



Maatschappelijk rendement van woningcorporaties

Onderzoek uitgevoerd ten afronding van de master
Vastgoedkunde

Rijksuniversiteit Groningen

Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

20-01-2008

Paula Schuldink

S1321986

Begeleider: ir. G.H. Heins

m.m.v. Woningcorporatie Haskerland, Joure



Voorwoord

Voor u ligt mijn Master Thesis als afronding van de Master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen: Een onderzoek over maatschappelijk rendement van woningcorporaties.

Na de bachelor Technische Planologie besloot ik verder te gaan met de master Vastgoedkunde vanwege mijn belangstelling voor het ontwikkelen van nieuwbouwprojecten. Veel ambitieuze woningcorporaties zijn bezig met projectontwikkeling. Vanwege de maatschappelijke taak van corporaties heeft projectontwikkeling in de corporatiesector mijn interesse gewekt, op deze manier is mijn scriptie tot stand gekomen. Naast het bouwen en verhuren hebben woningcorporaties veel meer taken op maatschappelijk gebied, het zogeheten maatschappelijk rendement. Op dit moment is dit thema zeer actueel. Dit onderzoek gaat het over het verkrijgen van inzicht in het maatschappelijk rendement van een woningcorporatie.

Ik heb dit onderzoek uitgevoerd in combinatie met een stage bij Woningcorporatie Haskerland in Joure. Ik wil de directeur-bestuurder Aart Rekers graag bedanken voor de mogelijkheid die hij mij heeft gegeven om mijn onderzoek bij Haskerland uit te voeren. Daarnaast wil ik alle werknemers bij de corporatie bedanken voor de belangrijke input bij mijn onderzoek en de prettige samenwerking.

Ik wil ir. G. H. Heins bedanken voor de inspiratie en goede begeleiding tijdens mijn afstudeeronderzoek.

Tot slot wens ik u veel leesplezier.

Paula Schuldink
Heerenveen, 20-01-2008



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Figuur- en Tabellijst	5
Samenvatting	6
1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 onderzoeksopzet	11
1.3 methodologie	13
1.4 maatschappelijke relevantie	13
2 Theoretisch raamwerk	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Definities 'maatschappelijk rendement'	15
2.3 Definitie woningcorporaties	17
2.4 Maatschappelijke prestatie	18
2.5 Investering	18
2.6 Achtergrond Maatschappelijk rendement	20
3 Maatschappelijk rendement in Nederland	24
3.1 Inleiding	24
3.2 beleid	24
3.3 Motivatie maatschappelijk presteren	25
3.4 BBSH	27
3.5 Analyse	28
4 Maatschappelijk rendement Haskerland	33
4.1 Inleiding	33
4.2 Enquête	33
4.2.1 Enquête maatschappij	33
4.2.2 Enquête Haskerland	33
4.3 Wat is de huidige strategie van woningcorporatie Haskerland?	36
4.3.1 Strategisch voorraadbeleid	38
4.3.2 Prestatieafspraken	39
4.3.3 Verkoop huidige bezit	40
4.5 Analyse	40
5 Maatschappelijke rendement bij projecten	43



5.1	Inleiding	43
5.2	Wat is een maatschappelijke toets?	43
5.3	Wanneer/Waar kan de maatschappelijke toets toegepast worden?	44
6.	Voorbeeld projecten	48
6.1	Pannakooi	48
6.1.1	Voorbeeld toepassing maatschappelijke toets	48
6.1.2	Beschrijving project	48
6.1.3	Maatschappelijke toets Pannakooi	49
6.1.4	Conclusie maatschappelijke toets Pannakooi	50
6.2	MGE-woningen Wyldehoarne	51
6.2.1	Beschrijving project	51
6.2.2	Maatschappelijke toets MGE-woningen	51
6.2.3	Conclusie	52
7	Conclusie en aanbevelingen	53
	Literatuur	56
	Bijlagen	59
	Bijlage I	60
	Bijlage II	62
	Aedex	62
	Visitatie	63
	KWH-labels	63
	Lemon	64

Figuur- en Tabellijst

Figuur 1	Definities Maatschappelijk Rendement
Figuur 2	Theory of Change
Figuur 3	Schematisch overzicht relevante begrippen
Figuur 4	Het Vliegwiel van Maatschappelijke Rendement
Figuur 5	Beweegredenen Corporaties
Figuur 6	Nieuwbouwproductie woningcorporaties en overheid verdeeld naar huur en koop
Figuur 7	Aantal woningen per huurklasse
Figuur 8	Uitkomst enquête
Figuur 9	De Pannakooi
Tabel 1	Criteria / Output / Outcome
Tabel 2	Criteria / Output / Outcome
Tabel 3	Criteria / Output / Outcome
Tabel 4	Criteria / Output / Outcome
Tabel 5	Criteria / Output / Outcome

Samenvatting

Dat maatschappelijk rendement moeilijk inzichtelijk is te maken is wel duidelijk na een half jaar lang onderzoek doen naar dit onderwerp, toch is geprobeerd antwoord te geven op de probleem/doelstelling door middel van een aantal deelvragen. De probleem- en doelstelling, zoals deze ook in hoofdstuk één beschreven staat, luidt als volgt:

Probleemstelling: Een hoog maatschappelijk rendement van woningcorporaties is een belangrijke opgave. Het is echter lastig gebleken dit rendement te kunnen meten (t.o.v. andere woningcorporaties). Het probleem is dus dat er weinig inzicht is in het maatschappelijk rendement van de woningcorporatie.

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de problematiek omtrent het maatschappelijk rendement van een woningcorporatie. Daarnaast zal geprobeerd worden een methode of instrument te ontwikkelen voor zover dit mogelijk is.

De deelvragen zijn op verschillende niveaus gesteld en beantwoord, daarbij wordt ingegaan op de huidige ontwikkelingen in het licht van maatschappelijk rendement op landelijk niveau. Hierbij worden de belangrijkste ontwikkelingen vanuit de rijksoverheid geschetst. Tevens vormen de kerntaken van de Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) een goede beschrijving op welk gebied de corporatie maatschappelijk moet investeren. Aan de hand van de verschillende beschrijvingen en ontwikkelingen zijn de maatschappelijke prestaties beschreven. Vanuit deze maatschappelijke prestaties (output) wordt een slag gemaakt naar het effect (outcome) hiervan voor de maatschappij: het maatschappelijk rendement. De belangrijkste resultaten uit het onderzoek op landelijk niveau:

- *Vanuit de rijksoverheid wordt de corporatie verplicht om maatschappelijke investeringen te verrichten, met name op het gebied van de sociale samenleving (bijv. leefbaarheid, veiligheid) en het bedienen van de primaire doelgroep. Deze taken zijn veelal ook vastgelegd tussen corporaties en gemeenten in de prestatieafspraken.*
- *De beweegredenen van corporaties zijn voornamelijk ideologisch en in het publieke belang. Financiële continuïteit is ondergeschikt aan de maatschappelijke functie van de corporatie.*
- *Besluit beheer sociale huursector (BBSH) heeft een aantal kerntaken waar de corporaties aan moeten voldoen. Deze kerntaken zijn voornamelijk gericht op de maatschappelijke prestaties.*

Conclusie: Corporaties worden van bovenaf op verschillende manieren verplicht maatschappelijke investeringen te doen, hoewel veel corporaties daar uit zichzelf al mee bezig zijn.

Om vervolgens iets te kunnen zeggen over het maatschappelijk rendement zijn er een aantal criteria opgesteld die de output van een corporatie meten om op die manier meer inzicht in de 'outcome' te krijgen: het uiteindelijke effect voor de maatschappij.

Naast de ontwikkelingen op landelijk niveau is gekeken naar de ontwikkelingen bij Haskerland, daarbij is onderzocht hoe maatschappelijk rendement tot uiting komt bij deze corporatie. Uiteraard levert dit ook een aantal

resultaten op die vertaald zijn naar criteria. De belangrijkste conclusies uit het onderzoek bij Haskerland luiden als volgt:

- Na aanleiding van de enquête die is uitgezet bij de werknemers blijkt dat een groot deel van de ondervraagden Haskerland als 'maatschappijgedreven' ziet. (uitleg zie bijlage I)
- De belangrijkste maatschappelijke prestaties van Haskerland zijn te vinden op het gebied van: samenwerking, transparantie, communicatie en leefbaarheid (ondernemingsstrategie 2006-2010)
- Door het gebruik van het strategisch voorraadbeleid en prestatieafspraken zijn maatschappelijke prestaties vastgelegd in de strategie.

Ook aan de hand van de strategie en missie van Haskerland zijn een aantal criteria opgesteld die proberen maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken. Alle criteria zijn samengevoegd in onderstaande tabel: Door onderstaande criteria te meten in de bedrijfsvoering kunnen redelijke uitspraken worden gedaan over het maatschappelijke rendement van de corporatie. Door deze toe te passen in de loop van de tijd kan er een verbetering ofwel verslechtering zichtbaar worden.

Criteria	Output	Outcome / Maatschappelijk Rendement
Huurprijsbeleid	Huurwoningen betaalbaar maken voor de doelgroep	Vergroten keuzemogelijkheden voor woningzoekenden
Inventariseren wachttijden	Korte wachttijden	Doelgroepen sneller van huisvesting voorzien/vergroten slaagkansen
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Verhoging kwaliteit leefomgeving
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Toename kwaliteit woningbezit
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Toename financieel rendement / te investeren in de maatschappij
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Toename werkgelegenheid
Lemon	leefbaarheidsmonitor	Toename leefbaarheid
Verkoopprogramma	Woningen verkopen	Toename kwaliteit leefomgeving
Communicatie/participatie	Intensief samenwerken met betrokken partijen	Toename draagvlak betrokken partijen
Communicatie/participatie	Intensief samenwerken met betrokken partijen	Bewoners betrekken / verbeteren participatieproces
Maatschappelijke toets	Maatschappelijk bewustzijn	Maatschappelijk rendement

	onder werknemers vergroten	boven financieel rendement
Inventariseren woningen naar doelgroep	Percentage doelgroepen gehuisvest in woningen	Doelgroepen met specifieke zorgen voorzien van huisvesting
		Passend en betaalbaar wonen voor huurders

Tabel 1: Criteria / Ouput / Outcome

Eén van de belangrijkste doelstellingen van dit onderzoek is het inzicht krijgen in het maatschappelijk rendement van een project. De eerste stap die dan gezet moet worden is het meten van bovenstaande criteria.

De tweede stap is dat er in de organisatie meer aandacht gecreëerd moet worden voor het maatschappelijke aspect van een project. Het maatschappelijke aspect moet minstens zo belangrijk zijn als het financiële aspect van een project. Hiervoor is in hoofdstuk vijf de maatschappelijke toets ontwikkeld. De maatschappelijke toets probeert de aandacht voor maatschappelijk rendement te verhogen door deze in de eerste fase van een project toe te passen. Doordat de maatschappelijke toets eigenlijk structureel gebruikt moet worden is er voortdurend aandacht voor het maatschappelijk rendement van het project, daarnaast zijn de uitkomsten van deze toets bruikbaar bij de besluitvorming van een project.

Maatschappelijke toets:

- Draagt het project bij aan een vergroting van de keuzemogelijkheden voor woningzoekenden?
- Draagt het project bij aan het passend huisvesten van doelgroepen?
'Passend' in de zin van het voorzien van huisvesting aan de primaire doelgroep zoals deze eerder in het onderzoek gedefinieerd zijn: zorgbehoevenden, jongeren, senioren en overige mensen die niet of moeilijk zelf in hun huisvesting kunnen voorzien.
- Draagt het project bij aan een verhoging van de leefbaarheid in de wijk?
Het antwoord op deze vraag zal al gauw 'ja' zijn. Belangrijk is dat hiervan een duidelijke beschrijving wordt gegeven. Wat zijn de directe en indirecte effecten en waardoor worden deze veroorzaakt. Is er een causaal verband aan te wijzen tussen deze?
- In welke mate participeren bewoners en andere betrokkenen bij het project?
Hoe is de participatie van stakeholders geregeld? Krijgen bewoners en andere betrokkenen een stem in het project.
- Brengt het project andere negatieve of positieve ontwikkelingen met zich mee? De zgn. spin-off.
Het project kan tevens indirecte gevolgen met zich mee brengen, probeer deze zo goed mogelijk te beschrijven.



De maatschappelijke toets is als voorbeeld toegepast bij twee projecten van Haskerland: de pannakooi en de speciale koopconstructie bij MGE-woningen (maatschappelijk gebonden eigendom). Bij de conclusies van deze twee projecten blijkt dat de maatschappelijke toets een goede weergave van het maatschappelijk rendement geeft.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Woningcorporaties in Nederland zijn hybride organisaties: dat betekent onder meer dat hun investeringen en maatregelen een financieel en een maatschappelijk rendement dienen op te leveren. Maatschappelijk rendement is zelfs één van de belangrijkste doelstellingen van veel woningcorporaties. Maatschappelijk rendement gaat over de (gewenste) positieve effecten op de samenleving.

Een voorbeeld hiervan is een gefingeerde discussie bij een woningcorporatie over het al dan niet aanstellen van een huismeester in een buurt. “Moeten we dat wel doen, een extra huismeester? Het is wel goed voor de leefbaarheid in de buurt. En misschien dat hij ook nog wat klusjes kan doen voor oudere mensen in dat complex. Maar wat kost ie? Zoveel? Kunnen we daar wel dekking voor vinden? Zijn de huurders in dat complex bereid daar extra voor te betalen? Nee? Waarom moeten wij dat dan betalen?”

Deze discussie geeft al aan dat in de afweging voor het aanstellen van een huismeester ten eerste gekeken wordt naar de kosten en de dekking. Wat vervolgens in vele gevallen zal leiden tot de beslissing om het maar niet te doen, omdat men niet kijkt naar het maatschappelijke rendement, maar alleen naar het financiële rendement, en dat laatste is nu juist bij sociale investeringen vaak negatief.

Zoals gezegd gaat het bij (sociale) investeringen om het maatschappelijke rendement. De huismeester kan voor een vergroting van de leefbaarheid zorgen en meer veiligheid in de buurt. De laatste twee effecten zijn helaas lastig uit te drukken in cijfers want het gaat hier niet om een financieel / kwantitatief rendement.

Maatschappelijke ondernemingen, zoals woningcorporaties, zijn bezig om dit rendement zichtbaar te maken en om het maatschappelijke rendement (MR) te betrekken in de afweging en besluitvorming. Veel woningcorporaties ondervinden echter problemen bij het in kaart brengen van het MR. De resultaten zijn namelijk lastig te meten omdat de winst van maatschappelijke activiteiten pas op de lange termijn zichtbaar wordt en soms in kleine, onzichtbare dingen zit. De winst is niet altijd direct terug te leiden op gedane acties, en komt soms onvoldoende naar voren in de zichtbare output. (SEV, 2006)

Er zijn methoden ontwikkeld waarbij geprobeerd wordt het MR te beschrijven. Het blijft echter moeilijk om verschillende maatschappelijke ondernemingen naast elkaar te leggen en de maatschappelijke rendementen met elkaar te vergelijken. Door corporaties te vergelijken kunnen ze zich onderscheiden van elkaar en kan gekeken worden welke corporaties kwalitatief goed presteren, en zichzelf hoger op de maatschappelijke ladder kunnen plaatsen. Inzicht hebben in het MR kan daarnaast voor de interne bedrijfsvoering zeer nuttig zijn.

Maatschappelijke prestaties van de corporatie kunnen dan ieder jaar weer vergeleken worden met het voorgaande jaar en zo is een al dan niet stijgende lijn zichtbaar.

Zoals eerder aangegeven ondervinden woningcorporaties problemen bij het in kaart brengen van het MR. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de problematiek met betrekking tot het meetbaar maken van het MR. Het onderzoek zal voor een deel worden uitgevoerd bij woningcorporatie Haskerland in Joure. De huidige strategie van de corporatie zal geanalyseerd worden. Er zal gekeken worden tegen welke problemen de corporatie aanloopt bij het meetbaar maken van het MR. Daarnaast zal gekeken worden of er instrumenten gebruikt kunnen worden bij het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement, zoals de maatschappelijke toets.

1.2 onderzoeksoptzet

Het in kaart brengen van maatschappelijk rendement speelt op meerdere niveaus een rol, ten eerste het hoogste, abstracte niveau, waar al verschillende theorieën op los zijn gelaten. Ten tweede speelt MR een rol in de bedrijfsvoering en de organisatie van de corporatie. Tevens op projectniveau wordt maatschappelijk rendement als belangrijk punt meegenomen bij projectontwikkeling binnen woningcorporaties. Deze drie niveaus worden apart behandeld in dit onderzoek, te beginnen met het hoogste abstractieniveau waarna het onderzoek zich steeds specifieker zal richten op het organisatie- en projectniveau. Dit leidt uiteindelijk tot een analyse van maatschappelijk rendement bij een nieuw te ontwikkelen project. Het onderzoek zal bestaan uit de volgende onderdelen:

- Maatschappelijk rendement bij corporaties in Nederland
- Maatschappelijk rendement bij Haskerland
- Maatschappelijk rendement in de praktijk / project

Op al deze drie niveaus worden verschillende onderzoeksvragen losgelaten, om uiteindelijk iets te kunnen zeggen over maatschappelijk rendement in het algemeen.

De probleemstelling luidt als volgt:

Een hoog maatschappelijk rendement van woningcorporaties is een belangrijke opgave. Het is echter lastig gebleken dit rendement te kunnen meten (t.o.v. andere woningcorporaties). Het probleem is dus dat er weinig inzicht is in het maatschappelijke rendement van woningcorporaties.

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in problematiek omtrent het MR van een woningcorporatie. Daarnaast zal geprobeerd worden een methode of instrument te ontwikkelen wat het inzicht in maatschappelijk rendement kan vergroten.

Het onderzoek zal worden uitgevoerd aan de hand van een aantal deelvragen, verdeeld over de drie niveaus in het onderzoek.

De onderzoeksvragen die in dit onderzoek beantwoord zullen worden, staan hieronder beschreven.

Maatschappelijk rendement bij corporaties in Nederland

Welke ontwikkelingen zijn gaande omtrent het maatschappelijk rendement in Nederland?

Methoden en technieken welke door diverse organisaties reeds ontwikkeld zijn worden in bijlage II nader toegelicht. Het antwoord op deze deelvraag uit zich in een beschrijving van huidige doelstellingen en richtlijnen vanuit de overheid, welke probeert grip te houden op de maatschappelijke prestaties van corporaties.

Welke criteria kunnen gebruikt worden voor het meten van MR binnen dit onderzoek?

Als vervolg op de bestaande methoden en technieken worden in dit deel criteria ontwikkeld die kunnen helpen bij het bepalen van het maatschappelijk rendement van corporaties en eventueel van een afgerond project.

Maatschappelijk rendement bij Haskerland

Wat is de huidige strategie van woningcorporatie Haskerland?

Dit onderzoek wordt voor een deel uitgevoerd bij woningcorporatie Haskerland. In dit onderdeel zal de corporatie geïntroduceerd worden, waarbij ingegaan wordt op de strategie en missie van Haskerland. De huidige ontwikkelingen in het licht van maatschappelijk ondernemen zullen toegelicht worden.

