



Maatschappelijk rendement van woningcorporaties

Een onderzoek naar het wat, hoe en waarom van maatschappelijk rendement

Colofon

Document: Master thesis
Datum: augustus 2008

Naam: Sander Loosman
Studentnr: s1573160
Email: S.Loosman@student.rug.nl en sanderloosman@hotmail.com
Tel: 06-24 77 38 32
Adres: Gijsbrecht van Amstelstraat 116A, 1214BC Hilversum

Onderwijs: Rijksuniversiteit Groningen
Opleiding: Master Vastgoedkunde
Faculteit: Ruimtelijke Wetenschappen
Begeleider: Dhr. R.J. Dorenbos en Dhr. P.R.A. Terpstra
Bezoekadres: Landleven 1, 9747 AD Groningen
Postadres: Postbus 800, 9700 AV Groningen

Werkgever: RVG Real Estate
Begeleiders: Dhr. W.E. van Ravenswaaij en Dhr. M.F. Kinran
Bezoekadres: Utrechtseweg 181, 6862 AJ Oosterbeek
Postadres: Utrechtseweg 181, 6862 AJ Oosterbeek

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek dat ik heb geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de Rijksuniversiteit Groningen, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen voor de master Vastgoedkunde.

Tijdens mijn werkzaamheden voor RVG Real Estate heb ik mij verdiept in het fenomeen maatschappelijk rendement van woningcorporaties. Een veelzijdig onderwerp echter, omdat er al menig onderzoek naar verricht is, is het lastig geweest objectief te blijven. Met het opzetten en uitvoeren van dit wetenschappelijk onderzoek heb ik getracht om de omvang van het onderwerp tot de echte relevantie te beperken.

Vanuit de Rijksuniversiteit Groningen is dit afstudeeronderzoek in eerste instantie begeleid door Dhr. Dr. R.J. Dorenbos, universitair docent aan de faculteit Ruimtelijke Wetenschappen. Dhr. Dorenbos is echter tijdens mijn afstudeeronderzoek naar een andere werkgever vertrokken. Bij deze wil ik hem toch bedanken voor de goede adviezen, opbouwende kritiek en de plezierige samenwerking. Dhr. Dorenbos heeft mijn afstudeeronderzoek doorgeven aan Dhr. Dr. P.R.A. Terpstra. Ook dhr. Terpstra wil ik hierbij alvast bedanken voor het beoordelen van mijn onderzoek.

Daarnaast vond vanuit RVG Real Estate de begeleiding plaats door Dhr. W.E. van Ravenswaaij en dhr. M.F. Kinran. Ook hen wil ik bedanken voor de begeleiding en de nog steeds leerzame periode.

Tot slot gaat mijn speciale dank uit naar alle vrienden en familie die mij hebben geholpen en gesteund tijdens mijn afstudeerperiode.

Hilversum, augustus 2008

Samenvatting

Na de bruteringsoperatie van 1995 zijn woningcorporaties zelfstandige private organisaties geworden, die werkzaamheden verrichten en prestaties leveren op het gebied van vastgoed. In het BBSH worden de prestatievelden (maatschappelijke doelstellingen) van woningcorporaties genoemd. Het BBSH wordt meer gezien als een richtlijn waarlangs de activiteiten ontplooid kunnen worden. Woningcorporaties geven allemaal afzonderlijk hun eigen invulling aan de maatschappelijke doelstellingen. Door deze vrijheid van woningcorporaties in hun te voeren beleid, is de laatste jaren de roep om het inzichtelijk maken van de prestaties en in het bijzonder het maatschappelijk rendement steeds sterker geworden. In dit afstudeeronderzoek staat dat dan ook centraal:

Wat is het maatschappelijk rendement van woningcorporaties?

De beantwoording van de probleemstelling heeft plaats gevonden aan de hand van een zevental onderzoeksvragen. De onderzoeksvragen gaan in op de algemene kenmerken van woningcorporaties, het toezicht, de maatschappelijke onderneming, het maatschappelijk rendement en het in beeld brengen hiervan, de invloed van fusies en vennootschapsbelasting en de woningcorporaties en maatschappelijk rendement in de praktijk.

Het onderzoek is opgebouwd uit een drietal onderdelen, namelijk: een vooronderzoek, literatuurstudie en een praktijkonderzoek. In de eerste fase is aandacht besteed aan het ontwerp. Door het voeren van gesprekken met experts is inzicht in de problematiek verkregen. In de literatuurstudie van het onderzoek is gekeken naar reeds uitgevoerde onderzoeken en publicaties inzake maatschappelijk rendement. In praktijkonderzoek is een verdiepingsslag gemaakt om de opgedane literatuurkennis te spiegelen aan de praktijk. Hierbij zijn een tiental organisaties geïnterviewd.

Literatuurstudie

Van oudsher zorgen woningcorporaties voor het bouwen, onderhouden en beheren van betaalbare woonruimte. Sinds de bruteringsoperatie 1995 zijn de woningcorporaties zelfstandige organisaties geworden. Hierdoor hebben woningcorporaties een bijzondere plek in de volkshuisvestingssector verworven. Door nalatigheid van de overheid zijn zij de controle over de corporatie kwijt. De ingrepen die de overheid verricht om toch enigszins toezicht te behouden worden als zeer storend ervaren. Het intern toezicht op woningcorporaties vindt plaats door de Raad van Commissarissen, Raad van Toezicht.

Het extern toezicht vindt plaats door VROM uitgevoerd door het Centraal Fonds, het Waarborgfonds, de gemeenten en in hun beleid door Aedes, verwerkt in de Aedescode. Vanuit het toezicht komt ook de vraag naar het inzicht in de maatschappelijke prestaties. De maatschappelijke onderneming is een nieuwe rechtsvorm waarvoor een wetsvoorstel is gepresenteerd. Het maatschappelijk rendement is een moeilijk te definiëren begrip, waarvoor inmiddels meerdere methoden zijn ontwikkeld om dit inzichtelijk te maken. Om vergelijkingen tussen woningcorporaties te maken, is de benchmark ontwikkeld. Verschillende organisaties bieden dit aan. Daarnaast is er de visitatie die nog niet door de gehele sector wordt gehanteerd, maar inmiddels door de Aedes verplicht is gesteld voor Aedes leden die moeten zich eens in de vier jaar laten visiteren. Hiermee kan verantwoording worden afgelegd naar de stakeholders en intern gebruikt worden als leerdocument.

De invloed van fusies op het beleid worden positief voorgezet, de professionalisering en de slagkracht zijn hier de voornaamste voordelen. Door invoering van de vennootschapsbelasting voor woningcorporaties zal de woningcorporatiesector € 500 miljoen minder kunnen investeren. Dit investeren de woningcorporaties liever in de sociale huisvesting.

Praktijkonderzoek

Het praktijkonderzoek heeft plaatsgevonden door middel van diepte-interviews van 8 woningcorporaties en 2 beleidsbepalers, CFV en SEV. Daarnaast heb ik deelgenomen aan het SEV-congres: Maatschappelijk rendement, van denken naar doen. De woningcorporaties zijn selectief door Nederland gekozen. Uit de diepte-interviews blijkt dat woningcorporaties zichzelf zien als wijkregisseurs, maatschappelijk betrokken woningcorporaties. Echter twee van de acht corporaties vinden zichzelf vastgoedondernemers. Hiervan moet gezegd worden, dat ze zich beiden wel presenteren als maatschappelijk betrokken woningcorporaties. De toezichtstructuur, zoals geschetst in de literatuur, wordt in de praktijk nageleefd. Wat betreft het maatschappelijk rendement, is het in de praktijk net zo moeilijk te definiëren als in de literatuur. Alle woningcorporaties denken hier anders over, echter komen ze in de praktijk vaak wel met dezelfde soort initiatieven om maatschappelijk te presteren. Benchmarking is inmiddels een vaste waarde bij de geïnterviewde woningcorporaties. De visitatie heeft nog niet bij iedereen plaatsgevonden. Initiatieven worden opgestart. Opvallend is echter, dat de woningcorporaties die volgens eigen zeggen vastgoedondernemers zijn, ook geen visitatie laten uitvoeren. Fusies worden, evenals in de literatuur als positief ervaren in de praktijk. De heffing van de vennootschapsbelasting wordt gezien als geen goede ontwikkeling voor de branche.

Uiteindelijk moeten we accepteren dat de woningcorporaties een bijzondere plek in de volkshuisvesting hebben ingenomen.

Maatschappelijk rendement is: De investeringen die woningcorporaties moeten doen om hun huidige sociale bezit en omgeving in stand te houden. En de nieuwe investeringen in ontwikkelingen ten behoeve van de maatschappij in overleg met de maatschappij.

Uit het onderzoek zijn enkele aanbevelingen naar voren gekomen:

Woningcorporaties moeten financieel positief presteren om maatschappelijk te kunnen investeren.

Toezicht zal zich meer moeten richten op benchmark- en visitatierapporten. Wanneer deze door een organisatie worden uitgevoerd kunnen hier ook consequenties aan worden verbonden, vanwege de directe vergelijkbaarheid met andere woningcorporaties.

De nieuwe rechtsvorm Maatschappelijk onderneming vastleggen in het Burgerlijk Wetboek in overleg met de woningcorporatiesector voor een bredere positieve beoordeling. Hierin ook prestatieafspraken in hoofdlijnen vastleggen en afzonderlijk opnemen in de op te richten statuten van woningcorporaties.

Maatschappelijk rendement dient op voorhand te worden afgestemd met deskundige belanghouders zodat de investeringen niet tot discussie leiden.

Bij het meten van maatschappelijk rendement beveel ik aan om te gaan voor de consistentie van 1 benchmark en 1 visitatie gedragen door de gehele sector. Dit werkt door in de effectiviteit en efficiëntie.

Fusies zijn positief zolang de bewoner/huurder niet uit het oog wordt verloren. De invoering van de vennootschapsbelasting dient te worden opgeschort. Er dienen heffingsafspraken te worden opgenomen in de nieuwe rechtsvorm Maatschappelijke onderneming.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1 Inleiding	9
1.1 Achtergrond	9
1.2 Aanleiding	10
1.3 Probleem- en doelstelling	10
1.4 Onderzoeksvragen	11
1.5 Onderzoekopzet	11
1.6 Onderzoeksindeling	14
1.6.1 Theoretisch kader	14
1.6.2 Praktisch kader	15
1.6.3 Koppeling theoretisch kader en praktisch kader	15
2 Woningcorporaties	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Historie	16
2.3 Archetypen	18
2.4 Beleidsbepalers	19
2.4.1 Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH)	19
2.4.2 Aedes	20
2.4.3 Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV)	20
3 Toezicht op de woningcorporaties	21
3.1 Inleiding	21
3.2 De toezichthouders	22
3.3 Intern toezicht	26
3.4 Extern toezicht	27
3.5 Maatschappelijke prestaties	27
4 De maatschappelijke onderneming	29
4.1 Inleiding	29
4.2 Opzet van de nieuwe rechtsvorm	29
5 Maatschappelijk rendement	33
5.1 Inleiding	33
5.2 Van Dale	33
5.3 Maatschappelijke prestaties van woningcorporaties	33
5.4 Begrippen	34
5.4.1 Input – Output – Outcome	35
5.4.2 Efficiency en effectiviteit	36
6 Maatschappelijk rendement gemeten	37
6.1 Inleiding	37
6.2 Benchmarking	38
6.3 Visitatie	41
6.4 Transparantiemethodiek	44
6.4.1 Interne meerwaarde	45
6.4.2 Externe meerwaarde	45
6.5 Keuze rendementsmethoden	45
6.6 Andere rendementsvormen	49
7 Effecten en invloeden van fusies en vennootschapsbelasting	51
7.1 Inleiding	51
7.2 Effecten van fusies	51
7.2.1 Toename van professionaliteit en slagkracht	51

7.2.2	Kwantitatieve verschillen tussen gefuseerde en niet-gefuseerde corporaties	51
7.2.3	Effect van fusie	52
7.3	Vennootschapsbelasting	52
8	Maatschappelijk rendement in de praktijk.....	56
8.1	Onderzoeksmethodiek	56
8.2	Opzet	57
8.3	Resultaten van de diepte-interviews.....	60
8.3.1	Woningcorporaties/Beleidsbepalers	60
8.3.2	Toezicht	61
8.3.3	Maatschappelijke Onderneming	62
8.3.4	Maatschappelijk rendement.....	63
8.3.5	Maatschappelijk rendement gemeten.....	65
8.3.6	Fusies en Vennootschapsbelasting.....	66
8.4	Resultaten van het congres: Maatschappelijk rendement, van denken naar doen	68
8.4.1	Doel	68
9	Conclusies en aanbevelingen	70
9.1	Conclusies.....	70
9.2	Aanbevelingen	75
	Literatuurlijst.....	77

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Woningcorporaties nemen een bijzondere plaats in op het gebied van vastgoed ondernemingen. Ze staan volop in de belangstelling en er wordt kritisch naar ze gekeken. Een woningcorporatie is een organisatie die zich richt op het bouwen, beheren en verhuren van (betaalbare) woonruimte.

Na de bruteringsoperatie in 1995 zijn woningcorporaties zelfstandige private organisaties geworden die prestaties verrichten in het publieke segment.

Doordat de Nederlandse overheid het bouwen van goede en goedkope woningen grotendeels aan de woningcorporaties overliet, en zichzelf veelal beperkte tot de rol van financier, regelgever en toezichhouder, heeft de woningcorporatie in Nederland een centrale rol in de volkshuisvestingssector gekregen. Door deze privatisering heeft de overheid, de controle op haar sturingsmiddelen en haar positie als toezichhouder grotendeels verloren.

Velen zijn van mening dat woningcorporaties te weinig bouwen, onverklaarbaar met hun financiële positie omgaan en te weinig inzicht in hun prestaties geven.

Bij woningcorporaties gaat het om financiële- en maatschappelijke prestaties en de rendementen die zij op deze gebieden behalen. Het rendement geeft aan hoe woningcorporaties hebben gepresteerd op een bepaald gebied. Hierdoor bestaat er de mogelijkheid om een vergelijking te maken tussen woningcorporaties onderling.

Het financieel rendement is de prestatie van de woningcorporatie behaald op hun bezittingen. Daarentegen is het maatschappelijk rendement een onduidelijke en moeilijk te definiëren prestatie.

Dit onderzoek beoogt inzicht te geven in het begrip maatschappelijk rendement in de theorie en de praktijk. Aan de hand van een literatuuronderzoek wordt er een theoretisch kader opgesteld, waarlangs er duidelijkheid wordt gegeven in de problematiek die zich rond het maatschappelijk rendement van woningcorporaties voordoet.

1.2 Aanleiding

Het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement komt voort uit de vraag om meer inzicht in de prestaties van woningcorporaties te verkrijgen.

Voor maatschappelijke investeringen zijn financiële prestaties benodigd. Eén van de middelen voor woningcorporaties om over hun financiële middelen te beschikken is de verkoop van bestaand bezit.

De aanleiding voor dit onderzoek zijn mijn werkzaamheden bij RVG Real Estate. RVG Real Estate bestaat uit RVG Development en RVG Woningen. RVG Development is een commerciële projectontwikkelaar van woningbouw, kantoren, winkels en winkelgebieden. RVG Woningen is een investeerder in sociale woningbouw. In verschillende gesprekken tijdens de opstartfase van mijn onderzoek kwamen we eigenlijk steeds dichterbij de basis van het vraagstuk waarom woningcorporaties bestaand bezit verkopen. Wanneer woningcorporaties hun stille reserves willen activeren biedt, RVG Woningen verschillende mogelijkheden. Eén van deze mogelijkheden is de verkoop van bestaand onroerend goed aan RVG Woningen. Veel woningcorporaties staan voor omvangrijke investeringsopgaven en met de opbrengst uit deze opgaven kunnen woningcorporaties maatschappelijke investeringen plegen ten behoeve van hun maatschappelijk rendement. RVG Woningen stelt de woningcorporatie in staat het maatschappelijke rendement van de individueel te verkopen woningen te optimaliseren. Door de inzet van een *Corporatie Future®* wordt het latente vermogen onmiddellijk geactiveerd. Per direct kunnen middelen worden aangewend ter realisatie van beleidskeuzes. De exploitatie en het beheer van de woningen blijft in handen van de corporatie terwijl de hoogste opbrengst wordt gegarandeerd. Op het gebied van onderhoud en bewonersoverleg conformeert RVG Woningen zich aan de bepalingen in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH).

Vanuit deze achtergrond heb ik een onderzoek verricht naar het maatschappelijk rendement van woningcorporaties.

1.3 Probleem- en doelstelling

Op basis van de voorgaande informatie kan de probleemstelling van het onderzoek worden geformuleerd:

Wat is het maatschappelijk rendement van woningcorporaties?

De doelstelling voor dit onderzoek is:

Het verkrijgen van duidelijkheid rond het begrip maatschappelijk rendement van woningcorporaties. Het is een onderzoek naar het hoe, wat en waarom van maatschappelijk rendement.

1.4 Onderzoeksvragen

De beantwoording van de probleemstelling zal plaats vinden aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat is een woningcorporatie?
2. Hoe wordt er toezicht gehouden op woningcorporaties?
3. Wat wordt er verstaan onder een maatschappelijke onderneming?
4. Wat wordt er verstaan onder maatschappelijk rendement?
5. Hoe wordt maatschappelijk rendement gemeten?
6. Wat zijn de invloeden en effecten van fusies en de invoering van vennootschapsbelasting op het maatschappelijk rendement van woningcorporaties?
7. De woningcorporaties en maatschappelijk rendement in de praktijk?

1.5 Onderzoekopzet

Het onderzoek zal opgedeeld worden in verschillende fasen, om zo een duidelijk verloop te krijgen met een juiste opbouw van informatie. De fasen van het onderzoek zijn:

1. Vooronderzoek en literatuuronderzoek
2. Praktijkonderzoek
3. Conclusies en aanbevelingen

Om antwoord te geven op de probleemstelling en bijbehorende onderzoeksvragen zijn er diverse onderzoeksmethoden nodig. Dit onderzoek bestaat uit een drietal verschillende onderzoeken, namelijk een vooronderzoek, literatuuronderzoek en een praktijkonderzoek. De eerste fase van het onderzoek behelst een beschrijvend onderzoek. Het gaat hier om een nauwkeurige beschrijving van kenmerken van onderzoeksmethoden. De tweede fase is een praktijkonderzoek. Dit praktijkonderzoek is een explorerend, omdat in de literatuur te weinig kennis bestaat over het onderwerp van

dit onderzoek. De opgedane kennis uit de theoretische hoofdstukken biedt ondersteuning aan het praktijkonderzoek. De derde fase is een koppeling tussen theorie en praktijk, de conclusies en aanbevelingen.

Er is gekozen voor een drietal onderzoeksmethoden. Dit is in figuur 1.1 weergegeven:

Figuur 1.1 onderzoeksmethoden



Fase 1. Vooronderzoek en literatuuronderzoek

In de eerste fase van het onderzoek is aandacht besteed aan het onderwerp. Door het voeren van gesprekken met experts is inzage verkregen in de problematiek van het maatschappelijk rendement van woningcorporaties. In tabel 1.1 zijn de vier personen weergegeven waar ik mee heb gesproken:

Tabel 1.1 gesprekken met experts

Naam	Functie	Bedrijf
Dhr. W.E. van Ravenswaaij	Directeur	RVG Development
Dhr. M.F. Kinran	Directeur	RVG Woningen
Dhr. I. Adams	Vastgoedmanager	RVG Woningen
Dhr. M. Giljam	Sales Manager	NCCW

Daarnaast wordt in deze fase een literatuurstudie verricht. In de literatuur wordt de laatste jaren veelvuldig gesproken over het inzichtbaar maken van rendement van de woningcorporaties en in het bijzonder de problematiek van het maatschappelijk rendement. Echter is het in beeld brengen van maatschappelijk rendement, het begrip en

de methoden hiervoor constant in beweging. Daarom wordt er een koppeling gemaakt naar de praktijk. Hieruit worden vervolgens lessen getrokken. Het literatuuronderzoek heeft betrekking op de achtergronden van de probleemstelling.

De hierbij gehanteerde onderzoeksmethoden zijn: open interviews, literatuuronderzoek en deskresearch.

Fase 2: Praktijkonderzoek

In deze fase wordt specifiek ingegaan op het maatschappelijk rendement bij de geselecteerde woningcorporaties. In deze fase worden de gedachten en ervaringen van de woningcorporaties inzichtelijk gemaakt. De interviews en de deelname aan het congres worden gestuurd aan de hand van de kennis uit het literatuuronderzoek.

De hierbij gehanteerde onderzoeksmethoden zijn: open interviews en field research.

