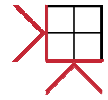


Investeren in nieuwe tijden

(onderzoek om te komen tot een afwegingskader
voor investeringen door woningcorporaties)



Investeren in nieuwe tijden

(onderzoek om te komen tot een afwegingskader voor investeringen door woningcorporaties)

Colofon

Scriptie in het kader van de opleiding: Master City Developer (MCD)

Erasmus Universiteit Rotterdam, Technische Universiteit Delft, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

Auteur: Ing. B.J.B. Kienhuis

Woningcorporatie Domijn

Boulevard 324-A

7511 AJ Enschede

b.kienhuis@domijn.nl

www.domijn.nl

Begeleider MCD: Ir. L.A.J.M. Versteijlen

Site Urban Development

Berenstraat 17

1016 GG Amsterdam

leo@site-ud.nl

www.site-ud.nl

Tweede lezer: Prof. dr. ir. V.H. Gruis

TU Delft, faculteit Bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing, sectie Housing

Julianalaan 134

2628 BL Delft

v.h.gruis@tudelft.nl

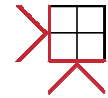
www.bk.tudelft.nl

Met medewerking van:

Dr. Ir. T.A. Daamen MSc, programmaleiding Master City Developer

© 2011 Bart Kienhuis

Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.



Woord vooraf

Deze scriptie vormt de afsluiting van de twee jaar durende opleiding Master City Developer. Een opleiding die ik ben gaan volgen vanuit de sterke behoefte aan kennis op het vlak van stedelijke gebiedsontwikkeling. De programmaleiding van de MCD is er goed in geslaagd om deze behoefte in te vullen. Dankzij hen ben ik nu in staat om door een integrale bril naar stedelijke gebiedsontwikkeling te kijken en in mijn dagelijkse praktijk hiernaar te handelen. Ik pluk er elke dag de vruchten van.

Naast het feit dat het opleidingstraject mij veel kennis heeft opgeleverd, heb ik de tijd ook als erg plezierig ervaren. Elke dinsdag op pad naar Rotterdam. Even ontsnappen aan de dagelijkse werkzaamheden en met docenten / medestudenten discussiëren over de praktijk van gebiedsontwikkeling. Ook de studiereis naar Liverpool / Manchester heb ik als erg waardevol ervaren. Een leerzame internationale mix tussen theorie en praktijk en het beter leren kennen van mijn studiegenoten.

Elke woensdag na de colleges had ik de sterke behoefte om de stof van de voorgaande collegedag weer in praktijk te brengen. Een teken voor mij dat de programmaleiding er in is geslaagd om ook de aansluiting met de praktijk te vinden. Een ander mooi voorbeeld hiervan is natuurlijk ons referentieproject 'Merwedekanaalzone deelgebied 5' te Utrecht. Door onze projectgroep later omgedoopt in 'Stadsoevers'. Ik wil mijn projectgroepleden Ariëne, Igor, Jakob, Maarten, Peter, René en Wieneke bedanken voor de plezierige en inspirerende samenwerking.

Na de eerste anderhalf jaar kwam voor mij de grootste uitdaging: mijn afstudeeronderzoek. Ten eerste was het doen van wetenschappelijk onderzoek nieuw voor mij. Daarnaast ook nog eens onderzoek doen naar een probleem waarmee ik elke dag werd en wordt geconfronteerd: hoe een afweging te maken tussen alle investeringsvoorstellen?

Leo, ik wil je bedanken voor alle tijd en energie die je in mij en mijn scriptietraject hebt gestoken. Jij hebt mij, door onze gesprekken en het structureren van mijn gedachten, zeer geholpen om het scriptieproces tot een goed einde te brengen. Tom, ook jou wil ik bedanken voor het bewaken van het wetenschappelijk karakter van mijn onderzoek. Tevens gaat een woord van dank uit naar iedereen die heeft meegewerkt aan mijn onderzoek: geïnterviewden, leden van het expertpanel, Harry, Lucie, collega's van Domijn. Zonder hun medewerking was deze scriptie niet tot stand gekomen. Als laatste: Renate bedankt voor het geven van ruimte en vertrouwen.

Deurningen, juli 2011

Samenvatting

Aanleiding

De vermogensontwikkeling bij corporaties staat onder druk en er dreigt een gebrek aan liquide middelen. Bij veel corporaties lopen de investeringsvolumes terug. Vanwege de sterk teruglopende investeringsvolumes zullen corporaties veelal een keuze moeten maken tussen de diverse investeringsvoorstellen. De opgave waar corporaties nu voor staan is om te bepalen op welke wijze en op welke gronden deze afweging tot stand dient te komen. Deze opgave vormt aanleiding voor dit onderzoek.

Probleemstelling

Vanuit de praktijk, maar ook vanuit de literatuur, komt naar voren dat veel corporaties op zoek zijn naar een afwegingskader waarop investeringsbeslissingen kunnen worden genomen. Uit onderzoek blijkt dat een breed geaccepteerd afwegingskader voor investeringen ontbreekt. De doelstelling van het onderzoek is het ontwerpen van een afwegingskader voor investeringen door woningcorporaties. Met behulp van het afwegingskader moeten corporaties beter in staat zijn om een afweging tussen investeringsvoorstellen te maken. In dit onderzoek is een antwoord gezocht op de vraag hoe het afwegingskader eruit ziet welke woningcorporaties ondersteunt bij de afweging tussen investeringsvoorstellen om uiteindelijk te komen tot een investeringsbeslissing.

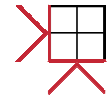
Maatschappelijke organisatie

Corporaties zijn maatschappelijke ondernemingen en gericht op de realisatie van maatschappelijk rendement. Zowel de maatschappij als de corporaties willen meer en meer inzicht in de wijze waarop investeringsbeslissingen tot stand komen en inzicht in de mate van rendement dat daarbij wordt behaald. Deze ontwikkeling wordt mede gevoed door de zogenaamde misstanden binnen de corporatiesector die de voorbijgaande jaren aan het licht zijn gekomen. De corporatiesector wil kunnen leren van het verleden en de maatschappij wil kunnen zien of het maatschappelijk vermogen op de juiste wijze wordt geïnvesteerd en of de investeringen in brede zin (sociaal, economisch en fysiek) voldoende maatschappelijk rendement genereren.

Maatschappelijk rendement zegt iets over maatschappelijke opbrengst, het effect dat een investering de maatschappij heeft opgeleverd. Maatschappelijk rendement is daarmee meer dan alleen het financieel rendement dat door de corporatie wordt behaald.

Investerings

De laatste jaren lopen de inkomsten terug en daarnaast stijgen de uitgaven van de corporatie. Redenen hiervoor zijn onder andere de voorgenomen algemene heffing ten behoeve van de



huurtoeslag in 2014, dalende verkopen, stijgende beheerkosten en inflatievolgend huurbeleid. Als gevolg hiervan lopen de kasstromen en in het verlengde daarvan de investeringsvolumes fors terug. Door het gebrek aan middelen moeten corporaties keuzes maken ten aanzien van de projecten waarin zij investeren. Corporaties zijn bij de afweging tussen investeringsvoorstellen op zoek naar de investeringen die uiteindelijk het hoogste maatschappelijk rendement opleveren.

Maatschappelijk rendement

De opgave is om te bepalen op welke wijze met een vooraf vastgesteld investeringsvolume een zo groot mogelijke maatschappelijke prestatie en daarmee een zo groot mogelijk maatschappelijk rendement wordt geleverd. Om dit te kunnen bepalen wordt binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van het 'Logisch model' van Deuten en De Kam (2005). Binnen dit model worden begrippen als maatschappelijk rendement, maatschappelijke prestaties en investeringen gespiegeld aan de begrippen input, output, outcome en veranderingstheorie.

Input staat hierbij gelijk aan investeringen. Output zijn de tastbare resultaten als gevolg van de investeringen. De effecten die de output in de maatschappij tot gevolg heeft, vormen de outcome. De veranderingstheorie is de inhoudelijke beargumentatie van effecten die output tot gevolg heeft. Uit het onderzoek blijkt dat de maatschappelijke effecten, oftewel outcome, gelijk kunnen worden gesteld aan de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Maatschappelijk rendement kan als volgt worden bepaald:

$$\text{Maatschappelijk rendement} = \text{Outcome} / \text{Investering.}$$

Corporatiedoelen

De beoogde maatschappelijke prestaties (outcome) zijn vastgelegd in doelstellingen voor de corporatiesector. Om een goede keuze tussen investeringsvoorstellen te kunnen maken moeten de corporatiedoelen worden meegenomen in het afwegingskader voor investeringen. Door op herkomst en inhoud invulling te geven aan de corporatiedoelen wordt gezorgd voor een goed gevuld afwegingskader. Vanuit de interviews komt naar voren dat organisatiedoelen en projectdoelen van elkaar verschillen waarbij de organisatiedoelstelling vaak outcome en de projectdoelen vaak output gericht zijn.

De bestaande wet- en regelgeving lijken geen inhoudelijke afwegingscriteria op te leveren die direct in de praktijk gebruikt kunnen worden bij de afweging tussen investeringsvoorstellen. Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) en het Besluit Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (BCFV) blijken in de praktijk wel als fundament te dienen voor de vertaling naar beleid en organisatiedoelen en de uiteindelijke vertaling naar doelen op het niveau van investeringen. De BBSH en BCFV lijken daarmee inhoudelijk van belang voor het te ontwerpen

afwegingskader. Uit het onderzoek blijkt dat zowel de corporaties als de stakeholders van de corporatie steeds meer waarde hechten aan het gezamenlijk uitwerken van beleid en het daarmee vergroten van transparantie en het achteraf verantwoorden van de geleverde prestaties. Voor het ontwerpen van een afwegingskader betekent dit dat het maken van een afweging tussen investeringsvoorstellen bij de corporatie geen interne aangelegenheid is. Ook de stakeholders lijken een plaats te moeten krijgen in het afwegingsproces.

Bedrijfsstijlen en rollen corporatie

Verschillen in focus en aard van de corporatie tot de verschillende bedrijfsstijlen (Gruis, 2005, 2007) onder corporaties. De bedrijfsstijl van een corporatie lijkt richtinggevend voor de aard van de investeringen door corporaties. De bedrijfsstijlen kunnen daarom als handvat dienen bij het proces rondom investeringsbeslissingen en het doorlopen van het voorafgaande afwegingsproces.

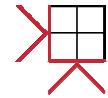
Naast onderscheid tussen bedrijfsstijlen van corporaties kan er binnen de corporatie ook een onderverdeling worden gemaakt in de rollen van belegger, ontwikkelaar en beheerder (Van der Kuij, 2010b). Zowel vanuit de literatuur als vanuit de interviews komt naar voren dat het belangrijk is om bij de inzet van middelen verschillende rollen te onderscheiden. Alleen op deze wijze zijn corporaties in staat om de verschillende functies van en belangen bij vastgoed op een goede manier mee te nemen in de afweging tussen investeringsvoorstellen.

Vanuit de bestudering van het proceskader, als onderdeel van het totale afwegingskader, lijken de belangen van de rol van belegger, ontwikkelaar en beheerder een plaats te moeten krijgen bij de afweging van de belangen. Hetzelfde geldt ook voor de belangen van de partijen van buiten de corporatie, de stakeholders.

Visitatiemethodiek

Er zijn verschillende methodieken die maatschappelijke prestaties in beeld kunnen brengen. De visitatiemethodiek (SVWN, 2010) is echter de enige methodiek die sectorbreed bij corporaties wordt ingezet om op organisatieniveau de maatschappelijke prestaties te beoordelen. In de methodiek worden de feitelijke maatschappelijke prestaties bepaald aan de hand van een drietal perspectieven. Deze drie perspectieven worden in de visitatiemethodiek elk in zes gelijke prestatievelden onderverdeeld. In de zes prestatievelden komen op hoofdlijnen de ‘centrale’ doelstellingen voor de corporatiesector terug.

Om investeringsvoorstellen te kunnen toetsen aan de doelstellingen van de corporatie dienen corporaties, de ‘centrale’ doelstellingen eerst te vertalen naar ‘decentrale’ doelstellingen in de vorm van beleid voor de eigen organisatie. Dit beleid kan zijn beslag krijgen door voor de drie perspectieven en op elk van de zes prestatievelden de gewenste outcome te bepalen.

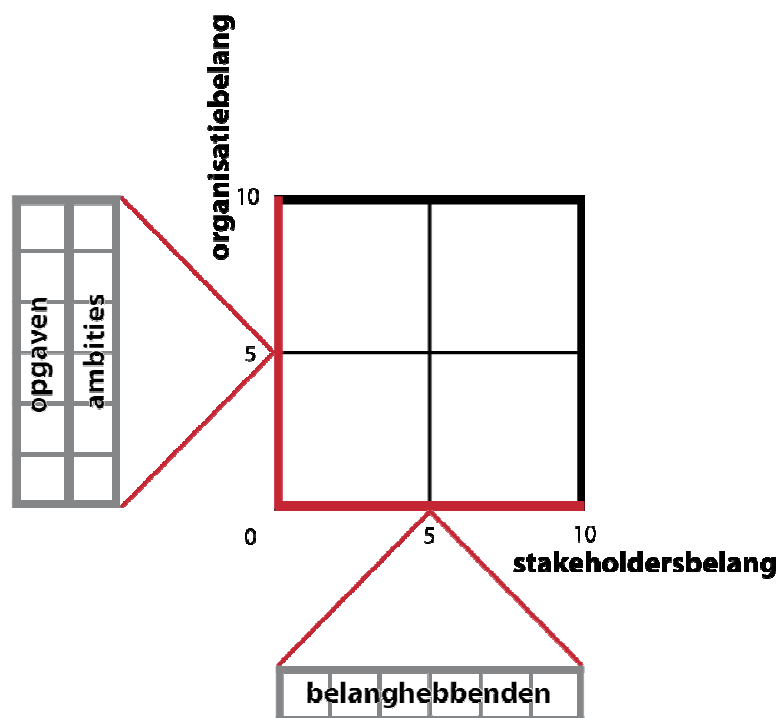


De outcome op organisatieniveau lijkt te moeten worden bepaald aan de hand van een discussie tussen interne en externe stakeholders. Met het bepalen van de outcome op organisatieniveau is het beleid bepaald en het beleidsproces afgerond.

