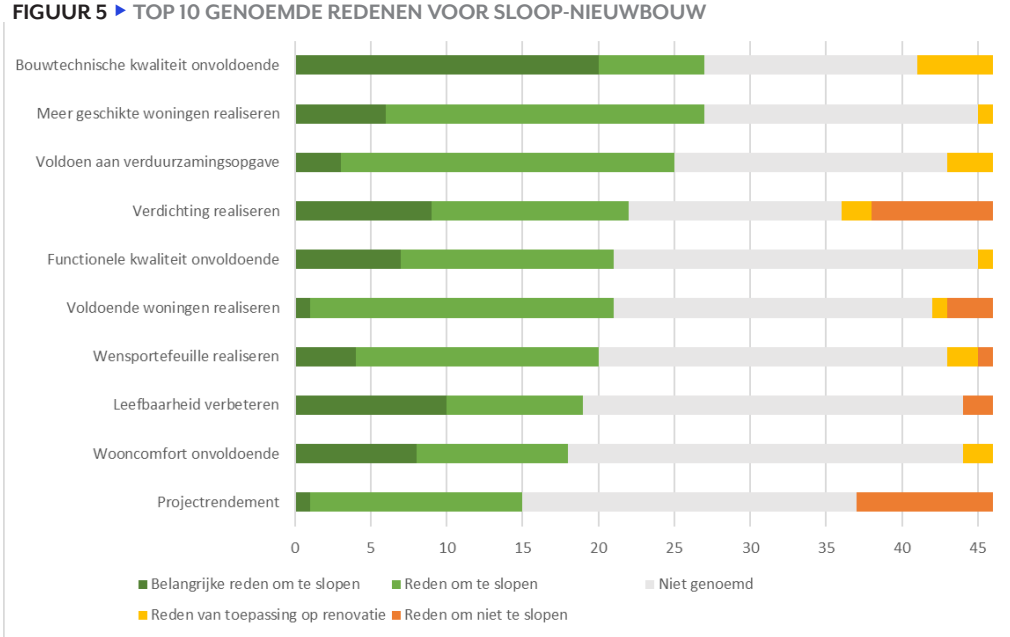
Uit de documentstudie blijkt dat de bouwtechnische kwaliteit het meest wordt genoemd als (belangrijke) reden om te slopen. Zoals te zien is in figuur 5 komen ook complexprestaties als functionele kwaliteit en wooncomfort voor in de top 10 van meest genoemde redenen voor sloop-nieuwbouw. De overige redenen bestaan vooral uit portefeuilledoelen, met geschiktheid, duurzaamheid en verdichting als uitschieters.

Opvallend is dat (het gebrek aan) verdichting ook een aantal keer wordt genoemd als reden om niet te slopen, maar uiteindelijk niet doorslaggevend is. Hetzelfde geldt voor het projectrendement: in een aantal cases wordt niet voldaan aan het gewenste projectrendement, maar wordt toch voor sloop gekozen. Tot slot constateren we dat de invloed van belangrijke stakeholders als gemeenten en huurders nauwelijks terugkomt in de ontvangen sloopbesluiten.

De top 10 van belangrijkste criteria laat een divers beeld zien. Het empirisch onderzoek bevestigt het beeld uit het theoretisch kader dat het wenselijk is om onderscheid te maken naar problematiek die opgelost dient te worden (probleemgedreven) en doelstellingen die kunnen worden bereikt (productgedreven).

In hun probleemdefinitie kijken corporaties vooral naar twee type criteria. Het gaat om aspecten die kostenverhogend werken voor een renovatie en aspecten die leiden tot een suboptimaal woonproduct. De portefeuilledoelen die de doorslag geven voor sloop-nieuwbouw zijn be-

FIGUUR 5 ▸ TOP 10 GENOEMDE REDENEN VOOR SLOOP-NIEUWBOUW



Bron: documentstudie 46 sloopbeslissingen

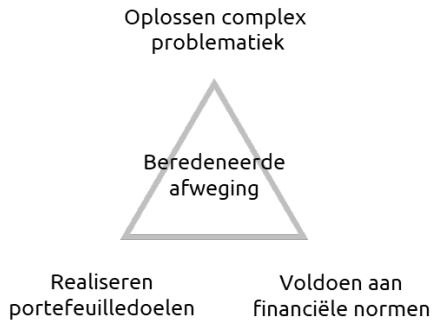
schikbaarheid en geschiktheid. Concreet gaat het om het toevoegen van woningen via verdichting en het realiseren van een passend, gedifferentieerd woningaanbod.