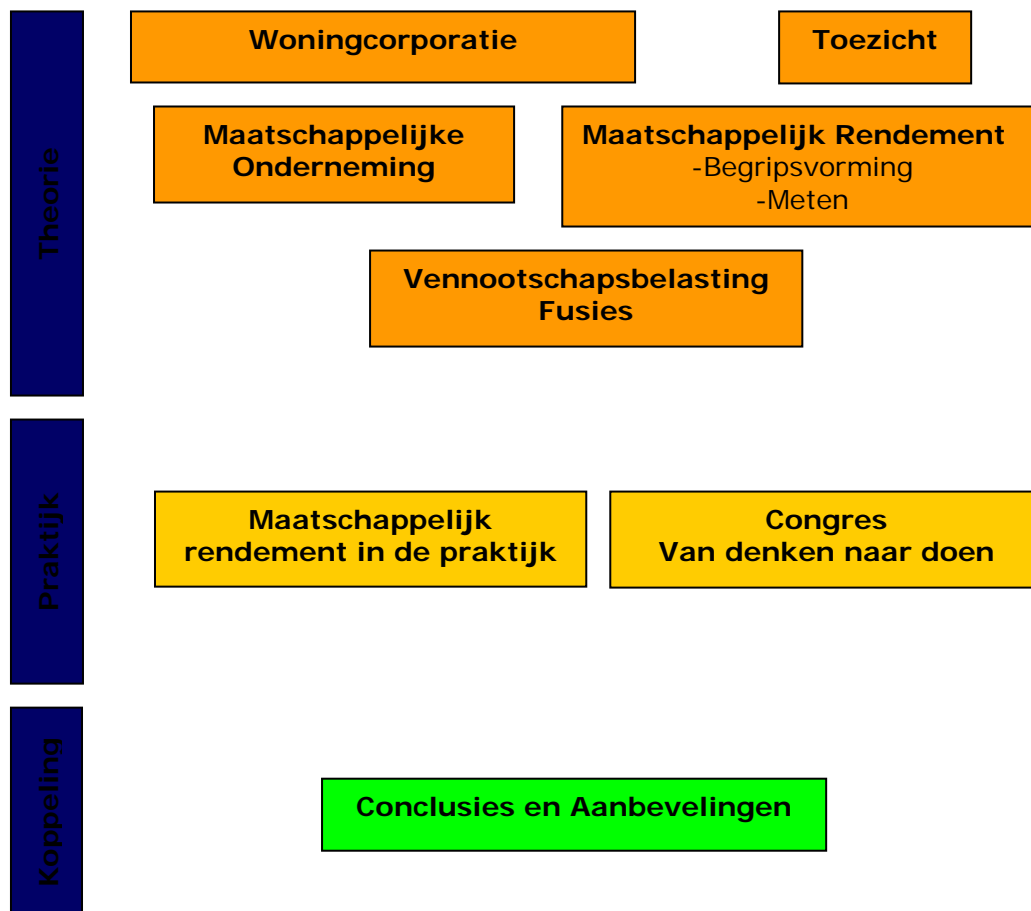
Fase 3 Conclusies en aanbevelingen

Deze fase geeft een overzicht van de belangrijkste conclusies uit de eerste twee fasen.

De koppeling tussen theorie en praktijk vindt in deze fase plaats. Daarnaast staat de beantwoording van de probleemstelling in deze fase centraal. Tenslotte is het mogelijk om aanbevelingen op te stellen.

1.6 Onderzoeksindeling

Figuur 1.2 onderzoeksindeling



1.6.1 Theoretisch kader

In het theoretische kader worden een aantal aspecten beschreven om het onderzoek te onderbouwen, het praktische kader de juiste context te plaatsen en te ondersteunen bij het nemen van beslissingen.

1. Een woningcorporatie is een organisatie die op verschillende gebieden in de volkshuisvesting prestaties levert. Om de complexiteit van het maatschappelijk karakter in een juist perspectief te plaatsen is het van belang om het functioneren van een woningcorporatie in kaart te brengen. Hoe zijn woningcorporaties ontstaan? Zijn er verschillende typen woningcorporaties?
2. Woningcorporaties staan onder toezicht van verschillende organisaties. Welke organisaties houden toezicht op de woningcorporaties? Waarom staan de corporaties onder toezicht?

3. De maatschappelijke onderneming een eventuele nieuwe rechtsvorm voor o.a. woningcorporaties. Wat is de maatschappelijke onderneming? Waar moet een maatschappelijke onderneming aan voldoen?
4. Het maatschappelijk rendement van woningcorporaties dient nader toegelicht te worden. Wat wordt er met maatschappelijk rendement bedoeld? Kunnen we maatschappelijk rendement meten? Hoe wordt dit dan gemeten?
5. Op dit moment is de invoering van de vennootschapsbelasting voor woningcorporaties onderwerp van discussie. Waarom moeten woningcorporaties vennootschapsbelasting gaan betalen? Wat voor een invloed heeft dit op het beleid van woningcorporaties? Stappen woningcorporaties uit het bestel? Verschillende woningcorporaties zijn met elkaar gefuseerd, zoals uit de historie van de woningcorporaties al is gebleken. Wat zijn hier de voordelen van? Wat heeft fusie voor een invloed op het te voeren beleid van woningcorporaties? Komt dit het rendement ten goede?

1.6.2 Praktisch kader

Na het theoretische kader is het interessant om kennis te nemen van de praktische kant van beleid van woningcorporaties in en rond het maatschappelijk rendement.

6. Met behulp van interviews en een bezoek aan een congres georganiseerd door het SEV wordt een onderzoek opgestart naar het beleid en de gedachten van woningcorporaties over maatschappelijk rendement.

1.6.3 Koppeling theoretisch kader en praktisch kader

7. Als laatste stap worden er conclusies en aanbevelingen opgesteld. Dit kan door middel van het theoretische kader en het praktische kader te koppelen. Hierbij staat de beantwoording van de probleemstelling centraal.

Door middel van de kennis die dit onderzoek genereert, kan er meer duidelijkheid worden gegeven in het maatschappelijk rendement van woningcorporaties.

2 Woningcorporaties

2.1 Inleiding

Een woningcorporatie of woningbouwcorporatie is een organisatie die zich zonder winstoogmerk richt op het bouwen, beheren en verhuren van betaalbare woonruimte. Doordat de Nederlandse overheid het bouwen van goede en goedkope woningen grotendeels aan deze organisaties overliet, en zichzelf veelal beperkte tot de rol van financier, regelgever en toezichhouder, heeft de woningcorporatie in Nederland een centrale rol in de volkshuisvestingssector gekregen. De taken van de woningcorporaties zijn door het Ministerie van VROM geregeld in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH), later in dit hoofdstuk zal dit verder worden toegelicht.

2.2 Historie

Voor de invoering van de Woningwet van 1901 telde Nederland ongeveer 40 woningbouwverenigingen, die zonder overheidssteun opereerden. Veelal waren deze door belangstellenden opgericht.

De Woningwet van 1901 maakte het voor woningbouwcorporaties mogelijk om overheidssteun te ontvangen. In de meeste gemeenten werden toen één of meerdere woningbouwcorporaties opgericht, die voortvarend begonnen met het bouwen van, met name, arbeiderswoningen.

Om in aanmerking te komen voor het ontvangen van overheidssteun moest een woningcorporatie uitsluitend werkzaam zijn in het belang van de verbetering van de volkshuisvesting en toegelaten zijn door de Minister van Volkshuisvesting.

De eerste drie woningcorporaties werden erkend in 1904. Het aantal toegelaten instellingen nam in het begin heel geleidelijk toe. In 1913 werd de Nationale Woningraad opgericht, een federatie van woningbouwverenigingen en gemeentelijke woningbedrijven. In dat jaar waren er 301 woningcorporaties toegelaten.

Pas op het einde van de Eerste Wereldoorlog, onder invloed van de woningnood, dienden zich vele instellingen aan die ook werden erkend. Het recordjaar is 1922, toen waren er 1341 woningcorporaties in Nederland.

Tussen 1900 en 1940 werden 1 miljoen zogenaamde woningwetwoningen gebouwd.

Voor de Tweede Wereldoorlog financierde de overheid de bouw van zogenaamde 'woningwetwoningen' meestal door middel van een rijksvoorschot. Dit rijksvoorschot moest in 50 jaar terugbetaald worden. In de crisisjaren werd de looptijd verlengd van 50

tot 75 jaar. Na de Tweede Wereldoorlog, werden de benodigde gelden door middel van een gemeentelijke lening of een gemeentelijke garantie verstrekt.

Tussen 1947 en 1985 steeg het woningbezit van de woningbouwcorporaties van 196.000 tot 1.607.000 woningen. Het aandeel van de woningbouwcorporaties in het totale woningbezit steeg in diezelfde periode van circa 9% tot 30%.

In de jaren tachtig van de 20e eeuw werd de staatsfinanciering van de woningbouwcorporaties beëindigd. Vanaf 1988 verstreekte de regering geen woningwetleningen meer. Voortaan moesten de woningbouwcorporaties de financiering van nieuwbouwprojecten via de kapitaalmarkt realiseren. Hierbij werden (en worden) vaak garanties verstrekt door de Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

De verzelfstandiging van de woningcorporaties is nog door twee andere gebeurtenissen versterkt.

Ten eerste de zogenaamde Tussenbalans van 1991. Doordat de overheidsuitgaven voor de woningbouw meer zouden toenemen dan de nota Volkshuisvesting in de jaren negentig, werd besloten de subsidies in versnelde mate af te bouwen. Daar tegenover stond een verhoging van de huren die in de periode tussen 1990 en 1994 met 5,5% per jaar zouden stijgen en ver boven de algemene kostenstijging zouden uitkomen. De verhoogde huren zorgden voor een steviger bedrijfsreserve van de individuele woningcorporaties. De woningcorporaties werden daarom geacht de woningverbetering van naoorlogse woningen zelf te kunnen betalen.

Ten tweede was daar de bruteringsoperatie. Het Rijk wilde in een keer de langdurige subsidieverplichtingen (35 miljard) afkopen en tegelijk de leningen die woningcorporaties hadden uitstaan (41 miljard) vervroegd opeisen. Daarmee kon een einde komen aan het rondpompen van het geld in de volkshuisvesting. Na overleg met de sector kon met ingang van 1995 de Wet Balansverkorting ten uitvoer worden gebracht. In 1998 is uit een fusie tussen de Nationale Woningraad (NWR) en het Nederlands Christelijk Instituut voor de Volkshuisvesting (NCIV) Aedes ontstaan. Aedes is de branchevereniging van woningcorporaties in Nederland.

Uit de Branche in beeld 2006 van Aedes blijkt dat er momenteel 492 woningcorporaties zijn met een totaal bezit van 2.408.000 woningen.

2.3 Archetypen

In de discussie “waarom woningcorporaties op aard zijn” en om hierop een antwoord te kunnen geven, heeft SEV vijf archetypen woningcorporaties ontwikkeld. De SEV ontwikkelt innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen. Hieronder de vijf archetypen in een schematisch overzicht.

Figuur 2.1 archetypen woningcorporaties



Bron: SEV, 2006

Vastgoedonderneming: bouwende en beherende woningcorporatie; er wordt gestuurd en verantwoord op basis van bouwproductie, omvang van de (sociale) voorraad en het (minimaal noodzakelijke) financieel noodzakelijke resultaat (financiële continuïteit).

Klantcorporatie: de corporatie stuurt en legt verantwoording af op basis van de mate waarin gewenste klanttevredenheid wordt bereikt.

Wijkregisseur: de corporatie stuurt en legt verantwoording af over de mate waarin de gewenste leefbaarheid, vitaliteit en waardeontwikkeling in de wijk wordt bereikt.

Emancipatiemachine: corporatie streeft naar individuele en/of collectieve empowerment van haar klanten en legt verantwoording af over de mate waarin dat wordt bereikt.

Voorzieningscorporatie: corporatie specialiseert zich in de bouw en het beheer van maatschappelijk vastgoed (voor onderwijs, zorg, welzijn, e.d.) en legt verantwoording af over de mate waarin dat wordt bereikt.

2.4 Beleidsbepalers

2.4.1 *Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH)*

Het BBSH is de grondwet van de woningcorporaties. Hierin zijn de voorwaarden, de werkzaamheden en het toezicht geregeld. Het BBSH is ingesteld om corporaties de opdracht te geven tot activering van het maatschappelijke vermogen op basis van de volgende prestatievelden (maatschappelijke doelstellingen).

1. Waarborgen van de financiële continuïteit.
2. Passend huisvesten van de doelgroep.
3. Kwalitatief in stand houden van het woningbezit.
4. Betrekken van bewoners bij beleid en beheer.
5. Bevorderen van de leefbaarheid (sinds 1997).
6. Huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben (sinds 2001).

Het BBSH gaat echter verder dan deze doelstellingen en verschaft een inperking van de activiteiten van de Nederlandse woningcorporaties. Volgens het BBSH moeten woningcorporaties een sobere en doelmatige bedrijfsvoering hebben en financiële overschotten in zetten ten behoeve van de volkhuusvesting. Verder stelt het BBSH grenzen aan de toegestane werkzaamheden en eisen aan de rechtmatigheid, en bevat het BBSH voorschriften over de verantwoording en totstandkoming van beleid. Het BBSH beoogt het VROM inzicht te geven in het functioneren van woningcorporaties.

Uit de interviews, die bij de verschillende partijen zijn gehouden blijkt echter dat zij van mening zijn, dat de maatschappelijke doelstellingen, die worden gegeven in het BBSH veel te ruim zijn geformuleerd. Zij zien het BBSH meer als een richtlijn waarlangs de activiteiten ontplooid kunnen worden. Woningcorporaties geven allemaal afzonderlijk hun eigen invulling aan de maatschappelijke doelstellingen. Deze mening wordt bevestigd door een rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. In het WRR-rapport wordt hierover opgemerkt; "Het BBSH is een vorm van kaderregelgeving, die vooral bepaalt wat woningcorporaties wel of niet mogen doen en daarbinnen veel ruimte voor interpretatie laat. Opmerkelijk is dat VROM deze normloosheid deels zelf in de hand heeft gewerkt door nauwelijks te operationaliseren prestatievelden als 'leefbaarheid' in het BBSH op te nemen. Het sturend vermogen van het BBSH is daardoor beperkt."

2.4.2 Aedes

Aedes is de branchevereniging van woningcorporaties in Nederland. De ongeveer 500 leden van Aedes werken, vanuit bijna 1.000 vestigingen en werkmaatschappijen, aan duurzaam en betaalbaar wonen in leefbare buurten en woonkernen. Woningcorporaties zorgen dat ruim 2,4 miljoen huishoudens goed wonen.

Aedes maakt zich sterk voor de condities waaronder woningcorporaties als maatschappelijke ondernemingen hun werk kunnen doen. Aedes geeft voorlichting en informatie en initieert onderzoek en productontwikkeling.

Aedes is tevens werkgeversvereniging. De corporatiebranche telt ruim 25.000 werknemers. Aedes geeft woningcorporaties bepaalde voordelen. Behalve dat de belangen van leden worden behartigd aan de onderhandelingstafel in Den Haag en Brussel, kunnen leden ook gebruikmaken van diensten waarvoor geen bijkomende kosten betaald hoeven te worden. (Bron: www.aedesnet.nl)

2.4.3 Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV)

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) ontwikkelt innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen. SEV is onafhankelijk, maar kan niet zonder initiatiefrijke netwerkpartners. Slagvaardig, enthousiasmerend en verrassend. De SEV werkt aan grensverleggende, praktisch toepasbare oplossingen voor maatschappelijke woonvraagstukken, in de praktijk ontwikkeld en beproefd. Hierbij maakt SEV gebruik van voorstudies, experimenten, voorbeeldprojecten en adviezen.

De missie en werkwijze maakt de SEV tot het innovatieplatform in de woonwereld. SEV is een zelfstandige en onafhankelijke organisatie die nieuwe kennis en oplossingen op het brede terrein van wonen met en in de praktijk maakt en beproeft. Het ministerie van VROM maakt dat de SEV onafhankelijk werkt. Het SEV zal in dit onderzoek enkele malen naar voren komen als initiatiefnemer van praktische oplossingen op het gebied van maatschappelijk rendement voor woningcorporaties. (Bron: www.sev.nl)

3 Toezicht op de woningcorporaties

3.1 Inleiding

Volgens de Kaderstellende visie op toezicht uit 2005 vanuit de rijksoverheid zijn er zes principes van goed toezicht. Goed toezicht is selectief, slagvaardig, samenwerkend, onafhankelijk, transparant en professioneel.

Selectief toezicht betekent het aantonen van nut en noodzaak, het uitleggen van keuzes en het gebruik van risicomanagement. Slagvaardig toezicht betekent zacht optreden waar het kan en hard waar het moet vanuit een zakelijke benadering. Samenwerkend toezicht heeft als uitgangspunt dat burgers en bedrijven zo min mogelijk last hebben van toezicht. Onafhankelijk toezicht houdt in dat toezichthouders, los van beïnvloeding door politiek, onder toezicht staande of andere belanghebbenden, hun werk moeten kunnen doen. Transparant toezicht betekent het uitleggen van keuzes, het openbaar maken van toezichtbevindingen en een verantwoording achteraf. Professioneel toezicht gaat ervan uit dat toezichthouders zich voortdurend op het niveau van individu, organisatie en beroepsgroep blijven ontwikkelen (Bron: Persbericht ministerraad, Kaderstellende visie op toezicht).

De woningcorporatiesector heeft te maken met maatschappelijk gebonden vermogen omdat een woningcorporatie een maatschappelijke doelstelling heeft en de financiële middelen bestemd zijn voor volkshuisvesting. Door de bruteringsoperatie is er een grote onafhankelijkheid ontstaan van de woningcorporaties. Deze onafhankelijkheid en het maatschappelijke gebonden vermogen zorgt voor onrust rondom de woningcorporatiesector. Wordt er wel effectief en efficiënt met hun vermogen en positie omgaan?

Woningcorporaties hebben te maken met veel stakeholders. Zoals het ministerie van VROM, CFV, WSW, gemeenten, brancheorganisatie Aedes en huurders. Het toezicht op het functioneren van corporaties vindt plaats op twee manieren. Door middel van intern toezicht en extern toezicht. In dit hoofdstuk zullen beide vormen van toezicht worden besproken. Veel woningcorporaties maken tegenwoordig ook gebruik van benchmarking en/of visitatie. Benchmarking wordt gezien als een belangrijk sturingsinstrument om hun eigen bedrijfsvoering effectiever en efficiënter te maken. Visitatie wordt uitgevoerd door woningcorporaties om zich lokaal te verantwoorden over hun prestaties en om intern van de uitkomsten te leren. De begrippen benchmarking en visitatie worden in hoofdstuk 6 verder toegelicht.

3.2 De toezichthouders

Vrom

Het Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer VROM is de uiteindelijke opdrachtgever van de sector van woningcorporaties. Het Ministerie stelt in zijn beleid de doelstellingen van de sector als geheel op, evenals de kaders waarbinnen de corporaties hun werk moeten doen. De status van de woningcorporaties is vastgelegd in de woningwet en nader geconcretiseerd in het BBSH. Om het financiële toezicht op de sector vorm te geven heeft VROM het CFV ingesteld als zelfstandig bestuursorgaan. Op basis van de uitkomsten van de werkzaamheden van het CFV legt de Minister jaarlijks verantwoording af aan de Tweede Kamer over het functioneren van de woningcorporaties. Vanuit VROM houden vier organen zich bezig met woningcorporaties. De VROM Inspectie, in 2002 opgericht bij het onderscheid op het Ministerie tussen beleid en toezicht, heeft de officiële toezichttaak, maar beperkt zich tot het maken van een jaarlijks volkshuisvestelijk verslag, waarin de effecten van beleid- en regelgeving staan opgetekend. Het CFV is hiervoor een belangrijke informatiebron. Het "Directoraat Generaal Wonen" doet het beleid en het volkshuisvestelijke en rechtmatigheids toezicht op individuele woningcorporaties. Het let op de kwaliteit van de taakuitoefening van corporaties. DG Wonen wordt hierin geadviseerd door het CFV. De VROM Inlichtingen en OpsporingsDienst (IOD) handelt de strafrechtelijke zaken af, wanneer haar signalen van fraude of ander ontoelaatbaar gedrag bereiken. VROM TopZO houdt toezicht op de zelfstandige bestuursorganisaties van VROM, zoals het CFV en het kadaster en op de naleving van de overeenkomst tussen het Rijk en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) vanwege de achtervang functie van Rijk en gemeentes.

Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV)

Het CFV oefent enerzijds toezicht uit op individuele corporaties en onderzoekt anderzijds de financiële positie van de gehele corporatiesector. Het onderzoek mondt uit in een oordeel per corporatie en in een aantal publicaties van het CFV over de stand van zaken in de gehele sector. Voor de beoordeling van de financiële positie maakt het CFV gebruik van de Methodiek financiële beoordeling. CFV baseert zijn financiële oordeel over corporaties op de vraag wat het risicoprofiel van een individuele corporatie is. In dit risicoprofiel onderscheidt het CFV drie elementen:

- Financiële positie. Ten aanzien van de financiële positie wordt beoordeeld of er sprake is van een verhoogd risico van de gewone bedrijfsuitoefening, fluctuerende prognoses, verkoopafhankelijkheid en overige verhuuractiviteiten, treasury en projecten.