De mogelijkheid om outcome op organisatieniveau te koppelen aan de sectorale doelstellingen van de corporatiesector maakt de visitatiemethodiek geschikt om als kapstok te fungeren voor het afwegingskader voor investeringen binnen de corporatiesector.

Afwegingskader

Nadat het beleidsproces is afgerond kan de afweging tussen de investeringsvoorstellen, als onderdeel van het bedrijfsproces, worden opgepakt door elk afzonderlijk investeringsvoorstel te spiegelen aan de uitkomst van het beleidsproces. Het ontworpen afwegingskader dient hierbij als hulpmiddel. Het afwegingskader bestaat uit een afwegingsmatrix opgebouwd uit een viertal kwadranten. Het afwegingsproces bestaat uit de waardering van het stakeholdersbelang (op de horizontale as) en het organisatiebelang (op de verticale as). De uitkomst van het afwegingsproces wordt uitgedrukt in een score en gevisualiseerd met behulp van de afwegingsmatrix.



Figuur 13: afwegingskader.

Het organisatiebelang wordt bepaald door drie weegactoren die binnen de corporatie de rol bekleden van belegger, beheerder en ontwikkelaar. De weegactoren stellen samen de input,

output, veranderingstheorie en de outcome van een investeringsvoorstel vast. De weegactoren bepalen vervolgens het organisatiebelang door het investeringsvoorstel te waarderen ten opzichte van inhoud van de prestatievelden uit de ‘intern’ gerichte perspectieven ‘presteren naar ambitie’ en ‘presteren naar opgave’ uit de visitatiemethodiek. Deze waardering wordt uitgedrukt in een score.

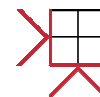
Het stakeholdersbelang van een investering wordt inzichtelijk gemaakt door het investeringsvoorstel te waarderen ten opzichte van inhoud van de prestatievelden uit het ‘extern’ gerichte perspectief ‘presteren volgens belanghebbenden’ uit de visitatiemethodiek. De Raad van Commissarissen (RvC) leek de meest aangewezen partij om het stakeholdersbelang te waarderen. Uit de expertmeeting komt echter naar voren dat de RvC hiervoor niet het juiste orgaan lijkt. Dit omdat de RvC wordt gezien als een orgaan dat alleen maar toetst. Uit aanvullend onderzoek moet blijken op welke wijze het stakeholdersbelang het beste kan worden gewaardeerd.

Het hele proces tot en met het toekennen van een score voor beide belangen is samengevat in een stappenplan voor het afwegingsproces.

	Stap intern afwegingsproces	Plaats in organisatie
1a	vaststellen stemverhoudingen weegactoren	beleidsproces
1b	vaststellen verhouding wegingsfactor perspectieven	beleidsproces
1c	vaststellen verhouding wegingsfactor prestatievelden	beleidsproces
2	opstellen investeringsvoorstel	bedrijfsproces
3	vaststellen input	bedrijfsproces
4	vaststellen output	bedrijfsproces
5	vaststellen veranderingstheorie	bedrijfsproces
6	vaststellen outcome	bedrijfsproces
7	toekennen score	bedrijfsproces

Tabel 3: stappenplan afwegingsproces (afgeleide van activiteiten afwegingsproces Deuten & De Kam, 2007).

De waardering van de prestatievelden leidt uiteindelijk tot een op de hand gewogen en daardoor kwalitatieve waardering van de beide belangen. Een hoge waardering van het belang wordt in het afwegingsproces uitgedrukt in een hoge score. Dit betekent eveneens dat een investeringsvoorstel met een hoge score belangrijker wordt gevonden dan een investeringsvoorstel met een lage score.



Na het bepalen van het organisatiebelang en het stakeholdersbelang en de fusie van beide belangen in de afwegingsmatrix kan een prioritering van de investeringsvoorstellen worden voorgesteld. In het stappenplan voor het proces rondom investeringsbeslissingen wordt de prioritering gevolgd door de investeringsbeslissing. Het proces moet uiteindelijk leiden tot een weloverwogen en legitiem besluit.

	Activiteit	Proceseigenaar
1a	waarden organisatiebelang	beheerder, ontwikkelaar, belegger
1b	waarden stakeholdersbelang	nader te bepalen
2a	opstellen prioriteringslijst	beheerder
2b	vaststellen prioriteringslijst	directie
3a	opstellen investeringsbegroting	beheerder
3b	vaststellen investeringsbegroting	directie
3c	goedkeuren investeringsbegroting	raad van commissarissen
4	uitvoering investeringsbegroting	beheerder (sociaal) en/of ontwikkelaar (vastgoed)
5	verantwoording prestaties en rendement	directie
6	evaluatie prestaties en rendement	raad van commissarissen

Tabel 5: proces investeringsbeslissingen.

Resultaten / Conclusies

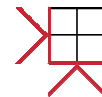
De uitkomsten vanuit de expertmeeting hebben een eerste aanzet gegeven tot de validatie van het afwegingskader. Met uitzondering van enkele kleine opmerkingen en aanvullingen is het expertpanel het eens met de drie hypothesen betreffende het afwegingskader, het afwegingsproces en het proces investeringsbeslissingen.

De volgende conclusies worden voorlopig uit het onderzoek getrokken:

1. volgens het expertpanel is het ontworpen afwegingskader (zie figuur 13) toepasbaar in de praktijk;
2. het ontworpen afwegingskader geeft invulling aan de functies voor afwegingskader volgens Deuten en De Kam (2007) en biedt daarmee houvast voor de afweging tussen investeringsvoorstellen;
3. het stappenplan voor het afwegingsproces (tabel 3), als onderdeel van het totale afwegingskader, is toepasbaar in de praktijk;
4. het stappenplan van het proces rondom investeringsbeslissingen is met de doorvoering van een aantal aanscherpingen (tabel 5) toepasbaar in de praktijk.

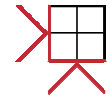
Geconcludeerd wordt dat aan de centrale doelstelling van het onderzoek, het ontwerpen van een afwegingskader voor investeringen door woningcorporaties, is voldaan.

Het onderzoek heeft een aantal voorlopige conclusies opgeleverd. Door de beperkte praktische toetsing van het ontwerp en stappenplannen kan worden gesteld dat er geen sprake is van een volledig afgeronde validatie van de uitkomsten. De toetsing door middel van een expertmeeting vormde de eerste opmaat naar volledige toetsing van het afwegingskader.



Inhoudsopgave	pagina
Woord vooraf	5
Samenvatting	6
1 Inleiding	16
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	16
1.2 Probleemstelling	17
1.3 Onderzoeksdoelstelling	17
1.4 Onderzoeksvragen	18
1.5 Methode en opzet van onderzoek	19
1.6 Relevantie van het onderzoek	21
1.7 Afbakening van het onderzoek	22
1.8 Leeswijzer	23
2 Maatschappelijk rendement	24
2.1 Inleiding	24
2.2 De betekenis van maatschappelijk rendement	24
2.3 Maatschappelijk rendement als uitgangspunt voor investeringen	29
2.4 Afwegingsproces voor maatschappelijke investeringen	32
2.5 Samenvatting	34
3 Waartoe is de woningcorporatie op aard?	37
3.1 Inleiding	37
3.2 De woningcorporatie	38
3.3 Corporatiedoelen als basis voor het afwegingskader	38
3.4 Wet- en regelgeving	40
3.5 Toezicht op de corporatiesector	42
3.6 Recente ontwikkelingen	44
3.7 Samenvatting	47

4	Waarom doen woningcorporaties wat ze doen?	49
4.1	Inleiding	49
4.2	Bedrijfsstijlen binnen de corporatiesector	49
4.3	Rollen binnen de corporatie	52
4.4	De organisatiedimensies van een woningcorporatie	56
4.5	Investeringsbeslissingen binnen de corporatiesector	57
4.6	Samenvatting	58
5	Metten van maatschappelijke prestaties	60
5.1	Inleiding	60
5.2	De visitatiemethodiek	60
5.3	De bouwstenen van de visitatiemethodiek	61
5.4	Beoordeling van maatschappelijke prestaties	65
5.5	Organisatiebelangen vs. belangen stakeholders	67
5.6	Samenvatting	68
6	Afwegingskader voor investeringen	69
6.1	Inleiding	69
6.2	Proces investeringsbeslissingen	69
6.3	Het investeringsvoorstel	70
6.4	Het afwegingskader	71
6.5	De afwegingsmatrix	73
6.6	Het afwegingsproces	76
6.7	De investeringsbeslissing	86
6.8	Samenvatting	88
7	Resultaten expertmeeting	90
7.1	Inleiding	90
7.2	Resultaten	90
7.3	Samenvatting	95
8	Conclusies en aanbevelingen	96
8.1	Inleiding	96
8.2	Conclusies	97
8.3	Aanbevelingen	100



Literatuurverwijzingen		102	
Bijlagen			
	A	Lijst geïnterviewde personen	106
	B	Overzicht wet- en regelgeving en toezicht woningcorporatie	107
	C	Voorbeeldberekeningen waardering investeringsvoorstellen	118

1 Inleiding

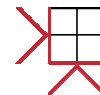
1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Zo aan het eind van de economische crisis, het moment dat voor veel bedrijven de rook lijkt op te trekken, bevindt de corporatiesector zich nog altijd in zwaar weer. En dit lijkt de komende jaren nog wel even aan te houden. Zo ook voor Domijn, een woningcorporatie gevestigd te Enschede. Sinds jaar en dag speelt zij een belangrijke rol in de volkshuisvesting en de wijkaanpak in Enschede en omgeving.

De tijd dat voor nagenoeg alle projecten ruimte was om uit te voeren, zolang ze maar pasten binnen het geformuleerde beleid, ligt achter haar. Door de gewijzigde context van de afgelopen en de nog komende jaren bevindt Domijn zich momenteel in de fase van de grote ‘heroverweging’. Vragen als ‘Wie zijn we?’, ‘Wat willen we?’, ‘Wat kunnen we?’ spelen hierbij een belangrijke rol. In deze fase worden alle lopende projecten afgerond en openstaande verplichtingen nagekomen. Daarentegen worden nagenoeg alle nieuwe projecten even ‘on hold’ gezet, totdat Domijn een antwoord heeft geformuleerd op de bovenstaande vragen. De antwoorden geven richting aan de toekomstige investeringen. Door de sterk teruglopende investeringsvolumes zal een keuze moeten worden gemaakt tussen de diverse investeringsvoorstellen. De opgave waar zij nu voor staat is om te bepalen op welke wijze en op welke gronden deze afweging tot stand dient te komen. Deze opgave is daarmee de aanleiding voor dit onderzoek.

Het bovenstaande beeld wordt bevestigd in het ‘sectorbeeld realisaties woningcorporaties’ van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV, 2010a) dat jaarlijks wordt uitgebracht. De vermogensontwikkeling staat onder druk en er dreigt een gebrek aan liquide middelen. Bij veel corporaties zullen de investeringsvolumes terug lopen. Enerzijds vanwege het staatssteunakkoord waarin is vastgelegd welke activiteiten wel en welke niet geoorloofd zijn vanuit staatssteunperspectief. Vallen de activiteiten wel of niet onder de zogenaamde ‘diensten algemeen economisch belang’ (DAEB)? Anderzijds lopen de laatste jaren de inkomsten terug en stijgen daarnaast de uitgaven van de corporatie. Redenen hiervoor zijn onder andere de voorgenomen algemene heffing ten behoeve van de huurtoeslag in 2014, dalende verkopen, stijgende beheerkosten en inflatievolgend huurbeleid. Als gevolg hiervan lopen de kasstromen en in het verlengde daarvan de investeringsvolumes fors terug. Investeringsvolumes worden gemaximaliseerd op een lager niveau dan het in het verleden geval was en dit zal gevolgen hebben voor de maatschappelijke prestaties van de corporaties.

Door het gebrek aan middelen moeten corporaties keuzes maken ten aanzien van de opgaven waarin zij investeren.



1.2 Probleemstelling

Vanuit de interviews met onder andere Gruis en Cateau (2011) maar ook vanuit de literatuur (Van Os, 2009) wordt het beeld bevestigd dat veel corporaties op zoek zijn naar een afwegingskader waarop investeringsbeslissingen kunnen worden genomen. Voor het grootste deel van de woningcorporaties geldt dat zij niet langer alle opgaven kunnen oppakken die zich aandienen. Voor deze corporaties, maar ook voor de corporaties die niet direct geconfronteerd worden met een sterk teruglopende kasstroom, wordt het steeds belangrijker om een goede afweging te maken tussen de diverse opgaven met bijbehorende investeringen. Een eventueel besluit tot investeren zal in de toekomst meer en meer afhangen van de mate waarop investeringen een bijdrage leveren aan maatschappelijke prestaties (zie Hoofdstuk 2) en daarmee aan de realisatie van sectordoelstellingen (zie Hoofdstuk 3) en de doelstellingen van de afzonderlijke corporaties (zie Hoofdstuk 4).

Cateau (interview, 2011): “Corporaties komen uit Luilekkerland. Na de brutering in 1995 waren alle parameters gunstig voor corporaties. Daling van de rente, bouwkosten lopen in de pas, sterke waardeinstijging van het onroerend goed. ... Vanuit redelijke overvloed verwachten externe partijen dat je meer gaat investeren in meerdere zaken en daarmee ook in dingen die eigenlijk niet eens bij de corporatie hoorden. ... De tendens nu is ‘terug in je hok’”.

Uit het bovenstaande komt naar voren dat er een afwegingskader ontbreekt voor investeringsbeslissingen door woningcorporaties. Kennis rondom dit afwegingsvraagstuk zal woningcorporaties moeten gaan helpen bij het efficiënt inzetten van hun steeds meer beperkte middelen. Het achterliggende doel van het afwegingskader is ontwikkelen van een heldere en consistente taal dat door de corporatiesector kan worden gebruikt om naar investeringen te kijken.