Welke criteria kunnen gebruikt worden voor het meten van MR binnen dit onderzoek?

Net zoals bij maatschappelijk rendement in Nederland vloeien er vanuit Haskerland ook een aantal criteria voort die inzicht kunnen bieden in maatschappelijk rendement.

Deze criteria en de criteria uit het eerste deel vormen gezamenlijk de analyse. Aan de hand van deze criteria wordt geprobeerd een instrument te ontwikkelen dat gebruikt kan worden bij het meten van maatschappelijk rendement van projecten.

Maatschappelijk rendement in de praktijk / project

Welk instrument kan gebruikt worden om maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken bij projecten?

Aan de hand van criteria opgesteld in hoofdstuk drie en vier zullen in dit hoofdstuk deze criteria gebruikt worden om vervolgens toegepast te worden in een instrument.

Wat is het MR van een afgerond project?

In het laatste deel van dit onderzoek zal de focus gelegd worden op een nog te ontwikkelen of afgerond project, hierbij zal worden gekeken hoe maatschappelijk rendement inzichtelijk kan worden gemaakt. Als voorbeeld worden hier twee projecten gebruikt: De pannakooi en een project met MGE-woningen.

In hoofdstuk 6 zullen de uitkomsten uit de verschillende onderdelen geanalyseerd en samengevat worden, de conclusie zal ten slotte in hoofdstuk 7 beschreven worden met mogelijke aanbevelingen voor nader onderzoek.

1.3 methodologie

Dit onderzoek wordt uitgevoerd door middel van eigen onderzoek in combinatie met een stageplek bij woningcorporatie Haskerland in Joure. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van casestudy, desk research en literatuuronderzoek. Onderzoek naar maatschappelijk rendement is de laats jaren steeds actueler geworden. Veel organisaties hebben al veel tijd en geld gestoken in onderzoek naar maatschappelijk rendement. In dit onderzoek zal hier dan ook gebruik van worden gemaakt en eventueel op voortgeborduurd worden. Haskerland zal daarnaast documenten ter beschikking stellen waarin de strategie en missie beschreven staat. In het derde deel van dit onderzoek zal het maatschappelijke rendement gemeten worden bij een specifiek project. Dit deel kan als casestudy aangemerkt worden, waarbij de meting van maatschappelijk rendement in de praktijk wordt gebracht.

1.4 maatschappelijke relevantie

De woningcorporatie is een organisatie die bouwt, beheert en verhuurt van woonruimte zonder winstoogmerk. Daarnaast doet een corporatie méér dan alleen het voorgaande, corporaties nemen hun maatschappelijke taak serieus.

De corporatie heeft een sterke positie. De verhuurbaarheid van het woningbezit is over het algemeen uitstekend, er is meer vraag dan aanbod. Veel corporaties hebben een aanzienlijk vermogen opgebouwd. De prikkel om investeringen te doen die maatschappelijk gewenst zijn is daarom niet altijd aanwezig. Achterover leunen en op safe spelen is het gevaar. Het ministerie van Vrom zegt het volgende hierover:

“ er zijn woningcorporaties die volstaan met het simpelweg verhuren van woningen, terwijl zij gezien hun vermogen, een vele malen grotere bijdrage kunnen en moeten leveren. En er zijn corporaties die de wensen en keuzevrijheid van de klant nog steeds niet centraal stellen maar zelf menen te weten wat het beste voor hun klanten is. Net zoals er corporaties zijn die het commerciële pad lijken te verkiezen boven hun maatschappelijke taken, en zich als het ware 'loszingen' van hun oorspronkelijke én statutaire doelstellingen”. (VROM, 2000: 240)

De laatste jaren hebben de woningcorporaties behoorlijk wat kritiek gekregen. De corporatie heeft natuurlijk een belangrijke maatschappelijke functie. Corporaties zouden te veel geld opgepot hebben en te weinig investeren. Om dit argument te weerleggen is inzicht in maatschappelijke prestaties gewenst.

De effecten van beleidsmaatregelen die corporaties nemen moeten een positieve bijdrage leveren aan de samenleving. Om de effecten maximaal te benutten, is het van belang dit maatschappelijke rendement in kaart te brengen. Op deze manier kunnen we laten zien hoe de woningcorporaties in Nederland met hun geld om gaan, en of ze een hoog maatschappelijk rendement behalen of dat alleen het financiële rendement inzichtelijk is gemaakt. In het laatste geval is het niet duidelijk of de corporatie naar de wensen van de samenleving presteert. Daarom kan zeker gesteld worden dat er een duidelijke maatschappelijke relevantie aanwezig is. Corporaties hebben behoefte aan inzicht om tegemoet te komen aan de maatschappelijke druk. Bij veel woningcorporaties is



het thema maatschappelijk rendement de laatste jaren steeds belangrijker geworden, op dit moment zelfs een zeer belangrijk onderwerp op de agenda.

Ook vanuit de rijksoverheid worden corporaties steeds meer gestimuleerd verantwoording af te leggen over hun maatschappelijke prestaties. Er moet meer inzicht gecreëerd worden in de financiële positie van woningcorporaties, hierbij speelt transparantie en openheid een grote rol.

Zoals hierboven aangegeven is er vanuit de samenleving én de overheid behoefte aan meer duidelijkheid over het functioneren van de corporatie. Met dit rapport wordt geprobeerd om deze problematiek beter inzichtelijk te maken en handvatten aan te reiken voor de corporatie om beter met deze problematiek om te gaan en om een stap te zetten op weg naar een hoog maatschappelijk rendement.

2 Theoretisch raamwerk

maat-schap-pe-lijk (bn.)

- 1 betr. hebbend op de maatschappij, de samenleving => *sociaal*
- 2 [hand.] betr. hebbend op een maatschap of maatschappij

ren-de-ment (het ~, ~en)

- 1 opbrengst van een economische activiteit
- 2 nuttig effect van een machine, lichtbron enz.
- 3 resultaat in verhouding tot de inspanningen

Figuur 1: Definitie Maatschappelijk Rendement (bron: Van Dale)

2.1 Inleiding

Het theoretisch kader schetst een achtergrond van de problematiek en ontwikkelingen rondom maatschappelijk rendement. In dit hoofdstuk zal het begrip maatschappelijk rendement toegelicht worden, in de literatuur worden meerdere definities gebruikt, deze zullen puntsgewijs uitgelegd worden. Ook zal even ingegaan worden op de begrippen 'woningcorporatie, woningstichting, woningbouwvereniging e.d.', deze begrippen worden vaak door elkaar gebruikt, maar hebben eigenlijk dezelfde betekenis. Dan zal vervolgens de (theoretische) achtergrond van het begrip maatschappelijk rendement duidelijk worden gemaakt, met de daarbij behorende functies en dimensies.

Wanneer gesproken wordt over maatschappelijk rendement worden veel termen door elkaar gebruikt, zoals maatschappelijke prestatie, beleidseffect en maatschappelijk ondernemen. In dit hoofdstuk zal aangegeven worden wat het verschil is tussen deze termen en waarom we het in dit onderzoek spreken over maatschappelijk rendement en niet over de hiervoor genoemde termen.

Maatschappelijk rendement gaat over het rendement van een (voorgenomen) investering. Hierbij wordt het (extra) effect voor de maatschappij bedoeld. Inzicht verkrijgen in dit rendement kent een aantal kanttekeningen die in dit hoofdstuk tevens zullen worden toegelicht.

2.2 Definities 'maatschappelijk rendement'

Rendement is een begrip dat we onder meer kennen uit de financiële wereld. Rendement als vergoeding voor het risico dat de geldverstrekker loopt. Hierbij gaat het vaak om de verhouding tussen de opbrengst en de omvang van die investering. Men praat dus over rendement wanneer er een investering heeft plaats gevonden.

In het kader van dit onderzoek gaat het vooral om de derde definitie van rendement, zoals hierboven in de figuur aangegeven. 'resultaten in verhouding tot de inspanningen'. De investering als inspanning, en het maatschappelijke effect als resultaat.

Als we de term rendement vertalen naar de corporatie dan gaat het om de prestatie die de corporatie levert, afgezet tegen de investering die daarvoor nodig is. (bron: van Dale, woordenboek). Wanneer we maatschappelijk

rendement in financiële termen uitleggen, dan is maatschappelijk rendement *winst* zoals deze in een commercieel bedrijf wordt nagestreefd.

Is rendement hetzelfde als efficiency? Nee, de twee termen liggen dicht naast elkaar, hoewel efficiency vaak betrekking heeft op het minimaliseren van de kosten. Efficiency betekent in dit onderzoek de verhouding tussen input en output. Rendement gaat echter over het maximaliseren van het resultaat, en om de doorwerking in de maatschappij. Dit is een wezenlijk verschil. Effectiviteit is ook een term wat dicht bij rendement ligt. Dit heeft voornamelijk betrekking op de mate waarin vooraf gestelde doelen worden gerealiseerd.

Vincent Gruis, afgestuurd op financieel-economische grondslagen voor woningcorporaties wekt de suggestie dat het maatschappelijke rendement gelijk kan worden gesteld aan het beleidseffect of economisch offer. Hierbij maakt hij onderscheid in een fictief marktconform rendement, een feitelijk financieel rendement en een maatschappelijk rendement als verschil van beiden (een soort van 'dividenduitkering' aan de maatschappij). Deze benadering is vrij eenvoudig, dit zou betekenen dat het maatschappelijke rendement uitgedrukt kan worden als een percentage van het financiële rendement. Deze bewering is misleidend, dit kan ertoe leiden dat woningcorporaties niet aangestuurd worden tot economisch efficiënt gedrag. Dhr. Gruis zegt later ook dat maatschappelijk rendement en economisch offer niet hetzelfde zijn, maar dat het maatschappelijk rendement hooguit via andere indicatoren gemeten kan worden. Het beleidseffect zoals hierboven wordt beschreven wordt het best gemeten met de Aedex benchmark. Hierbij wordt het beleidseffect berekend aan de hand van het financiële rendement.

De brancheorganisatie van woningcorporaties in Nederland, Aedes, zegt het volgende over maatschappelijk rendement: "Opdracht van woningcorporaties om, binnen de randvoorwaarde van het zorgdragen voor de financiële continuïteit, hun vermogen aan te wenden voor investeringen in de volkshuisvesting. Door deze investeringsopdracht richt het rijk zich op het nastreven van voldoende maatschappelijk rendement van de sociale huursector als geheel. Ook investeringsopdracht genoemd." Deze definitie gegeven door Aedes staat niet helemaal gelijk aan maatschappelijk rendement, maar zou tevens maatschappelijke taak of maatschappelijke prestatie genoemd kunnen worden.

In dit onderzoek wordt benadrukt dat maatschappelijk rendement niet gaat over de opdracht van woningcorporaties (zoals het bouwen van sociale huurwoningen) maar om het effect hiervan voor de maatschappij.

In een onderzoek naar het gebruik van prestatie-indicatoren onder woningcorporaties, in opdracht van de TU Delft, wordt de volgende definitie van maatschappelijk rendement gegeven:

"Maatschappelijk rendement is te definiëren als alle gewenste positieve effecten die worden veroorzaakt door de activiteiten van corporaties. Het betreft primair de specifieke activiteiten die niet marktconform kunnen worden uitgevoerd en secundair de overige (markt)activiteiten." Deze definitie is juist opgesteld in het kader van dit onderzoek, omdat het niet gaat om de activiteiten maar om de effecten van deze activiteiten.

Volgens het SEV (Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting) kan maatschappelijk rendement niet goed en eenduidig gedefinieerd worden omdat de term veelvuldig wordt gebruikt vanuit verschillende invalshoeken. Een heldere definitie is volgens het SEV ook helemaal niet wenselijk, omdat het zou impliceren dat 'we het wel zouden weten'. Het begrip maatschappelijk rendement kan wel uiteengezet worden met daarbij een uitleg over de moeilijk meetbare aspecten van maatschappelijk rendement.

Het SEV legt het maatschappelijk rendement als volgt uit:

Maatschappelijk rendement wordt bepaald door twee bestanddelen: het maatschappelijke effect (outcome) en de investering (input). Bij deze definitie wordt het begrip output en input genoemd, deze begrippen zullen later in dit hoofdstuk uitgelegd worden.

2.3 Definitie woningcorporaties

Woningbouwvereniging, woningstichting, woningcorporatie zijn termen die door elkaar gebruikt worden. In dit onderzoek gebruiken we de term: woningcorporatie.

Een woningbouwcorporatie is een privaatrechtelijke instelling (stichting of vereniging) die uitsluitend werkzaam is op het gebied van de volkshuisvesting, voor mensen die niet of onvoldoende in staat zijn in hun eigen huisvesting te voorzien. (Kei, kenniscentrum stedelijke vernieuwing)

Een woningbouwcorporatie of woningcorporatie is een organisatie die zich zonder winstoogmerk richt op het bouwen, beheren en verhuren van betaalbare woonruimte. (www.wikipedia.nl)

Deze definities beperken zich tot de primaire taak van woningcorporaties, namelijk woningen bouwen en verhuren. In de praktijk is het takenpakket van de meeste corporaties veel uitgebreider. Naast bouwen en verhuren houden ze zich bezig met het betrekken van bewoners bij beleid en beheer en budgetbeheer, maar ook leefbaarheid is één van de belangrijke kerntaken.

De Accolade Groep, waar Haskerland onderdeel van uitmaakt, heeft haar bestaansreden als volgt verwoord: "Het voorzien in de behoeften van huren, kopen, wonen en leven van minder draagkrachtigen."

Het begrip 'minder draagkrachtigen' omvat die mensen die door hun inkomen op de vrije markt niet in hun eigen huisvestingsbehoefte kunnen voorzien, bijvoorbeeld jongeren of starters op de woningmarkt, dak- en thuislozen en mensen die kampen met sociale problemen.

In het rapport: "Een wondere wereld vol spanningen" worden de volgende kenmerken en randvoorwaarden van de woningcorporatie genoemd, deze kenmerken zijn ook van toepassing op Haskerland.

- Private organisaties met publieke taken
- Wettelijk beleidskader (prestatievelden)
- Uitsluitend werkzaam in het belang en op het gebied van volkshuisvesting

- Bestemmingsplicht vermogen
- Not for profit
- Overheidstoezicht
- Sterke lokale en regionale binding
- Taak- en marktorganisaties
- Vooral private inkomsten, financieel gezond

(Bron: George de Kam, Een wondere wereld vol spanningen)

2.4 Maatschappelijke prestatie

Het maatschappelijke rendement gaat niet over één onderwerp, maar over een verzameling van verschillende effecten, met uiteraard één doelstelling: een positief effect op de samenleving. Soms heeft dit betrekking op een bepaalde doelgroep en soms op winst voor de hele maatschappij.

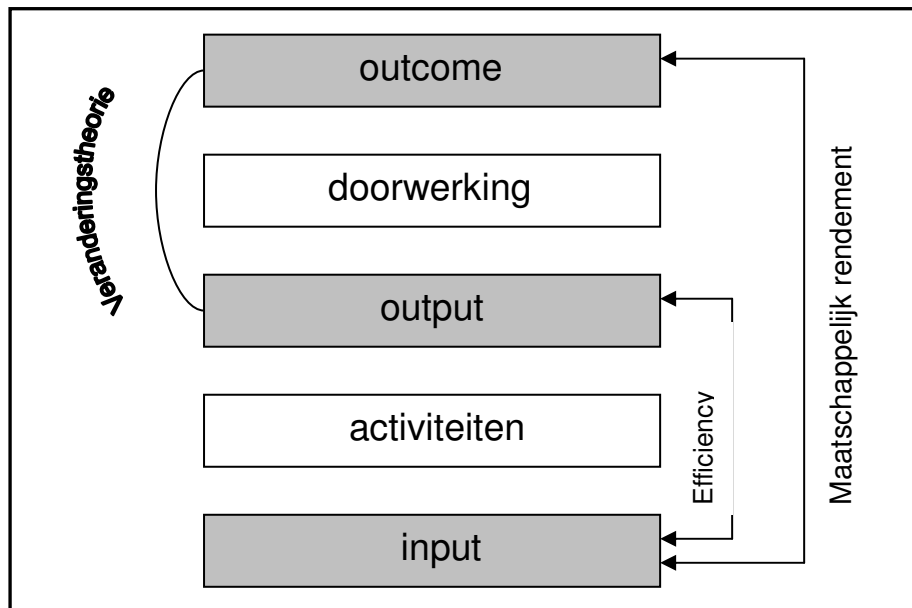
De verhouding tussen prestatie en investering bepaalt het rendement. Het karakter van effecten en investeringen maakt het echter lastig om dit in een simpele rekensom te berekenen. Er zijn methoden die proberen maatschappelijk rendement te kwantificeren, dit is echter een lastige opgave wanneer men probeert leefbaarheid, veiligheid of duurzaamheid in getallen uit te drukken.

Woningcorporaties kunnen verschillende maatschappelijke prestaties nastreven. In het Besluit Beheer Sociale Huursector zijn de zes prestatievelden vastgelegd door het ministerie van VROM. Van de woningcorporatie wordt verwacht dat zij verantwoording afleggen over de resultaten van die prestatievelden.

- Passend huisvesten van de doelgroepen
- Kwalitatief in stand houden van het woningbezit
- Betrekken van bewoners bij beleid en beheer
- Waarborgen van de financiële kwaliteit
- Bevorderen van de leefbaarheid
- Bedrijfsreserves aanwenden voor de volkshuisvesting

2.5 Investering

Om een maatschappelijk rendement te bewerkstelligen moet er geïnvesteerd worden. Hierbij gaat het niet alleen om een financiële investering, minstens zo belangrijk is de inzet van kennis, goodwill, netwerken en de inzet van medewerkers. Om het rendement te bepalen is het uiteraard belangrijk om te weten wat geïnvesteerd is.



Figuur 2: Theory of change: De termen uit bovenstaande figuur worden hieronder toegelicht, daarnaast zullen deze begrippen terugkomen in een tweede figuur die nog meer duidelijkheid geeft over de werking van de 'theory of change'. Bron: SEV

In dit onderzoek is de relatie tussen investering (input) en prestatie (outcome) relevant. Hierbij kunnen we een aantal begrippen toevoegen, zoals output, throughcome, en theory of change. Een korte toelichting:

De input bestaat uit de bronnen die de organisatie ter beschikking staan, hierbij gaat het om zowel materiële als immateriële bronnen. Ook wel investering genoemd.

De output bestaat uit de tastbare resultaten die via activiteiten voortgebracht worden en aan de maatschappij worden geleverd. De uiteindelijke effecten hiervan wordt outcome genoemd (uitwerking).