- **Woningmarkt.** Voor het verkrijgen van een beeld van de marktpositie van een corporatie binnen een regionale woningmarkt, wordt beoordeeld of er sprake is van een verhoogd marktrisico. Daartoe worden marktindicatoren afgezet tegen gegevens uit de woningmarkt en tegen specifieke corporatiegegevens. Een apart punt van aandacht vormt de herstructureringsopgave waar vele corporaties voor staan.
- **Organisatie.** Uitgangspunt voor het CFV is dat er binnen een corporatie sprake is van een kwalitatief goed intern toezicht, waaraan eisen gesteld mogen worden. Daarnaast dient er sprake te zijn van transparantie van de te beoordelen corporaties en dient een duidelijke juridische structuur van de corporaties en de daarmee gelieerde rechtspersonen voorhanden te zijn. Naast het financiële toezicht adviseert het CFV de Minister van VROM tevens inzake de rechtmatigheid van statutenwijzigingen en het beoordelen van de naleving van de procedurevoorschriften in wet- en regelgeving. Deze rechtmatigheidsbeoordeling voert het CFV uit door een analyse van het jaarverslag, de jaarrekening en de verklaring en mededeling van de accountant. De individuele beoordeling van het rechtmatig handelen van corporaties wordt uitgevoerd op basis van een achttal in de kerngegevens opgenomen vragen. Jaarlijks rapporteert het CFV aan de Minister van VROM over de financiële positie van de corporatiesector. In de rapportage wordt ingegaan op het totaal van beoordelingen over de financiële positie van de individuele corporaties. Daarnaast worden verschillende ontwikkelingen gesignaleerd die opvallend uit de cijfers naar voren komen. Hierbij gaat het om trends op het gebied van bedrijfswaarde, herstructurering, overmaat, bedrijfslasten, rendementen, etcetera. De Minister integreert het financiële oordeel in het oordeel over de door corporaties geleverde volkshuisvestelijke prestaties en het rechtmatig handelen. Om de sector te faciliteren in het eigen interne toezicht voert het CFV ook jaarlijks een benchmarkstudie uit. Deze studie gaat onder andere in op de financiële positie, rendementen, kengetallen, bedrijfswaarde, kenmerken woningbezit, productie, winst- en verliesrekening en balanswaarden. De cijfers van de individuele corporatie worden in de benchmark afgezet tegen de cijfers van de referentiecorporatie, de regio en geheel Nederland. Het CFV gebruikt de kengetallen bij de individuele beoordeling van corporaties.

Waarborgfonds Sociale Woningbouw

De beoordelende taak van het WSW heeft in sterke mate betrekking op de kredietwaardigheid van de corporaties. Het WSW bevordert de toegang tot de kapitaalmarkt voor deelnemende woningcorporaties door geldverstrekkers garanties te verlenen. Door de zekerheidsstructuur die het WSW biedt, hebben alle deelnemende woningcorporaties probleemloos toegang tot de kapitaalmarkt en kunnen ze tegen een gunstige rente geld lenen. Het WSW is een particuliere stichting en werd in 1983 door de corporatiekoepels opgericht, met financiële steun van het Rijk. Het WSW onderzoekt de

kredietwaardigheid van de instellingen bij eerste registratie als deelnemer en bij jaarlijkse herbeoordeling. Bij een verzoek tot borgstelling wordt zonnodig specifiek onderzoek naar het onderpand gedaan. Door deze werkwijze worden de risico's voor de andere deelnemers, de achtervangers en de geldgevers tot het uiterste beperkt. Verder beoordeelt het WSW tijdens zijn toezichthoudende werkzaamheden de financiële juridische en (markt)technische positie en de kwaliteit van bepaalde onderdelen van de organisatie. De beoordeling begint met een financiële toets aan de hand van WSW-verslagstaten. Daarnaast is een accountantsmededeling vereist. De accountantsmededeling is voorgeschreven en lijkt qua bewoording op de accountantsverklaring bij de jaarrekening. De mededeling volgt echter niet vanzelf uit de jaarrekeningcontrole maar wordt verstrekt in het kader van een zogenoemde bijzondere controleopdracht. De accountantsmededeling is tevens gericht op de juistheid van de verstrekte (niet-financiële) informatie, de beoordeling van toekomstgerichte informatie en de naleving van de door het WSW gestelde regels.

De gemeente

Als opdrachtgever voor de woningcorporaties hebben gemeentes ook een belangrijke toezichthoudende rol. De verhouding tussen gemeente en corporatie is hierbij complex. Woningcorporaties trachten niet alleen goedkope grond bij de gemeente te verwerven voor de bouw van sociale huurwoningen, maar onderhandelen tevens met het grondbedrijf over grondaankoop voor de bouw van dure huur- of koopwoningen. Deze dubbelrol kan voor onduidelijkheid zorgen. Bovendien hebben gemeentes soms moeite met het beoordelen van het werk van de woningcorporaties, waardoor het lastig is om het toezichthoudende werk adequaat invulling te geven. In dit verband pleit de Commissie de Boer voor een minder vrijblijvende relatie tussen de woningcorporaties en overheid. Corporaties en gemeentes moeten volgens de commissie werken met prestatiecontracten, waarbij een onafhankelijke arbiter ingrijpt als partijen er samen niet uit komen. De helft van de gemeentes werkt op dit moment met convenanten maar die zijn niet bindend genoeg volgens de commissie. Ook het onderzoek in opdracht van de Tweede Kamer door het bureau RIGO Research & Advies (2005) stelt dat de samenwerking en afspraken tussen gemeentes en corporaties beter kunnen. Het is echter moeilijk om de doeltreffendheid hiervan extern te beoordelen. De auteurs zien in de praktijk een grote mate van vrijheid voor corporaties om zelf te bepalen wat de maatschappelijk gewenste prestaties zijn. Het RIGO adviseert dat corporaties de effectieve inzet van hun middelen op een niet vrijblijvende manier gaan afstemmen met de buitenwereld. De gemeente zou zich op basis van een prestatieplan vooraf een oordeel moeten vormen over de voorgenomen prestaties van een corporatie.

Aedes

Aedes is de branchevereniging van woningcorporaties en richt zich op drie functies: belangenbehartiging, ledenbinding en ordening, en services. Toezicht houden op de sector is geen taak voor Aedes, maar via de derde kernfunctie, het bieden van service, is er wel enige inbreng op het gebied van toezicht. Zo heeft Aedes een stuwende rol op dit gebied middels de Aedes bedrijfstakcode (Aedes 2002) waarin aanbevelingen voor het intern toezicht zijn opgenomen. Tevens biedt Aedes sinds begin 2006 een opleiding aan, Professioneel Toezicht houden bij woningcorporaties, bestemd voor de leden van Raden van Commissarissen of Raden van Toezicht. Aanvullend daarop voert onderzoeksbureau Hay Groep in opdracht van Aedes momenteel een representatief onderzoek uit naar de jaarverslagen van corporaties over 2004. De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt om corporaties praktische handreikingen te bieden voor hun jaarverslaggeving. Verder heeft Aedes overleg met de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW), waarbij vanuit de gemeenschappelijke doelstellingen wordt bekeken bij welke activiteiten samenwerking een meerwaarde heeft. Daarnaast heeft de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) de opdracht gekregen om voor de woningcorporatiebranche een onafhankelijk systeem van visitaties te ontwikkelen. Daarbij staat de beoordeling van het behalen van maatschappelijke doelstellingen centraal.

Op de huidige woningmarkt ontbreekt de discipline van de markt voor woningcorporaties als aanbieders van huurwoningen. Als grote verhuurders en belangrijke ontwikkelaars van nieuwbouwprojecten bevinden Nederlandse woningcorporaties zich in een comfortabele positie. Huurders die ontevreden over hun huurwoning zijn, kunnen weinig inbrengen bij gebrek aan volwaardige alternatieven bij particuliere verhuurders of andere woningcorporaties. Ook potentiële kopers van nieuwbouwwoningen hebben door de schaarste aan nieuwbouwwoningen maar weinig in te brengen. En doordat woningcorporaties voornamelijk alleen in het eigen werkgebied actief zijn, hebben slecht functionerende woningcorporaties evenmin veel te duchten van beter functionerende woningcorporaties. Eigenlijk is de disciplinerende markt afwezig.

Ook aan de kant van de overheid is de sturing beperkt, aangezien de directe sturing grotendeels is vervangen door indirecte sturing in de vorm van overtuiging en overleg. Binnen het BBSH hebben woningcorporaties veel vrijheid om zelf invulling te geven aan de maatschappelijke rol. De context voor maatschappelijke prestaties is dus ruim. In de praktijk vindt de sturing door de Rijksoverheid en de lokale overheid vooral plaats door onderhandeling, waarbij wordt getracht de belangen van de overheid en woningcorporaties met elkaar te verenigen. De onderhandelingskracht van de gemeente steunt op haar gronduitgifte beleid. Woningcorporaties verwerven graag grond voor

nieuwbouw tegen een aantrekkelijke prijs. Hier staat tegenover dat de regionale toelating van woningcorporaties de concurrentie tussen woningcorporaties vermindert, wat de onderhandelingskracht van de gemeente beperkt.

3.3 Intern toezicht

Sinds de invoering van het BBSH in 1993 zijn woningcorporaties verplicht intern toezicht te hebben. De taken en bevoegdheden van de intern toezichthouders zijn opgenomen in het BBSH. Ook is hierin de wijze waarop de raad wordt gevormd en dient te functioneren vastgelegd.

Intern toezicht vindt plaats door de Raad van Commissarissen (RvC) of Raad van Toezicht van de woningcorporaties. De branchevereniging van woningcorporaties Aedes, en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) ondersteunen de kwaliteit van het interne toezicht, onder andere via de Aedescode en het aanbieden van opleidingen. De VTW is in 2002 opgericht om toezichthouders van woningcorporaties te ondersteunen, te adviseren en de algemene belangen te behartigen. Daarmee wil de VTW het intern toezicht op woningcorporaties versterken. De VTW streeft hierbij naar excellent toezichthouderschap: de uitoefening van intern toezicht door integere en deskundige toezichthouders met een onafhankelijke en kritische houding tegenover het bestuur is in 2002 opgericht om toezichthouders van woningcorporaties te ondersteunen, te adviseren en de algemene belangen te behartigen. Daarmee wil de VTW het intern toezicht op woningcorporaties versterken. De VTW streeft hierbij naar excellent toezichthouderschap: de uitoefening van intern toezicht door integere en deskundige toezichthouders met een onafhankelijke en kritische houding tegenover het bestuur (Bron: www.vtw.nl).

Intern toezicht is van groot belang voor het adequaat functioneren van woningcorporaties. De meeste woningcorporaties kennen een stichting als rechtsvorm. Daarbij wordt in de meeste gevallen een onderscheid gemaakt tussen de directie die de onderneming bestuurt (zij bereidt de plannen voor en voert de plannen uit) en een Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen (die de plannen goedkeurt en de voortgang daarvan controleert). Het interne toezicht is bij de Raad van Commissarissen belegd en vormt een belangrijke schakel in het toezichtspectrum om het behalen van de doelstellingen van de corporatie te borgen. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn belegd in het BBSH en het rapport van de commissie Glasz uit 1998. Ook in de Aedescode wordt aandacht besteed aan de rol van de Raad van Commissarissen bij het interne toezicht. Per corporatie is dit in de

statuten nader uitgewerkt. In opzet is er dus voor het interne toezicht bij de woningcorporaties zelf een belangrijke rol weggelegd.

3.4 Extern toezicht

Extern toezicht vindt plaats door VROM (volkshuisvestelijk en rechtmatigheidstoezicht) en het CFV (financieel toezicht). In zekere zin voert het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) ook een vorm van financieel toezicht uit, wanneer het de kredietwaardigheid van corporaties beoordeelt die een beroep op zijn faciliteiten doen. Ten slotte spelen de gemeentes, als opdrachtgever van de corporaties, een zekere toezichthoudende rol bij het beoordelen van de prestaties van corporaties. Het opvallende aan extern toezicht van woningcorporaties is dat en het CFV en het WSW beiden overlappende taken verrichten in de beoordeling van de financiële positie van woningcorporaties.

Extern financieel toezicht kan echter alleen geloofwaardig zijn indien gelijke omstandigheden op een gelijke wijze worden beoordeeld. Om deze reden voert het Fonds bij de beoordelingsmethodiek met ingang van kalenderjaar 2008 zes uniformeringsslagen door ten aanzien van de opgegeven bedrijfswaarde. Het Fonds pretendeert hiermee niet dat zijn wijze van berekening van de bedrijfswaarde (de 'volkshuisvestelijke exploitatiewaarde') de enige juiste methode is. Voor verschillende doeleinden kunnen verschillende wijzen van waardering van het vastgoed van woningcorporaties relevant zijn. De opgegeven bedrijfswaarde wordt door het Fonds geüniformeerd tot de 'volkshuisvestelijke exploitatiewaarde' om een onderlinge vergelijking van corporaties mogelijk te maken. Dit dient vooral als een onderdeel van de nieuwe beoordelingsmethodiek te worden gezien. Met de uniformering van de bedrijfswaarde tot de 'volkshuisvestelijke exploitatiewaarde' is de basis voor een eenduidige, transparante en onafhankelijke toezichtfunctie verder versterkt.

3.5 Maatschappelijke prestaties

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk al is aangegeven. Gaan woningcorporaties ten behoeve van de maatschappelijke prestaties wel efficiënt en effectief met hun maatschappelijk gebonden vermogen en hun positie om? Door de bruteringsoperatie zijn de geldstromen tussen de overheid en de woningcorporatie stopgezet. De financiële voordelen voor de woningcorporaties om te investeren in verliesgevende sociale woningbouwprojecten is daardoor verdwenen. Hierdoor lijkt het of de initiatieven tot maatschappelijke prestaties zijn verdwenen.

De woningcorporaties zijn zelf verantwoordelijk voor het beleid dat door hen is te voeren. Vanuit de stakeholders komt dan ook steeds vaker het signaal dat woningcorporaties hun verantwoordelijkheid moeten nemen om zich te verantwoorden voor hun prestaties. Blijkbaar slagen corporaties er onvoldoende in voor het voetlicht te brengen wat ze (maatschappelijk) doen en welke investeringen dat met zich meebrengt. Het probleem van de onduidelijkheid van de prestaties van woningcorporaties ontstaat bijvoorbeeld bij de doelstelling: het verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving. Dit is een erg vage doelstelling, waardoor het niet duidelijk is welke werkzaamheden en acties hiervoor nodig zijn. Hierdoor is het moeilijk te controleren of het vermogen van de woningcorporaties zinvol besteed wordt ten behoeve van de maatschappij.

Het toezicht op de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties is niet voldoende beschreven. Hierdoor is het moeilijk de woningcorporaties op de prestaties te controleren. Extern toezicht is hier alleen doeltreffend wanneer er duidelijke afspraken zijn op het gebied van de prestaties. Woningcorporaties zullen zichzelf moeten bewijzen met duidelijke prestatieafspraken met gemeenten, verantwoording over resultaten en beleidskeuzes en overleg met belanghebbende partijen.

4 De maatschappelijke onderneming

4.1 Inleiding

Er wordt al velen jaren gesproken over de maatschappelijke onderneming. Er worden steeds hogere eisen gesteld aan maatschappelijke ondernemingen inzake hun dienstverlening en de wijze waarop de maatschappelijke taken worden uitgevoerd. Ook blijkt het dat de financiële belangen van maatschappelijke ondernemingen steeds groter worden.

Het is wenselijk een rechtsvorm te ontwikkelen waarvan maatschappelijke ondernemingen als scholen, ziekenhuizen en woningcorporaties gebruik kunnen maken. Daardoor zijn deze semi-publieke instellingen beter in staat invulling te geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit blijkt uit een rapport van de werkgroep 'Rechtsvorm maatschappelijke onderneming' onder leiding van dr. H.H.F. Wijffels.

4.2 Opzet van de nieuwe rechtsvorm

Veel woningcorporaties zijn of waren oorspronkelijk verenigingen, de zogenaamde woningbouwverenigingen. Andere woningbouwcorporaties hadden de vorm van een vennootschap of stichting (woningstichtingen). In de praktijk zijn de termen woningbouwvereniging, woningstichting en woningbouwcorporatie min of meer synoniemen. Voor ondernemingen is alles goed geregeld in het Burgerlijk Wetboek, voor stichtingen en verenigingen is dit echter anders. De moeilijkheid van de stichting en vereniging zit hem in de herkenbaarheid van de rechtsvorm in het maatschappelijk verkeer. Beiden rechtsvormen zijn multifunctioneel inzetbaar.

Lege huls

Volgens Hendrik Jan de Ru, partner bij advocatenkantoor Allen & Overy en hoogleraar Staats- en Bestuursrecht aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, gaat het bij de stichting en vereniging om een "lege huls", die geen enkele garantie biedt dat zaken als corporate governance goed zijn geregeld. Door deze multifunctionele inzetbaarheid van de rechtsvormen heeft het huidige kabinet besloten om voor de maatschappelijke onderneming in het Burgerlijk Wetboek een nieuwe rechtsvorm te introduceren, naast de al bestaande rechtsvormen.

Doel

Een maatschappelijke onderneming is een nieuwe (nog niet wettelijk vastgelegde) rechtsvorm voor organisaties die op bedrijfsmatige wijze diensten aanbieden waarbij grondrechten in het geding zijn. De maatschappelijke onderneming is met name bedoeld voor instellingen in de semi-publieke sector. Voorbeelden van maatschappelijke ondernemingen zijn scholen, ziekenhuizen en woningcorporaties. Het idee achter deze nieuwe rechtsvorm is om de mogelijke inspraak en invloed van de belanghebbenden steviger te verankeren dan in sommige rechtsvormen, zoals bij stichtingen of verenigingen. Andere alternatieven zijn er voor woningcorporaties in het ondernemingsrecht van Burgerlijk Wetboek niet.

Structuur

De maatschappelijke onderneming heeft naast een bestuur een raad van toezicht en een belanghebbendenvertegenwoordiging. Het bestuur vertegenwoordigt de maatschappelijke onderneming en is belast met het besturen ervan. De raad van toezicht controleert en benoemt het bestuur en staat het bestuur met advies terzijde. Daarnaast zijn belangrijke bestuursbesluiten aan de goedkeuring van de raad van toezicht onderworpen.

De belanghebbendenvertegenwoordiging heeft het recht advies te geven over een aantal wettelijk vastgelegde bestuursbesluiten en voorts over besluiten die daartoe in de statuten zijn aangewezen. Er kan een beroep op een geschillenregeling worden gedaan als het advies van de belanghebbendenvertegenwoordiging niet wordt opgevolgd of een besluit wordt genomen zonder de instemming van de belanghebbendenvertegenwoordiging terwijl dit wel is vereist.

De maatschappelijke onderneming zonder winstoogmerk onderscheidt zich van de commerciële onderneming, doordat zij een externe, op de belangen van de afnemers van de aangeboden diensten gerichte doelstelling heeft. Eventueel rendement wordt niet aan de kapitaalverschaffers uitgekeerd, maar komt geheel en al ten goede aan het publieke belang dat blijkens de statutaire doelstelling wordt gediend. Het is aan de politiek te bepalen wat een publiek belang precies is en hoe dat het beste kan worden geborgd.

Aanleiding

In juli 2007 werd het Voorontwerp Wetsvoorstel: Rechtsvorm Maatschappelijke Onderneming gepresenteerd. Hierin worden 3 redenen geschetst die de aanleiding vormen voor het nieuwe wetsvoorstel, namelijk:

- 1 In het rapport van de interdepartementale projectgroep Wijffels (1996) is geconstateerd, dat de ontwikkelingen die de instellingen in de semi-publieke sector hebben doorgemaakt, voorzieningen in het rechtspersonenrecht wenselijk maken. Hun financiële belangen zijn toegenomen en de eisen, die de maatschappij aan hun dienstverlening stelt, evenzeer.
- 2 Tegelijkertijd heeft de rijksoverheid in tal van beleidsstukken er blijk van gegeven zich te realiseren dat het voor een goede dienstverlening in de semi-publieke sector nodig is, dat instellingen en de daarin werkzame professionals ruimte hebben om zelf te bepalen hoe zij hun werk inrichten en kunnen inspelen op de behoeften van hun cliënten en andere belanghebbenden. Ook de WRR ("Bewijzen van goede dienstverlening", 2004) en de SER (Ondernemerschap voor de publieke zaak", 2005) hebben in de afgelopen kabinetsperiode hun licht laten schijnen over het maatschappelijk ondernemen.
- 3 In de nota Modernisering ondernemingsrecht is aangegeven, dat er behoefte is aan flexibele rechtsvormen die beantwoorden aan de behoeften van gebruikers, belanghebbenden en derden, met een evenwichtige bevoegdheids- en verantwoordingstructuur, die prikkelt tot betrouwbare financiële informatie en verantwoording.

Kenmerken

Volgens het gepresenteerde Wetsvoorstel heeft een maatschappelijke onderneming onder meer de volgende kenmerken:

- Opggericht met het doel maatschappelijke diensten te verrichten. Het doel is niet het doen van uitkeringen aan oprichters, bestuurders, kapitaalverschaffers of andere belanghebbenden.
- Eventuele winsten worden besteed aan de vervulling van het (statutair verankerde) maatschappelijk doel.
- De maatschappelijke onderneming heeft drie belangrijke organen: bestuur, raad van toezicht en belanghebbendenvertegenwoordiging.

Het bestuur en Raad van Toezicht zullen nauwelijks afwijken van de huidige praktijk bij maatschappelijke ondernemingen en zullen nauw omschreven worden in de wet. Daarentegen minder nauw omschreven is de positie van de

belanghebbendenvertegenwoordiging. De maatschappelijke onderneming bepaalt zelf in de statuten waaruit de belanghebbendenvertegenwoordiging bestaat, hoe de leden worden benoemd en met welke besluiten zij moet instemmen. Tot de belanghebbenden behoren in elk geval de regulier afnemers van de diensten van de onderneming. De belanghebbendenvertegenwoordiging heeft wel minimaal het recht om advies uit te brengen over het lange-termijnbeleid en over een negental onderwerpen waarover het bestuur goedkeuring nodig heeft van de Raad van Toezicht.