1.3 Onderzoeksdoelstelling

De doelstelling van het onderzoek luidt:

Het ontwerpen van een afwegingskader voor investeringen door woningcorporaties.

Met behulp van het afwegingskader moeten corporaties beter in staat zijn om een afweging tussen investeringsvoorstellen te maken door voorafgaand aan een investeringsbeslissing de maatschappelijke prestaties te benoemen, waarbij de maatschappelijke prestaties een afgeleide

zijn van de corporatiedoelstellingen. Het afwegingskader moet corporaties helpen bij een efficiënte inzet van haar middelen zowel in tijden waarin voldoende investeringsmiddelen beschikbaar zijn als in tijden waarin er een tekort is aan investeringsmiddelen, zoals momenteel voor de meeste corporaties het geval is.

1.4 Onderzoeksvragen

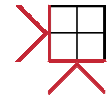
Aan de hand van de doelstelling is de volgende hoofdvraag voor het onderzoek geformuleerd:

Hoe ziet het afwegingskader eruit welke woningcorporaties ondersteunt bij de afweging tussen investeringsvoorstellen om te komen tot een investeringsbeslissing?

De hoofdvraag is uitgesplitst in een aantal subvragen:

1. Wat is de relatie tussen maatschappelijk rendement en investeringen door corporaties?
2. Wat zijn de doelstellingen van de corporatiesector en kunnen deze doelstellingen als uitgangspunten dienen voor het afwegingskader?
3. Welke aspecten spelen een rol bij de vertaling van de sectorale doelstellingen naar doelstellingen op organisatieniveau?
4. Op welke wijze kunnen de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties op projectniveau in beeld worden gebracht?
5. Hoe zit het afwegingskader eruit welke als onderlegger gebruikt kan worden bij de afweging tussen investeringsvoorstellen om te komen tot een investeringsbeslissing?
6. Is het ontworpen afwegingskader toepasbaar in de praktijk?

De beantwoording van de subvragen vormt het doel in dit onderzoek. De subvragen worden elk in een afzonderlijk hoofdstuk uitgewerkt. De synthese van de uitkomsten van de verschillende hoofdstukken zal leiden tot het ontwerp van een afwegingskader voor investeringen door corporaties.



1.5 Methode en opzet van onderzoek

Dit onderzoek betreft een ontwerpgericht praktijkonderzoek (Doorewaard & Verschuren, 2007; Verschuren, 2009). Leidraad voor dit kwalitatieve onderzoek vormt de interventiecyclus (Doorewaard & Verschuren, 2007) waarbij de stappen probleemanalyse, diagnose en ontwerp worden doorlopen. De stappen implementatie en evaluatie blijven buiten beschouwing vanwege de korte tijdspanne waarbinnen dit onderzoek moet plaatsvinden. De dataverzameling vindt plaats aan de hand van bureauonderzoek en empirisch onderzoek.

Bureauonderzoek

Het Bureauonderzoek is uitgevoerd in de vorm van een literatuurstudie. De literatuurstudie richt zich voornamelijk op theorieën gericht op maatschappelijk ondernemen, opereren van woningcorporaties, methoden voor het meten van maatschappelijk rendement. Tevens wordt literatuur onderzocht gericht op wet- en regelgeving rondom corporaties. Het doel van de literatuurstudie is het ontwerpen van een conceptueel kader voor afwegingen tussen investeringsvoorstellen ter ondersteuning van het nemen van investeringsbeslissingen.

Empirisch onderzoek

Het eerste deel van het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd door middel van, gedeeltelijk gestructureerde, interviews vanwege de beperkte voorkennis en de omdat de richting van de uitkomst van het onderzoek niet vastligt. Interviews waarin aan de hand van een topiclijst met afzonderlijke personen (bijlage A) wordt gesproken over de theorieën zoals aangehaald bij het bureauonderzoek. Er wordt in deze fase gekozen voor interviews met afzonderlijke personen om optimaal vanuit een beschermde omgeving te kunnen praten over het onderwerp, zonder beïnvloeding van buitenaf.

Het eerste deel van het empirisch onderzoek staat in het teken van het fijn slijpen van de probleemstelling en het toetsen van de maatschappelijke relevantie. De groep geïnterviewden bestaat uit mensen afkomstig uit de praktijk, de onderzoekswereld en mensen die in beide werkvelden actief zijn / zijn geweest. De te interviewen personen worden benaderd vanuit hun rol als deskundige.

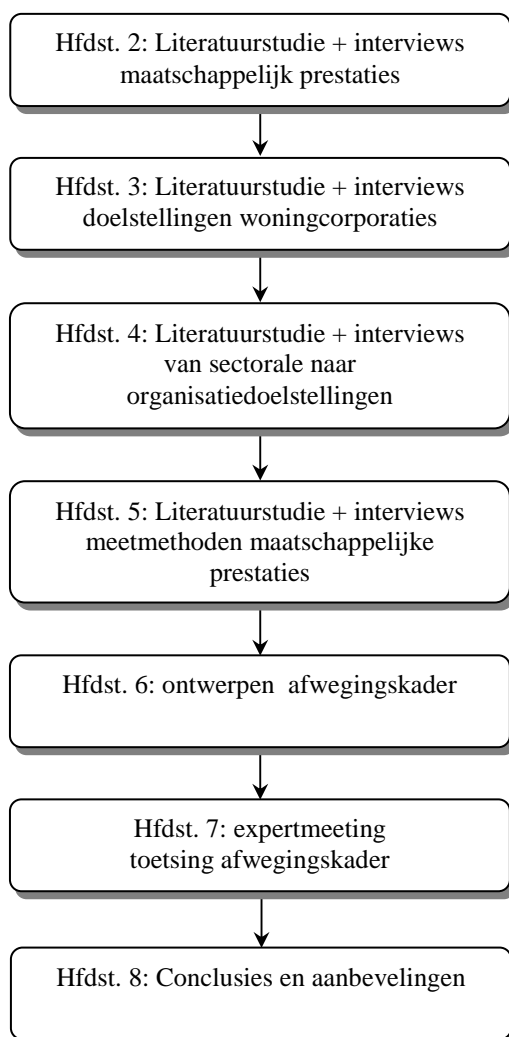
De groep wordt opgebouwd uit 4 mensen afkomstig van woningcorporaties, 3 mensen afkomstig uit de advieswereld en 2 mensen afkomstig uit de onderzoekswereld. Alle personen hebben sterke affiniteit met de corporatiesector en/of investeringen in de vastgoedsector. Van de interviews worden geluidsopnamen gemaakt.

Het tweede deel van het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd middels een gedeeltelijk gestructureerd interview in de vorm van een expertmeeting. Ook van deze meeting worden geluidsopnamen gemaakt. Tijdens de expertmeeting wordt de praktische toepasbaarheid van het te ontwerpen afwegingskader getoetst. De toetsing vindt plaats door het bediscussiëren van een aantal vooraf geponeerde hypothesen. Er wordt gekozen voor een paneldiscussie om interactie en reactie op argumenten mogelijk te maken. De groep mensen waaruit het expertpanel is opgebouwd zijn allen afkomstig van woningcorporatie Domijn. Hiervoor wordt gekozen vanwege de beperkte beschikbare tijd voor het toetsende deel van het onderzoek. Daarnaast wordt de kwaliteit van de discussie verhoogd door het onderlinge vertrouwen tussen de leden van het expertpanel. Alle leden hebben in de praktijk direct te maken met de afweging tussen investeringen en spelen bij deze afweging allen een verschillende rol.

Door de beperkte praktische toetsing van het ontwerp kan worden gesteld dat er geen sprake is van een volledig afgeronde validatie van het afwegingskader. De toetsing middels een expertmeeting is een eerste opmaat naar de implementatie en evaluatie van het afwegingskader waarmee de interventiecyclus volledig wordt doorlopen en het ontwerpgericht praktijkonderzoek wordt afgerond. Vervolgonderzoek op dit onderzoek is dus nodig om dit praktijkonderzoek te completeren.



Onderzoeksopzet



1.6 Relevantie van het onderzoek

Dit onderzoek levert zowel een wetenschappelijke als een maatschappelijke bijdrage.

De wetenschappelijke bijdrage bestaat uit:

- het ontwerpen van een afwegingskader voor investeringen door woningcorporaties, waarbij theorieën rondom maatschappelijk ondernemen worden gekoppeld aan methoden om maatschappelijke prestaties binnen woningcorporaties te meten om dit vervolgens te koppelen aan afwegingen tussen investeringsvoorstellen.

De maatschappelijke bijdrage bestaat uit:

- het vergroten van het bewustzijn rondom investeren in relatie tot het leveren van maatschappelijke prestaties;
- het geven van inzicht ten aanzien van de betekenis van de sectorale doelstellingen voor de individuele woningcorporatie;
- het geven van inzicht ten aanzien van de aard en organisatie van corporaties in relatie tot investeren door corporaties.
- het geven van handvatten aan de corporatie met betrekking tot het maken van afwegingen tussen investeringsvoorstellen.

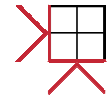
1.7 Afbakening van het onderzoek

Corporaties zijn maatschappelijke organisaties en zijn daarbij gefocust op het leveren van maatschappelijke en financiële prestaties. Dit onderzoek richt zich in het bijzonder op de maatschappelijke prestaties. Dit in de veronderstelling dat de financiële prestaties ook in economisch zware tijden voldoende aandacht zullen hebben. Daarentegen bestaat het risico dat de maatschappelijke prestaties uit het oog worden verloren.

Het onderzoek richt zich op de afweging tussen investeringsvoorstellen en minder op de investeringsbeslissing op zich. De achterliggende gedachte is dat een 'legitieme' afweging automatisch resulteert in een besluit om te investeren in voorstellen die de grootste maatschappelijke prestatie leveren. Het onderzoek staat wel stil bij het proces tussen de afweging en het daadwerkelijke investeringsbesluit, maar dit is vooral gebaseerd op een praktijk georiënteerde aanpak die aansluit bij de bedrijfsprocessen van de woningcorporatie.

Uit de literatuur maar ook uit de interviews met Gruis en Van Schaar (2011) blijkt dat, met name het laatste decennium, veel pogingen zijn gedaan om kwantitatieve methoden te ontwerpen voor het meten van maatschappelijke prestaties. Geen van de ontwikkelde methoden heeft tot op heden geresulteerd in een sectorbreed geaccepteerde methodiek. Het blijkt zeer lastig om de maatschappelijke prestaties vanuit investeringen te isoleren en te kwantificeren. Binnen het onderzoek wordt daarom gezocht naar een kwalitatief afwegingskader.

Dominante theoretische invalshoeken vormen de theorieën die zijn ontwikkeld vanuit het programma 'vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap' van de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV).



1.8 Leeswijzer

Bij aanvang van dit onderzoek wordt in hoofdstuk 2 allereerst ingegaan op het begrip maatschappelijk prestaties. Tevens wordt de link gelegd met investeringen en doelstellingen.

Hoofdstuk 3 geeft een uiteenzetting van de doelstellingen van de corporatiesector. Hier zal in het bijzonder worden ingegaan op de wet- en regelgeving en toezicht rondom de sector. Na deze uiteenzetting van de sectorale doelstellingen van woningcorporaties wordt in hoofdstuk 4 weergegeven wat dit betekent voor de doelstelling van de individuele woningcorporaties. Daarbij wordt onder andere stilgestaan bij zaken als onderscheid in bedrijfsstijlen en de verschillende rollen binnen woningcorporaties.

In hoofdstuk 5 wordt nader ingegaan op de visitatiemethodiek als methodiek om maatschappelijke prestaties te meten. Daarbij wordt bekeken of er aanknopingspunten zijn voor een nieuw te ontwerpen afwegingskader.

De uitkomsten vanuit hoofdstuk 2 tot en met 5 worden in hoofdstuk 6 samengesmolten tot een afwegingskader dat geschikt is voor de afweging tussen investeringsvoorstellen. Tevens wordt een doorkijk gegeven ten aanzien van de wijze waarop het afwegingskader in het bedrijfsproces van de corporatie kan worden geïncorporeerd. Nadat het afwegingskader is gepresenteerd zal in hoofdstuk 7 de resultaten van de praktijktoets worden weergegeven.

Hoofdstuk 8 ten slotte geeft een overzicht van de conclusies die uit dit onderzoek kunnen worden getrokken. Tevens worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan.

2 Maatschappelijk rendement

2.1 Inleiding

“Maatschappelijk rendement, daar gaat het om bij maatschappelijke ondernemingen als woningcorporaties. Zo zou je denken. Toch slagen maar weinig woningcorporaties er in hun maatschappelijke presteren zichtbaar te maken. Sterker nog, corporaties weten maar bar weinig van hun maatschappelijk rendement, laat staan dat ze er bewust op sturen. En daarmee doen ze zichzelf en, erger nog, de samenleving te kort” (Doevendans in: Deuten & De Kam, 2005: 3).

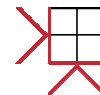
In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de achtergrond van corporaties als maatschappelijke ondernemingen en de wijze waarop het maatschappelijke karakter een plaats kan krijgen in de afweging voor investeringen door woningcorporaties.

Als eerste wordt het begrip maatschappelijk rendement uitgewerkt. Waarom wordt dit begrip gehanteerd? Uit welke elementen bestaat maatschappelijk rendement? Welke aspecten spelen een rol? Nadat duidelijk is wat de inhoud van maatschappelijk rendement is, wordt de relatie tussen maatschappelijk rendement en investeringen uitgediept. Tot slot wordt onderzocht welke rol maatschappelijk rendement kan spelen in het afwegingsproces van investeringsvoorstellen.