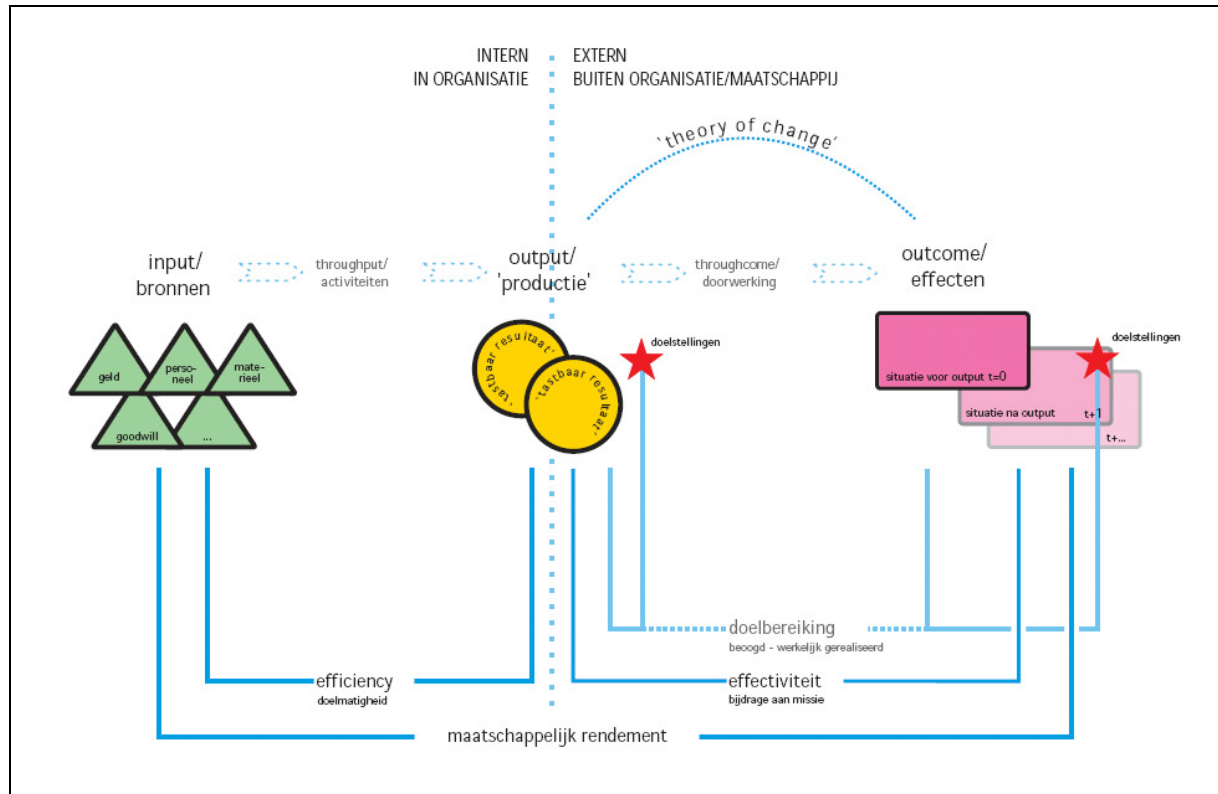
Outcome betreft veranderingen in gedrag, functioneren, mogelijkheden en kennis. Deze veranderingen kunnen we onderscheiden in maatschappelijke effecten direct gerelateerd aan de output, maar de gewenste outcome kan ook indirect, op lange termijn zichtbaar worden. Door de directe en indirecte effecten is het overigens lastig te bepalen wat het juiste maatschappelijke rendement is.

Een ander onderscheid is dat outcome ook onbedoeld kan plaatsvinden. Onverwachte effecten kunnen zowel positief als negatief zijn. Daarnaast kan geconstateerde outcome een gevolg zijn van hele andere (externe) factoren.

Kortom, outcome kan dus zowel direct of indirect, bedoeld of onbedoeld, positief of negatief, gevolg output of een gevolg van externe factoren zijn.

Tussen output en outcome zit een stap die we throughcome noemen, de doorwerking van de tastbare resultaten in de maatschappij. In dit onderzoek gaat het vooral over de 'theory of change'. De doorwerking van output naar outcome.

Bovenstaande begrippen zijn verwerkt in onderstaande figuur:



Figuur 3: Schematisch overzicht relevante begrippen, bron: SEV

2.6 Achtergrond Maatschappelijk rendement

In deze paragraaf zal worden aangegeven wat de achtergrond is van maatschappelijk rendement en waarom er zo sterk behoefte is aan verkrijgen van inzicht in MR.

De aanleiding voor maatschappelijk rendement kan worden opgedeeld in drie dimensies. De institutionele dimensie, de maatschappelijke dimensie, en de dimensie van het ondernemerschap.

De institutionele dimensie van maatschappelijk rendement gaat over de corporatie als maatschappelijke onderneming. Naast zelfstandig ondernemen heeft de corporatie te maken met de kaders vastgesteld door het ministerie van VROM in het BBSH. Daarbinnen kan de corporatie haar eigen gang gaan en beschikt ze over eigen vermogen. De kaders van het BBSH zijn overigens ruim opgesteld.

De corporatie is daarnaast ook verbonden aan de prestatieafspraken die zijn gemaakt met de gemeente. De gemeente heeft hierdoor een middel om de inzet van woningcorporaties te sturen. Subsidies die door de overheid verstrekt worden zijn alleen nog maar aan de orde op projectniveau.

Het voordeel maar tevens nadeel is het ontbreken van de marktucht. Positief hieraan is dat de corporatie zo initiatieven kan ontplooiën die financieel niet aantrekkelijk zijn. Nadeel is het niet aanwezig zijn van concurrentie, klanten lopen niet weg als de corporatie slecht presteert door het woningtekort. De woningcorporatie heeft hiermee een zeer sterke positie.

Als gevolg van bovenstaande regels en kaders ontstaat er een spanningsveld tussen het vrije ondernemen en de door de overheid opgestelde kaders.

Wanneer er een middel is om het maatschappelijke rendement zichtbaar te maken wordt dit spanningsveld verlicht, omdat dan duidelijk wordt in hoeverre de corporatie voldoet aan de eisen. De vraag blijft bovendien niet helemaal beantwoord, want wanneer is de corporatie succesvol? Het succes van een woningcorporatie wordt niet bepaald door winst of door een marktaandeel. Maatschappelijke prestaties kunnen wel degelijk een maatstaf zijn voor succes.

De maatschappelijke dimensie heeft alles te maken met de relatie tussen de corporatie en de samenleving. De corporatie is geacht verantwoording af te leggen naar de samenleving toe. De samenleving wordt zo weer betrokken bij de keuzes van de woningcorporatie, vooral voor nieuwe projecten/activiteiten is maatschappelijk draagvlak belangrijk, daarmee wordt tevens vertrouwen in de corporatie gecreëerd.

Overleg met stakeholders is niet wettelijk vastgelegd maar wordt wel steeds belangrijker, de ene corporatie speelt hierin een actievere rol dan de andere corporatie, maar er zijn wel voorstellen vanuit de overheid om de maatschappelijke invloed op de corporatie te vergroten. Voor een hoog maatschappelijk rendement is het belangrijk dat beide partijen, corporatie en samenleving, weten wat hun bijdrage is.

Vanuit de corporatie zelf is er ook behoefte aan inzicht in het maatschappelijk rendement, hierbij gaat het om de dimensie van het ondernemerschap. Als ondernemer is het belangrijk te weten of investeringen zinvol zijn, daarnaast is er altijd een drang naar verbetering. Woningcorporaties ontplooiën activiteiten die maatschappelijk zinvol behoren te zijn, wanneer het financiële plaatje onrendabel is, kan er toch nog draagvlak gevonden worden om het project door te laten gaan als het maatschappelijke rendement bekend is.

Kennis over maatschappelijk rendement kan op verschillende manieren belangrijk zijn, dit kan in de bedrijfsvoering op drie verschillende manieren functioneren.

Interne functie

Kennis over MR geeft inzicht in het eigen functioneren van de organisatie. Het bepalen van doelstellingen, investeringen, maken van beleidskeuzes en het stellen van prioriteiten worden hierdoor inzichtelijker.

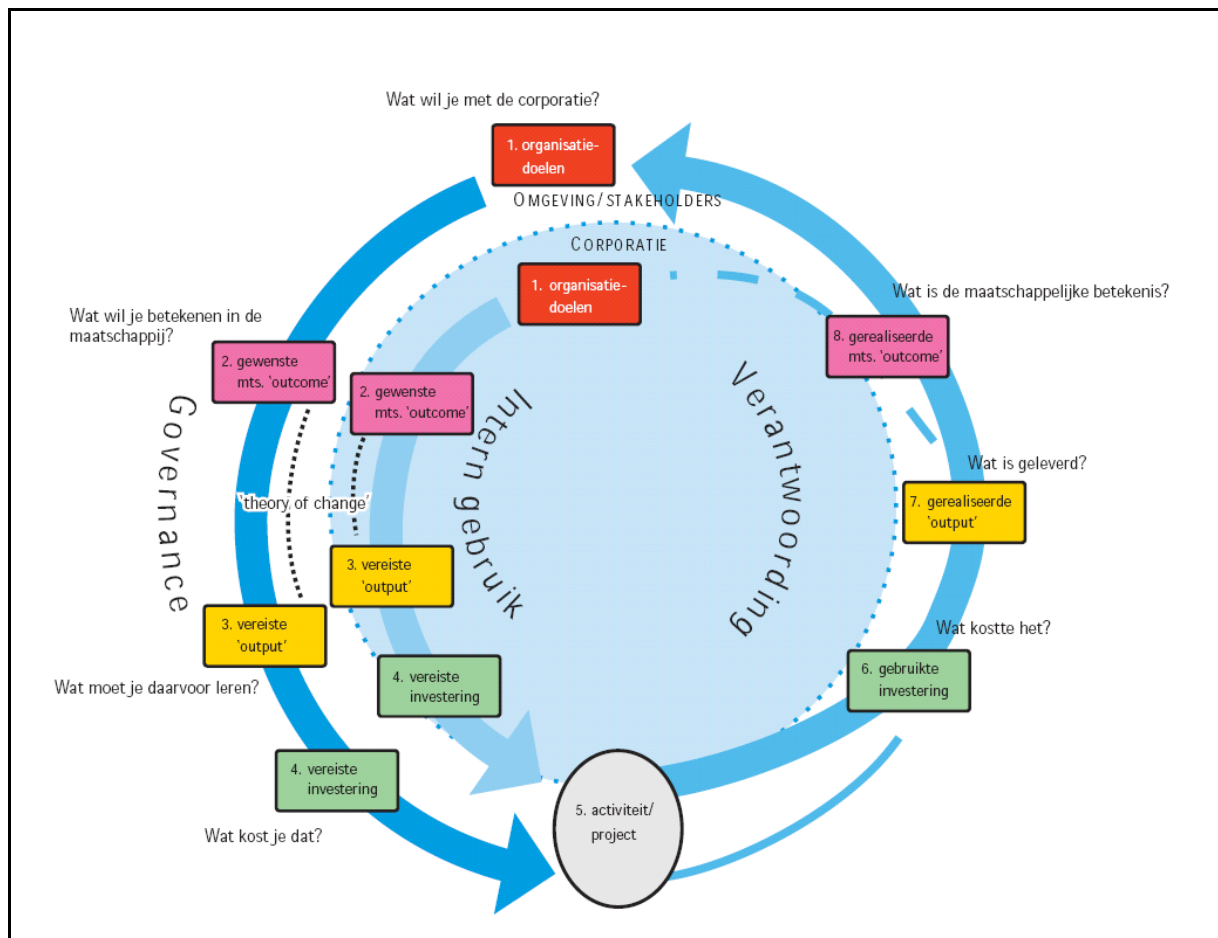
Maatschappelijk rendement kan steeds beter in de bedrijfsvoering verwerkt worden, te beginnen op projectbasis uitgroeiend tot een structurele inzet van MR in de hele organisatie.

Externe functie

De corporatie is zich bewust van de morele plicht zich te verantwoorden, met name op het gebied van maatschappelijke prestaties. Hierbij kan MR een belangrijke rol spelen. De maatschappij weet wat de corporatie doet door informatie actief naar buiten te brengen. De betrokkenheid van stakeholders is binnen deze functie passief.

Externe functie (governance)

Bij de governance-functie is de betrokkenheid van stakeholders actief. Zij hebben dan invloed op de sturing van de corporatie, zo ver, dat de stem van de stakeholder doorklinkt in de directiekamer. Stakeholders worden betrokken bij het uitstippelen van de strategie, bij de selectie van investeringsprojecten en bij de samenwerking met andere partners. Een goed en open communicatieproces draagt bij aan het vertrouwen. Dit draagt bij aan een positief effect voor de maatschappij, wat ten goede komt aan het maatschappelijke rendement.



Figuur 4: het vliegwiel van maatschappelijk rendement, bron: SEV

De elementen die het mogelijk maken om maatschappelijk rendement in kaart te brengen worden in bovenstaand figuur duidelijk gemaakt. Een 'vliegwiel' is lastig op gang te brengen, maar eenmaal draaiend moeilijk af te remmen. De bedoeling is dus dat het wiel binnen de corporatie op gang wordt gezet en naarmate het wiel in beweging komt, wordt de omgeving, maatschappij, er steeds beter bij betrokken.

Om het wiel in beweging te krijgen is er dus wel 'kracht' nodig. Het SEV beschrijft drie impulsen die het vliegwiel op gang kunnen brengen. (Weten van renderen, SEV, november 2005)

1. Vaststellen van de bijdrage van de corporatie aan de maatschappij. Dit is afhankelijk van de doelstellingen en de middelen.



2. Ontdekken van het causale verband tussen de benodigde activiteiten en de gewenste maatschappelijke bijdrage. Er moet begrip zijn van de 'theory of change'. Wanneer dit bekend is weet de corporatie beter te benoemen welke activiteiten ondernomen moeten worden om de doelen te realiseren.
3. Bouwen aan een eigen rendementssysteem. De corporatie zal niet één, maar meerdere methoden kunnen gebruiken om een eigen systeem op te zetten.

In dit onderzoek zal geprobeerd worden het vliegwiel op gang te brengen.

Eerst zal onderzocht worden wat de bijdrage van de corporatie zou moeten zijn, om vervolgens te zien hoe dit voor Haskerland geldt. Uiteindelijk wordt geprobeerd hieruit het causale verband te ontdekken en het uiteindelijke effect voor de maatschappij te bepalen.

3 Maatschappelijk rendement in Nederland

3.1 Inleiding

Welke ontwikkelingen zijn gaande omtrent het maatschappelijk rendement in Nederland?

Maatschappelijk rendement speelt op meerdere niveaus een rol. Op landelijk niveau wordt veel gesproken over de maatschappelijke prestaties van corporaties, waarbij de aandacht voor maatschappelijk rendement ook steeds meer toeneemt. Dit werkt uiteindelijk door in de organisatie van de corporatie. Maatschappelijk rendement is ook een belangrijk item bij plannen en projecten. Op deze niveaus zal gekeken worden in hoeverre maatschappelijk rendement een rol speelt, en welke theorieën, methoden etc. reeds worden gebruikt.

Op het landelijke niveau speelt de rijksoverheid een duidelijke rol met betrekking tot de maatschappelijke prestaties, zij levert handvatten aan voor corporaties en gemeenten, zoals bijvoorbeeld de prestatieafspraken. Ook andere organisaties zijn betrokken bij dit onderwerp. Sev, KWH, Aedes, RIGO en Raeflex zijn organisaties die al enkele jaren bezig zijn met het ontwikkelen van methoden en instrumenten. Deze instrumenten helpen corporaties inzicht te bieden in hun maatschappelijke prestaties. In dit hoofdstuk zullen de maatschappelijke prestaties van corporaties beschreven worden met het daarbij behorende maatschappelijke rendement. De aanleiding tot maatschappelijk presteren en de daaruit voortvloeiende positieve effecten voor de maatschappij zullen hierbij toegelicht worden.

3.2 beleid

Vanuit de rijksoverheid wordt de corporatie als het ware verplicht om maatschappelijke investeringen te verrichten. Woningcorporaties zien zichzelf wel als maatschappelijk ondernemer maar hebben niet altijd de innerlijke drang om maatschappelijke prestaties te leveren, directeur-bestuurders worden niet gecontroleerd en afgerekend op hun maatschappelijke prestaties. Het vastleggen van prestatieafspraken is daarom een goed middel om corporaties te stimuleren.

Dit is nu ook vastgelegd in het regeerakkoord.

In dit coalitieakkoord, opgesteld door de CDA, PvdA en de Christenunie is het motto: Samen werken, samen leven. Het beleid is gericht op groei, duurzaamheid, respect en solidariteit. Het toekomstgericht beleid bestaat uit zes pijlers waarvan enkele zijn gericht op een duurzame leefomgeving en sociale samenhang. De coalitiepartijen geven hierbij duidelijk aan dat er ook een taak is weggelegd voor corporaties in Nederland. Woningcorporaties moeten een belangrijke rol spelen bij het stimuleren van de kracht van wijken/buurtten en dorpen, en daarbij hebben zij als taak om mensen met beperkte mogelijkheden te helpen. Probleemwijken moeten opgeknapt worden en om dit meer structuur te geven worden er plannen gemaakt met woningcorporaties, gemeenten, bedrijfsleven, politie, welzijnswerk en scholen. (Coalitieakkoord tussen de tweede kamerfracties van CDA, PvdA en Christenunie, 2007).

Zoals hierboven duidelijk wordt gemaakt, worden corporaties vanuit de Rijksoverheid gestimuleerd te investeren in leefbaarheid en de kwaliteit van de woon- en leefomgeving. In de plannen wordt tevens duidelijk dat wanneer geen overeenstemming wordt bereikt over de betaalbaarheid en investeringsinspanningen, de woningcorporaties hun maatschappelijk vermogen actief in zal moeten zetten voor dit doel. Met andere woorden: verkopen van een deel van het huidige bezit, dit geldt investeren in de maatschappij om vervolgens een hoog maatschappelijk rendement te kunnen nastreven.

De maatschappelijke taak van woningcorporaties is ook verankerd in de Nota Mensen, Wensen, Wonen van het ministerie van VROM.

Het ministerie van VROM heeft in deze nota de te volgen strategie voor woningcorporaties vastgelegd. Eén van de belangrijkste punten hieruit is dat corporaties prestatieafspraken met gemeenten moeten maken, zoals ook in het regeerakkoord is beschreven.

Het ministerie van VROM ziet de corporatie ook als middel voor de verwezenlijking van de sociale woningopgave, op deze taak zullen corporaties blijvend moeten worden aangesproken. Zelfregulering zal bij corporaties meer van toepassing moeten zijn, de corporatie zal zelf bedrijfstakcodes op moeten stellen en verantwoording af moeten leggen. Meer verantwoordelijkheid geldt ook voor het Rijk, deze wordt meer betrokken. Ten aanzien van corporaties heeft het Rijk de verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat het maatschappelijk vermogen dat in de corporatiesector besloten ligt, doelmatig en doeltreffend wordt ingezet, gericht op het bereiken van maatschappelijk gewenste resultaten. Het Rijk heeft de taak erop toe te zien dat deze prestaties daadwerkelijk geleverd worden.

Een andere taak voor de corporatie is dat zij betere toegang moet verschaffen voor de burger. Hierbij gaat het om transparantie, openheid en zeggenschap. Daarnaast moeten corporaties maatschappelijk vermogen inzetten voor stadsvernieuwing en herstructurering.