Enquêterecht

Een belangrijk punt in de nieuwe rechtsvorm is, dat belanghebbenden, wanneer zij dat vinden dat de maatschappelijke onderneming wanbeleid voert, het recht hebben een onderzoek te laten doen door de Ondernemingskamer, het zogenaamde enquêterecht. Naast dit enquêterecht is er ook een geschillenregeling in het nieuwe wetsvoorstel opgenomen. De belanghebbendenvertegenwoordiging kan bij de Ondernemingskamer beroep instellen tegen een bestuursbesluit dat ingaat tegen haar adviezen. Het moet hierbij wel gaan om adviezen over besluiten die de raad van toezicht moet goedkeuren.

Een maatschappelijke instelling mag zelf besluiten of ze wel of niet gebruikmaakt van de rechtsvorm van de maatschappelijke onderneming, die bij rechterlijke machtiging moet worden geregeld. Hierdoor is er geen sprake van verschillende vormen van regelgeving.

5 Maatschappelijk rendement

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op het begrip maatschappelijk rendement. Er bestaat nog altijd veel onduidelijkheid waar maatschappelijk rendement voor staat, en of het wel goed in beeld is te brengen. Eerst proberen we inzicht te geven in wat maatschappelijk rendement nu inhoudt.

5.2 Van Dale

Wanneer we de Van Dale er op na slaan komen we al tot een formulering van het begrip maatschappelijk rendement.

Ten eerste betekent maatschappelijk: betrekking hebbend op de maatschappij, de samenleving => *sociaal*.

Ten tweede betekent rendement: resultaat in verhouding tot de inspanningen.

Als we deze twee begrippen samenvoegen zouden we kunnen zeggen dat maatschappelijk rendement is: Het resultaat in verhouding tot de inspanningen betrekking hebbend op de maatschappij, de samenleving. Maatschappelijk rendement moet dus van invloed zijn op de samenleving. Maar deze formulering roept natuurlijk enkele vragen op. Wat wordt gezien als resultaat? Welke inspanningen moeten er geleverd worden? Wat verstaan we precies onder de maatschappij, samenleving?

5.3 Maatschappelijke prestaties van woningcorporaties

Welke prestaties verlangt de maatschappij van de woningcorporaties? Hieronder zijn tien speerpunten van de door de maatschappij verlangde prestaties van woningcorporaties weergegeven (Bron: SEV, Weten van Renderen):

1. Het bevorderen van de slaagkansen en keuzemogelijkheden van kwetsbare groepen op de woningmarkt.
2. Het bevorderen van een voldoende voorraad betaalbare woningen met een daarbij passende kwaliteit.
3. Het bevorderen van het passend kunnen wonen van dak- en thuislozen, asielzoekers en andere speciale groepen (zoals ouderen, statushouders, geestelijk en verstandelijk gehandicapten en (ex-) psychiatrische patiënten).
4. Het versterken van de samenhang tussen woon- en zorgdiensten, welzijn en het

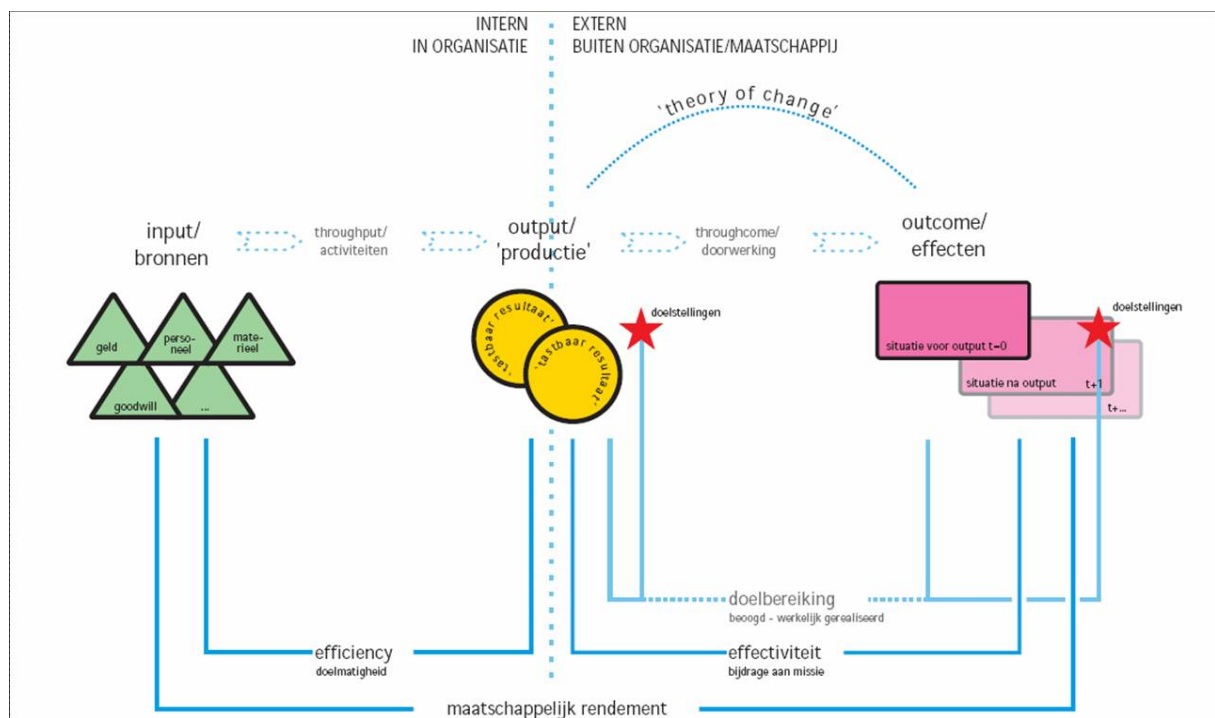
- verbreden van het assortiment aan woondiensten.
5. Het bevorderen van de differentiatie van het woningaanbod.
 6. Het bevorderen van een goede afstemming met de woonwensen van bewoners.
 7. Het werken aan behoud of verbetering van de leefbaarheid en veiligheid van wijken en buurten en het realiseren van gevarieerde woonmilieus.
 8. Het duurzaam en milieubewust bouwen, verbouwen en onderhouden.
 9. Het bevorderen van de participatie van bewoners bij woning en woonmilieu, zowel bij de ontwikkeling van nieuwe als bij het beheer van bestaande.
 10. Het bevorderen van interactieve beleidsvorming met de lokale stakeholders en een transparante verantwoording over de geleverde prestaties.

Uit deze tien speerpunten kan worden opemaakt, dat de eerder genoemde maatschappelijke doelstellingen van het BBSH veel breder gezien moeten worden. De definitie van maatschappelijk rendement uit de Van Dale, schiet hierbij te kort. Woningcorporaties zijn op vele prestatievlakken actief bezig voor de maatschappij.

5.4 Begrippen

Uit het boek Weten van Renderen van Jochem Deuten en George de Kam blijkt dat meerdere begrippen van invloed zijn op het maatschappelijk rendement. Deze begrippen worden aan de hand van het onderstaand schematische overzicht besproken.

Figuur 5.1 schematische overzicht relevante begrippen



Bron: Weten van renderen, SEV 2005

5.4.1 Input – Output – Outcome

Belangrijke terugkerende begrippen in relatie tot maatschappelijk rendement vormen de 'drie-eenheid' input-output-outcome. Deze refereren aan het bedrijfsproces van de doorsnee organisatie en weerspiegelen in zekere zin het 'productieproces' van maatschappelijk rendement.

Aan de hand van een praktijkvoorbeeld zullen we de drie-eenheid proberen te verduidelijken.

Tijdens het interview met mevr. Geerdink van woningcorporatie "In" uit Groningen kwam een goed voorbeeld ter sprake van de hierboven genoemde drie-eenheid:

Woningcorporatie "In" werkt samen met haar huurders aan verzorgde en leefbare wijken. Eén van de initiatieven die "In" daarvoor in het leven heeft geroepen is de mogelijkheid voor huurders en buurtbewoners om hun tuin op te knappen en te onderhouden met behulp van tuingereedschappen die de mensen kunnen lenen bij een uitgiftepunt in hun buurt.

Hierbij stelt "In" het uitgiftepunt en het gereedschap ter beschikking, daarnaast stelt "In" een beheerder (huurder/buurtbewoner) voor het uitgiftepunt aan.

De input bestaat uit de middelen die een corporatie ter beschikking staan om haar activiteiten te ontplooiën. In het bovengenoemde voorbeeld zijn de middelen die de woningcorporatie "In" ter beschikking stelt; de ruimte voor het uitgiftepunt, het materiaal in de vorm van gereedschap en personeel in de vorm van de beheerder. Van input naar output wordt er gesproken van throughput. Dit is het moment wanneer de woningcorporatie haar meerwaarde toevoegt.

De output bestaat uit de tastbare resultaten die de corporatie via haar activiteiten voortbrengt en levert aan haar huurders en de maatschappij in het algemeen. In dit geval zijn de opgeknapte en onderhouden tuinen van huurders en buurtbewoners dus de output. Het proces van output naar outcome wordt ook wel throughcome genoemd. Dit is de doorwerking van de tastbare resultaten in de maatschappij. Het proces van throughcome gaat over hoe de maatschappelijke effecten die de woningcorporatie wil bereiken door de output wordt gerealiseerd, de theory of change.

De uiteindelijke effecten die de output weet te bewerkstelligen in de maatschappij, bij de mensen, vormt de outcome. Als outcome kan hier het opgeknapte straatbeeld door de goed onderhouden tuinen, de samenwerking tussen huurders en buurtbewoners en het verantwoordelijkheidsgevoel van de mensen voor hun directe leefomgeving.

Bij dit voorbeeld is het vrij snel duidelijk wat de input en output inhouden. Outcome is echter moeilijker waar te nemen. Niet in alle gevallen zijn input, output en outcome duidelijk, dit kan ook enige tijd duren. En de outcome hoeft niet altijd positief uit te pakken. Maatschappelijke effecten van een maatregel of een project kunnen ook negatief uitpakken. En ten slotte: niet alle outcome hoeft het directe effect te zijn van de output. Soms is de geconstateerde outcome (mede) het gevolg van projecten van andere organisaties of van externe factoren.

5.4.2 Efficiency en effectiviteit

Efficiency staat voor doelmatigheid van het bereiken van tastbare resultaten. Het is het proces van throughput, waar de woningcorporatie zijn meerwaarde doelmatig toevoegt. Effectiviteit kan op twee manieren worden uitgelegd. Ten eerste kan effectiviteit worden gezien als de mate waarin activiteiten van de woningcorporatie bijdragen aan een beoogd doel. Ten tweede betreft effectiviteit de mate waarin vooraf gestelde doelen worden gerealiseerd, ook wel doelbereiking (Bron: Deuten, J., G. de Kam (2005), Weten van Renderen, SEV).

6 Maatschappelijk rendement gemeten

6.1 Inleiding

Scepsis over meten maatschappelijk rendement

Datum: 11-04-2007, Bron: PropertyNL

Categorie: Overig

ROTTERDAM - Marien de Langen (directeur Mitros) en Edo Arnoldussen (directeur van het nieuwe Gemeenschappelijke Ontwikkelingsbedrijf van het Rijk) plaatsen grote vraagtekens bij de meetbaarheid van maatschappelijk rendement van corporaties. Ze uitten deze scepsis tijdens het voorjaarsseminar van de opleiding Master City Developer op 5 april. Aanleiding waren de presentaties van onlangs afgestudeerde MCD-ers.

Daarbij ging het over de nieuwe rollen van gemeenten en woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling. Verder werden onder meer vraagtekens geplaatst bij het functioneren van eigenarencollectieven in privaat beheerde woongebieden.

Bij gebiedsontwikkeling kijken marktpartijen vooral naar financieel rendement en woningcorporaties veel meer naar maatschappelijk rendement. Dat laatste is heel moeilijk meetbaar, zo werd gesteld. Dat maakt het erg moeilijk om corporaties op hun resultaten te beoordelen, zeker ook in vergelijking met marktpartijen. Een van de stellingen tijdens de discussie was dan ook dat het maatschappelijk rendement van de corporatiedoelstellingen transparanter moet worden en daarom meetbaar moet worden gemaakt.

Woningcorporaties hebben volgens het Praktijkboek Maatschappelijk Rendement van Jochem Deuten over het algemeen drie beweegredenen om het maatschappelijk rendement in beeld te brengen:

- **Beter willen begrijpen hoe een investering werkt om van daaruit het eigen maatschappelijk ondernemerschap te verbeteren.**
- **Het willen verantwoorden van de maatschappelijke prestatie.**
- **De maatschappij invloed willen geven op investeringen ('social governance').**

Er zijn meerdere manieren om (maatschappelijk) rendement in beeld te brengen. Hieronder worden de verschillende manieren besproken.

6.2 Benchmarking

De definitie van Benchmarking luidt als volgt:

Benchmarking is het systematisch onderzoeken van de prestaties (en maatschappelijke effecten) en achterliggende processen en werkwijzen van één of meer toonaangevende referentieorganisaties op een bepaald gebied en het spiegelen van de eigen prestaties en werkmethoden aan deze best practices, met als doel te komen tot een plaatsbepaling en een verbetering van het eigen presteren. Bij benchmarking gaat het om prestatievergelijking met als primair doel te kunnen aansturen op verbetering.

Uit een in 2005 door Aedes gehouden ledenonderzoek is gebleken dat driekwart van de corporaties aangeeft benchmarking een belangrijk sturingsinstrument te vinden om hun eigen bedrijfsvoering effectiever en efficiënter te maken. Uit ditzelfde onderzoek kwam ook naar voren dat een meerderheid vindt dat benchmarking meer zou moeten worden toegepast.

De Ledenraad deed naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek en de actualiteit van dit onderwerp in de politiek, drie koersbepalende voorstellen: benchmarking een plaats geven als privaat instrument, benchmarking primair te zien als sturingsinstrument en het instellen van een onafhankelijke, externe en gezaghebbende benchmarkautoriteit.

Sturingsinstrument

De waarde van benchmarking voor de corporatie als maatschappelijke onderneming ligt in de behoefte van de betreffende onderneming om maatschappelijke prestaties te meten en waar mogelijk te verbeteren. Het spiegelen van resultaten met collega's in een benchmark stimuleert tot kwaliteits- en prestatieverbetering.

Benchmarking zien we als een beslissingsondersteunend sturingsinstrument voor individuele corporaties. Het is een middel, geen doel op zich. Het primaire doel is het vergroten van efficiency, door middel van het leveren van input voor strategische managementbeslissingen.

Er zijn momenteel verschillende aanbieders van benchmark-producten op de markt, zoals Aedex, KWH en Woonbench.

Aedex/IPD (Bron: www.aedex.nl)

De stichting corporatie vastgoedindex aeDex, presenteert sinds 2000 jaarlijks in samenwerking met de Investment Property Databank (IPD) de aeDex/IPD corporatie vastgoedindex. Een groeiend aantal deelnemers levert volgens nauwgezet geformuleerde definities de input. Daartoe verplichten zij zich onder andere tot het hanteren van een aantal strikte administratieve en procesmatige voorwaarden. De metingen maken zowel de bedrijfseconomische als de maatschappelijke prestaties van het door de deelnemers

geëxploiteerde vastgoed inzichtelijk. De index rapporteert per ultimo 2007 over de investeringen in ruim 810.000 woningen (wat gelijk staat aan eenderde van het totaal door de sector woningcorporaties in woningvastgoed geïnvesteerd vermogen).

Meetmethode

De informatie van de Aedex/IPD corporatie vastgoedindex en de Nederlandse Maatschappelijk Vastgoedindex betreft uitsluitend gerealiseerde en gemeten ontwikkelingen. Dit geldt zowel voor de kasstroomrendementen als voor het rendement uit waardeontwikkeling. De stichting corporatie vastgoedindex Aedex heeft een exclusief samenwerkingsverband met de Investment Property Databank Ltd. (IPD) te Londen. De wijze waarop IPD voor Aedex werkt, is geheel "IPD-compatible". Dit betekent dat de Aedex/IPD corporatie vastgoedindex en de Nederlandse Maatschappelijk Vastgoedindex vergelijkbaar zijn met alle andere wereldwijd door IPD ondersteunde vastgoedindexen, waaronder die voor de Nederlandse institutionele beleggers in vastgoed de ROZ/IPD Vastgoedindex. De IPD-performance standaard voldoet aan IFRS en GIPS.

Woonbench (Bron: www.woonbench.nl)

WoonBench is het initiatief van 15 woningcorporaties. Woonbench is een benchmark die prestaties van woningcorporaties systematisch meet en vergelijkt. WoonBench kijkt naar vier dimensies:

- wat vindt de klant;
- hoe tevreden zijn medewerkers;
- hoe denken stakeholders over de corporatie;
- wat zijn de financiële en operationele resultaten.

WoonBench laat corporaties zien hoe ze presteren ten opzichte van anderen en wat ze van elkaar kunnen leren. En ook of er bijvoorbeeld verband is tussen de tevredenheid van medewerkers en het oordeel van de klant.

De bouwstenen

- Klantoordeel wordt ingevuld via een enquête onder klanten. De corporatie kiest of zij een deel van (via een steekproef) of al haar klanten benadert. De klanten ontvangen een brief, waarna zij zich via internet of via een antwoordkaart aanmelden voor deelname. De enquête loopt in principe via het internet; klanten krijgen een user-ID en een wachtwoord. Op verzoek kunnen zij ook een papieren versie van de vragenlijst ontvangen. Aan de klanten wordt gevraagd zich uit te spreken over: de interne organisatie van de woningcorporatie (bereikbaarheid, communicatie en informatie, klantgerichtheid); de woning (onder meer onderhoud en comfort); de woonomgeving

(onder meer de aanwezigheid van voorzieningen); de dienstverlening (bijvoorbeeld het uitvoeren van reparaties of het afhandelen van mutaties).

- Het medewerkeroordeel wordt via een (internet)enquête opgevraagd. Alle medewerkers worden benaderd en ontvangen per brief een user-ID en wachtwoord. De medewerkers wordt gevraagd zich uit te spreken over: strategie en management; arbeidsverhoudingen (onder meer leidinggeven en samenwerken); arbeidsomstandigheden (onder meer ontplooiingsmogelijkheden en werkdruk); motivatie en loyaliteit (onder meer ambities).

- Het maatschappelijke oordeel omvat vragen over het presteren van de corporatie aan stakeholders als gemeenten, zorginstellingen en huurdersorganisaties. Zowel een papieren vragenlijst als een internetvragenlijst zijn mogelijk. De stakeholders wordt gevraagd zich uit te spreken over: de visie van de corporatie (duidelijkheid, uitvoerbaarheid); de mogelijkheden die de corporatie biedt tot inspraak en participatie; de beleidskeuzes die de corporatie maakt; de prestatieafspraken; de resultaten die de corporatie weet te realiseren; de wijze waarop de corporatie zich verantwoordt.

- Bij de bouwsteen financiële en operationele prestaties wordt gebruik gemaakt van de jaarrekening en van de kerncijfers van het BBSH/CFV (Besluit Beheer Sociale Huursector / Centraal Fonds Volkshuisvesting). Aanvullend zal een beknopte vragenlijst door de controller of financiële afdeling van de corporatie moeten worden ingevuld. De applicatie bevat vragen over: beheerkosten; de portfolio (rendement, kasstroom, aanwending); treasury (risico en rendement).

Niet alleen financiële prestaties worden in beeld gebracht, maar ook achtergrondgegevens die voor de analyse van belang zijn, zoals de personeelsformatie en de omvang van het bezit.

KWH-prestatielindex (Bron: www.kwh.nl)

KWH staat voor Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector. De KWH-Prestatielindex bestaat uit een rangschikking van meetresultaten die KWH verkrijgt door het uitvoeren van metingen op verschillende prestatiegebieden van woningcorporaties. Deze rangschikking biedt woningcorporaties nieuwe uitdagingen en stimuleert om verder te verbeteren. Daar gaat het om bij de KWH-Prestatielindex.

De meetproducten

Voor het meten van de waardering van vrijwel alle belanghouders van een woningcorporatie hebben we meetproducten beschikbaar. Bij de ontwikkeling van deze meetproducten is nauw samengewerkt met woningcorporaties en met belanghouders van

woningcorporaties. Dit zijn klanten, huurdersverenigingen, maatschappelijke partners en medewerkers. Zij hadden een stem in de normenstelsels van de meetproducten. Een woningcorporatie heeft hiermee maatschappelijk relevante en concrete normen, die een handvat zijn om op elk vlak van de organisatie te leren en zonodig te verbeteren.

- De klant probeert de woningcorporatie optimale dienstverlening te bieden. Maar omdat corporaties werken in de directe levenssfeer van de klant is hij kritisch.

Bijvoorbeeld op de informatievoorziening, maar ook op de manier waarop met reparatieverzoeken wordt omgegaan of de manier waarop hij geholpen wordt aan de telefoon of balie. Met het behalen van het KWH-Huurlabel geeft de klant aan dat de woningcorporatie de kwaliteit van de dienstverlening van het verhuurproces op orde heeft.