2.2 De betekenis van maatschappelijk rendement

Woningcorporaties zijn maatschappelijke organisaties. “Ze ondernemen vóór de maatschappij, in de maatschappij en mét de maatschappij” (Deuten & De Kam, 2005: 23). Als maatschappelijke onderneming moeten corporaties zich richten op de financiële en maatschappelijke prestaties. De trend van de laatste jaren is dat zowel de ‘maatschappij’ als de corporaties meer en meer inzicht willen in de wijze waarop deze prestaties tot stand komen en de mate van rendement dat wordt behaald.

Deze ontwikkeling wordt enerzijds gevoed door de zogenaamde misstanden binnen de corporatiesector die de voorbijgaande jaren aan het licht zijn gekomen. De maatschappij wil kunnen zien of het maatschappelijk vermogen op de juiste wijze wordt geïnvesteerd en of de investeringen voldoende rendement genereren. Het afleggen van verantwoording aan de stakeholders wordt steeds belangrijker voor de woningcorporaties (Van Os, 2008).



De definitie van stakeholder luidt hierbij als volgt:

Een stakeholder is een persoon of een organisatie die invloed ondervindt, positief of negatief, of zelf invloed kan uitoefenen op een specifieke organisatie, een besluit, een nieuw product of een project (Wikipedia, 2011b).

Het afleggen van verantwoording wordt steeds belangrijker in verband met het verkrijgen van legitimatie van de stakeholders voor het handelen van de corporatie. Anderzijds wil de corporatiesector leren van het verleden. De corporaties willen zien wat hun investeringen hebben opgeleverd om zo uiteindelijk de middelen nog efficiënter in te kunnen zetten om daarmee een hoger maatschappelijk rendement te kunnen behalen. Maatschappelijk rendement zegt iets over maatschappelijke opbrengst, het effect dat een investering de maatschappij heeft opgeleverd. Maatschappelijk rendement is daarmee meer dan alleen het financieel rendement dat door de corporatie wordt behaald. Deuten en De Kam (2005) definiëren maatschappelijk rendement als volgt:

Maatschappelijk rendement wordt gedefinieerd als de verhouding tussen maatschappelijke prestaties afgezet tegen benodigde investeringen.

De twee componenten waaruit maatschappelijk rendement is opgebouwd zijn hiermee benoemd, te weten: de maatschappelijke prestatie en de benodigde investering.

De term ‘benodigde investeringen’ impliceert dat bij het vaststellen van het maatschappelijk rendement eerst wordt gekeken naar de maatschappelijke prestaties waarna vervolgens de bijbehorende investeringen worden bepaald. Tot voor een aantal jaren terug vormde deze benadering de gebruikelijke werkwijze voor de corporaties. Er was immers geld genoeg als gevolg van de grote waardeontwikkeling van het vastgoed en de grote vraag naar koopwoningen. Al met al kwam er ruim voldoende geld binnen om te kunnen investeren in nieuwe initiatieven.

De maatschappelijke prestaties zijn volgens Deuten en De Kam (2005) de positieve maatschappelijke effecten die de investeringen tot gevolg hebben. In tegenstelling tot vastgoedbedrijven draait het bij woningcorporaties niet alleen om winstgevendheid van het project of de bedrijfseconomische prestaties van de organisatie. Maatschappelijke prestaties zijn heel divers van aard en lopen uiteen van het realiseren van betaalbare woningen tot participatie. Later in dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de betekenis van maatschappelijke prestaties in relatie met het afwegingskader voor investeringsvoorstellen.

Naast de prestaties en de investeringen zijn er nog een aantal andere aspecten die in de literatuur naar voren komen als het gaat om maatschappelijk rendement. De heterogeniteit van de maatschappelijke prestaties maakt dat de prestaties niet bij elkaar zijn op te tellen. Methoden die maatschappelijke prestaties in beeld proberen te brengen door de prestaties onder één noemer te brengen doen geen recht aan de heterogeniteit van maatschappelijke prestaties. En daarmee de complexiteit van afwegingen tussen maatschappelijke investeringen.

In de praktijk van woningcorporaties wordt het maatschappelijk rendement vaak bepaald door het voeren van een discussie, waarbij aan de hand van de heterogene maatschappelijke prestatie, het maatschappelijk rendement wordt bepaald. In de literatuur noemen Deuten en De kam (2005) dit ‘de verhalende weg’ waarop maatschappelijk rendement tot stand komt. De verhalende weg als gevolg van de verscheidenheid zorgt voor een rijkere en meer afgewogen besluitvorming.

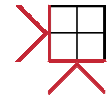
De ‘verhalende weg’ geeft al aan dat niet iedereen hetzelfde tegen maatschappelijke prestaties en maatschappelijk rendement aankijkt. Wat voor de één als een hoog rendement wordt beoordeeld kan door de ander als laag rendement worden aangemerkt. Hieruit blijkt dan ook maatschappelijk rendement een relatief begrip is en voor een groot deel afhankelijk is van wat stakeholders er van vinden.

2.2.1 De behoefte aan inzicht in maatschappelijk rendement

Zoals eerder aangegeven hebben maatschappelijke prestaties betrekking op een positief maatschappelijk effect. Maatschappelijk rendement heeft daarmee dan ook meer dan alleen een financiële component. De financiële component zegt immers niets over wat de investering de maatschappij heeft opgeleverd. Corporaties ondervinden zowel van binnenuit als van buitenaf, de maatschappij, steeds meer druk om het financiële en maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken. De behoefte om het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken kent volgens Deuten en De Kam (2005) een drietal dimensies, te weten:

1. institutionele dimensie;
2. maatschappelijke dimensie;
3. ondernemerschapdimensie.

Bij de institutionele dimensie gaat het om de relatie tussen overheid en woningcorporatie. In deze relatie gaat het met name over de spanning ten aanzien van de inzet van het vermogen van de corporatie en de eisen die door de overheid worden gesteld (zie Hoofdstuk 3). Maatschappelijk rendement kan deze spanning inzichtelijk maken. In dit onderzoek vormt de institutionele dimensie van maatschappelijk rendement de context / randvoorwaarde voor de inzet van het vermogen van de corporatie en daarmee het afwegingskader voor investeringsvoorstellen.



Bij de maatschappelijke dimensie gaat het om de relatie tussen samenleving en woningcorporatie. Hierbij gaat het om het afleggen van verantwoording en het in gezamenlijkheid bepalen van de gewenste maatschappelijke prestaties. De maatschappelijke dimensie van maatschappelijk rendement richt zich vooral op de belangen van de externe stakeholders van de corporatie. In dit onderzoek wordt dit verder aangemerkt als het stakeholdersbelang.

Bij ondernemerschapdimensie gaat het om het inzicht dat de corporaties zelf willen hebben in maatschappelijk rendement. Woningcorporaties zijn in de loop van de tijd steeds meer dingen gaan doen (deze tendens komt trouwens door nieuwe Europese en nationale regelgeving onder druk te staan, zie Hoofdstuk 3). Corporaties willen inzicht in de mate van rendement dat als gevolg van haar investeringen wordt behaald. Het gaat dus om het in beeld brengen van de efficiëntie van investeringen. Inzicht helpt de corporatie bij verbeteren van haar organisatie om vervolgens een nog beter maatschappelijk rendement te kunnen behalen. Binnen dit onderzoek zal de ondernemerschapdimensie verder worden aangemerkt als het organisatiebelang van de corporatie. Dit organisatiebelang is gericht op het verbeteren van het eigen functioneren en het efficiënter inzetten van de investeringsmiddelen. Het organisatiebelang speelt daarom een belangrijke rol bij de afweging tussen investeringsvoorstellen.

2.2.2 De functie van maatschappelijk rendement

In de vorige paragraaf is stilgestaan bij de betekenis van maatschappelijk rendement voor het organisatiebelang. Binnen de organisatie kan maatschappelijk rendement op verschillende manieren en momenten worden toegepast. Daarmee worden voor maatschappelijk rendement verschillende functies onderkend, te weten:

1. interne functie;
2. externe functie, verantwoording;
3. externe functie, governance.

De interne functie is gericht op het eigen functioneren van de organisatie. Hier worden de existentiële vragen gesteld: Doen we de juiste dingen en doen we dit goed? Kunnen we ons verbeteren? Hier komt ook de behoefte aan een afwegingskader naar voren. Zoals eerder in dit onderzoek is geconstateerd, is het takenpakket van de corporatie in de loop der jaren is toegenomen. Anderzijds komen de middelen steeds verder onder druk te staan (zie hoofdstuk 1). “Inzicht in maatschappelijk rendement kan dan helpen om prioriteiten te stellen en keuzes (intern) te verantwoorden” (Deuten & De Kam, 2005: 27).

Voor de externe functie van maatschappelijk rendement kunnen, zoals hierboven aangegeven, een tweetal motieven worden onderscheiden. Ten eerste kan maatschappelijk rendement door de corporatie worden gebruikt bij de verantwoording van de bedrijfsvoering richting haar stakeholders. Bij de verantwoording gaat het om het bewijzen van de geleverde maatschappelijke prestaties richting de stakeholders. Hier wordt het bewijs geleverd op de vragen zoals bij de interne functie van maatschappelijk rendement kunnen worden geformuleerd.

Ten tweede kan maatschappelijk rendement, als vervolg op het verantwoorden van de bedrijfsvoering, worden ingezet om samen met de stakeholders de corporatie ‘sturing’ te geven. Voor het samen met de stakeholders sturing geven aan de corporatie wordt ook wel de term ‘governance’ gebruikt. Een term die is afgeleid van de term ‘corporate governance’ die binnen de Bedrijfskunde vaak gehanteerd wordt en vrij vertaald kan worden als ‘ondernemingsbestuur’. De term ‘corporate governance’ wordt gebruikt om aan te geven op welke wijze een onderneming goed, efficiënt en verantwoord moet worden bestuurd. Tevens wordt het begrip gebruikt om aan te geven op welke wijze verantwoording aan belanghebbenden moet worden afgelegd, (wikipedia, 2011b). In dit onderzoek beperkt het begrip ‘governance’ zich alleen tot het aspect sturing geven aan de organisatie.

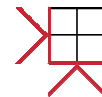
Bij het motief van verantwoording is een passieve rol voor de stakeholders weggelegd. De stakeholders kunnen kennis nemen van de prestaties, maar hebben beperkte mogelijkheden om de uitkomsten te beïnvloeden. Bij het motief van governance worden de stakeholders daarentegen direct betrokken bij de strategische keuzes die voorliggen aan de corporatie.



Figuur 1: drie functies van inzicht (Deuten & De Kam, 2005: 27).

Deuten en De Kam (2005) vatten de functies op als een ontwikkelmodel voor corporaties. Het bovenstaande figuur geeft aan op welke wijze en op welk moment maatschappelijk rendement bij de bedrijfsvoering kan worden betrokken.

Zoals hierboven is aangegeven spelen de motieven verantwoording en governance een steeds belangrijkere rol binnen de corporatiesector. Getuigen hiervan zijn het in het leven roepen van de Aedescode (Aedes, 2011c) en als onderdeel hiervan de Governancecode woningcorporaties (Aedes, 2006). Ook komt de verantwoording van de maatschappelijke prestaties en het motief governance vierjaarlijks terug in de verplichte visitatie van woningcorporaties (zie hoofdstuk 4).

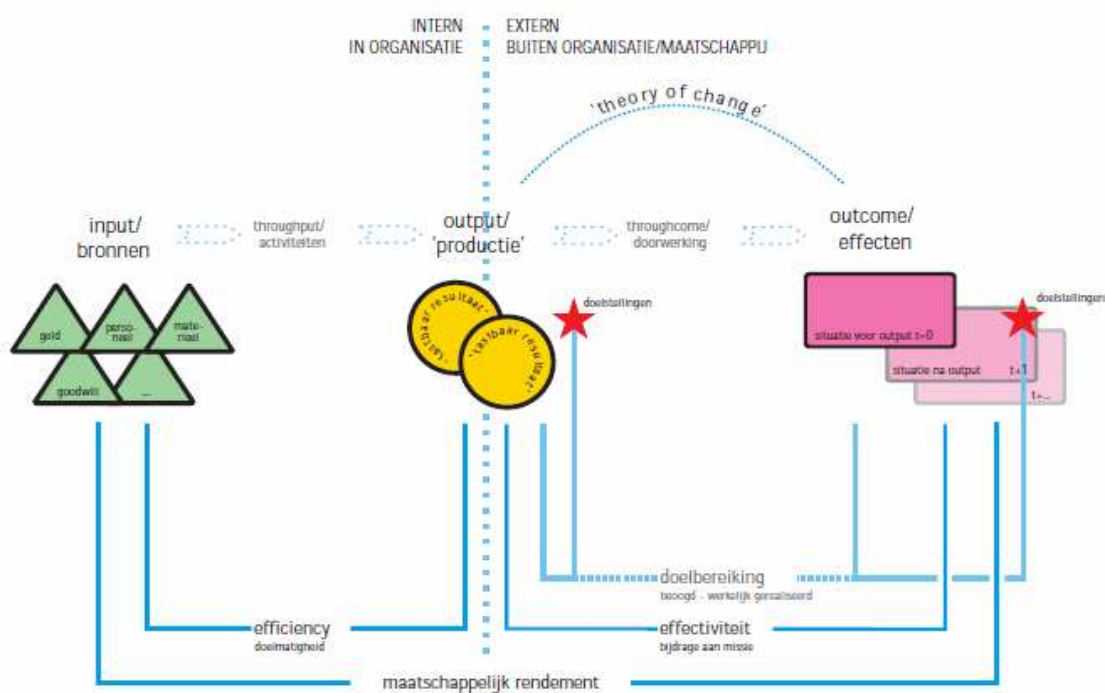


2.3 Maatschappelijk rendement als uitgangspunt voor investeringen

Als maatschappelijke organisatie is de opgave voor de corporaties tegenwoordig om te bepalen op welke wijze met een vooraf vastgesteld investeringsvolume een zo groot mogelijke maatschappelijke prestatie en daarmee een zo groot mogelijk maatschappelijk rendement wordt geleverd.