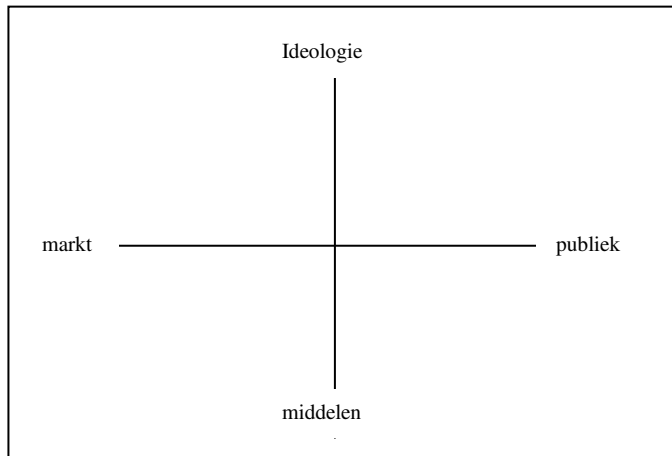
Deze regels worden vastgelegd in de Woonwet, waarin het werkdomein afgebakend wordt en kerntaken vastgelegd worden, tevens wordt hierin beschreven hoe de tot stand koming en verantwoording van beleid en de inzet van financiële middelen plaats zal vinden. Hierbij worden corporaties dus aangesproken op het leveren van maatschappelijke prestaties, deze prestaties moeten bepalend en leidend zijn. De bewijslast ligt bij de corporaties, deze worden hier voortdurend op aangesproken.

3.3 Motivatie maatschappelijk presteren

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de vraag: willen corporaties wel maatschappelijk presteren? Zijn ze bereid om hierin te investeren?

Het ministerie van VROM heeft een verkennend onderzoek uit laten voeren door KPMG, met als doel meer inzicht te krijgen in de beweegredenen omtrent het gedrag van woningcorporaties. Hierbij worden vragen gesteld zoals: Welke doelen stellen corporaties zich? Wat of wie bepaalt wat corporaties precies doen? Welke maatschappelijke doelstellingen streven ze na, op grond van welke motieven?

De beweegredenen van corporaties kunnen vanuit verschillende perspectieven belicht worden. In het onderzoek van KPMG (Beweegredenen woningcorporaties) worden deze perspectieven in de volgende figuur geplaatst.



Figuur 5: Beweegredenen corporaties, Bron: KPMG, Beweegredenen woningcorporaties

- Vanuit de middelenoriëntatie worden besluiten genomen vanuit het 'kunnen', 'welke middelen zijn er beschikbaar' en 'wat kunnen we er mee', deze afweging is zeer economisch, besluiten worden genomen op basis van geld, kosten en efficiency.
- De ideologische oriëntatie richt zich op het 'willen'. Wat zijn de maatschappelijke doelen? Handelen vanuit de ideologie is principieel en fundamenteel van karakter. Het 'willen' en het 'kunnen' moeten natuurlijk wel bij elkaar aansluiten.
- De beweegredenen van de corporatie kunnen daarnaast een maatschappelijk belang nastreven, wat gericht is op het publieke domein, en op afspraken zoals beschreven in het BBSH. Tegenover het maatschappelijke belang staat het belang van de onderneming ofwel corporatie.
- Beweegredenen vanuit de marktorientatie worden gedreven door het zoeken naar nieuwe mogelijkheden, innovatie en ontwikkelingen buiten de gestelde kaders.

Het KPMG heeft in haar onderzoek 30 corporaties benaderd en vragen gesteld over de beweegredenen. Hieruit volgen een aantal conclusies:

- de doelstellingen van het publieke domein hebben prioriteit,
- corporaties worden met name gemotiveerd door ideologische beweegredenen,
- gemotiveerd door ideologische beweegredenen hechten corporaties sterk aan maatschappelijke prestaties, deze laatste worden vooral bepaald door lokale omstandigheden,
- financiële continuïteit is ondergeschikt aan de maatschappelijke functie van de corporatie

- goede samenwerking met partners is zeer belangrijk en speelt tevens een rol bij beslissingen en handelingen,
- verschillen in beweegredenen zijn voornamelijk het gevolg van de lokale verankering en positie van de corporatie, merkbaar in taakopvatting en ambities,

De conclusies uit dit onderzoek zijn toch redelijk maatschappijgericht, wat betekent dat corporaties voornamelijk handelen vanuit publieke en ideologische beweegredenen:

'Het bijdragen aan een positief effect voor de maatschappij', zoals in dit onderzoek wordt behandeld wordt meerdere malen genoemd. Het behalen van een maatschappelijk rendement blijkt daarom toch een belangrijke beweegreden te zijn voor de corporatie, de wil om maatschappelijk te presteren is duidelijk aanwezig bij corporaties, een meetinstrument ontbreekt echter.

3.4 BBSH

Naast het handelen uit ideologisch perspectief zijn corporaties verplicht zich te houden aan de kerntaken beschreven in het BBSH. Deze doelstellingen worden vanuit de rijksoverheid aan woningcorporaties opgelegd. Op deze zes gebieden moet de corporatie presteren en daarover verantwoording afleggen. De prestatievelden luiden als volgt:

- passend huisvesten van doelgroepen,
de doelstelling voor de corporatie uit zich in het voorrang verlenen aan de 'doelgroep'. In de praktijk moeten woningcorporaties bij het verhuren van woningen zo veel mogelijk voorrang verlenen aan woningzoekenden met lage inkomens, ofwel mensen die niet in staat zijn zelf in huisvesting te voorzien. Wonen en zorg is daarnaast een belangrijk punt, ook hierbij speelt de corporatie een grote rol. Zij moeten namelijk bijdragen aan de huisvesting van ouderen, gehandicapten en personen die zorg en/of begeleiding behoeven, hierbij behoort ook het bouwen en beheren van woonzorgcomplexen en bijdragen aan het opzetten van arrangementen van dienstverlening.
- woningcorporaties zijn verantwoordelijk voor een goede kwaliteit van het woningbezit.
De eisen die redelijkerwijs kunnen worden gesteld aan de kwaliteit zijn richtlijn voor de corporaties. Hier moet zoveel mogelijk aan worden voldaan. Dit komt in feite neer op het bouwen van nieuwe woningen en verkoop van woningen waar veel onderhoud aan gepleegd moet worden. Daarnaast is een goed onderhoudsplan onmisbaar voor het kwalitatief in stand houden van het woningbezit.
- betrekken van bewoners bij beleid en beheer
De eigenaar, in dit geval de corporatie, is verantwoordelijk voor overleg met bewoners en commissies. De corporatie moet hiertoe initiatieven nemen en structureel overleg organiseren. Daarnaast moet de corporatie financiële middelen/faciliteiten beschikbaar stellen aan bewoners. Deze verantwoordelijkheidsplicht is tevens vastgelegd in de overlegwet verhuurder – huurder.

- Waarborgen financiële kwaliteit
De beschikbare financiële middelen moeten dusdanig worden ingezet dat de corporatie effectief en efficiënt kan handelen. Financiën moeten uitsluitend worden ingezet voor werkzaamheden op het gebied van volkshuisvesting, en/of in het belang van de volkshuisvesting.
- Bevorderen van de leefbaarheid
Het is de taak van de corporatie ervoor te zorgen dat het leefklimaat in de wijk goed blijft. Ook andere welzijnsorganisaties werken hieraan mee.

3.5 Analyse

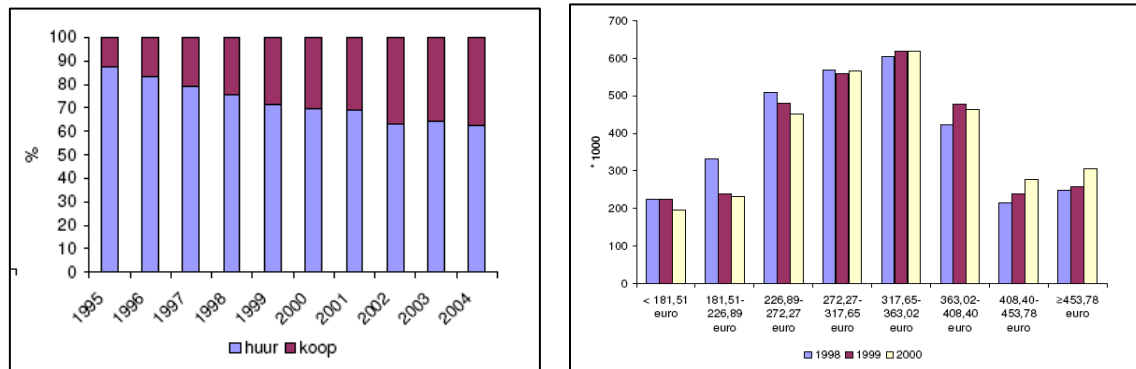
Wanneer we het voorgaande analyseren dan kunnen we concluderen dat de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties duidelijk zijn beschreven. Corporaties weten welke doelstellingen zij moeten nastreven, terwijl er weinig informatie beschikbaar is over de maatschappelijke effecten die bereikt worden door deze doelstellingen, laat staan het meten van deze effecten. Deze doelstellingen zijn echter niet zomaar benoemd maar met een achterliggende gedachte dat bepaalde positieve effecten hieruit voortvloeien en ten goede komen aan de maatschappij. Deze effecten zijn voornamelijk veranderingen in gedrag, functioneren, mogelijkheden en kennis, betrekking hebbend op de maatschappij. Deze positieve effecten worden hieronder toegelicht.

Passend huisvesten van doelgroepen

Wat is het maatschappelijk rendement van het passend huisvesten van doelgroepen? De corporatie bereikt hiermee dat wachttijden verkort worden omdat ingeschreven mensen passende huisvesting vinden. Dat wil zeggen dat deze mensen op een goede plek terecht zijn gekomen, ze hebben huisvesting gevonden in een woning die aan hun eisen en verwachtingen voldoet met een daarbij behorende huurprijs die voor die doelgroep betaalbaar is. Dit bevordert de tevredenheid van de bewoners wat indirect invloed heeft op de kwaliteit van de leefomgeving en de leefbaarheid. Bij het passend huisvesten van doelgroepen zal tevens gekeken moeten worden naar trends en ontwikkelingen in de betreffende gemeente. Zo is in de gemeente Skarsterlan geen sprake van groei, het aantal jongeren neemt af, terwijl het aantal senioren toeneemt. Dit heeft invloed op de vraag naar (huur)woningen. Deze ontwikkelingen moeten dus ook meegenomen worden bij het bepalen van de nieuwbouwproductie.

De landelijke nieuwbouwproductie van huur- en koopwoningen is in onderstaande grafiek weergegeven. Opvallend is het aandeel koopwoningen. Dit aandeel is in de afgelopen tien jaren verdubbeld. Vanwege de trend dat corporaties steeds meer actief zijn op de koopmarkt en daardoor relatief minder huurwoningen bouwen, dit laatste is overigens ook in absolute getallen het geval (bron: CBS), is het belangrijk om voor het bepalen van maatschappelijk rendement een criterium te gebruiken die de feitelijke productie meet. Sinds een aantal jaren krijgen corporaties geen objectsubsidies meer en dit is te zien aan de nieuwbouwproductie. Wanneer corporaties willen voldoen aan het aanbieden van passende huisvesting zullen deze corporaties (goedkope) huurwoningen moeten blijven bouwen. In de tweede grafiek is te zien dat de huren

van het aantal huurwoningen de afgelopen jaren zijn gestegen. Deze feitelijke gegevens zijn tegenstrijdig met de maatschappelijke doelstellingen van de corporatie. Het criterium 'nieuwbouw' zal daarom worden meegenomen in dit onderzoek.



Figuur 6: Nieuwbouwproductie woningcorporaties en overheid verdeeld naar huur en koop. Figuur 7: aantal woningen per huurklasse. Bron: CBS.

Vergroten keuzemogelijkheden voor de doelgroep

Een tweede maatschappelijk effect van de verkorte wachttijden is dat woningzoekenden hierdoor sneller een woning toegewezen krijgen en hierdoor worden de mogelijkheden voor woningzoekenden vergroot. De primaire woningzoekenden, de doelgroep met een inkomen beneden modaal, heeft vaak moeite met het vinden van een betaalbare woning.

Een goed criterium voor het passend huisvesten van doelgroepen is het meenemen van inkomens van mensen die ingeschreven staan. Deze mensen zouden voorrang moeten krijgen bij het toewijzen van woningen, omdat zij niet direct in staat zijn een huis te kopen of op een andere manier zich van huisvesting voorzien. Dit geldt ook voor mensen met speciale (zorg)behoeften, het is de taak van de corporatie om deze mensen te huisvesten.

Voorbeeld:

Woning A heeft een huurprijs van 450 euro (markthuur 650 euro), het gezin heeft een inkomen van 17.500 euro en kan maximaal 450 euro besteden aan woonruimte. Door de maatschappelijke investering van de corporatie kan de corporatie dit gezin huisvesting bieden.

Dit ligt anders bij het tweede gezin. De tweeverdieners hebben allebei een goed inkomen, in totaal: 45.000 euro, vanwege het gemak besluiten ze te gaan huren bij de woningcorporatie. Dezelfde woning van 450 euro per maand is voor deze mensen een 'koopje'. Dit fenomeen, ook wel bekend als scheefwonen, komt bij alle corporaties voor. Het maatschappelijk rendement is bij het tweede gezin eigenlijk niet aanwezig, de investering is eigenlijk weggegooid geld, zij konden ook best de markthuur betalen zodat de corporatie geen onrendabele top zou hebben.

"Op basis van de BBSH gegevens ligt het gemiddelde percentage huurders dat behoort tot de doelgroep rond 67%. Op basis van de WBO gegevens is dit percentage nog lager: onder 45% (SEO, 2001, Hakfoort et al., 2002).

Aan de hand van dit voorbeeld en de gegevens uit bovenstaand onderzoek is het heel goed om te weten wie, met bijbehorend inkomen, in de corporatiewoningen wonen.

Achteraf kunnen we dit meten door naar het percentage te kijken van de woningen waarin mensen uit de doelgroep gehuisvest zijn in vergelijking met het totale woningbezit. Hoe hoger dit percentage hoe passend de huisvesting van doelgroepen is en hoe hoger het maatschappelijke rendement van de corporatie is.

Leefbaarheid

Het maatschappelijk rendement van de corporatie zou volgens veel bronnen moeten liggen bij leefbaarheid. Corporaties worden verwacht hierin te investeren, deze investeringen leveren geen financieel rendement op maar een (verwacht) positief maatschappelijk rendement. Kunnen investeringen in leefbaarheid achteraf gemeten worden?

Leefbaarheid is moeilijk te kwantificeren, gevoelens van onveiligheid zijn dermate subjectief dat ze nauwelijks meetbaar zijn en soms is er weinig samenhang met 'objectief meetbare feiten'. Daarnaast speelt bij leefbaarheid het causaliteitsprobleem. Hierbij speelt de vraag in hoeverre veranderingen in leefbaarheid toegeschreven kunnen worden aan het beleid van de corporatie. Naast de corporatie spelen de gemeente, welzijnsorganisaties en politie ook een rol.

Desondanks is er een aantal criteria die leefbaarheid inzichtelijk maken. LEMON (leefbaarheidsmonitor) gaat in op verschillende criteria, door middel van een enquête worden bewoners op verschillende punten gevraagd wat ze van hun wijk vinden, hier worden rapportcijfers van gemaakt, deze geven een algemeen beeld van de leefbaarheid in de wijk. Door de cijfers van verschillende momenten naast elkaar te leggen zijn er veranderingen te zien in leefbaarheid.

Kwaliteit woning / woonomgeving

De leefbaarheidsmonitor beoordeelt de leefbaarheid in de wijk onder andere op de criteria: kwaliteit van de woning en de woonomgeving. Hieruit kan geconcludeerd worden dat als corporaties investeren in de wijk door onderhoud, sloop en nieuwbouw van woningen, corporaties bezig zijn de leefbaarheid van de wijk te vergroten. De criteria sloop, onderhoud en nieuwbouw hebben daarom invloed op het maatschappelijk rendement.

Het in stand houden van de kwaliteit van het woningbezit heeft als maatschappelijk rendement dat de werkgelegenheid toeneemt. Het slopen, bouwen en beheren van woningen is zeer arbeidsintensief. Het is echter moeilijk om het causale verband direct aan te wijzen omdat een toename van de werkgelegenheid meerdere oorzaken heeft, toch is het niet onbelangrijk dit effect te noemen. In de prestatieafspraken tussen de gemeente en corporaties wordt dit onderdeel ook regelmatig genoemd.

Een verbetering van de kwaliteit van het woningbezit heeft ook een indirect financieel rendement. De woning kan in waarde stijgen, wat de marktpositie van deze woningen verbetert. Dit rendement komt echter niet ten goede aan de maatschappij, de corporatie vindt deze waardevermeerdering wel terug op haar balans.

Criteria die het rendement meten van het in stand houden van de kwaliteit van het woningbezit zijn: toename woningwaarde, meten extra werkgelegenheid, mate van onderhoud, sloop en nieuwbouw).

Transparantie / samenwerking

De corporatiesector wil open en transparant functioneren en daarbij huurders betrekken bij het bepalen van beleid. Woningcorporaties moeten verantwoording afleggen richting de maatschappij, daarom is een transparant proces belangrijk. Wanneer de corporatie zich actief open opstelt, is het voor de huurders en/of belangstellenden makkelijker te participeren in het proces. Deze houding zorgt ervoor dat de corporatie midden in de maatschappij staat in plaats van daarboven. Het maatschappelijk rendement hiervan uit zich in het vergroten van draagvlak in de maatschappij met betrekking tot het opstarten van bijvoorbeeld nieuwe projecten. Eén van de criteria die hieruit voortvloeit is het belang van communicatie naar de buitenwereld en de participatie van belanghebbenden in het proces.

De hierboven beschreven criteria en de daarbij behorende maatschappelijke rendementen zullen hieronder worden samengevat in een tabel:

Criteria	Output	Outcome / Maatschappelijk rendement
Inventariseren woningen naar doelgroep	Percentage doelgroepen gehuisvest in woningen	Doelgroepen sneller van huisvesting voorzien
		Verhoging kwaliteit leefomgeving
		Vergroten slaagkansen
		Passend en betaalbaar wonen voor huurders
		Doelgroepen met specifieke zorgen voorzien
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Verhoging kwaliteit leefomgeving
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Toename kwaliteit woningbezit
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Toename financieel rendement / te investeren in de maatschappij
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Toename werkgelegenheid
Lemon	Leefbaarheidsmonitor	Toename leefbaarheid
Verkoopprogramma	Woningen verkopen	Toename kwaliteit leefomgeving
Communicatie/participatie	Intensief samenwerken met betrokken partijen	Toename draagvlak betrokken partijen,
Communicatie/participatie	Intensief samenwerken met betrokken partijen	Bewoners betrekken / verbeteren participatieproces

Tabel 2: Criteria / Output / Outcome



Eén van de kerntaken van de woningcorporatie is het betrekken van bewoners bij beleid en beheer, dit levert een positief maatschappelijk rendement op, maar hierbij moet ook vermeld worden dat bepaalde doelstellingen een negatief effect met zich meebrengen. Zo is vroegtijdige participatie van huurders voor projectmanagers geen makkelijke bijkomstigheid. Veel mensen hebben verschillende wensen, wat het komen tot een uiteindelijk doel erg lastig maakt. Het NIMBY-effect speelt hierbij een grote rol, betrokken huurders willen met name het beste voor henzelf. Uiteraard geldt dit niet voor iedereen, maar de corporatie heeft met een open planproces wel met dit soort dingen te maken.