- De medewerkers verwachten heldere ondernemingsdoelen, een goede aansturing en een werkomgeving waarin ze aan de ondernemingsresultaten kunnen werken. Maar ze verwachten ook een gedegen personeelsbeleid, waarin persoonlijke competenties en ontwikkeling centraal staan. Het complete scala aan criteria komt langs in het KWH-Goed Werkgeverschaplabel.

- De huurderorganisaties en bewonersorganisaties betrekken woningcorporaties steeds vaker actief bij het beleid. Ze willen zeggenschap en hebben daar ook recht op. Wij inspireren en faciliteren corporaties bij hun opgave om bewoners te laten participeren. Daarvoor is het KWH-Participatielabel.

- De maatschappij vraagt om verantwoording: hoe wenden woningcorporaties hun vermogen aan? Betrekken zij hun belanghouders bij het bepalen van het beleid? En hoe lossen zij maatschappelijke vraagstukken op? De moderne corporatie heeft een maatschappelijke taak bij het oplossen van vraagstukken op het gebied van huisvesting voor ouderen, specifieke groepen jongeren en allochtonen, het verlenen van zorg en het investeren in woon- en leefomgeving. Het KWH-Maatschappijlabel meet de kwaliteit van maatschappelijk ondernemen.

- De overheid vraagt om professionalisering van toezicht op corporatie. Zo willen zij woningcorporaties de ruimte geven om verantwoord met maatschappelijk gevonden kapitaal om te gaan. Om deze kwaliteit van het toezicht te verbeteren, ontwikkelen wij het KWH-Goed Bestuurlabel.

6.3 Visitatie

Maatschappelijke visitatie is het geven van een gestructureerde beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele woningcorporatie, met een expliciete rol voor belanghebbenden (Bron: Auditraad, 2008).

Corporaties laten een visitatie uitvoeren om zich lokaal te verantwoorden over hun prestaties en om intern van de uitkomsten te leren. Volgens de nieuwe AedesCode moet elke corporatie die lid is van Aedes zich eens in de vier jaar onafhankelijk, extern en gezaghebbend laten visiteren. Op 31 maart 2008 is het nieuwe visitatiestelsel in werking getreden. Er zijn vijf organisaties die de visitaties mogen uitvoeren. Dat zijn Raeflex, PricewaterhouseCoopers, Pentascope, Ecorys en Deloitte.

Raeflex (Bron: www.raeflex.nl)

Raeflex voert sinds 2002 jaar visitaties uit voor corporaties. De kwaliteit van de visitatie wordt enerzijds bepaald door de gekozen methodiek. Anderzijds is van groot belang wie de visitatie uitvoert. Raeflex wil bijdragen aan het transparant maken van prestaties en ambities van woningcorporaties door het uitvoeren van onafhankelijke, externe en gezaghebbende visitaties. Een visitatie duurt gemiddeld vier tot zes maanden en is verdeeld in vier fasen:

- 1 Startbijeenkomst, informatieverzameling en zelfevaluatie door de corporatie.
- 2 Gesprekken met de visitatiecommissie
- 3 Rapportage van de visitatiecommissie
- 4 Eindgesprek met de visitatiecommissie

PricewaterhouseCoopers (Bron: www.pwc.com)

PricewaterhouseCoopers maakt de maatschappelijke prestaties van de corporatie transparant. Het doel van een maatschappelijke visitatie is een gestructureerde beoordeling te geven over het maatschappelijk presteren van woningcorporaties. De systematiek is erg gericht op onderzoek en bewijsvoering. PricewaterhouseCoopers voert de maatschappelijke visitatie in vijf stappen uit:

- 1 Deskresearch
- 2 Vragenlijsten en interviews
- 3 Toetsingskader
- 4 Externe verwachting en oordeel (belanghebbenden)
- 5 Rapportage

Pentascope (Bron: www.pentascop.e.nl)

Pentascop e geeft aan bewust een afwijkende aanpak gekozen te hebben. Naast experts die het maatschappelijk presteren beoordelen, worden de belanghebbenden intensief bij het proces betrokken. Daarmee wordt er aan de verankering van de maatschappelijke visitatie gewerkt. Pentascop e gaat niet uit van één waarheid. De beoordelingen moeten altijd gebaseerd zijn op eigen referentiekaders.

- 1 Pentascope toetst de prestaties aan de opgaven in het werkgebied en aan de eigen ambities en doelen.
- 2 Daarnaast toetst Pentascope de efficiëncy en het vermogen in relatie tot andere woningcorporaties. De belanghebbenden worden gevraagd naar hun verwachtingen en oordeel over het presteren.
- 3 Er wordt een helder, transparant en communiceerbaar eindoordeel gegeven.

Ecorys (Bron: www.ecorys.nl)

De inzet van Ecorys is een feitelijke en zo objectief mogelijke beoordeling van de prestaties van de corporatie. Ecorys geeft aan zich te onderscheiden onder meer met de eerste belangrijke fase van deskresearch, als alle beschikbare relevante documenten worden bestudeerd.

- Daar begint de objectieve inventarisatie en beoordeling. Andere bureaus werken vooral met zelfevaluatie.
- Op basis van de uitkomsten vindt een gespreksronde plaats met de directeur-bestuurder, de raad van commissarissen / raad van toezicht en het managementteam.
- Hierna volgen de interviews met medewerkers van de woningcorporatie en de diverse belanghouders.
- Op basis daarvan wordt uiteindelijk het rapport opgesteld door de visitatiecommissie.

Deloitte (Bron: www.deloitte.nl)

Deloitte staat voor deskundigheid, onafhankelijkheid en een pragmatische insteek. Het gaat immers om een genuanceerd oordeel waarin aandacht voor context en beleid essentieel is. De aanpak van Deloitte is op maat, maar zal meestal de volgende elementen bevatten:

- oriëntatie op de corporatie en haar omgeving
- afstemming met de woningcorporatie
- desk research
- schriftelijke en/of telefonische interviews
- conceptrapportage
- discussie over de bevindingen
- definitieve rapportage

6.4 Transparantiemethodiek

Het uitgangspunt bij de Transparantiemethodiek is dat de woningcorporatie twee rollen vervult:

- Een rol als vastgoedondernemer: in deze rol is de woningcorporatie gericht op het behalen van een optimaal rendement en te vergelijken met een commerciële vastgoedondernemer;
- Een maatschappelijke rol: in deze rol is de woningcorporatie werkzaam in het belang van de volkshuisvesting en zet de beschikbare middelen daarvoor in. Door beide rollen van elkaar te scheiden wordt de transparantie vergroot en kan de woningcorporatie beter verantwoording afleggen over de prestaties van beide rollen. De scheiding tussen beide rollen wordt aangebracht door:
 - Op het niveau van de kasstromen zichtbaar te maken aan welke rol de inkomsten en uitgaven worden toegerekend;
 - Zichtbaar te maken wat het budget van de woningcorporatie is voor de maatschappelijke opgaven.

Een voorwaarde voor het scheiden van beide rollen is dat de kasstromen (inkomsten en uitgaven) worden toegerekend aan één van beide rollen. Dit onderscheid is in de praktijk niet altijd eenvoudig te maken. Bijvoorbeeld de uitgaven voor een huismeester: zijn deze uitgaven gedaan vanuit de rol van vastgoedondernemer of vanuit de maatschappelijke rol? Als richtlijn voor de scheiding van de kasstromen kan dienen, dat renderende uitgaven worden toegerekend aan de 'vastgoedondernemer'. Niet-renderende uitgaven, respectievelijk het deel van de uitgaven dat niet rendabel is (de onrendabele top) horen bij de maatschappelijke rol. Zo ontstaat een scheiding in bedrijfsmatige en maatschappelijke kasstromen. Van belang is in te zien, dat de scheiding tussen beide categorieën kasstromen niet volledig te maken is. De beleidsvisie van de woningcorporatie is in laatste instantie doorslaggevend. Wat wordt beoogd met de kasstroom: het behalen van rendement of het realiseren van een maatschappelijke prestatie? Verder houdt deze scheiding van kasstromen niet in dat met de bedrijfsmatige kasstromen niet ook een maatschappelijk doel wordt gediend. Dat is over het algemeen zeker het geval. Doorslaggevend is dat bij de bedrijfsmatige kasstromen het behalen van rendement voorop staat en dat dit bij de maatschappelijke kasstromen niet het geval is. De scheiding van rollen biedt de mogelijkheid om het budget zichtbaar te maken dat de woningcorporatie beschikbaar heeft voor maatschappelijke doeleinden. Dit budget wordt door de woningcorporatie 'verdiend' in haar rol als vastgoedondernemer. Het beschikbare budget wordt vervolgens uitgegeven in haar maatschappelijke rol. Omdat de woningcorporatie geen winstuitkeringen doet aan

derden (aandeelhouders), is er sprake van een gesloten systeem: de winst van de 'vastgoedondernemer' kan volledig worden ingezet voor de maatschappelijke doeleinden.

6.4.1 Interne meerwaarde

De Transparantiemethodiek brengt bij de kasstromen van de woningcorporatie een scheiding aan tussen de rol als vastgoedondernemer en de maatschappelijke rol. Deze scheiding kan zo ver zijn doorgevoerd dat op basis hiervan afzonderlijke bedrijfseenheden worden gemaakt, maar dit is niet noodzakelijk en soms ook niet wenselijk. De interne meerwaarde van de functionele scheiding is dat:

- De ontwikkeling en de exploitatie van vastgoed beter kan worden beoordeeld op efficiëntie; er ook meer mogelijkheden zijn om stimulansen toe te passen ter verbetering daarvan;
- Er beter kan worden gestuurd op de effectieve inzet van de beschikbare middelen voor maatschappelijke doeleinden; de afweging waaraan de middelen worden besteed kan worden verbeterd.

6.4.2 Externe meerwaarde

Ook extern biedt de Transparantiemethodiek een belangrijke meerwaarde voor het functioneren van woningcorporaties. Bezien van het uitgangspunt dat woningcorporaties zich naar vermogen inzetten, laat de Transparantiemethodiek zien hoe groot de inzet van dat vermogen kan zijn om aansluitend ook het inzicht in de besteding te bieden.

De mate waarin de externe meerwaarde optreedt, is mede afhankelijk van de wijze waarop de woningcorporatie deze methodiek inzet. De externe meerwaarde zou kunnen zijn dat:

- De woningcorporaties in contact met externe belanghouders haar financiële mogelijkheden en grenzen kan aangeven bij de financiële inzet voor maatschappelijke doeleinden; het debat over de inzet van corporatiemiddelen wordt daarmee op een financieel verantwoorde manier ingekaderd;
- De externe belanghouders de gelegenheid krijgen zich uit te spreken over de voorgenomen inzet van de middelen die beschikbaar zijn voor maatschappelijke doeleinden; dat het externe draagvlak van woningcorporaties en de legitimiteit van het handelen wordt verbeterd.

6.5 Keuze rendementsmethoden

Na afloop van het congres 'Maatschappelijk rendement, Van Denken naar Doen' georganiseerd door het SEV wordt het Praktijkboek Maatschappelijk Rendement

overhandigd aan alle deelnemers. Een boek voor de maatschappelijke praktijk van woningcorporaties. Het boek is gemaakt om een bijdrage te leveren aan het belangrijker en sterker maken van maatschappelijke opbrengsten en rendement. In het boek worden 6 rendementsmethoden behandeld waarmee het maatschappelijk rendement in beeld gebracht kan worden.

Effectenkaart

Deze basismethode brengt de maatschappelijke effecten van een investering letterlijk en figuurlijk in kaart.

Slim meten

Aan de hand van betrouwbare maar makkelijk meetbare indicatoren kunnen de maatschappelijke effecten van een investering in cijfers uitgedrukt worden: is er inderdaad een maatschappelijk effect zichtbaar? Hoe ontwikkelen effecten zich in de loop der jaren?

Social Return on Investment

Met een beetje moeite en creativiteit zijn effecten ook in geld uit te drukken. Daarmee kan zichtbaar gemaakt worden waar in de maatschappij de grootste effecten te vinden zijn. En natuurlijk of de investering maatschappelijk rendabel is: hoeveel levert elke geïnvesteerde euro op voor de maatschappij?

Waarde(n)zeef

Hoe kies je samen met belanghouders de beste investering om bijvoorbeeld de leefbaarheid in een wijk te verbeteren? Deze methode bestaat uit een stappenplan om investeringsideeën op een interactieve manier te rangschikken aan de hand van maatschappelijk rendement. Door de aanpak krijgen de gekozen investeringen van meet af aan een stevig draagvlak.

Verhalen

Met een goed verhaal kunnen corporaties het maatschappelijk rendement van investeringen overtuigend neerzetten. Om het juiste verhaal te maken, moet u eerst goed luisteren in de maatschappij. Het vertellen van het verhaal kan op de manier die u wenst: film, reizende tentoonstelling, boek, lokale soap-serie. U zegt het maar.

Maatschappelijke audit

Corporaties gaan voor maatschappelijk rendement. Toch zijn de bedrijfsprocessen daar nog niet op ingericht. Dat is eigenlijk vreemd. Met de maatschappelijke audit verankert u

uw maatschappelijke doelen stevig in de dagelijkse bedrijfsprocessen. Dat kan gaan om een groot herstructureringsproject of een bepaald beleidsveld. U rapporteert hierover en treedt actief in gesprek met belanghouders over de maatschappelijke prestatie. Een externe verificatiecommissie ziet toe op de betrouwbaarheid van de informatie.

In figuur 6.1 ziet u het overzicht om een keuze te maken tussen de verschillende rendementsmethoden.

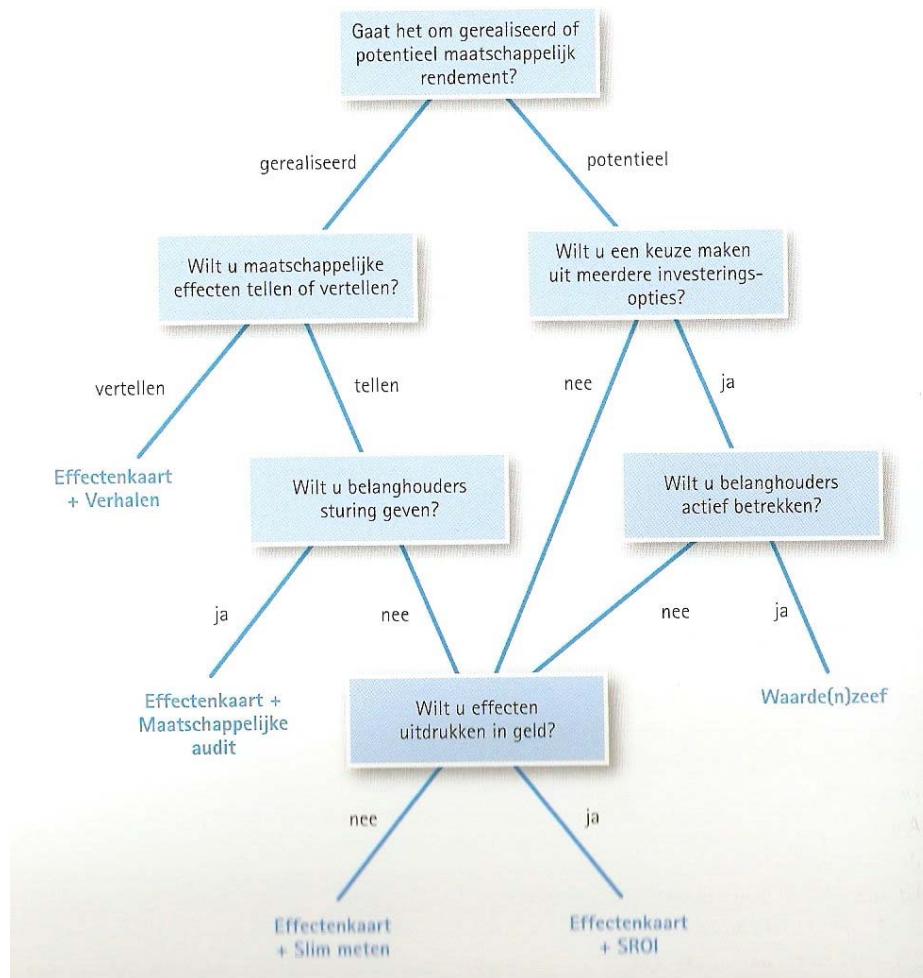
Figuur 6.1 Overzicht keuze rendementsmethoden

	A Effectenkaart	B Slim meten	C SROI	D Waarde(n)zeef	E Storytelling	F Maatschappelijke audit
resultaat	toegankelijk overzicht bouwstenen MR	makkelijk te meten indicatoren / monitor / benchmark	investeringsratio, opgenomen in een toelichtend rapport	investeringskeuze voor/door maatschappij	een robuust, overtuigend verhaal in een vorm naar keuze	rapport / 'social governance'
tellen	-	x	x			
vertellen	-				x	
tellen én vertellen	-			x		x
inzicht voor intern gebruik	x	x	x		x	x
gedeeld inzicht met belanghouders	x (mits gezamenlijk opgezet)	x (mits gezamenlijk opgezet)	x (mits gezamenlijk opgezet)	x (bij presentatie resultaat)	x (bij presentatie resultaat)	x
eenmalig gebruik	x	x	x	x	x	
geschikt voor herhaling en vergelijk		x	x			x

Bron: Praktijkboek Maatschappelijk rendement, SEV 2007

Er is een tweede manier om tot een keuze te komen uit de verschillende rendementsmethoden. In figuur 6.2 ziet u de keuzeboom. Wanneer de woningcorporatie vanuit de rendementsvraag antwoord geeft op de vragen, komt de woningcorporatie vanzelf terecht bij de methode die het meest passend is bij de situatie.

Figuur 6.2 keuzeboom rendementsmethoden



Bron: *Praktijkboek Maatschappelijk rendement, SEV 2007*

6.6 Andere rendementsvormen

Maatschappelijk rendement is niet het enige rendement voor corporaties. Ook financieel of economisch rendement en het rendement van vastgoed zijn belangrijke rendementsbegrippen. Deze begrippen hebben beiden hun relatie met maatschappelijk rendement. In onder meer twee SEV-experimenten is deze relatie onderzocht:

- ABF Research / Het Netwerk – Waardevolle interventies in wijken;
- MB All – Maatschappelijk rendement van woonfraudeaanpak, case Nijmegen.

Financieel/economisch rendement heeft een sterke relatie met de 'input'-kant van maatschappelijk rendement. In het SEV-experiment Maatschappelijk rendement van een woonfraudeaanpak van MB-ALL is gekeken naar zowel het bedrijfseconomisch rendement als het maatschappelijk rendement van een investering in de bestrijding van woonfraude. Het blijkt dat een aanpak van woonfraude vanuit bedrijfseconomisch oogpunt rendabel kan zijn. Dit kan op zich al voldoende reden zijn om te investeren. Het maatschappelijk rendement van de investering legt vervolgens vooral een ondergrens: een investering die zichzelf terugverdient mag geen negatief maatschappelijk rendement hebben, oftewel: schadelijk zijn voor de maatschappij. Hoe intensiever echter de aanpak van woonfraude, hoe groter de kans dat deze niet meer financieel rendabel is. De investering vereist dan een financiële dekking. De motivatie van de investering ligt in dat geval vooral in de maatschappelijke effecten die door een steviger aanpak zullen optreden. Het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement is dan een 'must'. Hetzelfde mechanisme zien we bij de SEV-experimenten rond de huismeester. Alle methoden rapporteren dat een aantal effecten van de huismeester bij de corporatie zelf ligt, zoals een beter onderhouden en schoner complex. De SROI-methode becijfert dat de huismeester zich voor een groot deel kan terugverdienen. De dekking van een (bruto-)investering kan daardoor voor een deel al worden gevonden in interne besparingen. Dit maakt de (netto-)investering die overblijft om de maatschappelijke effecten te bewerkstelligen kleiner dan in eerste instantie gedacht.

Het ontwikkelen en beheren van vastgoed is de kernactiviteit van een woningcorporatie. Het vastgoedrendement is dan ook een centraal begrip. Op twee manieren is er een stevige relatie tussen het vastgoedrendement en het maatschappelijk rendement. Ten eerste wordt de financiële investeringsruimte van woningcorporaties mede bepaald door de waardering van het vastgoed en de beleidskeuzes die hiermee samenhangen. Met de Transparantiemethodiek kan een corporatie becijferen hoeveel financiële middelen beschikbaar zijn om aan maatschappelijke doeleinden te besteden. Hiermee ontstaat op het niveau van de corporatie duidelijkheid over de inputzijde van

maatschappelijk rendement: welke inzet is beschikbaar om te werken aan maatschappelijke effecten? Deze wordt dus deels bepaald door de waardering van het vastgoed, met andere woorden: hoe hoger het vastgoedrendement, hoe groter de ruimte voor maatschappelijke investeringen.