Om dit te kunnen bepalen wordt binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van het 'Logisch model' van Deuten en De Kam (2005). Het 'logisch model' vormt een denkkader bij het maken van beleid en plannen (Nazar, 2006; Van Os, 2009). Het logisch model kan corporaties in het verlengde hiervan helpen bij de afweging van de verschillende investeringsvoorstellen.

Binnen dit model worden de begrippen maatschappelijk rendement, maatschappelijke prestaties en investeringen gespiegeld aan de begrippen input, output en outcome. De relatie tussen deze begrippen worden in het onderstaande figuur weergegeven.



Figuur 2: 'Logisch model' (Deuten & De Kam, 2005: 17).

Om de investeringsbeslissingen van woningcorporaties beter te kunnen begrijpen en te analyseren en om uiteindelijk een keuze af te dwingen, onderscheid het concept van Deuten en De Kam (2005) een aantal ingrediënten. De ingrediënten die worden onderscheiden zijn:

1. input;
2. output;
3. outcome.

Input

De input staat hier voor de grootte van de investering die een keuze met zich meebrengt. Het gaat hierbij om zowel materiële (geld, mensen) als immateriële zaken (netwerken, goodwill). Samen vormen deze materiële en immateriële zaken de investering door de corporatie.

Output

Output laat zich vertalen naar de concrete productie en is de zichtbare uitkomst van de investering. Output is daarmee het tastbare resultaat dat de corporatie levert aan de maatschappij. In zijn onderzoek benoemd Van den Brant (2009) een aantal voorbeelden van output die toe moeten leiden dat een wijk leefbaarder wordt voor haar bewoners. Voorbeelden zijn:

- maatschappelijk vastgoed;
- vastgoed voor zorg-, welzijn- en onderwijsinstellingen;
- fysieke en sociale wijkverbetering;
- ondersteuning bewonersparticipatie;
- ondersteuning ‘achter de voordeur’-projecten;
- jeugdwerk;
- hulp bij arbeidsparticipatie.

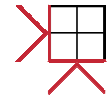
Uit deze lijst met voorbeelden van output blijkt dat output net als input kan bestaan uit materiële als immateriële zaken.

Outcome

In het ‘Logisch model’ wordt het succes van een investering bepaald door de mate waarin de output resulteert in de gewenste effecten. De effecten die de output in de maatschappij tot gevolg heeft, vormt de Outcome. Het succes van een investering wordt dus niet bepaald door de productie (output) die de investering genereert en ook niet door de omvang van de investering. Toch wordt de input (zoals de probleemstelling van het onderzoek aangeeft) of de output vaak gehanteerd als criterium voor investeringsbeslissingen.

Bovenstaande wordt bevestigd in het interview met Cateau (2011). Cateau geeft aan dat outcome ‘leading’ zou moeten zijn, maar dat de keuzes tegenwoordig door input worden bepaald. Bijkomende belangrijke vragen die Cateau zichzelf stelt zijn “Hoe borg je input, output en outcome in het proces en waar staat de klant binnen dit proces?” In hoofdstuk 5 en 6 zal verder op deze vragen worden ingegaan.

Lammers (interview, 2011) geeft aan dat het benoemen van de verschillen tussen output en outcome in de praktijk erg lastig blijkt en bevestigd het beeld, door Cateau geschetst, dat afwegingen voornamelijk worden aangevlogen vanuit de beschikbare middelen.



Een criterium dat de spanning tussen outcome en input en uiteindelijk het succes van een investering goed weergeeft is het maatschappelijk rendement. Zoals in het begin van dit hoofdstuk al is aangegeven wordt het maatschappelijke rendement bepaald door de grootte van de maatschappelijke prestatie die het gevolg is van een gemaximaliseerde investering door de corporatie. Het is dus zaak om met een beperkte ‘zak met geld’ een zo groot mogelijke maatschappelijke prestatie te leveren.

Zoals het logisch model aangeeft is maatschappelijk rendement de verhouding tussen outcome en input. Bij de operationalisering van het begrip input kwam al naar voren dat input gelijk staat aan de grootte van de investering. Vanuit het voorgaande wordt gesteld dat maatschappelijke effecten, oftewel outcome, vergelijkbaar zijn met de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Maatschappelijk rendement kan als volgt worden bepaald:

$$\text{Maatschappelijk rendement} = \text{Outcome} / \text{Investering.}$$

Theory of change

Bij het bepalen van maatschappelijk effecten die het gevolg zijn van de output van investeringen speelt de ‘Theory of Change’ een belangrijke rol. Theory of change, ook wel de veranderingstheorie of beleidstheorie genoemd (in dit onderzoek verder aangeduid als veranderingstheorie), is de inhoudelijke beargumentatie / veronderstelling van de doorwerking van tastbare resultaten in de maatschappij. Het geeft een beeld op welke wijze de maatschappelijke effecten, die de corporatie nastreeft, door output worden gegenereerd.

Omdat het bij de veranderingstheorie gaat om een inhoudelijke beargumentatie kan de uitkomst van de beargumentatie verschillend zijn. Van den Brant (2009) stelt in zijn onderzoek dat de onderliggende gedachte, de veranderingstheorie, van investeringen verschilt per corporatie. De reden die hiervoor wordt aangedragen is dat de aanwijsbare relatie tussen een product (output) en het effect (outcome) bijzonder lastig te bepalen is en sterk afhankelijk van externe factoren.

“Door het scheiden van input, output, outcome en theory of change is het mogelijk om structureel onderscheid te maken tussen investeringen die woningcorporaties doen (input), welke producten ze met deze investeringen willen realiseren (output), welke doelen deze producten dienen (outcome) en de manier waarop de producten doorwerken en zorgen voor het bereiken van de doelstellingen (theory of change). Op deze manier worden investeringen, producten, motieven en doelen gescheiden.” (Van den Brant, 2009: 52).

In het interview met Van der Schaar (2011) pleit Van der Schaar voor de oprichting van een ‘investeringsacademie’ waarbinnen de maatschappelijke baten van investeringen worden gemeten. Het doel is het opbouwen van expertise door “op de hand gewogen beslissingen” te analyseren en hier vervolgens veranderingstheorieën uit te destilleren.

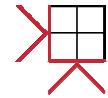
2.4 Afwegingsproces voor maatschappelijke investeringen

Eerder in dit hoofdstuk is al geschetst dat maatschappelijke rendement verschillende functies en dimensies heeft. Daarnaast is in de probleemstelling geschetst dat corporaties steeds meer worden beperkt in de mate waarin zij kunnen investeren en leiden de investeringen niet altijd tot gelijke outcome. De combinatie van deze aspecten leidt tot een complex afwegingsproces. Een afwegingsproces waarbij vragen beantwoordt moeten worden die gaan over missie en doelstellingen van de corporatie. In latere hoofdstukken wordt nader ingegaan op de intenties van de corporatie. Dit deel van het onderzoek gaat in op het afwegingsproces, het keuzeproces en de rol van maatschappelijk rendement.

Een denkkader dat inzicht geeft in het complexe afwegingsproces van corporaties is het concept ‘Maatschappelijk Ondernemen’ van Deuten en De Kam (2007). Het onderstaande figuur geeft een overzicht van de verschillende stappen.



Figuur 3: processchema concept ‘Maatschappelijk ondernemen’ (Deuten & De Kam, 2007: 6).



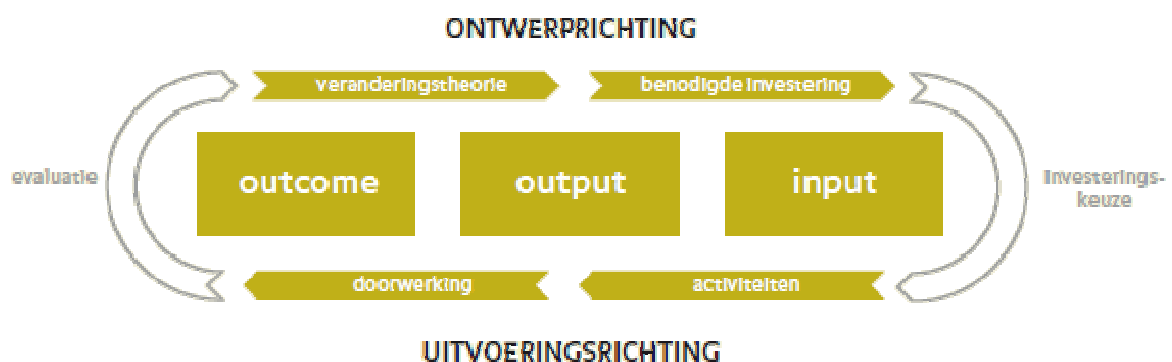
Zowel uit het processchema als uit het interview met Lammers (2011) komt naar voren dat het daadwerkelijke afwegingsproces vooraf wordt gegaan door visievorming en de vertaling naar doelstellingen. Dit onderzoek spitst zich echter toe op stap 3 van het concept 'Maatschappelijk ondernemen', het afwegingsproces / het maken van keuzes. Binnen het concept komen een aantal belangrijke aspecten voor het afwegingsproces naar voren. Deze aspecten zijn:

1. compleetheid van het proces;
2. transparantie in proces en keuzes;
3. verantwoording van keuzes.

Het in het afwegingsproces meenemen van deze aspecten leidt uiteindelijk tot een evenwichtige en weloverwogen keuze en de legitimatie van het afwegingsproces.

Het afwegingsproces binnen het concept 'Maatschappelijk ondernemen' bestaat uit een aantal activiteiten die idealiter na elkaar worden doorlopen, te weten:

1. doelen en outcome afstemmen - Inventariseren effecten voor corporatie en stakeholders. Gezamenlijk vaststellen veranderingstheorie;
2. mogelijke output vaststellen - Wat is nodig om de outcome te bereiken? Hierbij denken in scenario's;
3. zoeken naar beschikbare input - Breng de benodigde input in kaart (niet alleen geldkant);
4. uitwerken in een businesscase - Maak de investeringsvoorstellen helder (input, output, outcome, risico's);
5. waarderen en kiezen - Bepaal hoe keuzeprocess eruit ziet en hoe keuze tot stand komt;
6. de rekening opmaken - Leg verantwoording af en evalueer om te leren.



Figuur 4: schema afwegingsproces (Deuten & De Kam, 2007: 8).

De voorgaande activiteiten vormen de basis voor het procesontwerp van het afwegingskader voor investeringsvoorstellen welke het middelpunt vormt van dit onderzoek. Deuten en De Kam (2007: 24) definiëren het begrip afwegingskader als volgt:

“Het geheel van overwegingen dat relevant is bij het maken van keuzes, gezien vanuit de corporatiedoelen”.

Hierboven zijn de stappen binnen het keuzeproces uiteengezet. Bij de volgorde van de activiteiten moet echter een belangrijke nuancering worden gemaakt. De geschetste volgorde van activiteiten wekt de indruk dat bij het afwegingsproces altijd wordt gestart met het bepalen van de gewenste outcome gekoppeld aan de doelstellingen van de corporatie (zie hoofdstuk 3). In de huidige tijd met een gebrek aan investeringsmogelijkheden lijkt starten vanuit de inputzijde beter aan te sluiten bij de dagelijkse praktijk. Uit de interviews met Cateau en Lammers (2011) blijkt dat corporaties momenteel in de praktijk ook op deze wijze te werk gaan. Ondanks het feit dat tegenwoordig vanaf de inputzijde lijkt te worden ingestoken, betekent dit dat de effecten nog steeds dat aan de hand van het ‘Logisch model’ kunnen worden bepaald.

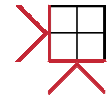
Het afwegingskader geeft houvast bij de afweging tussen investeringsvoorstellen. Dit houvast zit volgens Deuten en De Kam (2007) opgesloten in de verschillende functies die het afwegingskader heeft, zijnde:

1. het fungeren als checklist van alle relevante aspecten;
2. waardering van relevante aspecten;
3. helpen bij stellen van prioriteiten;
4. zorgen voor continuïteit in de besluitvorming;
5. helpen bij het verantwoorden van keuzes.

Bij de toetsing van het te ontwerpen afwegingskader zal gekeken worden naar de mate waarin het afwegingskader invulling geeft aan de bovenstaande functies. Als alle functies zitten opgesloten in het afwegingskader, dan biedt het afwegingskader voldoende houvast voor de afweging tussen investeringsvoorstellen. De uitkomsten van de toetsing van het kader op bovenstaande functies komen later in dit onderzoek terug bij de presentatie van de uitkomsten van de expertmeeting.

2.5 Samenvatting

Het doel van dit hoofdstuk is het vinden van een antwoord op de vraag “Wat is de relatie tussen maatschappelijk rendement en investeringen door corporaties?” Binnen dit onderzoek is gebruik



gemaakt van het ‘logisch model’ en het ‘concept maatschappelijk ondernemen’ volgens Deuten en De Kam (2005, 2007) als theoretische invalshoeken voor het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen maatschappelijk rendement en investeringen door corporaties. Tezamen met de interviews komt het onderstaande beeld naar voren.

In het begin van dit hoofdstuk is geconstateerd dat woningcorporaties maatschappelijke ondernemingen zijn. Corporaties richten zich daarom naast financiële prestaties ook op maatschappelijke prestaties. Zowel de corporaties als de maatschappij willen steeds meer inzicht in de wijze waarop de maatschappelijke prestaties tot stand komen en de mate van rendement dat daarbij wordt behaald. Maatschappelijk rendement wordt daarbij gedefinieerd als de verhouding tussen maatschappelijke prestaties afgezet tegen benodigde investeringen. De institutionele, maatschappelijke en ondernemerschapsdimensie van maatschappelijk rendement geven inzicht in deze behoefte aan inzicht in maatschappelijk rendement bij corporaties en maatschappij. De interne en externe functies van maatschappelijk rendement geven weer op welke wijze maatschappelijk rendement binnen de organisatie van de woningcorporatie kan worden toegepast.