4 Maatschappelijk rendement Haskerland

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal maatschappelijk rendement op het niveau van Haskerland bekeken worden. De corporatie heeft in haar jaarverslag en ondernemingsstrategie de maatschappelijke doelstellingen beschreven waarmee zij haar maatschappelijk rendement wil verhogen. Deze doelstellingen en prestaties zullen nader toegelicht worden. Ook in dit hoofdstuk zullen enkele instrumenten aangereikt worden die Haskerland kan gebruiken bij het verhogen van haar maatschappelijk rendement.

Dit hoofdstuk zal overigens beginnen met een enquête die is uitgezet bij de werknemers van Haskerland, deze enquête is oriënterend bedoeld waarna verder op de strategie en doelstellingen van Haskerland zal worden ingegaan.

Aan de hand van de maatschappelijke doelstellingen genoemd in dit hoofdstuk zullen criteria opgesteld worden die helpen het maatschappelijke rendement in kaart te brengen.

4.2 Enquête

4.2.1 Enquête maatschappij

Een enquête kan een methode zijn die het maatschappelijk rendement van Haskerland simpelweg zou kunnen meten. Net zoals de enquête is uitgevoerd onder het personeel van Haskerland kan een soortgelijke enquête uitgevoerd worden in de maatschappij: het werkgebied van Haskerland. Hierbij kunnen willekeurige mensen gevraagd worden hun mening te geven over het functioneren van Haskerland als corporatie in hun gemeente. Aan de hand van deze uitkomsten kan een rapportcijfer gekoppeld worden. Door deze enquête meerdere malen uit te voeren in een tijdsbestek van een aantal jaren kunnen er interessante uitkomsten uitrollen.

In dit onderzoek is geprobeerd inzicht te krijgen in het maatschappelijk rendement van een corporatie, daarbij wordt de nadruk gelegd op de maatschappelijke effecten van een corporatie welke vervolgens een positief rendement opleveren. Een enquête kan op deze vraag geen antwoord geven, daarom is er in dit onderzoek niet voor gekozen deze methode te gebruiken. De werknemers van Haskerland zijn overigens wel gevraagd hun mening te geven over het maatschappelijk functioneren van hun eigen corporatie.

4.2.2 Enquête Haskerland

Bij de start van dit onderzoek is een enquête (zie bijlage I) uitgezet bij de werknemers van Haskerland. De bedoeling hiervan is om een algemene indruk te krijgen over wat de werknemers zelf *denken* hoe Haskerland functioneert in termen van maatschappelijk rendement, en in welke mate zij zichzelf als maatschappelijke onderneming ziet. De antwoorden uit de enquête schetsen een globaal beeld, ze presenteren niet de

werkelijkheid. Aan de uitkomsten van de enquête worden geen harde conclusies verbonden maar de enquête is meer oriënterend bedoeld.

Vier termen met betrekking op maatschappelijk ondernemen worden voorgelegd aan de geënquêteerden. De bedoeling is om uit die vier termen de term te zoeken die het beste past bij Haskerland, en het meest aansluit bij de missie en visie van de corporatie.

Hierbij kan gekozen worden uit: maatschappijvriendelijk, maatschappijgericht, maatschappijgedreven en maatschappelijk partner. Deze termen komen uit de MRM-voorbeeldrapportage van Aedes (bron: www.mrm.nu / positionering, voorbeeldrapportage). Deze termen worden hieronder kort toegelicht, en zet de lezer aan om na te denken over de eigen organisatie waarin hij/zij werkt.

Maatschappijvriendelijk

U bent een woningcorporatie die zich, in maatschappelijk opzicht, primair laat leiden door wet- en regelgeving. U voelt zich thuis bij het speelveld, uw publieke taken en rollen zoals gedefinieerd in het BBSH. Daarbij begrenst u uw opgave tot uw eigen werkgebied. Met huurders - u bent tenslotte hun huisbaas en/of dienstverlener - en met de gemeente - die de volkshuisvestingsopgave definieert - onderhoudt u een vriendelijk maar beperkt (voorgescreven) contact. Ook met andere partijen onderhoudt u contact voor zover strikt noodzakelijk als leverancier, afnemer of opdrachtgever, maar u ziet hen niet als stakeholders. Uw overleg met maatschappelijke partijen heeft het karakter van informeren. Uw verantwoording bestaat uit het toesturen van uw jaarverslag aan 'verplichte' instanties, met daarin een beschrijving van uw activiteiten op de BBSH-prestatievelden.

Maatschappijgericht

U bent een woningcorporatie die zich open stelt voor signalen en verzoeken uit de samenleving. U neemt ze welwillend in ontvangst, maar toetst ze nadrukkelijk wel aan de door uzelf gedefinieerde taakopvatting op het gebied van wonen. U ziet voldoende mogelijkheden tot maatschappelijk presteren binnen bestaande wet- en regelgeving en binnen uw eigen werkgebied. Met uw stakeholders - huurders, gemeente en instellingen op het gebied van wonen, welzijn en zorg – hebt u van tijd tot tijd overleg over wonengerelateerde maatschappelijke vraagstukken. Op onderdelen komt u tot afspraken en samenwerking. De (huidige) mogelijkheden van uw organisatie bepalen sterk uw maatschappelijke inzet.

Maatschappijgedreven

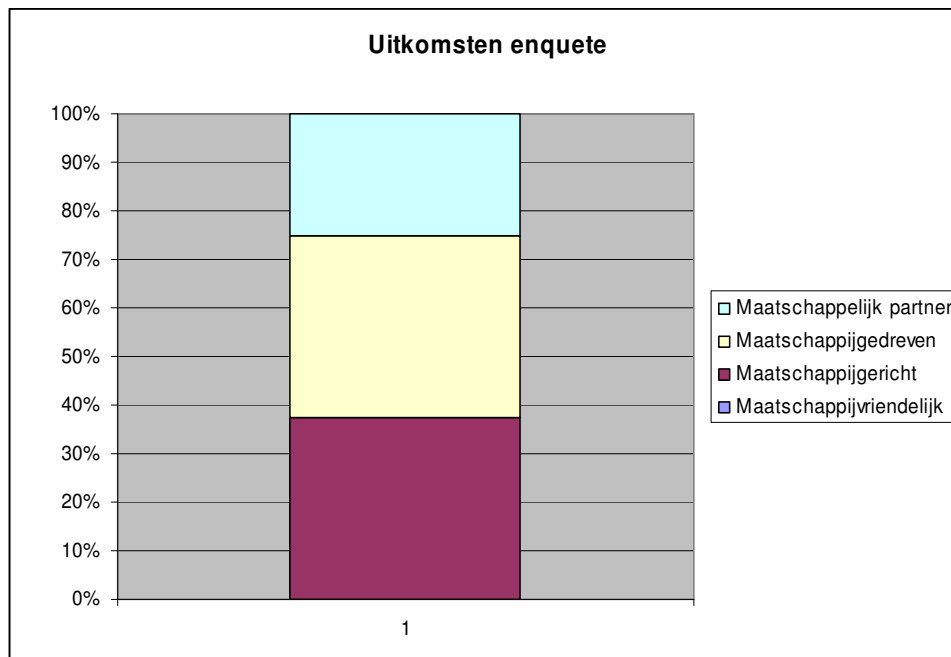
U bent een woningcorporatie die vanuit een innerlijke drang maatschappelijke prestaties levert. U bent, zelf en in regelmatige dialoog met uw stakeholders, bezig de maatschappelijke opgaven te definiëren en de aanpak te organiseren; u gaat naar de samenleving toe. Uw oriëntatie op de samenleving is breed en overstijgt het vraagstuk van wonen. Met andere maatschappelijke partijen maakt u wederzijdse afspraken over te leveren prestaties. U evalueert gezamenlijk de voortgang en stelt uw aanpak bij als voorafgedefinieerde beoogde maatschappelijke effecten niet voldoende worden gerealiseerd. Daarbij zet u, voor de effectiviteit, maatschappelijke instrumenten in die vastgoed overstijgen. Creativiteit, experimenteren, de grenzen van de regelgeving opzoeken, het zijn typische uitingen van uw maatschappelijk ondernemerschap.

Maatschappelijk partner

U bent een woningcorporatie met een breed maatschappelijke oriëntatie, zowel in doelgroepen en beleidsterreinen als in definitie van de opgaven. U hebt een sterke innerlijke drive om maatschappelijk te presteren en onderkent dat de aanpak van maatschappelijke vraagstukken zonnig onorthodoxe maatregelen vraagt. Voor de maatschappelijke effectiviteit bent u bereid bestaande werkwijzen en organisatievormen los te laten: u creëert, met uw maatschappelijke partners, een 'vorm' bij ieder vraagstuk. Vanuit uw brede maatschappelijke oriëntatie overlegt u voortdurend en werkt u samen met stakeholders, waarmee u wederzijds bindende prestatieafspraken maakt om beoogde maatschappelijke effecten te realiseren. Uw maatschappelijk partnership komt tot uiting in het centraal stellen van maatschappelijke vraagstukken, het gezamenlijk definiëren, besluiten, aanpakken en evalueren en in de kwaliteit van onderlinge relaties die wordt gekenmerkt door volledige openheid en wederzijds vertrouwen. De maatschappij, dat bent u!

Van de twintig enquêtes is 80% geretourneerd. Van de twintig personen hebben zes personen maatschappijgericht aangekruist, zes personen gaan voor maatschappijgedreven, en vier personen kiezen voor maatschappelijk partner. Ten eerste valt op dat iedereen vrij positief is, het gemiddelde ligt tussen het tweede en derde antwoord. Eén van de reacties is dat Haskerland maatschappijgedreven is maar maatschappelijk partner wil zijn, dit wordt overigens door meerdere personen genoemd. Daarbij wordt genoemd dat Haskerland geen maatschappelijk partner kan zijn door gebrek aan tijd en kwaliteit. Ambitie staat overigens wel hoog in het vaandel, door meerdere personen wordt genoemd dat Haskerland in ieder geval de ambitie heeft goed maatschappelijk te presteren.

Samenvattend kan worden gezegd dat er een gevarieerd beeld is ontstaan. Een merendeel van de ondervraagden vindt dat hun organisatie beter moet presteren op maatschappelijk gebied, wat om diverse redenen niet het geval is. Hier ligt dus een uitdaging voor de organisatie.



Figuur 8: uitkomst enquête

Naar mijn mening staat Haskerland in de samenleving als 'maatschappijgericht'. De corporatie staat open voor signalen en verzoeken uit de samenleving, uitwerking hiervan wordt zeker geprobeerd maar blijft een lastige opgave. Daarnaast wil Haskerland graag maatschappijgedreven zijn, tot bepaalde hoogte lukt dit ook wel, dialogen met stakeholders, brede oriëntatie op de samenleving en maatschappelijke instrumenten zijn Haskerland niet onbekend.

Eén van de eerste doelstellingen die hieruit voortvloeit is dat de werknemers van Haskerland bewuster om moeten gaan met de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie. De maatschappelijke prestatie zal beter verankerd moeten worden in het bedrijfsproces.

4.3 Wat is de huidige strategie van woningcorporatie Haskerland?

“Woningstichting Haskerland is een private en zelfstandige onderneming die een maatschappelijke taak heeft. Haar taak is om de primaire doelgroep te voorzien van kwalitatief verantwoorde en betaalbare woningen. De primaire doelgroep kan hier niet zelfstandig in voorzien. Om te kunnen beoordelen of woningstichting Haskerland haar maatschappelijke taak op een verantwoorde wijze uitvoert, wordt door de rijksoverheid aan gemeente en corporatie gevraagd om op zes taakvelden prestatieafspraken te maken met elkaar.” (Bron: De toekomst als basis, ondernemingsplan Woningstichting Haskerland 2004-2013)

Woningstichting Haskerland bezit 2462 woningen in de gemeente Skarsterlân. De kern met de meeste huurwoningen is Joure, waar ook het kantoor van de corporatie is gevestigd.

Haskerland maakt onderdeel uit van de Accolade groep, een samenwerkingsverband van vijf regionale corporaties, waarvan er vier gefuseerd zijn, Patrimonium Sneek, Arqin Heerenveen, Woningbouwvereniging Smallingerland uit Drachten en Optimaal uit Franeker. Woningcorporatie Haskerland wil een klantgedreven organisatie zijn. De corporatie wil het centrum voor wonen zijn in de gemeente Skarsterlân en een breed pakket van diensten aanbieden op het gebied van wonen.

De visie van Haskerland op de lange termijn is vastgelegd in de ondernemingsstrategie 2006-2010 van de Accolade groep. De Accolade Groep wil in 2010:

1. Samenwerken met partijen, zowel binnen als buiten de branche, die volkshuisvesting, sociale cohesie, leefbaarheid en innovatie voorop stellen.
2. Samen met gelijkgezinde corporaties prominent aanwezig zijn in Noord-Nederland.
3. Een open en toegankelijke organisatie zijn die midden in de samenleving staat en zich grondig verantwoordt.
4. Continu met belanghebbers communiceren over gemaakte keuzes en behaalde resultaten.
5. Zorgdragen voor leefbaarheid in dorpen en wijken, in nauw samenspel met onder meer gemeenten, huurderorganisaties en zorg- en welzijnspartijen.
6. Sterk lokaal verankerd zijn en ondernemend zijn.
7. Voorop lopen met op maat gesneden full-service dienstverlening naar de klant.
8. Winst realiseren waar mogelijk, investeren waar nodig.
9. Winsten altijd ten goede laten komen aan de minder draagkrachtigen.
10. Een interne en externe ontmoetingsplaats zijn waar ondernemersschap, resultaatgerichtheid en innovatie hoogtij vieren.

Haskerland heeft door middel van deze visie duidelijk voor ogen wat zij in 2010 wil zijn. De belangrijkste maatschappelijke prestaties zijn te vinden op het gebied van *samenwerking*, *transparantie*, *communicatie* en *leefbaarheid*.

4.3.1 Strategisch voorraadbeleid

De maatschappelijke prestatie die door Haskerland geleverd moet gaan worden komt voor een belangrijk deel tot uitdrukking in de betaalbaarheid van de voorraad huurwoningen. (Notitie Sturing en Vastgoed, Haskerland).

Deze maatschappelijke prestatie wordt gekwantificeerd door het verschil te berekenen tussen een marktconforme huur en de huur die door Haskerland in rekening wordt gebracht (streefhuur). Haskerland laat hierbij een aanzienlijk bedrag per woning per maand liggen. Hierbij moet worden opgemerkt dat de 'korting' op de marktconforme huur bijna op de gehele voorraad toegepast wordt, een deel van deze subsidie komt dus ook bij mensen terecht die niet binnen de doelgroep vallen, dat wil zeggen, die mensen die zelfstandig in staat zijn in huisvesting te voorzien met een inkomen boven modaal.

Dit geeft aanleiding voor Haskerland het beleid hierop aan te passen en deze richtinggevend te laten zijn bij het strategisch voorraadbeleid. Haskerland zal bij het bepalen van de huur moeten kijken naar de doelgroep, de primaire doelgroep moet als eerste in aanmerking komen. Een goede bediening van de doelgroep heeft uiteindelijk een positief effect op het maatschappelijke rendement. Om iets te kunnen zeggen over de toewijzing van de huurders die zo gezegd binnen de doelgroep vallen heeft Haskerland de doelgroepen duidelijk gedefinieerd. Onderscheiden worden: 'mensen uit de lagere inkomensgroepen', 'mensen met bijzondere woonzorgen' en 'maatschappelijke instellingen gerelateerd aan het thema wonen.' Deze drie doelgroepen worden als volgt omschreven:

Ad. 1: 'mensen uit de lagere inkomensgroepen', hierbij wordt aansluiting gezocht bij de grenzen van het BBSH. Het BBSH gaat hierbij uit van het bruto modale inkomen dat vastgesteld is door het Centraal Planbureau. Binnen de doelgroep van Haskerland worden ook die mensen meegenomen die net buiten deze grens vallen. De inkomensgrenzen worden in onderstaande tabel genoemd.

Doelgroep	BBSH-inkomensgrens	Haskerland inkomensgrens
Alleenstaanden < 65 jaar	€ 18.925	€ 22.747
Meerpersoonshh < 65 jaar	€ 25.375	€30.500
Alleenstaanden > 65 jaar	€ 16.825	€ 20.223
Meerpersoonhh > 65 jaar	€ 21.925	€ 26.353

Ad. 2: 'mensen met bijzondere woonzorgen', hieronder vallen ouderen met zorg, gehandicapten, ex-delinquenten, ex-verslaafden, ex-psychiatrische patiënten, onzelfstandige jongeren in begeleid-wonenprojecten en dak- en thuislozen.

Ad. 3: 'maatschappelijke instellingen' die een relatie hebben met het thema wonen. Hieronder kunnen instellingen genoemd worden die een maatschappelijk rendement genereren, deze instellingen houden zich bezig met de zorg van de onder Ad. 2 genoemde doelgroepen.

Daarnaast worden instellingen genoemd waarvoor een meer marktgericht rendement wordt behaald, de activiteiten van deze instellingen passen wel binnen de kaders van het BBSH, zoals een wijkgebouw, kinderdagverblijf, brede school, winkels etc. met het oogmerk om de leefbaarheid van buurten en wijken te vergroten. Samenwerken met instellingen die geen enkele relatie hebben met de kerntaken van het BBSH is niet toegestaan. Haskerland mag puur handelen in het belang van de volkshuisvesting.

4.3.2 Prestatieafspraken

In januari 2005 is de gemeente Skarsterlân begonnen met het opzetten van een traject om samen met de twee woningcorporaties Haskerland en Wonen Zuidwest Friesland niet-vrijblijvende afspraken te maken, de prestatieafspraken voor de periode 2005-2010.

Deze afspraken zijn concreet maar wel breed uitgezet. Het gaat naast absolute getallen met betrekking tot de woningbouwproductie over onderwerpen zoals: leefbaarheid, samenwerking in projecten, mensen met huurachterstanden en schulden, kortom: een breed pakket van onderhandelingen waar meerdere afdelingen bij betrokken zijn.

De aanleiding voor deze prestatieafspraken komt, zoals eerder beschreven, van het ministerie van VROM. Deze afspraken zijn gewenst en noodzakelijk en vormen voor het Rijk een instrument om invloed te hebben en te houden op de verhouding tussen gemeenten en woningcorporaties.

De rijksoverheid heeft bepaald dat de corporaties gezamenlijk 15.000 woningen moeten bouwen in 2006 en 21.000 in 2007. Dit betekent dat ook voor Haskerland een taak is weggelegd.

Wat betekent dit concreet voor Haskerland?

1. realiseren van huisvesting voor alle doelgroepen, met bijzondere aandacht voor de zwakkeren in de samenleving.
2. betaalbaarheid van het wonen
3. handhaven of verbeteren van de kwaliteit van de woonsituatie
4. betrekken van bewoners bij beleid en beheer
5. implementeren van nieuwe en andere woningtypen in gedifferentieerde woonmilieus.
6. ontwikkelen van wonen met zorg
7. ontwikkelen van een strategisch voorraadbeleid in overleg met elkaar;
8. ontwikkelen en opstellen van een woonvisie in 2007 in overleg met elkaar

Deze doelstellingen zijn nauw verbonden met de kerntaken die het BBSH stelt.