Ten tweede kunnen maatschappelijk gemotiveerde investeringen, omgekeerd, een positief effect hebben op de waarde van het vastgoed van corporaties. Corporaties investeren in de woonomgeving van hun huurders. Een aangename woonomgeving is echter niet alleen waardevol voor huurders. De veronderstelling is dat deze investeringen ook een positief effect hebben op de waarde-ontwikkeling van omliggende woningen (van woningcorporaties, maar ook van particuliere eigenaren). Tot nu toe blijkt het moeilijk te bewijzen of dit daadwerkelijk zo is en hoe groot die waardetoevoeging dan wel is. In het SEV-experiment Waardevolle interventies in wijken heeft ABF-research op initiatief van 'Het Netwerk van Maatschappelijk Ondernemende Corporaties' een internettoepassing ontwikkeld om de waardeestijging van woningen rond een project in beeld te brengen. Daarvoor wordt op basis van indicatoren een vergelijking gemaakt met referentiewijken. De terugverdienfactor van verschillende soorten investeringen kan daarmee worden vastgesteld:

- investeringen in de woningvoorraad, via nieuwbouw, sloop, verbetering, aankoop en verkoop;
- investeringen in commercieel vastgoed als winkels en kantoren;
- investeringen in maatschappelijk vastgoed als scholen en buurthuizen;
- investeringen in de woonomgeving via parkeer- of groenvoorzieningen.

Door systematisch informatie te verzamelen over ingrepen, en door de waardeontwikkeling van woningen in en rond de projecten te vergelijken met de waardeontwikkeling van vergelijkbare buurten, gaat deze site functioneren als kennisbron voor corporaties die ingrepen plannen. Naarmate meer informatie en vergelijkingsmateriaal beschikbaar komt, wordt het steeds beter mogelijk de effecten in te schatten van voorgenomen ingrepen op de waarde van het vastgoed.

7 Effecten en invloeden van fusies en vennootschapsbelasting

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de effecten en invloeden van fusies en de invoering van de integrale vennootschapsbelasting op de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties worden besproken.

7.2 Effecten van fusies

7.2.1 Toename van professionaliteit en slagkracht

Er is sprake van een algemene tendens bij corporaties in de richting van professionalisering, specialisatie en taakverbreding. Fusies blijken een bijdrage te leveren aan deze ontwikkelingen. De schaalvergroting en organisatieverandering zijn stimulansen in dit proces. Dit geldt in versterkte mate voor kleine corporaties, die hebben aangegeven dat ze zónder fusie niet de professionaliseringsslag zouden hebben gemaakt en minder projecten en taken zouden hebben uitgevoerd dan na de fusie het geval is. Op het terrein van beleidsontwikkeling is de deskundigheid toegenomen en worden meer personele mogelijkheden gecreëerd om hier structureel mee bezig te zijn. Corporaties worden na fusies sterkere partners van gemeenten, werken samen met hen aan beleidsontwikkeling en –uitvoering en zijn ook meer ontwikkel- en regietaken op zich gaan nemen.

Na fusies van corporaties hebben gemeenten met grotere, professionelere en veelal draagkrachtige partners te maken. Dit schept betere mogelijkheden voor de realisatie van volkshuisvestelijke opgaven.

7.2.2 Kwantitatieve verschillen tussen gefuseerde en niet-gefuseerde corporaties

Het blijkt, dat gefuseerde corporaties gemiddeld veel meer bezit hebben en gespreid over meer gemeenten of regio's dan niet-gefuseerde corporaties. Verder blijken gefuseerde corporaties vaker bezit te hebben in verstedelijkte gemeenten, waaronder in het bijzonder de G30-gemeenten. Hiermee hangt samen dat de woningvoorraad van gefuseerde corporaties ouder is met een groter aandeel goedkope woningen dan niet-gefuseerde corporaties.

Er is geen duidelijke relatie te leggen tussen fusies en de ligging in Nederland of de spanning op de woningmarkt. Wel kan worden geconstateerd dat de meeste corporaties die in één gemeente bezit hebben, daar niet de enige aanbieder van woningen zijn, of ze nu gefuseerd zijn of niet. Onder deze lokale corporaties zijn de niet-gefuseerde het

vaakst de enige aanbieder. De meerderheid van corporaties met bezit in meer gemeenten of in meer woningmarktregio's (die voor het grootste deel uit fusies voortkomen) is de enige aanbieder in alle bezitsgemeenten of in een deel daarvan. Door fusies is het aantal situaties, waarin er sprake is van één aanbieder van sociale huurwoningen in een gemeente, toegenomen.

De gefuseerde corporaties hebben veel meer dan de niet-gefuseerde corporaties plannen met betrekking tot nieuwbouw, sloop en verkoop. Deze constatering is van belang, omdat het rijk beoogt de nieuwbouwproductie en de uitvoering van herstructureringsopgaven te versnellen.

De financiële positie van gefuseerde en niet-gefuseerde corporaties verschilt in beperkte mate. In het algemeen hebben kleinere corporaties een hoger weerstandsvermogen per verhuureenheid dan grotere. Onder corporaties van vergelijkbare omvang is het weerstandsvermogen per verhuureenheid bij gefuseerde corporaties iets hoger dan bij niet gefuseerde.

7.2.3 Effect van fusie

Met fusies wordt een slag gemaakt met betrekking tot professionalisering, specialisatie, organisatie en financiële mogelijkheden. Hiermee worden betere voorwaarden gecreëerd voor het leveren van maatschappelijke prestaties dan vóór de fusie bij de afzonderlijke fusiepartners het geval was. Daarnaast worden er ook negatieve ontwikkelingen in de realisatie van maatschappelijke doelstellingen geconstateerd.

Voor woningcorporaties is van belang dat bij fusies er gestreefd wordt naar een efficiëntere inzet van de middelen maar dat er ook aandacht wordt besteed aan de verhouding tussen de ingezette middelen en bereikte resultaten. Fusies hebben positieve effecten op het maken van prestatieafspraken met gemeenten, woningcorporaties voelen zich meer verantwoordelijk en lokaal meer gebonden, de activiteiten van woningcorporaties met betrekking tot leefbaarheid en verscheidenheid aan producten nemen toe en de investeringskracht van gefuseerde woningcorporaties neemt toe. Aandachtspunten ontstaan inzake de dienstverlening aan huurders en de beheerslasten, die zijn toegenomen, dit heeft echter wel te maken met uitbreiding en/of specialisatie. (Bron: Effecten fusies corporaties op maatschappelijke prestaties, Cebeon 2006)

7.3 Vennootschapsbelasting

Woningcorporaties zijn vanaf 1 januari 2008 verplicht om over alle activiteiten vennootschapsbelasting (VPB) te betalen, ook over het verhuren van woningen. Althans,

dat staat in de Rijksbegroting 2008. Het Belastingplan 2008 is duidelijk over de nieuw ontstane fiscale positie van corporaties. Fiscaal gezien worden corporaties gekenmerkt als een onderneming. Daarnaast moeten corporaties meebetalen aan het 40-wijkenbeleid van het ministerie van WWI. Het CFV heeft berekend dat alle corporaties gezamenlijk jaarlijks nog € 500 miljoen extra moeten storten op de rekening van minister Bos. De hoogte van de Vogelaar-heffing wordt per corporatie bepaald door twee componenten. Enerzijds door een bedrag per woning. De andere component is de gezamenlijke WOZ-waarde van de woongelegenheden van de corporatie. In totaal kan dit resulteren in een totaalbedrag van € 75 miljoen per jaar voor de 40 wijken.

Deze maatregel verstoort het zogenoemde level playing field. Sociale volkshuisvesters betalen immers belasting over hun verhuuractiviteiten, terwijl institutionele beleggers dat niet doen. Ook profiteren corporaties niet van de begunstigende regelingen die wel gelden voor commerciële vastgoedondernemingen, zegt Aedes-voorzitter Willem van Leeuwen.

Vrijstelling marktverstoring

Woningcorporaties hebben als kernactiviteit het voorzien in betaalbare woonruimte voor de huishoudens met lagere inkomens. Zij hebben daardoor van oudsher een belangrijke rol op het gebied van de volkshuisvesting. Deze maatschappelijke taak is de reden dat zij een vrijstelling voor de vennootschapsbelasting genoten. Als gevolg van een veranderde woningmarkt zijn woningcorporaties de laatste jaren hun activiteiten gaan verbreden met bijvoorbeeld het bouwen van duurdere huur- en koopwoningen, het investeren in bedrijfstvastgoed en het initiëren en ontwikkelen van projecten. Het zijn professionele organisaties met een maatschappelijke doelstelling geworden die ook – vaak door schaalvergroting en samenwerking - krachtige spelers op de woningmarkt als geheel zijn geworden. Daardoor is de vrijstelling voor woningcorporaties de afgelopen jaren al onderwerp van discussie geweest. In 2000 verscheen het rapport 'Corporaties tussen vangnet en vrijhandel' van de werkgroep Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit (werkgroep MDW). In dit rapport wordt ondermeer geconcludeerd dat de subjectieve vrijstelling voor woningcorporaties in de vennootschapsbelasting marktverstoring kan werken en wordt geadviseerd deze vrijstelling voor woningcorporaties af te schaffen en derhalve alle activiteiten te belasten.

Het aanvankelijke voornemen van het toenmalige kabinet om de conclusies van de MDW-werkgroep over te nemen heeft uiteindelijk in het Belastingplan 2004 tot een voorstel geleid dat voorzag in een inperking van de vrijstelling voor woningcorporaties tot hun kernactiviteiten, waardoor de commerciële activiteiten, zoals de bouw van koopwoningen en de makelaardij, belast zouden worden. Bij de uitwerking van dit voorstel werd beoogd

een koppeling aan te brengen met de voor woningcorporaties toegestane werkzaamheden zoals omschreven in het Besluit Beheer Sociale Huur sector, hetgeen echter niet goed realiseerbaar bleek. Dit heeft geleid tot invoering van gedeeltelijke belastingplicht van woningcorporaties met ingang van 1 januari 2006 waarbij een zelfstandig fiscaal criterium voor de vennootschapsbelasting is opgenomen. Daarbij speelde mee dat invoeren van integrale belastingplicht in verhouding tot de verwachte opbrengsten tot een onevenredige toename van administratieve- en uitvoeringslasten zou leiden. De afschrijvingsbeperking voor gebouwen die daarna is ingevoerd, alsmede nadere politieke afwegingen in het kader van het coalitieakkoord hebben er toe geleid dat nu een andere keuze is gemaakt.

Criteria

Vennootschapsbelasting wordt geheven over de winst van ondernemingen. De fiscale criteria voor het drijven van een onderneming zijn de aanwezigheid van een organisatie van kapitaal en arbeid, deelname aan het economische verkeer en het behalen van winst daarmee. Als het behalen van winst geen oogmerk is, is als criterium voor de aanwezigheid van een onderneming ook voldoende dat er vermogensoverschotten worden behaald of dat in concurrentie wordt getreden met belastingplichtige ondernemingen. Wanneer het geheel aan activiteiten van woningcorporaties wordt gezien, kunnen woningcorporaties vanuit fiscaal oogpunt moeilijk anders dan als ondernemingen worden gekenmerkt. Zij voldoen immers aan de criteria van organisatie van kapitaal en arbeid, van deelname aan het economische verkeer en behalen met hun activiteiten ook winst. Hieruit wordt de logische consequentie getrokken dat woningcorporaties voor al hun activiteiten in de vennootschapsbelasting betrokken moeten worden. Als uitwerking wordt gegeven aan de aankondiging in het Coalitieakkoord om te komen tot ontwikkeling van een rechtsvorm voor instellingen in de semi-publieke sector (maatschappelijke onderneming), zal aandacht worden geschonken aan gevolgen daarvan voor de behandeling van woningcorporaties voor de vennootschapsbelasting.

Waardering

Als een niet-belastingplichtige onderneming belastingplichtig wordt, moet zij een fiscale openingsbalans opstellen. Uit de fiscale jurisprudentie vloeit voort dat zij op die balans al haar bezittingen en schulden moet opnemen tegen de " waarde in het economische verkeer". De openingsbalans heeft als functie een scheiding te trekken tussen de onbelaste en de belaste periode. Wanneer niet de waarde in het economische verkeer gehanteerd wordt op de openingsbalans, kunnen verliezen of winsten uit de onbelaste periode naar de belaste periode verschuiven, of vice versa. Hoe hoog de waarde in het

economische verkeer is, wordt bepaald door de feiten en omstandigheden. De integrale belastingplicht voor corporaties per 1 januari 2008, betekent dat zij op die datum ook de bestaande woningen die bestemd zijn voor de sociale verhuur op de balans moeten opnemen tegen de waarde in het economische verkeer. Het rendement dat wordt behaald met de sociale verhuur is doorgaans lager dan het rendement dat wordt behaald met de commerciële verhuur (dit wordt ook wel tot uitdrukking gebracht door middel van de zogenaamde onrendabele top). Voor bestaande woningen zal dit in de waarde economische verkeer op de openingsbalans tot uitdrukking moeten komen.

Bij een overgang van de onbelaste naar de belaste sfeer is het uitgangspunt dat geen incidenteel voor- of nadeel mag optreden dat leidt tot een verstoring van de concurrentieverhoudingen. Voor niet belastingplichtige lichamen die geen onderneming dreven, maar dat wel gaan doen en daarom belastingplichtig worden, is op grond van jurisprudentie een goodwillverbod op de openingsbalans van de onderneming van toepassing. Om zeker te stellen dat hetzelfde geldt in een situatie waarin een overheidsbedrijf belastingplichtig wordt, is met ingang van 1 januari 2002 in de Wet op de vennootschapsbelasting een waarderingsvoorschrift voor immateriële activa op de openingsbalans opgenomen. Momenteel wordt een vergelijkbare bepaling opgenomen voor woningcorporaties.

Voor een deel van de woningen die woningcorporaties beheren geldt dat reeds ten tijde van de aanschaf bekend is dat de huuropbrengsten relatief laag zijn in verhouding tot de gedane investeringen. Dit verwachte toekomstige lagere rendement wordt in het jaar van aanschaf van de woningen in de eigen jaarrekening als een last genomen, de zogenoemde onrendabele top. Fiscaal is dit niet mogelijk maar zal een lager rendement jaarlijks tot uitdrukking komen in lagere huuropbrengsten en daarmee in een lagere belastbare winst of zelfs een verlies. Om eventuele onzekerheden op dit punt weg te nemen, wordt een afwaardering naar lagere bedrijfswaarde uitgesloten voor alle bedrijfsmiddelen met een eerdergenoemde onrendabele top. Het gaat derhalve om een generieke maatregel voor investeringen waarbij ten tijde van het aangaan van de verplichtingen reeds is ingecalculeerd dat het minder dan het gebruikelijk rendement zal opleveren (Bron: Ministerie van Justitie)

8 Maatschappelijk rendement in de praktijk

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de opzet en uitvoering van het praktijkonderzoek. In hoofdstuk 8.1 zal de onderzoeksmethodiek worden besproken.

8.1 Onderzoeksmethodiek

Voor het verrichten van een marktonderzoek maakt men onderscheid tussen kwalitatieve en kwantitatieve methoden. In mijn onderzoek heb ik gekozen voor kwalitatieve methoden. De kwalitatieve onderzoeksmethoden die men onderscheidt, zijn: de groepsdiscussie en het diepte-interview. Voor mijn onderzoek heb ik gebruik gemaakt van beide kwalitatieve onderzoeksmethoden, namelijk de groepsdiscussie in de vorm van deelname aan het congres "Maatschappelijk rendement: van denken naar doen" georganiseerd door het SEV en de diepte-interviews die ik heb gehouden bij een achttal woningcorporaties en een tweetal beleidsbepalers.

Groepsdiscussie

Onder leiding van een gespreksleider wordt een aantal geselecteerde personen aangezet tot het voeren van een discussie over een bepaald onderwerp. Daarbij is het de bedoeling dat zij hun mening geven over het onderwerp en op elkaar reageren (interactie). Gedurende de groepsdiscussie zorgt een gespreksleider ervoor dat de discussie voorspoedig verloopt en dat alle aspecten van het probleem besproken worden. Om dat te bewerkstelligen wordt er gebruik gemaakt van een gesprekspuntenlijst.

Grootste voor- en nadelen van een groepsdiscussie:

Voordelen:

- Snel verkrijgen van ideeën, mogelijkheden en alternatieven.
- Een groepsdiscussie is vooral geschikt bij onderzoek naar een nieuw product/terrein, substituten, nieuwe communicatiestrategieën etc.
- Respondenten hebben de mogelijkheid om te reageren op elkaar, waardoor zij het onderwerp 'zelf beleven' en openhartiger antwoorden.

Nadelen:

- Beperkte aantallen mogelijk gezien de oplopende kosten.
- Er kunnen geen algemene conclusies worden getrokken die voor de hele doelgroep gelden.

- Beperkte mogelijkheden tot het uitdiepen van individuele gedachten en motieven van de respondenten.

Diepte- interview

Bij een diepte-interview vindt er een gesprek plaats tussen een interviewer en één respondent. De gesprekken zijn gericht op het achterhalen van motivaties en gedachten over een onderwerp. Door gebruik te maken van een gesprekspuntenlijst, zorgt de interviewer ervoor dat alle aspecten van het probleem belicht worden. De duur van een diepte-interview kan variëren, maar over het algemeen wordt er maximaal een uur uitgetrokken voor het gesprek.

Grootste voor- en nadelen van een diepte-interview:

Voordelen:

- Er kan goed doorggevraagd worden naar achterliggende motivaties, gedachten en ideeën. Hierdoor komt gedetailleerde informatie vrij.
- Interview kan overal plaatsvinden, waardoor bijvoorbeeld een geïnterviewde zich beter op zijn gemak voelt en eerlijker antwoord.

Nadelen:

- Interviewer kan onbewust de geïnterviewde beïnvloeden en is tevens de enige die de geïnterviewde kan uitdagen.

8.2 Opzet

Het onderzoek richt zich op het maatschappelijk rendement van woningcorporaties. De hiervoor te benaderen doelgroep is beperkt. Ik heb mij gericht op de woningcorporaties en de beleidsbepalers in de woningcorporatiesector. Selectief heb ik een twintigtal organisaties persoonlijk aangeschreven. Ik heb mij hierbij gericht tot de directeurbestuurders van de betreffende organisaties. Uiteindelijk heb ik bij een tiental van de aangeschreven organisaties aan de hand van een gesprekspuntenlijst een diepte-interview uitgevoerd.

Het SEV-offensief 'het maatschappelijk harder' is van start gegaan in 2005 met als reden het maatschappelijk rendement van woningcorporaties en hun investeringen beter in

kaart te brengen. Met de deelname aan het congres: 'Maatschappelijk rendement, van denken naar doen', zat ik dichtbij het vuur. Ruim 200 deelnemers, allemaal medewerkers van woningcorporaties, gemeenten, adviesbureaus en beleidsbepalers. Dit was een goede gelegenheid op te horen hoe de aanwezigen, die elke dag met het maatschappelijke rendement in aanraking komen, het begrip ervaren en hoe zij er over denken. Tijdens het congres heb ik deelgenomen aan de groepsdiscussies: Het maatschappelijke harder in vastgoedsturing en Samen kiezen voor de investering met het beste rendement.

De geïnterviewde organisaties zijn:

Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting is de financieel toezichthouder voor de woningcorporatiesector en gevestigd in Naarden. Jaarlijks beoordeelt het Fonds de financiële positie van individuele corporaties en wordt gerapporteerd over de sector als geheel. Het Fonds adviseert daarnaast inzake het rechtmatigheidstoezicht.

Dudok Wonen

Dudok Wonen is een huurders- en een koperscorporatie uit Hilversum. Dudok Wonen heeft circa 8000 panden in eigendom.

In

In is een woningcorporatie in de stad Groningen. In bouwt, verhuurt en beheert ruim 11.000 woningen, kamers en bedrijfsruimten.

Woonbron

Woonbron is gevestigd in Rotterdam. Met ruim 50.000 woningen in Rotterdam, Spijkenisse, Delft en Dordrecht biedt Woonbron een brede klantengroep een thuis.

Vivare

Vivare is een ondernemende woningcorporatie met hart voor haar omgeving. Het hoofdkantoor is gevestigd in Arnhem. Vivare is actief in zeven gemeenten, Arnhem, Duiven, Nijmegen, Overbetuwe, Renkum, Rheden en Westervoort. In totaal heeft Vivare 24.000 verhuureenheden waarvan 23.500 woningen.

Talis Woondiensten

Talis is een van de grote woningcorporaties in de regio Arnhem/Nijmegen en is gevestigd in Nijmegen en Wijchen. Talis heeft circa 14.000 woningen in Nijmegen en Wijchen.

St-Joseph Wonen

St-Joseph is een woningcorporatie uit Hengelo met bezit in verschillende segmenten, eensgezinswoningen, seniorenwoningen en appartementen. Het totaal bezit betreft circa 7500 woningen in Hengelo.

Portaal Leiden

Portaal is een woningcorporatie uit Baarn met een vijftal regiokantoren in Arnhem, Nijmegen, Leiden, Eemland en Utrecht. Het totaal bezit betreft circa 56.000 woningen.

Woonzorg Nederland

Woonzorg Nederland gevestigd in Amstelveen is een landelijke woningcorporatie gespecialiseerd op het gebied van wonen, service en zorg aan senioren en jongere mensen met een beperking. Woonzorg heeft circa 26.000 zelfstandige woningen en circa 17.000 plaatsen in 159 verzorgings- en 18 verpleeghuizen.

Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV)

De SEV is gevestigd in Rotterdam en ontwikkelt innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen.