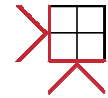
Uit het onderzoek komt naar voren dat de opgave voor woningcorporaties tegenwoordig is om te bepalen op welke wijze met een vooraf gemaximaliseerd investeringsvolume een zo groot mogelijke maatschappelijke prestatie en daarmee een zo groot mogelijk maatschappelijk rendement wordt geleverd. Daarmee geldt maatschappelijk rendement als belangrijk criterium voor investeringen door corporaties.

Het ‘Logisch model’ van Deuten en De Kam (2005) biedt corporaties handvatten om het maatschappelijk rendement te kunnen bepalen. Binnen dit model worden de begrippen maatschappelijk rendement, maatschappelijke prestaties en investeringen gespiegeld aan de begrippen input, output, outcome en veranderingstheorie. Input staat hierbij gelijk aan investeringen. Output zijn de tastbare resultaten als gevolg van de investeringen. De effecten die de output in de maatschappij tot gevolg heeft, vormen de outcome. De veranderingstheorie is de inhoudelijke beargumentatie van effecten die output tot gevolg heeft. Uit het onderzoek blijkt dat de maatschappelijke effecten, oftewel outcome, vergelijkbaar zijn met de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Maatschappelijk rendement kan daarmee als volgt worden bepaald:

$$\text{Maatschappelijk rendement} = \text{Outcome} / \text{Investering.}$$

Uit het onderzoek blijkt dat de afweging tussen investeringsvoorstellen naast een inhoudelijke ook een procesmatige kant kent. Deze procesmatige kant wordt beïnvloed door meerdere aspecten en

dat maakt het afwegingsproces een complex proces. Het concept ‘maatschappelijk ondernemen’ van Deuten en De Kam (2007) is een denkkader dat inzicht geeft in dit proces. Het afwegingsproces is één van de stappen binnen dit concept. Uit het onderzoek komt naar voren dat compleetheit van het proces, transparantie in proces en verantwoording van keuzes belangrijke aspecten vormen binnen het afwegingsproces. Het in het afwegingsproces meenemen van deze aspecten leidt uiteindelijk tot een evenwichtige en weloverwogen keuze en legitimatie van het afwegingsproces.



3 Waartoe is de woningcorporatie op aard?

3.1 Inleiding

Het ontstaan van de corporatie kent een lange geschiedenis en gaat terug naar de 19^e eeuw, de tijd van de industrialisatie. Vanuit de slechte leefomstandigheden in de steden kwam de volkshuisvesting tot stand en ontstonden de eerste woningcorporaties. Eerst vanuit private initiatieven en na de invoering van de woningwet in 1902 als toegelaten instelling door de overheid (Landmeter, 2010).

In de loop van de tijd is de verhouding tussen de overheid en de corporatie in de volkshuisvesting sterk veranderd. Van een sterk regulerende overheid direct na de Tweede Wereldoorlog tot aan de verzelfstandiging van de corporatiesector door de bruteringsoperatie. Als gevolg van het financieel loskoppelen van de overheid, moeten corporaties zelf hun 'broek ophouden'. Alle investeringsbeslissingen met bijbehorende risico's komen vanaf dit moment volledig voor rekening van de corporaties. Als gevolg van deze vrijheid geven corporaties op verschillende wijze invulling aan de werkzaamheden. Tot voor enkele jaren terug was de tendens dat het werkveld van de corporaties steeds breder werd. Volgens Cateau (interview, 2011) werd dit mede gevoed door het beeld van de rijke woningcorporaties. Daarmee werd de rol en de bijbehorende doelstellingen van de corporatiesector steeds meer onduidelijk, zowel voor de maatschappij, maar ook voor de corporatiesector zelf. Dit is mede aanleiding geweest voor de actuele discussies rondom het functioneren van de corporatiesector.

Om tot een ontwerp voor een afwegingskader voor investeringen te kunnen komen is het belangrijk om inzicht te hebben in de taken en verantwoordelijkheden van de corporatie. Waartoe is de corporatie op aard? Wat zijn haar doelstellingen? In dit hoofdstuk wordt een antwoord gezocht op de vraag wat de doelstellingen zijn van woningcorporaties. Tevens zal een doorkijk worden gegeven in de betekenis van de doelstellingen voor de afweging tussen investeringsvoorstellen.

Om deze vragen te kunnen beantwoorden wordt eerst ingegaan op het fenomeen 'woningcorporatie' en met welke doelen de corporatie bij haar afwegingen geconfronteerd wordt. Daarna wordt stilgestaan bij de context waarbinnen corporaties opereren en de veranderingen in de context in de afgelopen en de nog komende jaren.

3.2 De corporatie

Een woningcorporatie is een privaatrechtelijke instelling in de rechtsvorm van een stichting of een vereniging. Van oudsher richt een corporatie zich uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting. Woningcorporaties zijn een door de overheid toegelaten instelling. Dit betekent dat ze bij koninklijk besluit worden toegelaten als instelling. Haar primaire taak is om mensen die hier niet in kunnen voorzien, de zogenaamde doelgroep, aan woonruimte te helpen. Hiermee bieden woningcorporaties een vorm van zekerheid voor iedereen die behoefte heeft aan een betaalbare huurwoning van goede kwaliteit. De doelgroep, ook wel aandachtsgroep genoemd, bestaat primair uit huishoudens met een bruto jaarinkomen tot € 33.614 (Aedes, 2011b). Daarnaast wordt passende huisvesting geboden aan groepen met specifieke woonbehoeften of specifieke woonproblemen. Deze groepen bestaan onder andere uit ouderen, mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking, dak- en thuislozen, studenten, etc. (KEI, 2011f). Het gaat hier om groepen mensen waarvoor de reguliere marktpartijen over het algemeen geen huisvesting realiseren. Dit is dan ook een belangrijk onderscheid tussen woningcorporaties en de marktpartijen. De corporatie heeft ten opzichte van marktpartijen een aanvullende maatschappelijke opgave. Daarom wordt een corporatie ook wel een maatschappelijke onderneming genoemd. Zoals in het vorige hoofdstuk al is omschreven gaat het bij een maatschappelijke onderneming niet alleen om het financieel rendement maar ook om het maatschappelijk rendement.

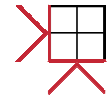
3.3 Corporatiedoelen als basis voor het afwegingskader

Aan het eind van het vorige hoofdstuk (paragraaf 2.4) is gesteld dat de keuzes door corporaties een bijdrage moeten leveren aan het bereiken van de corporatiedoelen. Om een goede keuze te kunnen maken is het dan ook zaak om de doelen mee te nemen in het afwegingskader voor investeringen.

3.3.1 Corporatiedoelen als inhoudelijk basis

De corporatiedoelen kunnen volgens Deuten en De Kam (2007) gezien de herkomst van de doelen in de volgende categorieën worden onderverdeeld:

1. vastgestelde doelen voor de corporatiesector: gebaseerd op diverse wet- en regelgeving behorend bij de rol als toegelaten instelling (zie hoofdstuk 3);
2. vastgestelde doelen door de corporatie: hierbij ligt de focus op de lerende interne organisatie en de positionering van de corporatie (zie hoofdstuk 4);



3. belangen van de maatschappij: de keuze wordt mede bepaald door hetgeen de maatschappij van een corporatie verwacht (zie hoofdstuk 3 en 5).

Vrij vertaald gaat het bij deze drie categorieën voor corporatiedoelen om het presteren naar opgaven, het presteren naar ambities en het presteren naar belanghebbenden. Deze begrippen worden in hoofdstuk 5 verder uitgewerkt bij de introductie van de visitatiemethodiek. Daarnaast vertonen de bovengenoemde categorieën gelijkenis met de eerder genoemde dimensies van maatschappelijk rendement uit hoofdstuk 2. Hiermee lijkt het mogelijk om vanuit de corporatiedoelstelling een relatie te leggen met maatschappelijk rendement, waarbij de mate van maatschappelijk rendement van beoogde investeringen het uitgangspunt vormt voor de afweging tussen investeringsvoorstellen.

Naast een onderverdeling naar herkomst maken Deuten en De Kam (2007) ook een onderscheid naar inhoud van de corporatiedoelstellingen. De twee inhoudelijke categorieën betreffen:

1. streefdoelen;
2. voorwaardelijke doelen.

De streefdoelen zijn extern georiënteerd en richten zich op de klantdoelen en maatschappelijke doelen van de corporatie. De streefdoelen zijn in essentie gericht op het leveren van maatschappelijke prestaties en de maximalisatie van maatschappelijk rendement. De voorwaardelijke doelen zijn intern georiënteerd en richten zich op financiële doelen en vastgoeddoelen. De voorwaardelijke doelen zijn er om de continuïteit van de corporatie te borgen. Deze zienswijze wordt bevestigd door Van der Kuij (interview, 2011).

Al deze doelen kunnen op een eigen wijze door corporaties worden ingevuld. Dit wordt bepaald door de aard van de corporatie (zie hoofdstuk 4). De uiteindelijke invulling van de doelstellingen is richtinggevend voor de afwegingen die de corporatie maakt. Door al deze inhoudelijke doelstellingen in te vullen wordt gezorgd voor een 'goed gevuld afwegingskader' (Deuten, De Kam, 2007: 25).

3.3.2 Corporatiedoelen als basis voor het afwegingsproces

De bovengenoemde voorwaardelijke doelen en streefdoelen kunnen volgens Deuten en De Kam (2007) worden uitgesplitst in de 'ingrediënten' input, output en outcome zoals benoemd in het hoofdstuk 2.

In het interview met Van der Schaar (2011) maakt Van der Schaar ook onderscheid tussen organisatiedoelstellingen en projectdoelstellingen. Organisatiedoelstellingen zijn daarbij

voornamelijk gericht op outcome en projectdoelstellingen gericht op output. Zowel Van der Schaar als Lammers (interview, 2011) geven daarbij aan dat corporaties moeite hebben om een relatie te leggen tussen output en outcome waardoor het moeilijk is om maatschappelijke prestaties te bepalen. Veel corporaties zijn wel bezig om expertise op te bouwen om een soort van argumentatiemodel te krijgen. Dit gebeurt zowel op een instrumentele als procesmatige benadering. Gruis (interview, 2011) geeft aan dat een instrumentele / technocratische benadering “niet past op de praktijk”. De procesmatige benadering lijkt de meest voor de hand liggende benadering voor de beargumentatie van de relatie tussen output en outcome en in het verlengde daarvan het bepalen van het maatschappelijk rendement van een investeringsvoorstel.

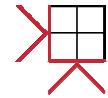
3.4 Wet- en regelgeving

Zoals in de inleiding al is aangegeven wordt het acteren van een corporatie in sterke mate bepaald door de context van de corporatie. De context bestaat voor een groot deel uit wet- en regelgeving waarmee de corporatie als maatschappelijke onderneming wordt geconfronteerd. Deze wet- en regelgeving vormt een belangrijke basis voor het beleid en de doelstellingen van de woningcorporatie. Het vormt daarmee ook een belangrijke basis voor de investeringen door de corporaties. In deze paragraaf wordt een beeld gegeven van de invloed en de mate van invloed van de wet- en regelgeving op de doelstellingen van en investering door woningcorporaties.

Zie bijlage B voor de uitgebreide versie van de tekst omtrent wet- en regelgeving.

Woningwet

De eerste woningwet werd van kracht in 1902. De aanleiding om de woningwet in te stellen kwam voort uit de slechte leefomstandigheden in de steden in de tijd van industrialisatie. De zin “bevordering van voldoende woongelegenheden is voorwerp van zorg der overheid” (Koninkrijk der Nederlanden, 2008) vormt de basis voor de Woningwet. In de praktijk betekent dit dat de overheid er voor moet zorgen dat er voor iedereen een goede en betaalbare woning is. In de Woningwet wordt dit vertaald naar rechten en plichten voor partijen die zich bezighouden met de volkshuisvesting. De woningcorporatie is, naast bijvoorbeeld de overheid, één van deze partijen. Corporaties kunnen op basis van de woningwet worden aangemerkt als toegelaten instellingen. De minister is verantwoordelijk voor de Volkshuisvesting en het toezicht op de woningcorporaties. De minister beschikt over diverse instrumenten om invulling aan dit toezicht te kunnen geven. Een voorbeeld hiervan is het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). De



doelstellingen voor toegelaten instellingen worden in de woningwet op hoofdlijnen weergegeven en zijn op velerlei manieren uitlegbaar / toepasbaar.

Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH)

Het Besluit Beheer Sociale Huursector dateert uit 1992 en beschrijft de uitgangspunten van de nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig'. Het BBSH helpt bij het regelen van toezicht op de corporaties. In het Besluit wordt omschreven wat er nodig is om een corporatie te kunnen worden en wat het werkveld is wanneer de instelling eenmaal is toegelaten. Het BBSH noemt zes prestatievelden die corporaties in acht moeten nemen (KEI, 2011a):

1. passend huisvesten van de doelgroep;
2. kwalitatief in stand houden van het woningbezit;
3. betrekken van bewoners bij beleid en beheer;
4. waarborgen van de financiële continuïteit;
5. bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten
6. bijdragen aan de combinatie wonen en zorg (per november 2001).

Vanuit het onderzoek komt naar voren dat de prestatievelden niet echt zijn geoperationaliseerd. De corporaties kunnen de prestatievelden op velerlei manieren uitleggen. Desalniettemin fungeren de prestatievelden in de praktijk, zoals blijkt uit het interview met Lammers (2011), wel als basis voor de uitwerking van het beleid en het bepalen van doelstellingen door de individuele corporaties.

Bruteringsoperatie

In de nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig' werd voorgesteld de sector financieel te verzelfstandigen / te privatiseren met als gevolg dat de corporaties verantwoordelijkheid kregen over de uitvoering van het beleid. Het doel was om corporaties meer bestuurlijke vrijheid te geven (Cateau, interview, 2011).

Deze verzelfstandiging werd doorgevoerd aan de hand van de 'Wet Balansverkorting geldelijke steun Volkshuisvesting' uit 1995, ook wel de 'Bruteringsoperatie' genoemd (Wikipedia, 2011a). Na deze Bruteringsoperatie moesten de corporaties voortaan hun 'eigen broek' ophouden. Corporaties waren vanaf dat moment verantwoordelijk voor de financiering van de nieuwbouw en eventuele exploitatietekorten (KEI, 2011b; Cateau, interview, 2011).