Gemeente Skarsterlân en Haskerland hebben prestatieafspraken gemaakt over het bouwprogramma. Haskerland heeft een aantal plannen in ontwikkeling, waarbij rond de 200 woningen gerealiseerd gaan worden, 172 woningen worden herontwikkeld en over circa 350 woningen zijn plannen in ontwikkeling. Van al deze woningen is er een gedeelte huur en een gedeelte koop in verschillende prijsklassen. Het bouwen is voornamelijk gericht op senioren en starters. Opbrengsten van koopwoningen zullen geïnvesteerd worden in de herstructurering van oude woonwijken in de gemeente Skarsterlân.

Naast het verplichte bouwprogramma houden de prestatieafspraken in dat er buurtbeheerders aangesteld moeten worden, en bij de toewijzing van woningen aan nieuwe huurders zullen eerst intakegesprekken gehouden moeten worden. Ten slotte moet Haskerland geld investeren in samenlevingsprojecten, in de fysieke leefomgeving en in de veiligheid van woningen.

4.3.3 Verkoop huidige bezit

Haskerland is een 'not for profit' onderneming, dit betekent dat er wel winst kan worden gemaakt maar dat dit niet de primaire doelstelling is. Winst is een middel om de maatschappelijke doelstelling: de primaire doelgroep te voorzien van kwalitatief verantwoorde en betaalbare woningen, te realiseren. Haskerland zal als ondernemer geld moeten verdienen en anderzijds dit geld investeren in de maatschappij.

Eén van de middelen voor Haskerland om geld te verdienen is de verkoop van woningen (tevens vastgelegd in prestatieafspraken). Haskerland ziet de verkoop van woningen als één van de maatschappelijke doelstellingen omdat hiermee geld vrijkomt wat vervolgens elders geïnvesteerd kan worden. Het verkoopprogramma voor 2007 omvat ongeveer 50 woningen. Al deze woningen zijn getaxeerd en worden als eerste aangeboden aan de zittende huurders. De gemiddelde verkoopprijs van de woningen is € 156.267,-, de verkoop van 50 woningen zal Haskerland zo'n € 7,8 miljoen opleveren.

De te verkopen woningen zijn zorgvuldig uitgekozen, hierbij is de verhouding huur/koop in de wijk in acht genomen om hiermee de leefbaarheid te vergroten.

4.5 Analyse

In de vorige paragrafen staan de maatschappelijke doelstellingen van Haskerland vermeld. Hierbij gaat het om taken en prestaties van de corporatie, ook wel output genoemd. In dit onderzoek, gericht op maatschappelijk rendement, willen we graag weten wat de outcome is van deze prestaties, oftewel: wat is het maatschappelijk rendement van Haskerland?

Nu worden de outputgegevens geanalyseerd, om uiteindelijk iets te kunnen zeggen over maatschappelijk rendement bij Haskerland. De belangrijkste aspecten worden naar voren gehaald en toegelicht.

De uitkomsten van de enquête wijzen er op dat er een gevarieerd beeld bestaat over het functioneren van Haskerland. Een van de doelstellingen die hieruit voortvloeit is dat de werknemers van de corporatie zich bewust moeten zijn van de belangrijke maatschappelijke opgave die de corporatie heeft. Het rendement wat hierbij ontstaat is dat werknemers belangrijke beslissingen op basis van kennis over maatschappelijk rendement weloverwogen kunnen nemen. Hierbij zal in dit onderzoek een instrument worden ontwikkeld: de *maatschappelijke toets*, hierover meer in hoofdstuk vijf.

Betaalbaarheid van huurwoningen is een van de belangrijkste doelstellingen van de corporatie. Door huurwoningen betaalbaar te maken en te houden wordt de doelgroep als beste bediend. Binnen de doelgroep vallen de mensen/gezinnen met een inkomen beneden modaal. Voor de mensen die binnen deze inkomensgroep vallen is het vinden van woonruimte moeilijk. Door de huurwoningen betaalbaar en onder de huursubsidiiegrens te houden worden de keuzemogelijkheden voor deze doelgroep vergroot.

Om vervolgens deze doelgroep snel van huisvesting te voorzien is het inventariseren van wachttijden een goede indicatie voor het meten van de slaagkansen, om deze wachttijden zo veel mogelijk proberen te verkorten worden doelgroepen sneller van huisvesting voorzien.

Het hebben van prestatieafspraken met een gemeente wordt vaak als een hoog maatschappelijk rendement gezien. Maar wat betekenen deze afspraken voor de maatschappij? In deze afspraken staan met name absolute getallen vastgelegd over woningproductie en het kwalitatief in stand houden van het woningbezit. Daarnaast wordt van de corporatie verwacht dat ze investeert in leefbaarheid en veiligheid etc. Om te kunnen meten of het maatschappelijk rendement daadwerkelijk goed is kunnen hieraan criteria verbonden worden zoals: woningproductie: nieuwbouw, en mate van sloop/onderhoud. Hierdoor wordt namelijk de kwaliteit van het woningbezit in stand gehouden.

Door het toepassen van de leefbaarheidsmonitor kan de corporatie inzicht krijgen in veel onderwerpen op het gebied van leefbaarheid.

Kortom, prestatieafspraken kunnen inderdaad leiden tot een hoog maatschappelijk rendement wanneer deze afspraken met de gemeente worden nagekomen.

Een veelgehoorde reactie uit de corporatiewereld is dat hoe meer woningen uit het bestaande bezit verkocht worden, hoe beter de corporatie presteert. Hierbij moet worden opgemerkt dat het geld dat hiermee vrijkomt vervolgens opnieuw wordt besteed, en dáármee maatschappelijke investeringen gedaan worden, die uiteindelijk een hoog maatschappelijk rendement behoren te hebben. Deze link is gemakkelijk te leggen, tevens heeft het verkopen van woningen een ander positief effect. Een juiste mix van huur- en koopwoningen in een wijk zou moeten bijdragen aan de kwaliteit van de leefomgeving. Op basis van de ervaring van veel corporaties in Nederland wordt er binnen nieuwe projecten bijna altijd gestreefd naar een goede mix van huur/koop. Hierbij valt te denken aan 40-60%, 50-50%, 60-40%. De samenstelling van de wijk wordt hierdoor gevarieerder en dit zal moeten bijdragen aan de leefbaarheid. Bij het verkopen van woningen zal dus rekening gehouden moeten worden met de ligging van deze woningen ten opzichte van de overige huur- en koopwoningen.

Ten slotte noemt Haskerland noemt in haar ondernemingsstrategie dat zij een open en toegankelijke organisatie wil zijn die midden in de samenleving staat. Daarnaast wil zij continu met belanghebbers communiceren over gemaakte keuzes en behaalde resultaten. Het belang voor de maatschappij is dat de corporatie luistert naar de wensen van de maatschappij en deze vertaalt naar concrete projecten en dus eigenlijk maatschappelijk partner (zie bijlage I) wil zijn. Criteria die hierbij gevonden worden zijn het regelmatig contact hebben met stakeholders, goede communicatie naar buiten toe en deze partijen laten participeren bij diverse projecten en mee laten denken in het proces. Uiteindelijk leidt dit er tevens toe dat het draagvlak onder deze partijen wordt vergroot.

Criteria zijn samengevat in onderstaande tabel:

Criteria	Output	Outcome / Maatschappelijk Rendement
Huurprijsbeleid	Huurwoningen betaalbaar maken voor de doelgroep	Vergroten keuzemogelijkheden voor woningzoekenden
Inventariseren wachttijden	Korte wachttijden	Doelgroepen sneller van huisvesting voorzien/vergroten slaagkansen
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Verhoging kwaliteit leefomgeving
Onderhoud/sloop/nieuwbouw		Toename werkgelegenheid
Lemon	Leefbaarheidsmonitor	Toename leefbaarheid
Verkoopprogramma	Woningen verkopen	Toename leefbaarheid
Communicatie/participatie	Intensief samenwerken met betrokken partijen	Toename draagvlak betrokken partijen
Communicatie/participatie	Intensief samenwerken met betrokken partijen	Bewoners betrekken / verbeteren participatieproces
Maatschappelijke toets	Maatschappelijk bewustzijn Onder werknemers vergroten	Maatschappelijk rendement boven financieel rendement

Tabel 3: Criteria / Output / Outcome

5 Maatschappelijke rendement bij projecten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal een instrument geïntroduceerd worden die het maatschappelijk rendement van een project inzichtelijker probeert te maken. Het gebruik van dit instrument biedt een handvat bij het evalueren van projecten. Ten eerste zal de aanleiding voor het opstellen van dit instrument besproken worden waarna een uitleg van het instrument zelf. Vervolgens worden praktische zaken besproken, zoals de toepassing in het proces en een beschrijving van situaties waarin dit instrument bruikbaar is.

Aanleiding:

Eén van de belangrijkste doelstellingen van dit onderzoek is het inzicht krijgen in het maatschappelijk rendement van een project. De eerste stap die dan gezet moet worden is dat er in de organisatie meer aandacht gecreëerd moet worden voor het maatschappelijke aspect van een project.

De discussie over het maatschappelijk ondernemen van woningcorporaties is de laatste tijd toegenomen. De inzet van het vermogen van woningcorporaties heeft veel kritiek gekregen, men zou te weinig geld investeren in nieuwe projecten en het vermogen van woningcorporaties zou niet goed aangewend worden. Woningcorporaties hebben vaak een sterke positie en van concurrentie is meestal geen sprake. De discussie over de inzet van vermogen van corporaties speelt ook bij de 40 probleemwijken van minister Vogelaar (Wonen, Wijken en Intergratie). Hierbij worden ook corporaties geacht flink te investeren in deze wijken.

Naast een analyse van het financiële plaatje bij investeringen die gedaan worden door woningcorporaties is het tevens belangrijk het maatschappelijke effect te analyseren. Dit maatschappelijke effect uit zich in maatschappelijk rendement. Woningcorporaties hebben een aantal belangrijke maatschappelijke taken, zoals: leefbaarheid, passende huisvesting bieden en bewoners betrekken bij beleid en beheer. Omdat maatschappelijk rendement lastig in geld is uit te drukken kan het in de afweging en besluitvorming lastig zijn om de juiste beslissing te nemen. Dit instrument probeert het maatschappelijke effect van een investering niet in geld uit te drukken maar zo goed mogelijk te beschrijven.

De maatschappelijke toets anticipeert op de huidige ontwikkeling het maatschappelijk ondernemen als belangrijkste taak van de woningcorporatie te stellen.

5.2 Wat is een maatschappelijke toets?

Een maatschappelijke toets wordt gebruikt om een project te toetsen op maatschappelijk rendement. Deze toets kan door de woningcorporatie gebruikt worden, door externe partijen en de maatschappij. Bij de corporatie gaat het vooral om het van meet af aan meenemen van het verkrijgen van inzicht in maatschappelijk rendement

bij nieuwe initiatieven en projecten in een zo vroeg mogelijk stadium. Het gaat dus niet om een toets achteraf maar om een vroegtijdige en actieve inbreng van kennis over het maatschappelijke rendement van een bepaald project. Wanneer de maatschappelijke toets gebruikt wordt door externe relaties kan de toets vooraf en achteraf toegepast worden. De toets kan mede bijdragen aan een goede evaluatie van een project.

Met de toets wordt er naar gestreefd het noemen van het maatschappelijk rendement een belangrijk onderdeel te laten zijn bij nieuwe plannen. Bij elk nieuw plan moet dit meegenomen worden omdat de corporatie hiermee kan verantwoorden wat zij met haar geld doet. Zoals in eerdere hoofdstukken is uitgelegd moeten corporaties maatschappelijk investeringen verrichten, die door middel van deze toets duidelijk gemaakt worden. Bij de maatschappelijke toets wordt gekeken in hoeverre het plan aansluit aan de prestatievelden van de BBSH, en in hoeverre het plan aan de wensen voldoet van de betrokkenen wanneer zij zelf de maatschappelijke toets uitvoeren.

Een ander effect van het toepassen van de maatschappelijke toets in één van de eerste fases van een project is het ontstaan van draagvlak en commitment onder zowel de werknemers als de belanghebbenden van de corporatie. Een actieve inbreng kan ook helpen om het project (maatschappelijk gezien) de goede kant op te sturen.

Het toepassen van de maatschappelijke toets kan daarnaast effectief zijn bij het kiezen tussen verschillende plannen/initiatieven, de toets is tevens een evaluatie-instrument.

5.3 Wanneer/Waar kan de maatschappelijke toets toegepast worden?

Een maatschappelijke toets wordt toegepast bij de ontwikkeling van nieuwe projecten, zowel voor wonen, werken als recreatie. Daarnaast is de toets een bruikbaar middel bij het initiëren van plannen in het kader van leefbaarheid en intergratie in wijken. Hierbij kan gedacht worden aan initiatieven die de leefbaarheid in een wijk vergroten door bijvoorbeeld het aanstellen van een buurtbeheerder.

De maatschappelijke toets speelt tevens een rol in het kader van herstructurering, bijvoorbeeld bij de vraag of er grootschalig onderhoud moet plaatsvinden of dat de woningen gesloopt moeten worden. Hierbij kan bij beide projecten het gemaakte voorstel getoetst worden. Projecten met een maatschappelijk rendement en een positief ofwel negatief financieel rendement kunnen hierdoor beter naast elkaar gezet worden om vervolgens een weloverwogen beslissingen te nemen. Zoals eerder genoemd kan de toets een evaluerende functie hebben waarbij teruggekeken wordt op een gerealiseerd project. Niet alleen woningcorporaties kunnen deze toets gebruiken maar het instrument kan ook de gewone 'burger' helpen mee te laten denken bij de nieuwe plannen.

Opstellen maatschappelijke toets

Wanneer er gedachten / ideeën zijn over het realiseren van een nieuw plan of initiatief -dit hoeft uiteraard niet een stenen gebouw te zijn maar kan ook een ander initiatief zijn- moet altijd nagedacht worden over het maatschappelijke rendement. In hoeverre sluit het plan aan bij de prestatievelden van de BBSH, in hoeverre voldoet het plan aan de wensen van de betrokkenen. In de praktijk van woningcorporatie Haskerland blijkt dat dit

onderwerp wel eens onbesproken blijft, en dat voldoet uiteraard niet aan de doelstellingen van de woningcorporatie, zoals beschreven in de ondernemingsstrategie, zie hst. XXXXX. Hierbij moet wel gezegd worden dat er bij veel projecten natuurlijk wel nagedacht wordt over maatschappelijk rendement, het is echter belangrijk om dit te doen bij alle ontwikkelingen die gaande zijn binnen de woningcorporatie, ook bij lucratieve vooruitstrevende projecten. Een structurele toepassing van de maatschappelijke toets zorgt ervoor dat bij alle initiatieven van de corporatie gedacht wordt aan het kopje 'maatschappelijk' en wanneer hier structureel aandacht aan wordt gegeven is het de bedoeling dat de toepassing eigenlijk steeds gangbaarder wordt, en hierdoor het inzicht in maatschappelijk rendement steeds beter kan worden verkregen.

De antwoorden op de vragen, die in de maatschappelijke toets aan de orde komen, kunnen worden beschreven ofwel in getallen uitgedrukt worden. Of het antwoord nou een hoog of laag maatschappelijk rendement inhoudt, is minder van belang. Het gaat er vooral om dat er inzicht verkregen wordt in het maatschappelijk rendement, en met deze toets geprobeerd wordt iets te kunnen zeggen over dit onderwerp. Door de toets wordt maatschappelijk rendement bespreekbaar gemaakt.

De maatschappelijke toets toegepast

Zoals eerder genoemd is een structurele toepassing van de toets van groot belang, daarom moet er een persoon zijn die nastreeft dat de maatschappelijke toets geïmplementeerd wordt in het dagelijkse werk. De toets zal een plek moeten krijgen binnen de initiatiefase van een project.

Kleinschalige projecten zijn wellicht niet ingedeeld in fases, maar ook hierbij is het van belang dat bij eerste stappen, waarin het idee naar voren komt en concreet wordt gemaakt, de maatschappelijke toets al doorlopen wordt.

Een aantal criteria staat centraal in de maatschappelijke toets. Deze criteria zijn in de vorige twee hoofdstukken toegelicht en zullen bij deze toets leidend zijn. Aan de hand van deze criteria kan het project beoordeeld worden.

In hoofdstuk drie en vier is onderzoek gedaan naar criteria die maatschappelijk rendement kunnen meten en/of inzichtelijk maken. Deze criteria kunnen vervolgens in de maatschappelijke toets verwerkt worden, waarbij de belangrijkste criteria kern van de maatschappelijke toets wordt.

De criteria worden hieronder genoemd:

Criteria	Output	Outcome / Maatschappelijk Rendement
Huurprijsbeleid	Huurwoningen betaalbaar maken voor de doelgroep	Vergroten keuzemogelijkheden voor woningzoekenden
Inventariseren wachttijden	Korte wachttijden	Doelgroepen sneller van huisvesting voorzien/vergroten slaagkansen

Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Verhoging kwaliteit leefomgeving
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Toename kwaliteit woningbezit
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Toename financieel rendement / te investeren in de maatschappij
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Toename werkgelegenheid
Lemon	Leefbaarheidsmonitor	Toename leefbaarheid
Verkoopprogramma	Woningen verkopen	Toename kwaliteit leefomgeving
Communicatie/participatie	Intensief samenwerken met betrokken partijen	Toename draagvlak betrokken partijen
Communicatie/participatie	Intensief samenwerken met betrokken partijen	Bewoners betrekken / verbeteren participatieproces
Maatschappelijke toets	Maatschappelijk bewustzijn Onder werknemers vergroten	Maatschappelijk rendement boven financieel rendement
Inventariseren woningen naar doelgroep	Percentage doelgroepen gehuusvest in woningen	Doelgroepen met specifieke zorgen voorzien

Tabel 4: Criteria / Output / Outcome

Deze criteria zijn leidend in de maatschappelijke toets. Alle output- en outcomegegevens zoals hierboven in de tabel staan beschreven zijn de uiteindelijke doelstellingen van een corporatie. De bovenstaande gegevens zullen daarom vertaald worden naar criteria die de maatschappelijke toets vormen. In de maatschappelijke toets zullen de criteria omgezet worden naar vragen. Bij een nieuw project geeft het beantwoorden van deze vragenlijst meer inzicht in het maatschappelijk rendement van het project.

De belangrijkste criteria zijn: het vergroten van keuzemogelijkheden voor de doelgroep, vergroten van de leefbaarheid en participatie van bewoners.

Naast deze criteria kan een project vele andere effecten en risico's met zich mee brengen, zowel positief als negatief. Bij elk project moet men daarom afvragen welke andere ontwikkelingen in gang worden gezet: de zgn. spin-off. Deze effecten kunnen spelen op korte en lange termijn. Belangrijk is het dus om te weten of het project een structureel rendement heeft of een eenmalig rendement van korte termijn. Deze vraag wordt daarom ook opgenomen in de maatschappelijke toets.