8.3 Resultaten van de diepte-interviews

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de interviews met de verschillende organisaties besproken. Het doel van deze paragraaf is inzicht geven in de uitspraken en/of meningen van de verschillende geïnterviewde organisaties. De uitspraken en/of meningen van de verschillende organisaties zijn beknopt per onderwerp in een tabel weer gegeven.

8.3.1 Woningcorporaties/Beleidsbepalers

In tabel 8.1 zijn de missies van de organisaties weergegeven. De organisaties geven in de interviews aan dat hun missie weergeeft waar zij als bedrijf voor staan en wat zij willen uitstralen.

Tabel 8.1 Missie van de woningcorporaties/beleidsbepalers

Bedrijf	Missie van de woningcorporaties/beleidsbepalers
Dudok Wonen	Biedt kansen op een wooncarrière, aan haar klanten, in 't Gooi.
In	Werken aan wonen in een vitaal Groningen.
Woonbron	Biedt een brede klantengroep een thuis en keuzemogelijkheden in een vitale stad met uiteenlopende, aantrekkelijke woonmilieus.
Vivare	Vivare levert woningen en woondiensten aan mensen in het KAN-gebied, op een klantgestuurde en vernieuwende manier, zodat die mensen zorgeloos wonen. Mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien hebben bij Vivare een streepje voor.
Talis	Prettig wonen in een prettige buurt, dat is waar het om gaat.
St-Joseph	Mensen zelfstandig laten wonen in de omgeving van hun keuze.
Portaal Leiden	-Haar klanten en woningzoekenden met een laag inkomen betaalbaar kunnen (blijven) wonen; -Haar huurders kunnen rekenen op een goed onderhouden woning in een leefbare buurt, waar zij zich prettig voelen; -Er extra inspanningen verricht worden voor bijzondere groepen, zoals gehandicapten en daklozen.
Woonzorg Nederland	Aanbieden van wonen, service en zorg aan senioren en jongere mensen met een beperking.
Centraalfonds	Het bevorderen van inzicht en vertrouwen door onafhankelijk toezicht.
SEV	Werkt aan grensverleggende, praktisch toepasbare oplossingen voor maatschappelijke woonvraagstukken, in de praktijk ontwikkeld en beproefd.

Tijdens het interview hebben de woningcorporaties aangegeven welk archetype zij het best bij zichzelf vinden passen. Dit aan de hand van het schematisch overzicht zoals weergegeven in figuur 2.1 van dit onderzoek. De resultaten zijn te zien in tabel 8.2.

Tabel 8.2 Archetypen woningcorporaties

Organisatie	Archetypen woningcorporatie
Dudok Wonen	Emancipatiemachine
In	Wijkregisseur
Woonbron	Wijkregisseur
Vivare	Emancipatiemachine
Talis	Vastgoedonderneming → Klantencorporatie
St-Joseph	Wijkregisseur
Portaal Leiden	Wijkregisseur
Woonzorg Nederland	Vastgoedonderneming
Centraal Fonds	Niet van toepassing
SEV	Niet van toepassing

Zoals in tabel 8.2 is te zien, vinden twee woningcorporaties Talis en Woonzorg Nederland dat zij linksboven in figuur 2.1 thuis horen. De overige zes woningcorporaties geven aan rechtsonder in het schematisch overzicht thuis te horen, wat met de maatschappelijke druk ook geen verrassing is te noemen. Meest opvallende is Woonzorg Nederland, die in haar imago een wijkregisseur lijkt te zijn. Maar in het interview kwam dit imago niet naar voren. Ook opvallend is Talis, die aangeeft een vastgoedonderneming en klantencorporatie te zijn. De kerntaak van Talis is het huisvesten van de traditionele doelgroep. Ook in de ontwikkeling van nieuwe woningen is dit te zien, de helft van de nieuwbouwproductie zijn vrije sector woningen. De traditionele doelgroep stijgt niet meer en er is genoeg sociale huur. Wel is het belangrijk dat er voor een goede leefomgeving wordt gezorgd voor de klanten van Talis.

8.3.2 Toezicht

Het toezicht op de woningcorporaties is besproken in hoofdstuk 3 van dit onderzoek. In de praktijk is het toezicht op woningcorporaties niet anders dan in de literatuur is beschreven en in hoofdstuk 3 besproken. Echter moet worden opgemerkt dat woningcorporaties voor hun belanghebbenden (huurders) een apart verkort jaarverslag publiceren. Dit is echter geen toezicht, maar verantwoording aan de belanghebbenden. Op de toezichthouder Centraal Fonds en het SEV wordt natuurlijk ook toezicht gehouden. Dit is beknopt weergegeven in tabel 8.3.

Tabel 8.3 toezicht op de organisaties

Organisatie	Toeziçht op de organisatie
Dudok Wonen	Toeziçht zoals beschreven in hoofdstuk 3
In	Toeziçht zoals beschreven in hoofdstuk 3
Woonbron	Toeziçht zoals beschreven in hoofdstuk 3
Vivare	Toeziçht zoals beschreven in hoofdstuk 3
Talis	Toeziçht zoals beschreven in hoofdstuk 3
St-Joseph	Toeziçht zoals beschreven in hoofdstuk 3
Portaal Leiden	Toeziçht zoals beschreven in hoofdstuk 3
Woonzorg Nederland	Toeziçht zoals beschreven in hoofdstuk 3
Centraal Fonds	Het toeziçht op het Centraal Fonds ligt bij de minister van VROM. In de woningwet en het Besluit Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (BCFV) zijn de bevoegdheden van de minister ten aanzien van het Centraal Fonds geregeld o.a. benoeming van het bestuur, begroting, hoogte van bijdrage en bevoegdheid tot schorsen.
SEV	Het toeziçht op het bestuur van SEV ligt bij de minister van VROM. De minister benoemt een ambtelijk adviseur, die bevordert het overleg tussen het ministerie en de stichting en adviseert de stichting waar nodig. Het jaarwerkplan, de jaarbegroting en jaarrekening worden ter goedkeuring voorgelegd aan de minister. Het toeziçht op de directie van SEV wordt door het bestuur uitgevoerd.

8.3.3 Maatschappelijke Onderneming

In tabel 8.4 zijn de meningen van de verschillende organisaties op het wetsvoorstel voor invoering van de nieuwe rechtsvorm Maatschappelijke Onderneming opgenomen.

Tabel 8.4 maatschappelijke onderneming

Organisatie	Rechtsvorm Maatschappelijke Onderneming
Dudok Wonen	Een nieuwe rechtsvorm zou goed kunnen zijn. Maar een maatschappelijke onderneming zonder winst oogmerk is Dudok Wonen niet. Het huidige voostel kan de goedkeuring nog niet wegdragen.
In	Dit wetsvoorstel laat nog veel openingen. Het is echter wel een goed initiatief. De huidige regelgeving is verouderd. De positie moet recht doen aan de woningcorporatie als aan het publiek belang.
Woonbron	De toebedeelde inspraak aan belanghebbendenvertegenwoordig zou nare gevolgen kunnen hebben voor het te voeren beleid en voortgang van processen. Belanghebbenden moet zich uitspreken over hoe de woningcorporatie het maatschappelijk doet, niet over dezelfde ontwerpen als de Raad van Toeziçht.
Vivare	Het moet niet zo zijn dat de belanghebbendenvertegenwoordiging in staat is alle besluiten eventueel tegen te kunnen houden. Er ontstaan scheve verhoudingen wanneer het ene orgaan een besluit wel goedkeurt en het andere orgaan het besluit tegenhoudt.

Talis	Talis is nog niet overtuigd van de eventuele invoering van de nieuwe rechtsvorm. Er ontstaat veel meer regelgeving, vooral op het gebied van de positie van belanghebbendenvertegenwoordiging. Deze kan een sterke invloed krijgen op het te voeren beleid.
St-Joseph	De introductie van de Ondernemingskamer voor het aan de kaak stellen van het functioneren van woningcorporaties is goed. Een wettelijke inbedding hiervan is een goede zaak. Iemand moet de woningcorporatie kunnen aanspreken op het beleid.
Portaal Leiden	Het is erkenning van de maatschappelijke ondernemingen. De rechtsvorm moet echter geen bemoeienis vanuit de overheid in de hand werken. Het is bestemd voor checks and balances.
Woonzorg Nederland	Maatschappelijke ondernemingen mogen geen winstuitkeringen doen. Dan is het toch interessanter om deze activiteiten in een BV plaats te laten vinden.
Centraal Fonds	Een goed initiatief. Het maakt de verhoudingen en rolverdeling van woningcorporaties inzichtelijk. De woningcorporaties zien zichzelf te veel als ondernemer. Hierdoor is er geen heldere rol.
SEV	Het is een kans die de woningcorporatiesector niet mag laten schieten. Al is het huidige voorstel nog niet het juiste. De SEV ziet de maatschappelijke onderneming meer als een predicaat. De criteria zullen verder moeten worden aangescherpt in overleg met de sector.

De initiatieven voor een nieuwe rechtsvorm Maatschappelijke Onderneming worden in de woningcorporatiesector op de voet gevolgd. Iedereen heeft hier dan ook een mening over. Over het algemeen kan de sector zich vinden in het initiatief, maar het huidige wetsvoorstel mag van de sector zeker nog op enkele punten gewijzigd dan wel besproken worden. Vooral het punt van de inspraak van de belangenvertegenwoordiging wordt met argusogen bekeken.

8.3.4 Maatschappelijk rendement

In tabel 8.5 staat de uitleg van het begrip maatschappelijk rendement door de verschillende organisaties.

Tabel 8.5 maatschappelijk rendement

Organisatie	Wat is maatschappelijk rendement?
Dudok Wonen	Verschil tussen feitelijk behaald financieel rendement en het mogelijk optimale rendement bij commercieel handelen.
In	Datgene wat de woningcorporatie toevoegt aan de samenleving; woongenot, samenlevingsopbouw.
Woonbron	Wanneer mensen trots zijn op hun wijk en wanneer de wijk/buurt weerbaar is.
Vivare	De inzet van geld uitgedrukt in wat de maatschappij er beter van wordt.
Talis	Verschil tussen feitelijk behaald financieel rendement en het mogelijk optimale rendement bij commercieel handelen.
St-Joseph	Datgene wat het huizenbezit van de woningcorporatie toevoegt

	aan wijk of buurt.
Portaal Leiden	De toevoeging aan de wijk/buurt die doormiddel van het te voeren beleid van de woningcorporatie is geleverd.
Woonzorg Nederland	Het resultaat van een maatschappelijke investering = het streefrendement min het daadwerkelijke rendement.
Centraal Fonds	Maatschappelijke rust, veiligheid en rechtvaardigheid.
SEV	De maatschappelijke effecten van de middelen, de investering, de bronnen die nodig zijn om activiteiten te ondernemen.

Uit definities die de organisaties geven, blijkt dat er geen eenduidigheid bestaat over het begrip maatschappelijk rendement. Het is een begrip wat zich eigenlijk niet laat vangen in een definitie. Het begrip is nog volop in ontwikkeling.

Alle woningcorporaties ondernemen velen initiatieven op het gebied van maatschappelijk rendement, of om de maatschappelijke prestaties te financieren.

Bijvoorbeeld de initiatieven van woningcorporatie "In" uit Groningen op het gebied van tuinonderhoud. Velen woningcorporaties maken tegenwoordig ook gebruik van de huismeester of de wijk/buurt conciërge. De huismeester let op het onderhoud van de buurt/wijk. Bewoners hebben een aanspreekpunt in hun eigen wijk. Die geeft een goed gevoel bij de bewoners van een wijk.

Wat erg opvalt uit de interviews, is het verschil in initiatieven van bijvoorbeeld woningcorporatie Woonbron uit Rotterdam en Dudok Wonen uit Hilversum.

Dudok Wonen geeft aan eigenlijk weinig in wijken en/of buurten te hoeven investeren omdat er eigenlijk geen probleemwijken zijn in Hilversum, 't Gooi. Daarentegen investeert Woonbron veel in de wijken/buurten. Zij richten zich op de branding (geven van eigen identiteit) van wijken/buurten.

Door deze verschillen in initiatieven ligt de focus voor investeringen heel anders. Het is ook terug te zien in de definitie die beide woningcorporaties geven. Dudok Wonen geeft een definitie die mede op financieel rendement is gebaseerd. Woonbron geeft aan wanneer de bewoners trots op hun wijk zijn, behalen wij maatschappelijk rendement. Dit zijn compleet verschillende definities die niet met elkaar te vergelijken zijn. Door deze definities en initiatieven lijkt het of Dudok Wonen een veel meer financieel gericht woningcorporatie is dan Woonbron.

8.3.5 Maatschappelijk rendement gemeten

Per woningcorporatie zal hieronder de mening over en initiatieven op het gebied van maatschappelijk rendement in beeld worden gebracht. In tabel 8.6 is aangegeven of de woningcorporaties deelnemen aan de maatschappelijke visitatie en aan een benchmark.

Tabel 8.6 maatschappelijk rendement gemeten

Bedrijf	Maatschappelijke rendement gemeten
Dudok Wonen	Visitatie door Pricewaterhouse Coopers, Aedex benchmark
In	Visitatie door Pricewaterhouse Coopers, Aedex benchmark
Woonbron	Visitatie door Pricewaterhouse Coopers/ Pentascope, Aedex benchmark
Vivare	Visitatie vanaf 2008, Aedex Benchmark
Talis	Geen visitatie, Aedex en Woonbench benchmark
St-Joseph	Visitatie Reaflex, Aedex en Woonbench benchmark
Portaal Leiden	Visitatie vanaf 2008, Aedex benchmark
Woonzorg Nederland	Geen visitatie, Aedex en Woonbench benchmark
Centraalfonds	Niet van toepassing
SEV	Niet van toepassing

Uit bovenstaand tabel blijkt dat vier van de acht woningcorporaties nog geen maatschappelijke visitatie hebben laten uitvoeren. Woningcorporatie Vivare vindt dat de visitatie moet inhouden:

- 1 wat heb je afgesproken;
- 2 met wie heb je dit afgesproken;
- 3 ben je de gemaakte afspraken nagekomen of heb je ze bereikt.

Vivare heeft dan ook prestatieafspraken met de gemeente gemaakt. Echter zal Vivare vanaf dit jaar ook deelnemen als proef aan een maatschappelijke visitatie. Ook Talis heeft prestatieafspraken met de gemeente gemaakt en houdt elke twee jaar een enquête onder haar bewoners. Deze verantwoording en peiling onder haar bewoners acht Talis op dit moment voldoende. Portaal Leiden heeft geen goede relatie met de gemeente. Portaal Leiden maakt dan ook geen prestatieafspraken maar schrijft wijkvisies en op basis hiervan peilen zij elk jaar bij een derde van haar huurders de mening over het functioneren van de woningcorporatie. Woonzorg Nederland is intern gericht op financieel rendement en de kwaliteit van het woningbezit op peil houden.

Alle woningcorporaties laten een benchmark uitvoeren. De vergelijking met sectorgenoten vinden de woningcorporaties erg belangrijk, dit blijkt uit de gevoerde gesprekken.

Keuze

De keuze voor de organisatie die de visitatie en/of benchmark uitvoert laat zich niet door specifieke voorkeuren uitleggen. Er wordt gekozen voor een bepaalde aanbieder/methode, die op dat moment het beste aansluit bij de organisatie.

Eilandcultuur

De maatschappelijk prestaties horen bij maatschappelijk ondernemen. Maar wanneer je bij verschillende woningcorporaties aan tafel zit en hoort over de vele initiatieven die zij ontplooiën is de overeenkomst tussen de vele initiatieven van verschillende woningcorporaties zeer sterk. Bijvoorbeeld waarom wint Vivare de MVO-award met hun initiatief de aanpakcentrale? Hiermee kiest Vivare bewust voor kwetsbare jongeren en wil hen helpen aan een betere toekomst. Wat is het verschil met het initiatief van de Ketenontwikkeling van Woonbron, die hiermee in de wijk/buurt jongeren helpt en bij processen probeert te betrekken.

Het opvallende hieraan is dat Vivare zelf niet kan aangeven waarom zij de prijs wel hebben gewonnen. Er wordt dan als antwoord gegeven: wij zijn beter.

Het functioneren en werken op een eiland is in de corporatiesector geen opvallende verschijning. Bij alle woningcorporaties kom je dezelfde initiatieven tegen. Van koken met bewoners tot prijzen voor de best onderhouden tuin in de straat.

8.3.6 Fusies en Vennootschapsbelasting

Fusies

De invloed van fusies op het beleid van woningcorporaties in de praktijk blijkt uit alle gevoerde gesprekken positief te zijn. Alle organisaties spreken over meer daadkracht, professionalisering, betere mogelijkheden tot specialisatie en taakverbreding. Enige nadeel zoals ook blijkt uit het literatuuronderzoek, kan zijn dat de afstand met de bewoners/huurders te groot wordt. Dit wordt als negatief vanuit bewoners/huurders ervaren. Echter de woningcorporaties geven aan, wanneer we bewust zijn van dat eventuele probleem kunnen we daar op inspelen en maatregelen tegen nemen.

Vennootschapsbelasting

Vennootschapsbelasting is het onderwerp waar woningcorporaties op dit moment het meest mee in hun maag zitten. De gehele sector is tegen invoering van vennootschapsbelasting voor woningcorporaties.

Tabel 8.7 Invoering vennootschapsbelasting

Bedrijf	Mening invoering vennootschapsbelasting
Dudok Wonen	"De wereld op z'n kop"
In	Door de invoering zal het beleid moeten worden aangepast. Maar de woningcorporatie hoort in het bestel thuis.
Woonbron	Het is onverstandig om te komen met een ondoordachte belastingmaatregel.
Vivare	Woningcorporaties kunnen meer uit algemene middelen betalen.
Talis	Wat zouden nog de voordelen zijn wanneer woningcorporaties vennootschapsbelasting moeten betalen. Persoonlijke mening van de geïnterviewde: uit bestel stappen.
St-Joseph	Vennootschapsbelasting is beïnvloedbaar. Verliezen 9 jaar vooruit schuiven. Wel gewoon in het bestel blijven functioneren.
Portaal Leiden	Vennootschapsbelasting is geen eerlijke zaak. Maar volgens de statuten kan er niet uit het bestel gestapt worden.
Woonzorg Nederland	Woningcorporaties worden belemmerd in hun werkzaamheden. De gevolgen zijn nog steeds erg onduidelijk.
Centraalfonds	Wanneer de woningcorporaties uit het bestel zouden stappen, wordt de woningcorporatie een gewone beheerder/belegger. Als gevolg hiervan zal uiteindelijk weer een gemeentelijk grondbedrijf ontstaan. Door het niet duidelijk investeren van woningcorporaties in wijken, is deze situatie van invoering vennootschapsbelasting ontstaan.
SEV	Vreemde ontwikkeling, erg benieuwd naar de invloed op beleid.

Wanneer we kijken naar de bovenstaande meningen in tabel 8.7 van de verschillende organisaties over de invoering van vennootschapsbelasting, zien we dat eigenlijk alle woningcorporaties negatief tegenover de invoering staan.

Opvallend: Vivare geeft in het interview aan dat woningcorporaties genoeg middelen hebben om de invoering op te vangen. Echter ziet Vivare het probleem van de invoering in het geld wat zij als woningcorporatie minder in de maatschappij kunnen investeren. Het Centraal Fonds laat doorschemeren dat de woningcorporaties het eigenlijk aan zichzelf hebben te danken.

Tijdens het schrijven van dit onderzoek is woningcorporatie De Veste uit Ommen de eerste die aan de minister van VROM heeft geschreven serieus te overwegen uit het bestel te stappen. De Veste is van mening dat door de heffing van vennootschapsbelasting de woningcorporaties op een achterstand ten opzichte van gewone ondernemingen worden gezet. De Veste geeft aan en deze mening wordt gedragen door de geïnterviewde woningcorporaties dat in plaats van vennootschapsbelasting afdragen kunnen we dat geld beter besteden aan de sociale woningvoorraad. Om deze reden wil De Veste geen toegelaten instelling meer zijn.

De minister van VROM is het hier niet mee eens en staat het niet toe dat De Veste uit het bestel stapt.

Het is de grote vraag hoe deze situatie zich in de toekomst zal gaan ontwikkelen. Het resultaat kan zeer grote consequenties hebben voor de woningcorporatiesector.

8.4 Resultaten van het congres: Maatschappelijk rendement, van denken naar doen

In deze paragraaf worden de resultaten van mijn deelname aan het congres besproken.

8.4.1 Doel

Het doel van het SEV-offensief: "Het maatschappelijk harder", is een manier te vinden waarop maatschappelijk opbrengsten van het werk van woningcorporaties net zo zichtbaar zouden kunnen worden gemaakt als de financieel-economische rendementen. Bij de start van het offensief was er nog weinig praktijkervaring opgedaan met het maatschappelijk rendement. Tijdens het congres werden de resultaten gepresenteerd van de ervaring, opgedaan tijdens de duur van het SEV-offensief. De resultaten zijn gepresenteerd en in boekvorm uitgegeven met als resultaat: Praktijkboek maatschappelijk rendement. De resultaten opgenomen in dit boek heb ik gebruikt in paragraaf 6.5 van dit onderzoek.