Zoals hierboven geschetst heeft de Bruteringsoperatie veel betekend voor het functioneren van de woningcorporaties. De corporaties zijn na de bruteringsoperatie immers vrij om het geld te besteden op de wijze waarop zij dit willen, mits het past binnen de eerder genoemde prestatievelden van de BBSH. Naast de financiële verzelfstandiging van de sector heeft de Bruteringsoperatie geen

aanvullende richtlijnen opgeleverd die van invloed zijn op de afweging tussen investeringsvoorstellen.

Overlegwet

De Overlegwet, officieel ‘de wet op het overleg huurders verhuurders’ geheten, heeft als doel om de huurders recht op overleg met de verhuurder te geven wanneer het gaat om belangrijke beslissingen over de huurwoningen. De overlegwet past bij de deregulering van de volkshuisvesting zoals die midden jaren negentig is ingezet door de Overheid. De wet vormt de basis voor zelfregulering tussen huurders en verhuurders met het doel in goed overleg komen tot een verantwoord beheer van de woningvoorraad (Huurdersvereniging Amsterdam, 2000).

Ten aanzien van het afwegingskader voor investeringsvoorstellen lijkt het dat de Overlegwet geen inhoudelijke afwegingscriteria oplevert. Een aspect vanuit de Overlegwet dat wel van invloed is op de afweging tussen investeringsvoorstellen is de rol van huurders. De huurders dienen te worden betrokken bij de uiteindelijke realisatie van de plannen.

3.5 Toezicht op de corporatiesector

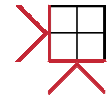
In de vorige paragraaf is de wet- en regelgeving aangehaald die grote invloed heeft op het functioneren van de corporaties. Naast het feit dat er veel wet- en regelgeving voor de corporatiesector is, is er ook een heel stelsel met toezichthouders die erop moeten toezien dat de corporaties de goede dingen doen en deze dingen ook goed doen. In deze paragraaf worden de belangrijkste instanties behandeld. Tevens wordt gekeken welke invloed de instanties hebben op een eventueel afwegingskader voor investeringsvoorstellen.

Zie bijlage B voor de uitgebreide versie van de tekst omtrent het toezicht op de corporatiesector.

Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV)

Het CFV is een zelfstandig bestuursorgaan dat haar oorsprong vindt in de Woningwet. De taken van het CFV zijn vastgelegd in het Besluit Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (BCFV) en het BBSH. (CFV, 2010b).

Het toezicht houden op de financiën heeft betrekking op het beoordelen van jaarrekeningen, het beoordelen of corporaties zich houden aan de spelregels zoals vastgelegd in het BBSH. Daarnaast kijkt het CFV onder andere naar solvabiliteit, financiële continuïteit, het behoud van het maatschappelijk gebonden vermogen, het financiële risicobeheer en de kwaliteit van de financiële verantwoording.



Vanuit de literatuur blijkt echter dat de financiële criteria, voortkomend uit het toezicht, vooral iets zeggen over het functioneren van de corporatie op organisatieniveau. Hierbij kan geen directe vertaling worden gemaakt naar het niveau van een investeringsvoorstel. Hiervoor is het noodzakelijk dat de corporaties de ‘CFV-toetsingscriteria’ vertalen naar criteria / financiële parameters voor het niveau van de individuele investeringen. In de praktijk worden deze criteria bijvoorbeeld vertaald naar rendementseisen waaraan investeringsvoorstellen dienen te voldoen. In hoofdstuk 5 van dit onderzoek wordt hier dieper op ingegaan.

Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

Corporaties lenen geld op de kapitaalmarkt om hun projecten te kunnen financieren. Doordat het WSW borg staat voor de financiële verplichtingen die voortkomen uit deze financieringen, zijn corporaties, die zijn aangesloten bij het WSW, in staat om de financieringen op de kapitaalmarkt tegen extra aantrekkelijke tarieven aan te trekken. Om aan te kunnen sluiten bij het WSW dient de corporatie te zijn aangemerkt als een Toegelaten Instelling en daarnaast voldoen aan een aantal kredietwaardigheideisen. Deze eisen zijn onder andere gericht op de financiële positie, organisatie en marktpositie van het bezit. Net als bij het CFV gaat het bij het WSW om financiële criteria op organisatieniveau die door iedere afzonderlijke corporatie moet worden vertaald naar financiële parameters op het niveau van afzonderlijke investeringen. Het feit dat de criteria vanuit het WSW geen algemeen verplichtend karakter hebben vanuit de overheid, maakt dat de criteria vanuit het WSW minder geschikt lijken voor een generiek afwegingskader voor investeringsvoorstellen dan de criteria van het CFV.

Vereniging Toezichthouders Woningcorporatie (VTW)

Aangezien een woningcorporatie een maatschappelijke onderneming is, ontbreken aandeelhouders ten aanzien van het houden van toezicht op de bedrijfsvoering. De raden van Commissarissen (RvC) en Raden van Toezicht (RvT), veelal verenigd in de VTW, spelen een belangrijke rol bij het interne toezicht op de corporatie. Het doel van de VTW is het professionaliseren van het interne toezicht en het ondersteunen van haar leden (KEI, 2011d).

Net als bij de Overlegwet zit het toezicht van interne toezichthouders meer in de procesmatige kant van de afweging tussen verschillende opties. De invloed die een RvC of RvT op het investeringsbeleid heeft van een corporatie lijkt groot.

AedesCode / Governancecode

Uit het onderzoek blijkt dat corporaties en stakeholders behoefte hebben aan transparantie en verantwoording over het gevoerde beleid en geleverde maatschappelijke prestaties. Corporaties die zijn aangesloten bij Aedes, de branchevereniging van woningcorporaties, hebben normen

opgesteld ten aanzien van de maatschappelijke functie van de Aedes-leden. Deze normen zijn vastgelegd in de AedesCode.

Medio 2006 hebben Aedes en de VTW de Governancecode Woningcorporaties opgesteld. In deze code staan normen die betrekking hebben op “goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing bij woningcorporaties” (Van den Brant, 2009: 44). De Governancecode geeft ondermeer aan dat de woningcorporatie de belanghebbenden van de corporatie (stakeholders) minimaal één maal per jaar door middel van een vorm van overleg moet betrekken bij de beleidsvorming en de realisatie van beleidsdoelstellingen (Aedes, 2006).

Zowel de Aedescode als de governance geven richtlijnen geven ten aanzien van transparantie en verantwoording van beleid en geleverde prestaties en de wijze waarop stakeholders hierbij dienen te worden betrokken.

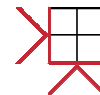
3.6 Recente ontwikkelingen

De laatste jaren zijn er een aantal belangrijke ontwikkelingen geweest die van groot belang zijn op het opereren van de corporaties. Hieronder worden de meest belangrijke en actuele ontwikkelingen geschetst. Door onderzoek te doen naar ontwikkelingen in de corporatiesector wordt inzicht verkregen in de aard van mogelijke veranderingen. Inzicht in de aard van de veranderingen kan helpen bij het ontwerpen van een flexibel en toekomstbestendig afwegingskader.

Zie bijlage B voor de uitgebreide versie van de tekst omtrent de recente ontwikkelingen in de corporatiesector.

Commissie Meijerink

Het doel van Commissie Meijerink was om met een advies te komen ten aanzien van de modernisering van het toezicht en de governance bij corporaties. Dit advies resulteerde december 2008 in het rapport ‘Nieuw arrangement overheid - woningcorporaties’. De conclusie van het rapport is dat corporaties private ondernemingen zijn die een publiek belang dienen met een brede zorg voor wonen (Van den Brant, 2009). In haar advies geeft commissie Meijerink (2009) aan dat de corporaties hun omgeving dienen te betrekken bij hun beleid en verantwoording van prestaties. Het betrekken gebeurt aan de hand van visitatie van de corporatie en met jaarverslagen. Daarnaast wordt de Governancecode algemeen bindend verklaard. Daarnaast wordt het interne toezicht verbeterd door hogere eisen te stellen aan Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht (KEI, 2011e).



Voorstellen voor wijziging corporatiestelsel

De minister voor wonen, wijken en integratie (WWI) is 12 juni 2009 gekomen met een voorstel voor een wijziging van het corporatiestelsel. Het voorstel is gepubliceerd in de zogenaamde 'brief Van der Laan'. Deze stelselwijziging moet leiden tot een sterkere en meer heldere positie van de overheid ten opzichte van de corporaties (KEI, 2009). Belangrijke aspecten voor de corporaties zijn (Ministerie voor WWI, 2009):

- één centrale onafhankelijk woningautoriteit waar het CFV in opgaat;
- minister houdt bevoegdheid om zwaarder te sanctioneren;
- rvc's moeten professionaliseren;
- corporaties moeten prestatieafspraken maken in gemeentes waarin zij actief zijn;
- corporaties moeten externe partners zoeken voor commerciële ontwikkelingen.

Tijdelijke regeling DAEB toegelaten instellingen volkshuisvesting

De interim-regeling Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB) is per 1 januari 2011 van kracht geworden en vormt een uitwerking en gedeeltelijke implementatie van het Besluit van de Europese Commissie met betrekking tot staatssteun in relatie tot de Nederlandse corporatiesector, het zogenaamde 'Brusseldossier'. De ministeriële regeling maakt een scheiding tussen diensten die wel en niet worden gerekend tot de Diensten van Algemeen Economisch Belang. Voor werkzaamheden die als DAEB worden aangemerkt is staatssteun onder bepaalde voorwaarden toegestaan en blijven de Europese mededingingsregels buiten schot. Het gevolg is dat de doelgroep voor de corporaties kleiner wordt bij een gelijkblijvend aanbod.

Herziening Woningwet

Momenteel ligt het wetsvoorstel Herziening Woningwet (Herzieningswet toegelaten instellingen) bij de Tweede Kamer. Het wetsvoorstel vormt de opvolging van de 'brief van Van der Laan' uit 2009. De belangrijkste aspecten van deze Herzieningswet zijn:

- een nieuwe autoriteit houdt financieel toezicht op de corporaties;
- de minister houdt toezicht op de prestaties, governance en integriteit;
- verbetering intern toezicht door versterken van de positie van de RvC;
- gemeente en corporaties moeten prestatieafspraken maken;
- primaire taak van corporaties wordt omschreven door uitsplitsing DAEB / niet-DAEB activiteiten (voortvloeiend vanuit 'Brusseldossier' gericht op het voorkomen van staatssteun).

Zoals eerder in dit hoofdstuk aan de orde is gekomen worden de taakvelden van de corporaties momenteel nog omschreven in het BBSH. Dit zal veranderen doordat de taakvelden worden opgenomen in de herziening van de Woningwet. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij systematiek

die Stuurgroep Meijerink heeft geadviseerd. Hierbij worden de DAEB / niet-DAEB activiteiten gescheiden (Barnard, 2011). De verwachting is dat de Herzieningswet per 1 januari 2012 in werking zal treden.

Economische crisis

De Economische crisis van de afgelopen jaren leidt tot een lage investeringsbereidheid (Ymere, 2010a). Investeerders hebben moeite met het aantrekken van kredieten en daarmee het financieren van hun projecten. Ook voor consumenten is het lastiger dan voorheen om een hypotheek te verkrijgen die past bij hun woonwensen. De banken hebben de inkomensstoets aangescherpt. Consumenten kunnen met hetzelfde inkomen tegenwoordig minder geld lenen als in het verleden. Hierdoor zijn zij niet meer in staat om een volgende stap in de wooncarrière te maken. Al met al is doorstroming op de woningmarkt als gevolg van de kredietcrisis tot stilstand gekomen.

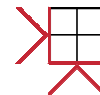
Deze veranderingen dwingen de corporaties ertoe om op een andere manier na te denken over de inzet van haar middelen en het bereiken van haar doelstellingen.

Beleid Regering

Naast de bovenstaande ontwikkelingen zitten er nog een aantal veranderingen aan te komen. Alleen over de vorm en het moment waarop kan op dit moment nog geen zekerheid worden gegeven. Zo zal er waarschijnlijk een wijziging komen in het Woningwaarderingstelsel (WWS) waarbij het idee leeft om het energielabel in de woningwaardering mee te tellen. Het doel is om verhuurders te prikkelen om te investeren in energielabels.

Daarnaast zal naar verwachting ook de huisvestingswet veranderen. De Huisvestingswet geeft gemeenten de ruimte om te sturen op de woonruimteverdeling van de woningvoorraad. Dit moet leiden tot een rechtvaardige verdeling van woonruimte.

Met de komst van kabinet-Rutte veranderen een aantal zaken met betrekking tot de volkshuisvesting. Het kabinet introduceert een inflatievolgend huurbeleid tot inkomensgrens van € 43.000 (80-90% van de huurwoningen). Dit beperkt echter de inkomsten en daarmee de investeringsruimte voor corporaties. Vanaf een bruto-inkomen boven € 43.000 mag de jaarlijkse huurverhoging maximaal 5% bovenop de inflatie bedragen. Het doel is het bevorderen van de doorstroom op de woningmarkt. Daarnaast krijgen huurders het recht om de huurwoning te kopen van de corporatie. Een laatste punt dat in het regeerakkoord is opgenomen is de voorgenomen algemene heffing ter compensatie van de huurtoeslag ter grootte van circa 600 miljoen euro. Dit bedrag vertegenwoordigt een verkleining van het investeringsvolume van de gezamenlijke woningcorporaties ter grootte van 10 miljard euro per jaar (Ymere, 2010a).



Vanuit de interviews met Kamphuis, Van der Schaar en Cateau (2011) komt naar voren dat de ontwikkelingen van de afgelopen jaren van invloed zijn op de investeringen door corporaties. Niet alleen de investeringsvolumes lopen terug als gevolg van de gewijzigde context, ook de aard van de investeringen is gewijzigd door veranderingen in het 'takenpakket' van de corporaties. De verwachting is dat de komende jaren nog veel veranderingen zullen worden doorgevoerd die hun weerslag zullen hebben op corporatiedoelen en daarmee de investeringen door corporaties.