- Draagt het project bij aan een vergroting van de keuzemogelijkheden voor woningzoekenden?
- Draagt het project bij aan het passend huisvesten van doelgroepen?

'Passend' in de zin van het voorzien van huisvesting aan de primaire doelgroep zoals deze eerder in het onderzoek gedefinieerd zijn: zorgbehoevenden, jongeren, senioren en overige mensen die niet of moeilijk zelf in hun huisvesting kunnen voorzien.

- Draagt het project bij aan een verhoging van de leefbaarheid in de wijk?
Het antwoord op deze vraag zal al gauw 'ja' zijn. Belangrijk is dat hiervan een duidelijke beschrijving wordt gegeven. Wat zijn de directe en indirecte effecten en waardoor worden deze veroorzaakt. Is er een causaal verband aan te wijzen tussen deze?
- In welke mate participeren bewoners en andere betrokkenen bij het project?
Hoe is de participatie van stakeholders geregeld? Krijgen bewoners en andere betrokkenen een stem in het project.
- Brengt het project andere negatieve of positieve ontwikkelingen met zich mee? De zgn. spin-off.
Het project kan tevens indirecte gevolgen met zich mee brengen, probeer deze zo goed mogelijk te beschrijven.

Het nadeel van deze vragen is dat ze geen kwantitatieve gegevens opleveren. In de eerste alinea's van dit hoofdstuk wordt echter duidelijk gemaakt dat de bedoeling van de maatschappelijke toets een vroegtijdige inbreng is van kennis over maatschappelijk rendement. Na het beantwoorden van de bovenstaande vragen is het zeer goed mogelijk een beeld te krijgen van de effecten van het project. Op basis van deze antwoorden kunnen uitspraken gedaan worden of het project het beoogde maatschappelijk rendement kan behalen. Wanneer blijkt dat het maatschappelijk rendement minder is dan verwacht, kan besloten worden het project te stoppen.

Wanneer op alle vragen 'ja' als antwoord gegeven kan worden, dan heeft het project een positief effect voor de maatschappij. Wanneer niet alle vragen met 'ja' beantwoord kunnen worden, dan is het de vraag in hoeverre de maatschappij de positieve effecten ondervindt. Een goede analyse van de uitkomsten is daarbij noodzakelijk.

6. Voorbeeld projecten

6.1 Pannakooi

6.1.1 Voorbeeld toepassing maatschappelijke toets

Als voorbeeld kan de maatschappelijke toets toegepast worden bij een klein project dat Haskerland mede mogelijk heeft gemaakt: de Pannakooi. Onderdeel van het Friesstyle project. Het is een leefbaarheidsinitiatief, door middel van het toepassen van de maatschappelijke toets kan meer inzicht gekregen worden in het maatschappelijk rendement van een project zoals deze.

De maatschappelijke toets zal tevens toegepast worden bij een project in Wyldehoarne, waar woningcorporatie Haskerland MGE-woningen (maatschappelijk gebonden eigendom) heeft gebouwd.

6.1.2 Beschrijving project

"Het Friesstyle project is een project voor en door jongeren uit de gemeente Skarsterlân. Het project is begin 2006 opgestart door Miks Welzijnsorganisatie. Jongeren gingen op onderzoek uit om te kijken waar hun leeftijdsgenoten in de gemeente Skarsterlân behoefte aan hebben. Het project is bedoeld om de jeugd meer in contact te brengen met de politiek en om er achter te komen wat er leeft onder de jongeren. Het project bestaat uit drie ronden. In de eerste ronde zijn 38 bruikbare ideeën ingezonden. Miks Welzijnsorganisatie heeft samen met wethouder Gerard Hemmes en leden van de verschillende raadsfracties in de gemeente Skarsterlân vier ideeën geselecteerd die door zijn gegaan. "Deze ideeën zijn uitgewerkt en worden tijdens de speciale raadsbijeenkomst op woensdag 24 januari gepresenteerd." (Gemeente Skarsterlân)

Uit deze vier ideeën is de pannakooi als winnaar uit de bus gekomen. De pannakooi is een idee van een groepje jongeren uit de buurt en bestaat uit een cirkel van stalen hekwerk waarbinnen twee of vier deelnemers een balspel spelen. Pannavoetbal is gebaseerd op straatvoetbal waarbij met name de techniek belangrijk is. Pannavoetbal is momenteel heel populair onder de jeugd.

Omdat de pannakooi het winnende initiatief is, wordt zoals afgesproken, het idee gerealiseerd. De gemeente Skarsterlan heeft hiervoor een bedrag beschikbaar gesteld. Om dit idee te realiseren was er echter meer geld nodig, de corporatie heeft besloten het bedrag aan te vullen waardoor realisatie mogelijk werd.



Figuur 9: de Pannakooi, bron: Haskerland

6.1.3 Maatschappelijke toets Pannakooi

De vragen uit de maatschappelijke toets zullen nu losgelaten worden op de pannakooi.

De eerste twee vragen zijn niet van toepassing op dit project omdat het hier een project betreft wat niet over woningen en huurders gaat.

- Draagt het project bij aan een verhoging van de leefbaarheid in de wijk?

De pannakooi is een sportvoorziening die in elke wijk geplaatst kan worden. De voorziening maakt een buurt levendig en kindvriendelijk. De pannakooi is voornamelijk bedoeld voor jongeren tussen 10 en 16 jaar. Deze jeugd hangt er vaak een beetje tussen in: te groot voor de speeltuin en te jong voor cultuur en het uitgaansleven. De pannakooi is een initiatief die deze jeugd een kans biedt zich te vermaken in de buurt. De aandacht die deze groep jongeren krijgt door het realiseren van dit project heeft tevens als doel deze jongeren niet de hangjongeren in de buurt te laten worden. Doordat de buurt levendig en kindvriendelijk wordt en criminaliteit en hangjongeren tegengegaan wordt is de Pannakooi een grote bijdrage aan de leefbaarheid in de wijk.

- Worden belanghebbers betrokken bij het project?

Heel belangrijk bij het project Friesstyle is dat jongeren zelf de kans krijgen hun initiatief te tonen aan de gemeente. Dat uiteindelijk de pannakooi gerealiseerd is hebben de jongeren aan henzelf te danken, betere participatie van jongeren bij dit soort projecten kan men zich niet wensen.

De gemeente Skarsterlan is betrokken bij het project. Zij stelden als eerste € 2500,- beschikbaar om de plannen te realiseren. Daarnaast heeft de wethouder Gerard Hemmes symbolisch het eerste beton gestort voor de aanleg van de pannakooi. Hij is portefeuillehouder jeugd- en jongerenwerk en komt op deze manier nauw in contact met de jongeren zelf.

Woningcorporatie Haskerland speelt tevens een belangrijke rol bij dit project. Tijdens de belanghebbersdag van de corporatie heeft Haskerland de resterende € 3500,- beschikbaar gesteld aan de jongeren die de pannakooi hebben bedacht. Deze jongeren zijn op deze dag uitgenodigd en hebben officieel het bedrag gekregen. Het totale bedrag van € 6000,- is precies genoeg om de pannakooi aan te leggen.

Haskerland wil op deze manier betrokken zijn bij de bewoners in de buurt, en daarnaast wil zij de jongeren meer betrekken bij het werk van de corporatie. Haskerland hoopt met haar bijdrage de drempel te verlagen voor jongeren, omdat zij vaak niet weten wat Haskerland voor ze kan betekenen.

De participatie van Haskerland bij de pannakooi heeft ook met het imago van de corporatie te maken. Met dit project probeert Haskerland zichzelf eigenlijk te promoten. Hierbij kan de corporatie zich afvragen waarom zij deze investering heeft gedaan. Is dat puur om de naam en positie van de corporatie te verbeteren? Of gaat het hier daadwerkelijk om het leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid in de buurt. Deze vraag is in het kader van maatschappelijk rendement van dit project heel belangrijk.

- Zijn er andere maatschappelijke effecten te benoemen van het project?

Zoals hierboven al beschreven is heeft dit project een positieve bijdrage aan de leefbaarheid in de buurt, hierbij moet wel opgemerkt worden dat onderhoud heel belangrijk is. Vaak worden dit soort voorzieningen de eerste jaren intensief gebruikt waarna het afzwakt omdat de plek verloederd is. Hier ligt dus een taak voor de gemeente om dit regelmatig te onderhouden.

6.1.4 Conclusie maatschappelijke toets Pannakooi

Uit de antwoorden op de bovenstaande vragen blijkt dat de pannakooi een maatschappelijk effect kan hebben. De positieve effecten voor de maatschappij zijn hierboven genoemd. De investering van € 6000,- komt geheel ten goede aan de jongeren in de buurt. Van financieel rendement is geen sprake bij dit project wat eigenlijk ook al aangeeft dat er wel een maatschappelijk rendement moet zijn.

Voordat dit project gerealiseerd werd was het positieve effect natuurlijk wel duidelijk. Door het toepassen van de maatschappelijke toets is het tevens duidelijk geworden dat voor de corporatie het maatschappelijk rendement niet de enige reden is om te participeren bij de aanleg van de pannakooi. Imago en de positie van de corporatie in de samenleving spelen hierbij ook een belangrijke rol. De afweging tussen deze twee doelstellingen moet natuurlijk altijd gemaakt worden. De corporatie moet ervoor waken dat zij deze twee dingen niet door elkaar haalt.

De toepassing van de maatschappelijke toets is op deze manier geprobeerd simpel toe te lichten en dient als voorbeeld voor toekomstige projecten.

6.2 MGE-woningen Wyldehoarne

6.2.1 Beschrijving project

In het nieuwbouwproject Wyldehoarne worden woningen gebouwd door woningcorporatie Haskerland. Een gedeelte van deze woningen wordt verhuurd, net zoals bij de rest van het woningbezit. De corporatie bouwt tevens woningen die zij gaat verkopen. Deze woningen worden aan de markt aangeboden met een speciale koopconstructie. Deze woningen worden ook wel MGE-woningen genoemd: Maatschappelijk Gebonden Eigendom. MGE-woningen worden aangeboden aan mensen met een inkomen onder een te bepalen grens, en een beperkt eigen vermogen, hierna te noemen: doelgroep. Deze mensen kunnen de woning kopen met een 'korting'. De corporatie biedt deze woningen onder de marktprijs aan, waardoor de doelgroep de mogelijkheid heeft een woning te kopen. Een voorbeeld: De marktwaarde van een nieuw te bouwen woning is € 185.000. De corporatie biedt de woning aan met een korting van € 30.000, waardoor deze woning verkocht wordt voor: € 155.000.

Uiteraard zijn hier een aantal voorwaarden aan verbonden: Wanneer de bewoners hun woning willen verkopen, moeten ze de woning als eerste te koop aanbieden aan de corporatie. In sommige gevallen heeft de corporatie een terugkoopverplichting. Doordat de woning op deze manier weer terug gaat naar de corporatie, kan zij de woning weer aanbieden aan de doelgroep.

Deze speciale koopconstructie is alleen mogelijk wanneer de corporatie investeert in deze woningen; de zgn. korting. Bij veel projecten maakt ook de gemeente deze constructie mogelijk. In sommige gevallen biedt de gemeente de grond aan de corporatie aan onder de marktwaarde. In dit geval subsidieert ook de gemeente een stukje van de woning.

6.2.2 Maatschappelijke toets MGE-woningen

- Draagt het project bij aan een vergroting van de keuzemogelijkheden voor woningzoekenden?

Ja, door deze speciale koopconstructie worden de keuzemogelijkheden voor woningzoekenden sterk vergroot. Voor een grote groep mensen die een koopwoning niet kan betalen, wel graag wil kopen, maar toch zal moeten huren is de koopconstructie een uitkomst. De keuze om te gaan kopen met een speciale koopconstructie wordt voor veel mensen makkelijker omdat een MGE-koopwoning op deze manier binnen het financiële bereik ligt.

- Draagt het project bij aan het passend huisvesten van doelgroepen?

Door het aanbieden van deze koopconstructie bedient de corporatie een doelgroep die normaal gesproken een huurwoning zou gaan betrekken. Doordat deze mensen gaan kopen, is het voor de corporatie mogelijk de huurwoning weer aan te bieden aan de primaire doelgroep. Het passend huisvesten van doelgroepen wordt door deze koopconstructie beter mogelijk gemaakt.

- Draagt het project bij aan een verhoging van de leefbaarheid in de wijk?

Woningcorporatie Haskerland probeert een goede mix van huur en koop te creëren in een wijk, omdat zij hiermee de leefbaarheid in de wijk wil verhogen. Door in een wijk met veel huurwoningen ook MGE-woningen aan te bieden wordt deze mix versterkt, en zal het een positieve invloed hebben op de leefbaarheid in de wijk.

- In welke mate participeren bewoners en andere betrokkenen bij het project?

Met het toepassen van deze constructie worden geen directe bewoners of andere deelnemers betrokken bij het project. De keuze om de woningen te verkopen, in de huur aan te bieden of met een speciale koopconstructie te gaan werken ligt volledig bij de corporatie.

- Brengt het project andere negatieve of positieve ontwikkelingen met zich mee?

Zoals hierboven al aangegeven brengt deze constructie veel positieve ontwikkelingen teweeg. Wat hier tevens genoemd kan worden is dat het bevorderen van het eigen woning bezit op zichzelf al een goede ontwikkeling is. Nederland heeft een grote hoeveelheid huurwoningen waar veel meer mensen in wonen dan alleen maar de primaire doelgroep. Ook hier is sprake van scheef wonen. De speciale koopconstructie kan deze verhoudingen verbeteren doordat de doorstroming in gang wordt gezet.

6.2.3 Conclusie

De speciale koopconstructie is een goed initiatief van de corporatie om bij te dragen aan haar maatschappelijk rendement. De positieve effecten voor de maatschappij zijn aan de hand van bovenstaande antwoorden zeer duidelijk omschreven. De corporatie biedt de primaire doelgroep de mogelijkheid een huis te kopen door middel van een speciale constructie. Deze mensen kunnen op geen enkele manier een woning kopen, terwijl ze dit graag zouden willen. Op deze manier draagt de corporatie bij aan het vergroten van slaagkansen en passende huisvesting voor de doelgroep.

7 Conclusie en aanbevelingen

Maatschappelijk rendement is een container begrip, het begrip wordt op meerdere manieren gebruikt en gedefinieerd. Dit geeft al aan hoe lastig het is om grip te krijgen op het onderwerp.

Toch blijkt uit verschillende onderzoeken dat er al veel nagedacht en gesproken is over maatschappelijk rendement. Theorieën en instrumenten zijn bedacht, maar de uitwerking hiervan in de praktijk blijkt vaak lastig.

Maatschappelijk rendement gaat om het uiteindelijke effect voor de maatschappij. Opvallend is dat de overheid nog veel invloed heeft op de corporatiewereld. De overheid, het Rijk en met name Gemeenten, lijken precies te weten wat goed is voor de maatschappij en leggen daarmee allerlei verplichtingen op aan de corporatiewereld. Corporaties moeten bewijzen dat ze ook daadwerkelijk aan deze verplichtingen voldoen, wat vaak moeilijk is. Op dit moment is er nog steeds sprake van een spanningsveld en kunnen beiden partijen hier nog niet altijd een juiste weg in vinden, hoewel corporaties zeker bereid zijn bepaalde inspanningen en investeringen te verrichten. De belangrijkste maatschappelijke prestaties die corporaties zouden moeten leveren aan de hand van de uitkomsten uit hoofdstuk drie zijn:

- Prestatieafspraken maken en nakomen
- Primaire doelgroep huisvesten
- Kwaliteit woningbezit in stand houden
- Communicatie naar de buitenwereld en participatie van belanghebbenden
- Investeren in leefbaarheid

Woningcorporatie Haskerland is een organisatie die vanuit zichzelf maatschappelijke prestaties levert, een organisatie die regelmatig in contact is met stakeholders en midden in de samenleving staat. De corporatie maakt prestatieafspraken met de gemeente en komt deze na. Naast het bouwen en verhuren heeft de corporatie ambitieuze doelstellingen. Op het gebied van maatschappelijk rendement is de corporatie goed op weg. De belangrijkste maatschappelijke prestaties van Haskerland zijn te vinden op het gebied van:

- samenwerking
- transparantie
- communicatie
- leefbaarheid

Veel maatschappelijke prestaties zijn vastgelegd in de strategie van de organisatie.

Uit de analyses van hoofdstuk drie en vier komen de volgende criteria naar voren die het maatschappelijk rendement inzichtelijk maken:

Criteria	Output	Outcome
Huurprijsbeleid	Huurwoningen betaalbaar maken voor de doelgroep	Vergroten keuzemogelijkheden voor woningzoekenden
Inventariseren wachttijden	Korte wachttijden	Doelgroepen sneller van huisvesting voorzien/vergroten slaagkansen
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Verhoging kwaliteit leefomgeving
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Toename kwaliteit woningbezit
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Toename financieel rendement / te investeren in de maatschappij
Onderhoud/sloop/nieuwbouw	Prestatieafspraken met de gemeente nakomen	Toename werkgelegenheid
Lemon	Leefbaarheidsmonitor	Toename leefbaarheid
verkoopprogramma	Woningen verkopen	Toename kwaliteit leefomgeving
Communicatie/participatie	Intensief samenwerken met betrokken partijen	Toename draagvlak betrokken partijen
Communicatie/participatie	Intensief samenwerken met betrokken partijen	Bewoners betrekken / verbeteren participatieproces
Maatschappelijke toets	Maatschappelijk bewustzijn Onder werknemers vergroten	Maatschappelijk rendement boven financieel rendement
Inventariseren woningen naar doelgroep	Percentage doelgroepen gehuisvest in woningen	Doelgroepen met specifieke zorgen voorzien van huisvesting
		Passend en betaalbaar wonen voor huurders

Tabel 5: Criteria / Output / Outcome

Deze criteria zijn verwerkt in de maatschappelijke toets. Hoewel uit veel onderzoeken blijkt dat het lastig is om maatschappelijk rendement te meten, laat dit instrument zien dat het toch mogelijk is meer inzicht te krijgen in de maatschappelijke effecten van een project. De toets levert een bijdrage aan de discussie rondom dit thema en helpt de corporatie meer grip te krijgen op het maatschappelijk rendement van een project.

Met het introduceren van dit instrument is een grote stap gezet richting het meten van maatschappelijk rendement van projecten.



Het is belangrijk dat de corporatie dit instrument gaat gebruiken. De aandacht voor maatschappelijk rendement is niet altijd even sterk aanwezig, met de maatschappelijke toets wordt in ieder geval geprobeerd om bij alle projecten structureel te bekijken welke maatschappelijke effecten aan het project zijn verbonden.

Aanbevelingen

Op projectniveau wordt maatschappelijk rendement niet altijd als belangrijkste drijfveer gezien, maar veelal ook als een aangename bijkomstigheid. Corporaties, Haskerland in het bijzonder, zal bij aanvang van projecten meer aandacht moeten besteden aan de maatschappelijke doelgroep waarvoor zij bezig zijn en welk maatschappelijk rendement zij met een project kunnen behalen.

De maatschappelijke toets is hiervoor een goed middel, het is dus belangrijk om de maatschappelijke toets te gaan gebruiken.

Naar aanleiding van dit onderzoek is het belangrijk om het thema maatschappelijk rendement verder te gaan onderzoeken en de maatschappelijke toets mogelijk te verbeteren.