Voor de financiële beoordeling is de conclusie uit het empirisch onderzoek dat een sectorstandaard ontbreekt, waardoor corporaties een veelvoud aan indicatoren doorrekenen. Gelet op de huidige financiële tekorten in de corporatiesector (Rijksoverheid, 2026) is het opvallend dat de financiële afweging, zowel in de literatuur (Thomsen, 2004; Aedes, 2023) als in dit onderzoek, van ondergeschikt belang blijkt: 'Als de financiele afweging leidend zou zijn, zouden we nooit sloop-nieuwbouw doen.' Sloop-nieuwbouw is bijna altijd financieel ongunstiger dan renovatie, maar wordt als noodzakelijk gezien om het bezit te verjongen. De financiële doorrekening dient daarmee vooral om keuzes transparant te verantwoorden en risico's te beperken, niet om de uitkomst te bepalen.

Een beredeneerde afweging

De fundamenteelste bevinding betreft de aard van de afweging zelf. Nagenoeg alle corporaties zijn geen voorstander van een volledig kwantificerend afwegingsmodel dat cijfermatig een voorkeursvariant oplevert. Niet alle criteria laten zich feitelijk onderbouwen en, zelfs als dat zou kunnen, is een puur datagedreven beslissing onwenselijk. Een directeur-bestuurder vat de keuze treffend samen als 'een beredeneerde afweging'.

FIGUUR 6 ▸ CONCEPTUEEL AFWEGINGSKADER



Bron: auteurs

Een vast afwegingskader kan daarbij wel helpen: het dwingt corporaties om volledig te zijn en keuzes te onderbouwen. Het vergroot daarmee de rationaliteit van de besluitvorming. Een combinatie van een kwantificerende en intersubjectieve aanpak ligt daarmee voor de hand. Figuur 6 laat zien dat drie invalshoeken relevant zijn: het oplossen van de problematiek, het realiseren van doelen en voldoen aan financiële normen.

Conclusie

Besluitvorming over sloop-nieuwbouw bij woningcorporaties is een mix van rationele, intuïtieve en politieke elementen, precies zoals de theorie over strategische besluitvorming voorspelt. De wetenschappelijke meerwaarde van dit onderzoek schuilt in de empirische verbinding tussen het besluitvormingsproces en de inhoudelijke afweging. Het plaatst de afweging tussen problematiek, doelen en financiën binnen het strategische besluitvormingsproces. Bovendien laat het zien dat de meeste winst in eenduidigheid en snelheid te behalen is in een niet-rationele tussenfase, die we in dit onderzoek fase 0 noemen.

Corporaties kunnen de eenduidigheid en snelheid van hun besluitvorming verhogen door een gestructureerd stappenplan voor fase 0 op te stellen, tijdig kaders op te halen bij de gemeente, relevante factoren zo feitelijk mogelijk te onderbouwen, altijd meerdere varianten door te rekenen en de weging van de verschillende factoren expliciet te maken. De uitkomst van een afwegingskader leidt daarbij nooit tot een automatische voorkeursvariant, maar is de basis voor een beredeneerde dialoog. De bevindingen uit dit onderzoek zijn vertaald naar een praktisch hulpmiddel, het FASE 0-model, dat in de bijbehorende scriptie wordt toegelicht.

Het onderzoek kent beperkingen die de reikwijdte begrenzen. Doordat het is gebaseerd op sloopbesluiten, blijven de criteria die tot doorexploiteren leiden onderbelicht en vallen corporaties die niet slopen buiten beeld. Dit beperkt de g eneraliseerbaarheid en brengt het risico van een

self-fulfilling prophecy met zich mee. Vervolgonderzoek dat sloopprojecten vergelijkt met beslissingen om door te exploiteren, kan toetsen of de gevonden doorslaggevende factoren standhouden. Ook de ontwikkeling van eenduidige financiële indicatoren op basis van een duurzaam verdienmodel en een methode om de geschiktheid van een woning te bepalen, vragen om verdere verdieping.