Tijdens het congres werd mij echter steeds duidelijker dat er bijna net zoveel meningen en initiatieven over het maatschappelijk rendement zijn als dat er woningcorporaties zijn. Tijdens de deelname aan de groepsdiscussies van het congres blijken er steeds meer handvatten te worden geboden aan de woningcorporaties inzake maatschappelijk rendement. Maar de deelnemers blijven heel vaak hun eigen meningen te volgen omdat heel veel deelnemers stellen dat zij de juiste benadering van het begrip hanteren. Maar wanneer er wordt gekeken naar de woningcorporaties en niet naar de personen blijken de verschillende meningen toch omgezet te worden naar initiatieven met sterke onderlinge gelijkenissen.

Resultaat

Mijn bevindingen heb ik tijdens het congres aan de heer George de Kam, bijzonder hoogleraar Maatschappelijk Ondernemen met grond en locaties aan de Radboud

Universiteit Nijmegen en tevens auteur van het Praktijkboek Maatschappelijk rendement, voorgelegd.

Hij stelde dat ik aangaf dat de manier waarop de woningcorporatiesector initiatieven ontplooit voor het in beeld brengen van maatschappelijk rendement niet getuigd van renderende activiteiten.

Hij gaf aan dit een bijzondere maar niet onjuiste gedachte te vinden.

9 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek weergegeven. In paragraaf 9.1 worden de conclusies uiteengezet, vervolgens wordt er in paragraaf 9.2 ingegaan op de aanbevelingen.

9.1 Conclusies

Om de hoofdvraag te beantwoorden, worden eerst de doelstelling en probleemstelling van het onderzoek herhaald.

De doelstelling voor dit onderzoek is:

Het verkrijgen van duidelijkheid rond het begrip maatschappelijk rendement van woningcorporaties. Het is een onderzoek naar het hoe, wat en waarom van maatschappelijk rendement.

De probleemstelling van dit onderzoek is:

Wat is het maatschappelijk rendement van woningcorporaties?

De probleemstelling kan heel breed onderzocht worden. Hiervoor zijn een aantal onderzoeksvragen opgesteld om het probleem uit een te zetten.

1. Wat is een woningcorporatie?

Een woningcorporatie of woningbouwcorporatie is een organisatie die zich (zonder winstoogmerk) zoals omschreven in het BBSH richt op het waarborgen van de financiële continuïteit, passend huisvesten van de doelgroep, kwalitatief in stand houden van het woningbezit, betrekken van bewoners bij beleid en beheer, bevorderen van de leefbaarheid, huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben. In de praktijk richten woningcorporaties zich inderdaad op deze begrippen. Er wordt echter gesteld dat de begrippen te ruim omschreven zijn en elke woningcorporatie zijn eigen invulling aan de begrippen geeft. De verzelfstandiging van woningcorporaties is mede tot stand gekomen door de bruteringsoperatie van 1995. We onderscheiden vijf archetypen woningcorporaties namelijk, de vastgoedonderneming, klantencorporatie, wijkregisseur, emancipatiemachine en voorzieningencorporatie. Van oudsher maar nu ook door de steeds grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid van woningcorporaties profileren woningcorporaties zich als wijkregisseur of

emancipatiemachine. Momenteel zijn er 492 woningcorporaties met een totaal bezit van 2.408.000 woningen. Aedes is de brancheorganisatie van de woningcorporaties.

2. Hoe wordt er toezicht gehouden op woningcorporaties?

Het toezicht van woningcorporaties staat beschreven in het BBSH. Verschillende organisaties voeren het toezicht uit. Om het financiële toezicht op de sector vorm te geven heeft VROM het CFV ingesteld als zelfstandig bestuursorgaan. Het CFV oefent enerzijds toezicht uit op individuele corporaties en onderzoekt anderzijds de financiële positie van de gehele corporatiesector. De beoordelende taak van het WSW heeft in sterke mate betrekking op de kredietwaardigheid van de corporaties. Als opdrachtgever voor de woningcorporaties hebben gemeentes ook een belangrijke toezichthoudende rol. Toezicht houden op de sector is geen taak voor Aedes, maar via de derde kernfunctie, het bieden van service, is er wel enige inbreng op het gebied van toezicht.

Toezicht vindt plaats op 2 manieren, door middel van intern en extern toezicht. Intern toezicht vindt plaats door de Raad van Commissarissen (RvC) of Raad van Toezicht van de woningcorporaties. De branchevereniging van woningcorporaties Aedes, en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) ondersteunen de kwaliteit van het interne toezicht, onder andere via de Aedescode. Extern toezicht vindt plaats door VROM (volkshuisvestelijk en rechtmatigheidstoezicht) en het CFV (financieel toezicht). In zekere zin voert het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) ook een vorm van financieel toezicht uit, wanneer het de kredietwaardigheid van corporaties beoordeelt die een beroep op zijn faciliteiten doen. Vanuit de praktijk is het toezicht op woningcorporaties niet anders dan vanuit de literatuur.

3. Wat wordt er verstaan onder een maatschappelijke onderneming?

Woningcorporatie heeft vaak de rechtsvorm van een stichting of vereniging. Door de groter wordende maatschappelijke verantwoordelijkheid van de woningcorporaties is het wenselijk een nieuwe rechtsvorm op te zetten "de maatschappelijke onderneming". Er ligt nu een wetsvoorstel om de maatschappelijke onderneming op te nemen in het Burgerlijk Wetboek naast de bestaande rechtsvormen. Kenmerken van de maatschappelijke onderneming zijn: het verrichten van maatschappelijke diensten, eventuele winst wordt besteed aan het maatschappelijke doel en de nieuwe rechtsvorm bestaat uit een bestuur, een raad van toezicht en een belanghebbendenvertegenwoordiging. Vanuit de praktijk is er kritiek over de invloed van de belanghebbendenvertegenwoordiging op de besluitvorming. Het wetsvoorstel in de

vorm zoals het er nu ligt, krijgt bij de meeste woningcorporaties de handen nog niet op elkaar.

Een maatschappelijke onderneming is een nieuwe (nog niet vastgelegde) rechtsvorm voor organisaties die op bedrijfsmatige wijze diensten aanbieden waarbij grondrechten in het geding zijn.

4. Wat wordt er verstaan onder maatschappelijk rendement?

Wanneer we de Van Dale er op na slaan zou maatschappelijk rendement staan voor: Het resultaat in verhouding tot de inspanningen betrekking hebbend op de maatschappij, de samenleving. Echter is dit een beperkte omschrijving van maatschappelijk rendement. De praktijk leert ons dat woningcorporaties allemaal hun eigen begrip hanteren voor het maatschappelijk rendement. Van het verschil tussen feitelijk behaald financieel rendement en het mogelijk optimale rendement bij commercieel handelen tot aan maatschappelijke rust, veiligheid en rechtvaardigheid. Een aantal begrippen zijn van invloed op het maatschappelijk rendement namelijk, Input-Output-Outcome, Troughput en Troughcome en Efficiency en Effectiviteit.

5. Hoe wordt maatschappelijk rendement gemeten?

Er zijn drie redenen voor het in beeld brengen van maatschappelijk rendement, namelijk: het beter willen begrijpen van een investering, het verantwoorden van de maatschappelijke prestatie en de maatschappij invloed geven op investeringen. Voor het beter willen begrijpen van een investering wordt er bij vele woningcorporaties gebruikt gemaakt van benchmarking. Hiermee kunnen prestaties van woningcorporaties tegen elkaar afgezet worden. Daarnaast kan er gebruik gemaakt worden van maatschappelijke visitatie, dit wordt nog niet door de gehele woningcorporatiesector gebruikt, maar is nu bij het lidmaatschap van Aedes eens in de vier jaar verplicht gesteld. Maatschappelijke visitatie is het geven van een gestructureerde beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele woningcorporatie, met een expliciete rol voor belanghebbenden. Hiermee kan je als woningcorporatie jezelf verantwoorden naar de belanghebbenden en dit intern als leermodel gebruiken.

De transparantiemethodiek gaat uit van 2 rollen voor een woningcorporatie, de commerciële rol en de maatschappelijke rol. Door deze rollen te scheiden wordt de transparantie vergroot en is beter verantwoording mogelijk. Dan zijn er nog de 6 methoden uit het Praktijkboek Maatschappelijk rendement: de Effectenkaart, Slim meten, Social return on investment, Waardenzeef, Verhalen en Maatschappelijke Audit.

In de praktijk blijken deze manieren van in beeld brengen van maatschappelijk rendement nog niet veel gebruikt te worden.

6. Wat zijn de invloeden en effecten van fusies en de invoering van vennootschapsbelasting op het maatschappelijk rendement van woningcorporaties?

De effecten van fusies zijn vooralsnog positief vanuit de literatuur en praktijk. De middelen die gefuseerde woningcorporaties tot hun beschikking hebben geeft hen meer slagkracht en professionaliteit. Logisch beredeneerd kan dit vooraf ook voorspeld worden, maar in de praktijk moet dit dan toch nog blijken.

De invoering van de vennootschapsbelasting heeft zeer nadelige gevolgen voor de woningcorporatiesector. De woningcorporaties zijn het hier met z'n allen over eens. Dit is geen goede ontwikkeling voor de branche. Woningcorporaties geven aan, de gelden, die zij nu kwijt zijn aan het betalen van de vennootschapsbelasting, liever in de sociale huursector te steken. Nu verdwijnt het geld uit de sector en kan het niet meer opnieuw geïnvesteerd worden. De financiële ruimte kan hierdoor krapper worden.

7. De woningcorporaties en maatschappelijk rendement in de praktijk?

Woningcorporaties zijn op vele vlakken bezig om zich zo goed mogelijk te verantwoorden over het gevoerde beleid en de geleverde prestaties. Jaarverslagen, benchmarking, visitatierapporten, enquêtes onder de belanghouders, informatiebijeenkomsten etc.. Elke woningcorporatie heeft afzonderlijk een andere mening en voert een ander beleid ten behoeve van het maatschappelijk rendement. Wat de woningcorporaties dwars zit in het landelijk beleid is de steeds terugkerende bemoeienis van de overheid. Op dit moment is de grote boosdoener de invoering van de vennootschapsbelasting. Waardoor de woningcorporaties financieel minder ruimte zouden kunnen krijgen.

Hoofdvraag: Wat is het maatschappelijk rendement van woningcorporaties?

De beantwoording hiervan is niet gemakkelijk. Eigenlijk haast onmogelijk. Er worden steeds meer onderzoeken en studies verricht naar het maatschappelijk rendement en het in beeld brengen hiervan. Tijdens het literatuuronderzoek heb ik meer malen de bomen door het bos niet meer gezien. Hier een studie, daar een artikel, nieuwe regelingen vanuit de overheid etc. Eigenlijk is het zo dat hoe verder je je in de materie verdiept, hoe onduidelijker het wordt. En zeker wanneer alle woningcorporaties ook een bepaalde

mening hebben over het maatschappelijk rendement van woningcorporaties. Ik kan begrijpen dat er behoefte is aan inzicht in de prestaties van woningcorporaties. Maar op het moment wordt er teveel onderzoek naar het begrip gedaan. Het wordt er alleen maar onduidelijker op. Alle woningcorporaties benaderen op verschillende manieren hun belanghouders, er is geen consistentie.

Woningcorporaties kunnen kiezen uit drie benchmarks en uit vijf visitaties bureaus. Op deze manier zal er nooit een duidelijk overzichtelijk systeem ontstaan voor verantwoording en het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement. Moeten we niet gewoon eerlijk zijn en accepteren dat niet alles meetbaar is. En dat woningcorporaties gewoon winst moeten maken om hun maatschappelijke investeringen te kunnen doen. Want hebben woningcorporaties op dit moment zo'n slecht beleid. Volgens mij niet. Woningcorporaties zullen altijd blijven investeringen in betaalbare huisvesting. Die verrekening is nu eenmaal geweest in 1995 met de bruteringsoperatie en die verantwoordelijkheid voor de sociale woningbouw zal ook altijd bij de woningcorporaties blijven. Het blijft echter wel zeer interessant om te zien wat er gebeurt met woningcorporatie De Veste. Maar De Veste geeft aan: ook al stappen wij uit het bestel dan houden wij ons woningbezit in stand en verandert er voor de huurders niks. Daarom is het wel verstandig om duidelijkere afspraken, dan in het huidige BBSH zijn weergegeven, vast te leggen in een nieuwe rechtsvorm Maatschappelijke onderneming. Dan kunnen er doelgerichte afspraken worden gemaakt inzake investeringsverplichtingen en verantwoording. Deze kunnen in de statuten in overleg met belanghouders worden vastgelegd.

Maatschappelijk rendement is: De investeringen die woningcorporaties moeten doen om hun huidige sociale bezit en omgeving in stand te houden. En de nieuwe investeringen in ontwikkeling ten behoeve van de maatschappij in overleg met de maatschappij.

9.2 Aanbevelingen

Woningcorporatie:

Het accepteren van de woningcorporaties zoals die in hun huidige hoedanigheid functioneren. Woningcorporaties zullen gewoon winst moeten maken om de maatschappelijke investeringen/doelen te kunnen blijven financieren.

Toezicht:

Verlegging van de toezichtstructuur naar benchmarking en visitatie. Wanneer deze rapportages voor de gehele sector in dezelfde structuur worden uitgevoerd kunnen de rapportages ook worden gebruikt als toezichtdocumenten.

Maatschappelijke onderneming:

Het vastleggen van de nieuwe rechtsvorm Maatschappelijke onderneming in overleg met de woningcorporatiesector. Op dit moment is er niet genoeg draagvlak omdat veel woningcorporaties het niet eens zijn met het huidige wetsvoorstel. Een nieuw breder gedragen wetsvoorstel. Er zullen bepaalde investeringsverplichtingen voor de woningcorporaties moeten worden vastgelegd. In hoofdlijnen kan dit in een nieuw wetsvoorstel, in detail kan dit in samenspraak met deskundige belanghouders van de woningcorporatie worden vastgelegd in de statuten van de nieuwe maatschappelijke onderneming.

Maatschappelijk rendement:

In overleg met deskundige belanghouders kunnen er investeringsafspraken/verplichtingen worden gemaakt. Hierbij is op voorhand bekend wat, waar en hoeveel de woningcorporatie maatschappelijk gaat investeren. De onderlinge communicatie tussen woningcorporaties moet worden verbeterd. Die initiatieven en methoden moet lokaal en/of regionaal met elkaar worden besproken. Dit ten behoeve van de efficiëntie in de bedrijfsvoering.

Maatschappelijk rendement gemeten:

Hierbij is naar mijn mening consistentie het sleutelwoord. Eén manier van benchmarking en één manier van visitatie. Hierdoor kan je duidelijke vergelijkingen maken met andere woningcorporaties en is overal op dezelfde manier inzichtelijk hoe woningcorporaties op verschillende gebieden presteren. Ook hier speelt efficiëntie en effectiviteit een belangrijke rol.

Fusies en Vennootschapsbelasting:

Over fusies zijn veel positieve berichten. Hierdoor is het moeilijk hier een aanbeveling voor te doen. Een aandachtspunt is: verlies het contact met je belanghouders niet uit het oog. Wanneer de afstand te groot wordt, gaat het ten koste van de betrokkenheid.

Vennootschapsbelasting:

Beëindig de invoering van de vennootschapsbelasting. Maar leg bepaalde afspraken inzake heffingen vast in een nieuw wetsvoorstel betreffende de nieuwe rechtsvorm Maatschappelijke onderneming.

Literatuurlijst

Commissie Intern Toezicht Woningcorporaties (1998), Naar professioneel toezicht, Advies van de Commissie Intern Toezicht Woningcorporaties, Almere: Aedes vereniging van woningcorporaties

Aedes vereniging van woningcorporaties (2007), Aedescode, Aedes vereniging van woningcorporaties

Aedes vereniging van woningcorporaties (2007), Voorontwerp wetsvoorstel: Rechtsvorm maatschappelijke onderneming, Aedes vereniging van woningcorporaties

Aedex stichting corporatie vastgoedindex (2006), Corporaties waarderen naar de standaard, stichting corporatie vastgoedindex Aedex

De Waal, S.P.M., P.M. Koster en F. Mertens (2008), Visitatiestelsel 'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties', Methodiek, proces en beoordelingskader versie 3.0, Auditraad

Baarda, D.B., M.P.M. de Goede (2001), Basisboek Methoden en Technieken, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek, Derde herziene druk, Stenfert Kroese Groningen

Trapman, J. (2004), Handboek corporatie governance, Praktische handleiding voor de toezichthouder woningcorporatie, B&G

Bobbe, L., L. Reimerink (2006), Empowerment in de volkshuisvesting, Rotterdam: SEV

Cebeon (2006), Effecten fusies corporaties op maatschappelijke prestaties, Ministerie van Vrom

Centraal fonds volkshuisvesting (2006), Verslag financieel toezicht woningcorporaties verslagjaar 2005, Naarden: Centraal fonds volkshuisvesting

Centraal fonds volkshuisvesting (2007), Verslag financieel toezicht woningcorporaties verslagjaar 2006, Naarden: Centraal fonds volkshuisvesting

Centraal fonds volkshuisvesting (2008), De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde, Naarden: Centraal fonds volkshuisvesting

Conijn, J., van Os, P. (2007), De transparantiemethodiek, Amsterdam: Rigo research en advies

Deuten, J. (2007), Praktijkboek maatschappelijk rendement Deel 1: methoden, Rotterdam: SEV

Eco, U. (2005), Hoe schrijf ik een scriptie, Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker, Pockethuis

Ekkers, P. (2006), Van volkshuisvesting naar woonbeleid, Den Haag: SDU Uitgevers B.V.

Van Grinsven, A. (2007), Meten van de kwaliteit van maatschappelijk ondernemen, Amsterdam: Rigo research en advies

Gruis, V. (2004), Strategisch voorraadbeleid van woningcorporaties, Sturing van financieel en maatschappelijk rendement, Een verkennende studie naar het gebruik van prestatie-indicatoren onder woningcorporaties, Delft: Onderzoeksinstituut OTB

Gruis, V. (2005), De Balanced Scorecard in het strategisch voorraadbeleid, Naar een instrument voor meting van maatschappelijk en financieel rendement, Delft: Onderzoeksinstituut OTB

De Jong, R. (2007), Back to civil society? De corporatie als eigensoortige maatschappelijke onderneming, Rotterdam: SEV

De Kam, G., J. Deuten (2005), Weten van renderen, Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken, Eindhoven/Glimmen: SEV

Kuypers, G. (1992), ABC van een onderzoeksopzet, vijfde druk, Muiderberg: Dick Coutinho

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (2007), Maatschappijlabel, Rotterdam: KWH

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (2008), KWH-Prestatie-Index 2007, Integrale kwaliteitsvisie woningcorporaties, Rotterdam: KWH

Potter, J. (2006), Samenhang maatschappelijke prestaties en vermogenspositie van woningcorporaties, Alkmaar: UvA

Priemus, H. (2005), Zwalkend volkshuisvestingsbeleid, Delft: B&G

Projectgroep Rechtsvorm Maatschappelijke onderneming (2006), Rapport van de projectgroep Rechtsvorm Maatschappelijke onderneming, Den Haag: Ministerie van Justitie

Schilder, A., R.H.J. Mosch, M. Hage (2006), Advies toezicht op woningcorporaties, Amsterdam: De Nederlandsche Bank

Scholten, P. (2003), Maatschappelijke rendement gemeten, 1^e druk 2003, Amsterdam: Point

Tegel, K., I. Algera, G. van den Berg (2006), Beweegredenen woningcorporaties, KPMG Accountants, Den Haag: Ministerie van VROM

IJzendoorn, R. (1981), Sociaal beleid en rendement, Deventer: Kluwer

Vrom (2005), Besluit Beheer Sociale Huursector, Lopende tekst van de artikelen en de toelichting, Den Haag: Vrom

Vrom-Inspectie (2005), Toezicht verslag sociale huursector 2004, Een beschrijving van ontwikkelingen in de sociale huursector, Rotterdam: Vrom-Inspectie

Lijst van interviews:

Dhr. Jan van der Moolen, Algemeen directeur Centraal fonds volkshuisvesting, Naarden
Mevr. Joan van der Burgt, directeur Vastgoed, Dudok Wonen, Hilversum
Mevr. Yvonne Geerdink, directeur In, Groningen
Dhr. Luiten, concernadviseur Ketenontwikkeling Woonbron, Rotterdam

Dhr. Eric Angenent, directeur Vivare, Arnhem
Dhr. Gunsing, beleidsadviseur Strategie & Beleid Talis Woondiensten, Nijmegen
Dhr. Welhuis, beleidsadviseur, St. Joseph, Hengelo
Dhr. Lex de Boer, directeur Portaal Leiden, Leiden (inmiddels directeur SEV)
Dhr. Verduyn, directeur Woonzorg Nederland, Amstelveen
Dhr. Paul Doevendans, programmaregisseur SEV, Rotterdam

Relevante websites:

www.aedesnet.nl
www.aedex.nl
www.bng.nl
www.cfv.nl
www.deloitte.nl
www.dudokwonen.nl
www.ecorys.nl
www.google.nl
www.in-groningen.nl
www.justitie.nl
www.kei-centrum.nl
www.kwh.nl
www.mo-plein.nl
www.ntmo.nl
www.pentascopie.nl
www.portaal.nl
www.pwc.nl
www.raeflex.nl
www.sev.nl
www.stjoseph.nl
www.talis.nl
www.vivare.nl
www.vrom.nl
www.vtw.nl
www.wikipedia.nl
www.woonbron.nl
www.woonzorg.nl