Naast het toepassen van de maatschappelijke toets kan de corporatie meer inzicht krijgen in haar maatschappelijk rendement door simpelweg de criteria te gaan meten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Dit onderzoek kan meerdere malen uitgevoerd worden en biedt daardoor inzicht in de prestaties van de corporatie.

Literatuur

- Aedes magazine, 7 febr 2007, Senefelder Misset, Doetinchem, artikel: *Zeven argumenten voor maatschappelijk ondernemen*, Eric Angenent,
- Aedes magazine, jaaroverzicht, 13-12-2006, *Van twee naar één (Corporate Board)*, Judith Spruit,
- Aedes-magazine (Petra Rooijakkers), *Hoe meet je maatschappelijke output?* 29-09-2006
- Aedex, Stichting corporatie Vastgoedindex, *Aedex, Wat is Aedex*, www.aedex.nl
- *'Alle zeilen bij'*, Ondernemingsstrategie 2006-2010 Accolade groep, Besluit Raad van bestuur, Heerenveen, 31 maart 2006,
- CDA, PvdA en Christenunie, *Regeerakkoord 'wonen en wijkaanpak'*, 07-02-2007,
- *De toekomst als basis*, ondernemingsplan Woningstichting Haskerland 2004-2013
- Drs. Jochum Deuten, prof. Dr. Ir. George de Kam, *Weten van Renderen, nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken*. SEV, Rotterdam, november 2005
- G. de Kam, *Op grond van betekenis, Over maatschappelijk ondernemen met grond en locaties*, Nijmegen, 2003
- Gerrichhausen & Partners, meerdere auteurs, *Een wondere wereld vol spanningen, beschouwingen over de context, speelveld en strategie van woningcorporaties*. Nijmegen, 2002,
- Gerrichhausen en Partners, *Kwaliteit van maatschappelijk ondernemen*, Resultaten meting KWH-Maatschappijlabel. (Rapportage opgesteld in opdracht van KWH) Rotterdam, 16 juni 2006.
- Gemeente Skasterlan, *prestatieafspraken Wonen Skarsterlan 2005-2010*, januari 2007,
- Gerard van Bortel, Tussen Droom en Daad, *Kwaliteit van beleidsontwikkeling, sleutel tot hogere maatschappelijke prestaties van woningcorporaties*, Open Universiteit Nederland, 2003,
- J.R. Hakfoort, CPB, *Effectiviteit en efficiëntie bij woningcorporaties*, B&G Februari 2002

-
- Handouts presentaties SEV-congres, *Sturen op maatschappelijk rendement*, donderdag 30-03-06, De Doelen, Rotterdam,
 - *Het experiment*, Themanummer SEV, jaargang 23, nummer 1, april 2007,
 - *Jaarcongres KWH "Ranking Stars"* (Kwaliteitszorg Woondiensten Huursector) 3 april 2007.
 - Johan Conijn, (Rigo Research en advies BV, Amsterdam) *De Transparantiemethodiek, Een instrument voor maatschappelijk ondernemen*, SEV, december 2004
 - M. van Leuvensteyn, V. Shestalova, *Investeringsprikkelers voor woningcorporaties, no. 112, CPB-document*, februari 2006,
 - Lemon, de leefbaarheidsmonitor, www.lemoninternet.nl
 - Literatuur congres "*Maatschappelijk rendement in de praktijk*" 21 maart 2007 (www.facta-organiseert.nl)
 - *Maatschappelijke positionering met Maatschappij Relatie Management (MRM)*, www.mrm.nu (Aedes vereniging van woningcorporaties)
 - Management Team Haskerland, Erwin Beltman, *Sturing en Vastgoed notitie*, 15-11-2005, Joure,
 - *Meer waardering voor corporaties, nieuwe richtlijn 645*, Erik Arxhoek Ra, Drs. Arie Vat Ra (Deloitte Accountants) B&G december 2003
 - Ministerie van VROM, *Verkennde studie 'Beweegredenen woningcorporaties'*, 2006
 - Ministerie van Vrom, *Vorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet*, Advies 047, oktober 2005,
 - NYFER, *Het zekere voor het onzekere, Financiële en maatschappelijke observaties voor woningcorporaties*. Breukelen: Nyfer (2003)
 - Peter Scholten, *Maatschappelijk rendement gemeten, Social Return On Investment*, Amsterdam, 2003
 - Prof. dr. Ig. G. van Dijk e.a., *De woningcorporatie als moderne maatschappelijke onderneming, in opdracht van Aedes*, 2002, Koninklijke Van Gorcum, Assen.
 - Reaflex, Stichting Visitatie Woningcorporaties, *Visie op Visitaties*, www.raeflex.nl

- Social impact review (SIR), nieuwsbrief voor maatschappelijk ondernemers, Peter Scholten, *SIR is wegwijzer voor maatschappelijk ondernemers*, nummer 1, jaargang 1, 2006,
- Social impact review (SIR), nieuwsbrief voor maatschappelijk ondernemers, Jochum Deuten (SEV/Quattro Advies) *Voor woningcorporaties draait het om maatschappelijk rendement*, 2007, jaargang 2, nr. 2,
- Social impact review (SIR), nieuwsbrief voor maatschappelijk ondernemers, Marleen Janssen Groesbeek, *'Je moet niet willen meten wat onmeetbaar is'*, 2007, jaargang 2, nr. 2,
- Vincent Gruis, *Financieel en maatschappelijk rendement in het voorraadbeleid, Een verkennende studie naar het gebruik van prestatie-indicatoren onder woningcorporaties*, Onderzoeksinstituut OTB, Technische Universiteit Delft, mei 2004
- Vincent Gruis, *Maatschappelijk rendement en economisch offer niet hetzelfde*, B&G maart 2003,



Bijlagen

Bijlage I

Enquête Haskerland

Bijlage II

Bestaande methoden en technieken welke ingaan op het maatschappelijk rendement.

Bijlage I

ENQUETE

Welke van de volgende termen: maatschappijvriendelijk, maatschappijgericht, maatschappijgedreven, maatschappelijk partner vindt u het meest passend bij Haskerland.

O Maatschappijvriendelijk

U bent een woningcorporatie die zich, in maatschappelijk opzicht, primair laat leiden door wet- en regelgeving. U voelt zich thuis bij het speelveld, uw publieke taken en rollen zoals gedefinieerd in het BBSH. Daarbij begrenst u uw opgave tot uw eigen werkgebied. Met huurders - u bent tenslotte hun huisbaas en/of dienstverlener - en met de gemeente - die de volkshuisvestingsopgave definieert - onderhoudt u een vriendelijk maar beperkt (voorgescreven) contact. Ook met andere partijen onderhoudt u contact voor zover strikt noodzakelijk als leverancier, afnemer of opdrachtgever, maar u ziet hen niet als stakeholders. Uw overleg met maatschappelijke partijen heeft het karakter van informeren. Uw verantwoording bestaat uit het toesturen van uw jaarverslag aan 'verplichte' instanties, met daarin een beschrijving van uw activiteiten op de BBSH-prestatievelden.

O Maatschappijgericht

U bent een woningcorporatie die zich open stelt voor signalen en verzoeken uit de samenleving. U neemt ze welwillend in ontvangst, maar toetst ze nadrukkelijk wel aan de door uzelf gedefinieerde taakopvatting op het gebied van wonen. U ziet voldoende mogelijkheden tot maatschappelijk presteren binnen bestaande wet- en regelgeving en binnen uw eigen werkgebied. Met uw stakeholders - huurders, gemeente en instellingen op het gebied van wonen, welzijn en zorg - hebt u van tijd tot tijd overleg over wonengerelateerde maatschappelijke vraagstukken. Op onderdelen komt u tot afspraken en samenwerking. De (huidige) mogelijkheden van uw organisatie bepalen sterk uw maatschappelijke inzet.

O Maatschappijgedreven

U bent een woningcorporatie die vanuit een innerlijke drang maatschappelijke prestaties levert. U bent, zelf en in regelmatige dialoog met uw stakeholders, bezig de maatschappelijke opgaven te definiëren en de aanpak te organiseren; u gaat naar de samenleving toe. Uw oriëntatie op de samenleving is breed en overstijgt het vraagstuk van wonen. Met andere maatschappelijke partijen maakt u wederzijdse afspraken over te leveren prestaties. U evalueert gezamenlijk de voortgang en stelt uw aanpak bij als vooraf gedefinieerde beoogde maatschappelijke effecten niet voldoende worden gerealiseerd. Daarbij zet u, voor de effectiviteit, maatschappelijke instrumenten in die vastgoed overstijgen. Creativiteit, experimenteren, de grenzen van de regelgeving opzoeken, het zijn typische uitingen van uw maatschappelijk ondernemerschap.



O Maatschappelijk partner

U bent een woningcorporatie met een breed maatschappelijke oriëntatie, zowel in doelgroepen en beleidsterreinen als in definitie van de opgaven. U hebt een sterke innerlijke drive om maatschappelijk te presteren en onderkent dat de aanpak van maatschappelijke vraagstukken zonnodig onorthodoxe maatregelen vraagt. Voor de maatschappelijke effectiviteit bent u bereid bestaande werkwijzen en organisatievormen los te laten: u creëert, met uw maatschappelijke partners, een 'vorm' bij ieder vraagstuk. Vanuit uw brede maatschappelijke oriëntatie overlegt u voortdurend en werkt u samen met stakeholders, waarmee u wederzijds bindende prestatieafspraken maakt om beoogde maatschappelijke effecten te realiseren. Uw maatschappelijk partnership komt tot uiting in het centraal stellen van maatschappelijke vraagstukken, het gezamenlijk definiëren, besluiten, aanpakken en evalueren en in de kwaliteit van onderlinge relaties die wordt gekenmerkt door volledige openheid en wederzijds vertrouwen. De maatschappij, dat bent u!

Opmerkingen:

Bijlage II

Aedex

Hét benchmarkstelsel voor de woningcorporaties in Nederland. Deze maakt de financiële en maatschappelijke prestaties van de door de woningcorporatie geëxploiteerd vastgoed inzichtelijk. Hiermee is het mogelijk corporaties met elkaar te vergelijken. Het financiële rendement van een corporatie wordt vergeleken met het rendement dat mogelijk was geweest bij een puur commerciële exploitatie van het vastgoed. Dit verschil wordt dan als maatschappelijk rendement (maatschappelijk dividend) gezien. Het is belangrijk te weten dat het hier om een financiële benchmark gaat.

De index is gebaseerd op eerder ontwikkelde commerciële vastgoedindices (ROZ/IPD). Het principe hiervan is dat investeerders informatie aanleveren over de jaarlijkse waarde- en rendementontwikkeling van hun beleggingen. Hierover worden gemiddelden berekend, waaraan de woningcorporatie zich kan toetsen.

Per 1 januari nemen 43 corporaties deel aan Aedex, deze corporaties hebben in totaal ruim 9000?? woningobjecten die een waarde vertegenwoordigen van € 62,5 miljard. Het gemiddelde rendement van deze corporaties (het rendement van de benchmark) is 5,9. Haskerland haalde een rendement van 7%. Deze corporatie presteerde dus gemiddeld boven de benchmark.

Het gemiddeld geïnvesteerde vermogen van Haskerland in 2005 is € 229 miljoen euro.

Het rendement van 7% komt neer op een absoluut rendement van € 16 miljoen euro. Het beleidseffect, dit wil zeggen: het extra rendement wat behaald had kunnen worden bij een puur commerciële exploitatie, is 1,9. Dit betekent dus dat € 4,4 miljoen euro ten goede is gekomen aan de maatschappij. Waar dit geld is geïnvesteerd is met de Aedex methode niet te achterhalen.

Hoewel woningcorporaties deze informatie goed kunnen gebruiken staan de maatschappelijke doelstellingen voorop. Het is goed te beseffen dat in deze benadering in feite de economische kosten worden bepaald en niet de maatschappelijke opbrengsten. Het maatschappelijke rendement inhoudelijk is daarom niet te meten met de Aedex methode. Door middel van de Aedex methode is het uiteraard wel mogelijk corporaties onderling te vergelijken, de uitkomsten die Aedex geeft op dit gebied zijn redelijk betrouwbaar en dat is zeker een positief aspect van de methode.

Zoals hierboven genoemd maakt Haskerland reeds gebruik van de Aedex benchmark. De methode zal daarom niet verder worden uitgediept in dit onderzoek. Toepassing van de benchmark vereist veel kennis en deskundigheid. De uitkomsten van de methode van het jaar 2005 worden uiteraard wel meegenomen, en worden gebruikt als één van de criteria voor het bepalen van MR in dit onderzoek.

Elk jaar wordt de Aedex-methode opnieuw toegepast, de prestaties met betrekking tot het beleidseffect worden dus elk jaar opnieuw bepaald. Deze cijfers zullen uiteindelijk gebruikt worden bij het vaststellen van de criteria.

Visitatie

Visitatie is een instrument waarmee achterhaald kan worden of de maatschappelijke prestatie voldoende maatschappelijk rendement oplevert. Het instrument kan daarnaast bijdragen aan een goede lokale verantwoording en kan dienen als intern leermoment.

Visitatie is ontstaan in 1999 door de toenmalige Commissie In 't Veld. In 2000 en 2001 zijn vijftien pilots uitgevoerd, de ervaringen waren zo positief dat besloten is 'Raeflex' op te richten, de stichting die visitaties bij woningcorporaties uitvoert. De stichting is in 2002 van start gegaan en sindsdien zijn er 31 vrijwillige aanvragen afgerond.

“Een visitatie bestaat uit drie onderdelen: de zelfevaluatie (een vragenlijst bestaande uit 50 vragen verdeeld over vijf hoofdthema's: prestaties, intern toezicht, stakeholders, beleid en opgaven en werkorganisatie) geschreven door de corporatie zelf, de gesprekken van de visitatiecommissie met de corporatie en met stakeholders en de oplevering en de toelichting op het visitatierapport door de commissie in een eindgesprek. Daarna gaat de corporatie aan de slag met de aanbevelingen die in het rapport genoemd staan. Afhankelijk van de bevindingen en aanbevelingen neemt dit meestal enkele jaren in beslag. Na twee jaar kan de corporatie besluiten een Midterm Review door Raeflex te laten uitvoeren. Na vier jaar vindt opnieuw een visitatie plaats. Het visitatierapport is openbaar.” (Raeflex visitatiewoningcorporaties, 2006)

Lokale verantwoording en intern leermoment zijn de belangrijkste redenen voor een woningcorporatie om een visitatie uit te laten voeren. De commissie geeft met een visitatierapport inzicht in de prestaties van de corporatie en blikt vooruit of de organisatie de prestaties ook in de nabije toekomst zal halen. Naast het heden zal de commissie uitspraken doen over aangetroffen garanties voor het halen van prestaties in de toekomst. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op drie documenten / richtlijnen, namelijk de BBSH, de Aedescode en de aanbevelingen van de commissie Glasz, alle van toepassing op Aedes-leden.

De visitatiecommissie legt de focus op de prestaties van de corporatie en zoekt naar de verklarende factoren waarom prestaties wel of niet worden gehaald. De verklaring kan worden gevonden in het intern toezicht, het overleg met stakeholders, het beleid en de opgaven van de corporatie (ambities) en de werkorganisatie (cultuur en structuur).

Visitatie is niet bedoeld om elkaar te controleren, maar er wordt gekeken naar verbeterpunten omdat er altijd mogelijkheden zijn om de kwaliteit te verbeteren. Na twee jaar kan er nog een meting plaatsvinden, wat inzicht geeft of de verbeterpunten goed worden opgevolgd. (bron: www.raeflex.nl)

KWH-labels

Het KWH (kwaliteitszorg woondiensten huursector) biedt meetproducten aan voor de strategische werkvelden van corporaties. Het KWH voert deze metingen zelf uit bij corporaties. Op deze manier kunnen corporaties verantwoording afleggen, en de toegevoegde waarde aan de maatschappij transparant maken. De meetinstrumenten fungeren als continu verbeterinstrument voor de bedrijfsvoering, beleidsvorming en dienstverlening.

Het KWH heeft een aantal labels, hieronder worden ze puntsgewijs genoemd:

De kwaliteit van dienstverlening wordt gemeten door:

- prestatie-index
- KWH huurlabel
- KWH Kooplabel

De kwaliteit van maatschappelijk ondernemen wordt gemeten door:

- KWH maatschappijlabel
- KWH participatielabel

De kwaliteit van goed bestuur wordt gemeten door:

- KWH goed bestuur label

De kwaliteit van bedrijfsvoering wordt gemeten door:

- KWH bedrijfsvoeringlabel (INK managementmodel)

De kwaliteit van goed werkgeverschap wordt gemeten door:

- KWH goed werkgeverschaplabel

Naast prestatiemetingen hebben leden van het KWH een aantal voordelen zoals de netwerkorganisatie waar je als corporatie gebruik van kan maken en gegevens mee uit kan wisselen.

De belangrijkste prestatiemeting is het KWH-huurlabel, dit heeft betrekking op de dienstverlening van de corporatie, elk lid wordt hier op getoetst, en ontvangt dan het certificaat.

Een ander voordeel voor corporaties is dat wanneer zij de visitatie laten uitvoeren door het KWH zij voldoen aan de eis voor verplichte visitatie, zoals deze staat vermeld in de Aedes-code. Corporaties voldoen op deze manier aan de Aedes-code. Dit betekent dat corporaties laten zien waarvoor zij staan, en waarop zij aanspreekbaar zijn. De corporaties geven hiermee aan dat ze kwaliteit bieden en verantwoording afleggen naar de samenleving.

Het KWH heeft in 2006 een meting uitgevoerd bij Haskerland. De resultaten van de methode worden samengevat in een rapport waarin Haskerland op diverse onderdelen cijfers heeft gekregen. Haskerland scoort op alle labelonderdelen boven een 6, maar komt niet boven de 7 uit, dit houdt in dat Haskerland zichzelf zeker kan verbeteren. Details over de uitkomsten zijn te vinden in het volgende hoofdstuk.

Lemon

‘Lemon, hét instrument dat leefbaarheid inzichtelijk maakt’

Lemon is een monitoringsinstrument, die met behulp van vragenlijsten gesteld aan bewoners, uitkomsten over leefbaarheid uit meerdere jaren inzichtelijk maakt, waardoor er een bepaalde trend ontstaat. Lemon wordt meestal uitgevoerd op niveau van een stad/dorp, waarbij de uitkomsten gespecificeerd worden per buurt/wijk. Bewoners uit deze wijken geven rapportcijfers aan diverse aspecten van leefbaarheid, waaruit gemiddelden berekend worden die in één oogopslag zichtbaar zijn. De uitkomsten worden verwerkt in een tabel en op een kaart waarbij met verschillende kleuren het leefbaarheidsniveau wordt aangegeven. Lemon inventariseert de



reacties van bewoners per vraag en buurt, hieruit kunnen leefbaarheidsproblemen zichtbaar worden gemaakt en direct aangepakt worden.

Op dit moment zijn er zeventig gemeenten die Lemon hebben laten uitvoeren, de monitor wordt uitgevoerd door onderzoeksbureau RIGO Research en Advies BV.

(Bron: www.lemoninternet.nl)