Over de auteurs

Ir. Stefan van Hoef MRE is adviseur bij Republiq. Hij ondersteunt woningcorporaties bij het portefeuille- en assetmanagement. Van Hoef rondde in 2023 de opleiding Master of Real Estate aan de Amsterdam School of Real Estate af met een onderzoek naar de besluitvorming rondom sloop-nieuwbouw door woningcorporaties.

Dr. Stefan Cloudt is verbonden aan de Amsterdam School of Real Estate en doceert Organisatie- & Managementwetenschappen bij Tilburg University. Hij promoveerde op de organisatieontwikkeling van woningcorporaties en is in die sector actief als organisatieadviseur, visitator, onderzoeker en commissaris.

LITERATUUR

- Aedes. (2023). Sloop-nieuwbouwopgave voor woningcorporaties: *Tussentijdse analyse*. RIGO Research en Advies. https://aedes.nl/nieuwbouw/kiezen-voor-renovatie-toch-voor-sloop-en-nieuwbouw
- Aedes Datacentrum. (z.d.). *Sloop woongelegenheden - Woningcorporaties (incl. fusies)*. Geraadpleegd op 20 augustus 2026, van www.aedesdatacentrum.nl
- Autoriteit woningcorporaties. (2026). *Staat van de corporatiesector 2026*. https://www.ilent.nl/documenten/autoriteit-woningcorporaties/publicaties-cijfers-en-wetgeving/rapporten/staat-van-de-corporatiesector-2026
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2017). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.
- Bertels, K., & Nauta, D. (1974). *Inleiding tot het modelbegrip*. Wetenschappelijke Uitgeverij.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Cloudt, S. W. M. G. (2015). *Organisatieontwikkeling bij woningcorporaties: De praktijk van het maatschappelijk ondernemen*. Boom Lemma uitgevers.
- Conijn, J. (2023, 20 maart). *Het nationale woningbouwprogramma leidt tot verdere daling sociale huursector*. Me Judice. https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/het-nationale-woningbouwprogramma-leidt-tot-verdere-daling-sociale-huursector
- Deuten, J. (2022). *Wegwijzer bij het wikken en wegen van woningcorporaties*. Platform31. https://www.platform31.nl/artikelen/wegwijzer-bij-het-wikken-en-wegen-van-woningcorporaties/
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal, 13*(S2), 17–37. https://doi.org/10.1002/smj.4250130904
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies, 44*(4), 561–591.
- Eskinasi, M. (2008). *Corporaties & vastgoedsturing*. Nestas.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2025). *Staat van de Volkshuisvesting 2025*. https://www.volkshuisvestingnederland.nl/documenten/2025/12/08/staat-van-de-volkshuisvesting-2025
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2026). *Wet Versterking regie volkshuisvesting*. https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/aanpak-woningnood/wet-versterking-regie-volkshuisvesting
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Nieboer, N. (2009). *Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties*. IOS Press.
- Nieland, S., Meijer, R., Jonkman, A. & Hartman, T., (2019). *Grond voor versnellen, verdichten en verduurzamen van wonen*. Rooilijn (52)1, 26-33.

- Os, P. van. (2013). *Mensen, stenen, geld 2.0*. Rigo Research & Advies.
- Rijksoverheid. (2026). *Maatregelen nodig tegen tekort woningcorporaties van € 19,4 miljard*. https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2026/01/29/maatregelen-nodig-tegen-tekort-woningcorporaties-van--euro--194-miljard
- Thomsen, A. (2006). *Levensloop van woningen*. Technische Universiteit Delft.
- Thomsen, A., & Flier, K. van der. (2011). *Understanding obsolescence: A conceptual model for buildings*. Building Research & Information, 39(4), 352–362.
- Thomsen, A. & Van Nunen, H. (2022). *Door sloop verdwijnen te veel betaalbare huizen*. Trouw.
- Thomsen, A., Schultmann, F., & Kohler, N. (2011). *Deconstruction, demolition and destruction*. Building Research & Information, 39(4), 327–332.