3.7 Samenvatting

Om een goede keuze tussen investeringsvoorstellen te kunnen maken moeten de corporatiedoelen worden meegenomen in het afwegingskader voor investeringsvoorstellen. Door op herkomst en inhoud invulling te geven aan de corporatiedoelen wordt gezorgd voor een goed gevuld afwegingskader.

Vanuit de interviews komt naar voren dat organisatiedoelen en projectdoelen van elkaar verschillen waarbij de organisatiedoelstelling vaak outcome en de projectdoelen vaak output georiënteerd zijn. Corporaties blijken in de praktijk moeite te hebben om de relatie tussen output en outcome aan te geven, waardoor het moeilijk is om de maatschappelijke prestaties te bepalen. Uit het onderzoek blijkt dat de technocratische aanpak om deze relatie te beredeneren in de praktijk niet werkt. De oplossing lijkt hier meer te liggen in de procesmatige benadering.

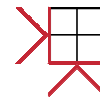
De bestaande wet- en regelgeving lijken geen inhoudelijke afwegingscriteria op te leveren die direct in de praktijk gebruikt kunnen worden bij de afweging tussen investeringsvoorstellen. De woningwet geeft alleen doelstelling op 'hoofdpijnen' weer. De prestatievelden vanuit de BBSH zijn onvoldoende geoperationaliseerd. Om de doelstellingen vanuit de wet- en regelgeving in de praktijk toe te kunnen passen dienen de 'macrodoelstellingen' eerst vertaald te worden van organisatieniveau naar het niveau van de individuele investeringsvoorstellen. Hetzelfde geldt voor criteria die worden gebruikt bij het toezicht op de woningcorporaties en dan in het bijzonder het financieel toezicht. Het BBSH en BCFV blijken in de praktijk als fundament te dienen voor de vertaling naar beleid en organisatiedoelen en de uiteindelijke vertaling naar doelen op het niveau van investeringsvoorstellen en lijken daarmee inhoudelijk van belang voor het te ontwerpen afwegingskader.

Uit het onderzoek blijkt, ondermeer vanuit de overlegwet, Aedescode, Governancecode en de VTW, dat zowel de corporaties als de stakeholders van de corporatie steeds meer waarde hechten

aan het gezamenlijk uitwerken van beleid en het daarmee vergroten van transparantie en het achteraf verantwoorden van de geleverde prestaties. Voor het ontwerpen van een afwegingskader betekent dit dat het maken van een afweging tussen investeringsvoorstellen geen interne aangelegenheid is van de woningcorporatie. Ook de stakeholders lijken een plaats te moeten krijgen in het afwegingsproces.

In dit hoofdstuk zijn de doelen van de corporatiesector in beeld gebracht. Tevens is onderzocht of de doelen als uitgangspunt kunnen dienen voor het ontwerp van een afwegingskader voor investeringen. Hiermee is aangegeven wat de doelstellingen zijn van de corporatiesector en of deze doelstellingen als uitgangspunten kunnen fungeren voor het afwegingskader.

Corporatiedoelen blijken al met al van invloed te zijn op zowel de inhoudelijke kant van het afwegingskader als de procesmatige kant van de afweging tussen investeringsvoorstellen. Vanuit de optiek van toekomstig gebruik en de toekomstige veranderingen in de corporatiesector dient afwegingskader voldoende flexibel te zijn om veranderingen in de afweging tussen investeringsvoorstellen mee te nemen.



4 Waaron doen corporaties wat ze doen?

4.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is een beeld geschetst van het fenomeen woningcorporatie en de reden waartoe zij ‘op aard’ zijn. Vanuit de wet- en regelgeving en het toezicht op de corporaties zijn de doelstellingen gedestilleerd. Daarbij komt naar voren dat de doelstellingen op ‘macroniveau’ voor alle corporaties gelijk zijn en vooral toepasbaar op organisatieniveau. Om de doelstellingen te kunnen gebruiken voor de afweging voor investeringen dienen doelstellingen vertaald te worden naar het niveau van de afzonderlijke investeringen. De vertaling van doelstellingen van organisatieniveau naar projectniveau kan en wordt door iedere corporatie op haar eigen wijze ingevuld. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de factoren die van invloed zijn op deze vertaling. Allereerst wordt stilgestaan bij verschillende bedrijfsstijlen die bij corporatie kunnen worden onderscheiden. Vervolgens wordt ingegaan bij de verschillende rollen die binnen de interne organisatie van de corporatie opereren en de invloed van de gebiedsgerichte aanpak op het afwegingsproces. Dit hoofdstuk gaat ook dieper in op de dimensies die een rol spelen binnen de organisatie van de corporatie. Als laatste wordt inzicht gegeven in de wijze waarop investeringsbeslissingen binnen de corporatie tot stand komen.

4.2 Bedrijfsstijlen binnen de corporatiesector

Het vorige hoofdstuk stond met de omschrijving van de taakvelden en de wijze van verantwoording van de corporatie vooral in het teken van de institutionele dimensie (de relatie tussen overheid en corporatie) en maatschappelijke dimensie (relatie tussen samenleving en corporatie). Dit deel van het onderzoek staat stil bij de ondernemerschapdimensie, ondernemerskant van de corporatie. Hierbij gaat het om de wijze waarop de corporatie invulling geeft aan de ‘macrodoelstellingen’ en de wijze waarop maatschappelijk rendement wordt behaald..

Sinds de Bruteringsoperatie zijn de ‘macrodoelstellingen’ in de loop van de jaren alleen maar uitgebreid (Cateau, interview, 2011). Hierdoor is een sterke diversificatie in geformuleerde missies en strategieën ontstaan. Dit wordt ingegeven door de doelen die de corporatie zich stelt, de middelen die de corporatie beschikbaar heeft en de ‘maatschappelijke slagkracht’ die zij kan ontwikkelen (Deuten & De Kam, 2005). Het komt erop neer dat corporaties in de loop van de tijd steeds meer mogelijkheden kregen om invulling te geven aan het beleid. Dit hoeft in tijden van ‘vermogensovermaat’ (Gruis, 2005) geen problemen op te leveren. Echter in de huidige tijd

waarbij er over het algemeen geen sprake meer is van vermogensovermaat, maar juist sprake is van een tekort, moeten er door corporaties keuzes worden gemaakt. Deze keuzes “werpen corporaties terug op vragen als ‘Wie willen we zijn?’ en ‘Wat willen we betekenen voor de maatschappij?’... Het zijn de wezensvragen van een corporatie” (Deuten & De Kam, 2007: 6). Deze wezensvragen worden vertaald naar de missie, visie en strategie van de corporatie. Deze vertaling vormt het startpunt van het concept ‘Maatschappelijk ondernemen’ zoals gepresenteerd in hoofdstuk 2.

Bij de vertaling van de wezensvragen onderscheid Gruis (2005), gebaseerd op de theorieën van Miles en Snow, een tweetal typen corporaties, te weten:

1. bestendigers: weinig innovatie, gericht op efficiëntie van bestaande werkprocessen / werkvelden;
2. vernieuwers: innovatief, ‘doen meer’ (Gruis, 2011).

Bij het vormgeven van de missie, visie en strategie onderscheiden de corporaties zich van reguliere ondernemingen. Als maatschappelijke onderneming heeft de corporatie naast financiële ook maatschappelijke doelstellingen. De corporatie moet een afweging maken tussen financieel en maatschappelijk rendement, het zogenaamde rendementsvraagstuk (Gruis, 2005) behorend bij de koers die zij wil gaan varen.

Uit de interviews komt naar voren dat de financiële en maatschappelijke kant idealiter moet worden gescheiden. Van der Kuij (interview, 2011) geeft aan dat door het splitsen van het vastgoedvraagstuk en het maatschappelijke vraagstuk een corporatie beter in staat is om een financieel inefficiënte vastgoedinvestering en de ‘onrendabele top’ van een maatschappelijke investering uit elkaar te houden. Volgens Van der Kuij is financieel rendement nodig om maatschappelijk rendement te kunnen behalen. “Je hebt een financiële basis voor investeringen en daar bovenop kun je maatschappelijk gaan denken” (Van der Kuij, interview, 2011).

Deze zienswijze wordt gedeeld door Kamphuis en Cateau. Kamphuis geeft tijdens het interview (2011) aan “Vastgoed is corebusiness, de maatschappelijke opgave volgt hierna. Eerst financiën op orde, dan komt de rest”. Volgens Cateau (interview, 2011) is de corporatie, waarvan hij bestuurder is, een beleggingsfonds dat stuurt op rendement. Het rendement wordt volgens Cateau geherinvesteerd in de maatschappij.

De confrontatie tussen de twee bovenstaande invalshoeken leidt tot een typologie van bedrijfsstijlen onder woningcorporaties, beter bekend als de ‘bedrijfsstijlen van Gruis’, zoals weergegeven in het hierna volgende figuur. De bedrijfsstijlen kunnen corporaties helpen om de ‘wezensvragen’ beter te beantwoorden en vervolgens te vertalen naar missie, visie en strategie.



	<i>Bestendiger</i>		
Primaire focus op maatschappelijk rendement	<p>Sociale Woningbeheerder</p> <ul style="list-style-type: none"> - legt de nadruk op traditionele taakstelling (huisvesten lage inkomens en bijzondere doelgroepen); - streeft naar efficiënte bedrijfsvoering; - streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat (tot uitdrukking komend in betaalbare huren en tevreden huurders over volle breedte van bezit). 	<p>Sociale Woningbelegger</p> <ul style="list-style-type: none"> - legt de nadruk op traditionele activiteiten (aanbieden van (sociale) huurwoningen); - streeft naar efficiënte bedrijfsvoering; - laat bestaande woningvoorraad middels 'going-concern' strategie renderen. 	Primaire focus op financieel rendement
	<p>Maatschappelijke Innovator</p> <ul style="list-style-type: none"> - heeft breed werkgebied naar marktsector, maatschappelijke sector en type dienstverlening; - streeft naar constante vernieuwing in werkerrein, producten en diensten; - streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat. 	<p>Maatschappelijke Vastgoedondernemer</p> <ul style="list-style-type: none"> - heeft voornamelijk activiteiten in de vastgoedsector (ook niet-woningen), voor brede lagen van de bevolking; - streeft naar constante vernieuwing van de vastgoed/woningvoorraad; - streeft primair naar een goed renderende vastgoed/woningvoorraad met in acht name van de maatschappelijke doelen. 	
	<i>Vernieuwer</i>		

Figuur 5: overzicht bedrijfsstijlen woningcorporaties (Gruis, 2007: 25).

Een andere methodiek die aansluit bij het gedachtegoed van Gruis is de positionering van woningcorporaties volgens het model met archetypen van de SEV (2006). De methoden geven maatschappelijke ondernemingen en corporaties in het bijzonder een handvat bij het focussen van de organisatie (Van der Kuij, 2010b)

Zoals hierboven vermeld leiden verschillen in focus en aard van corporaties tot de verschillende bedrijfsstijlen onder corporaties. De verwachting is dat dit per bedrijfsstijl ook leidt tot een verbijzondering van de corporatiedoelen (zie hoofdstuk 3). Gruis (2011) geeft echter aan dat er weinig literatuur beschikbaar is ten aanzien van de vertaling van bedrijfsstijlen naar afzonderlijke doelstellingen waar dit uit blijkt. Gruis legt wel een link tussen bedrijfsstijlen en activiteiten in vastgoedontwikkeling en beheer. Hierbij wordt een verschil gemaakt naar activiteiten en rendementseisen. De bedrijfsstijl van een corporatie lijkt dan ook richtinggevend voor de aard van de investeringen door corporaties. De bedrijfsstijlen lijken daarom ook als handvat te kunnen dienen bij het nemen van investeringsbeslissingen en het doorlopen van het voorafgaande afwegingsproces.

4.3 Rollen binnen de corporatie

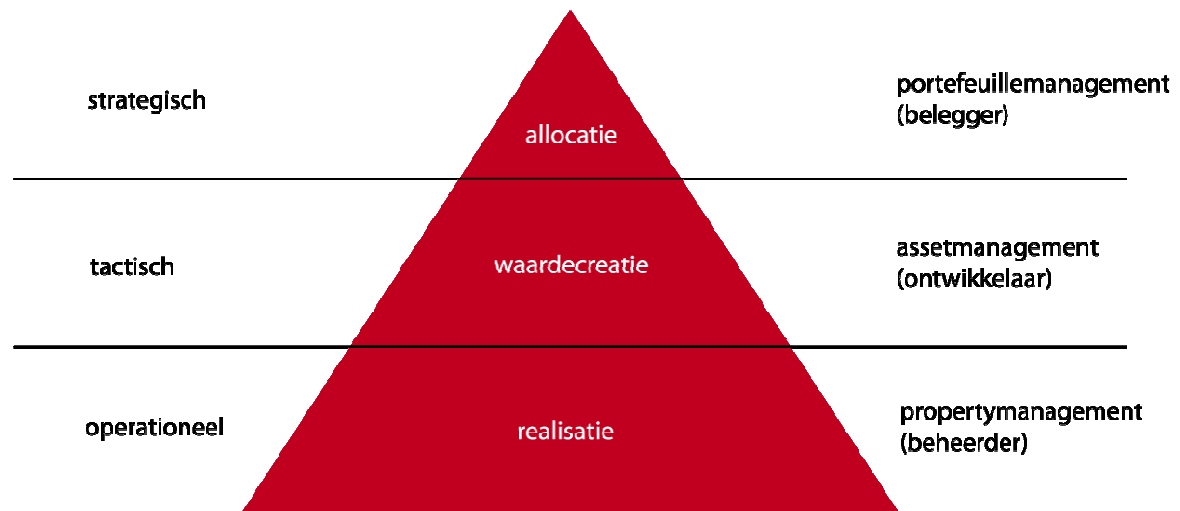
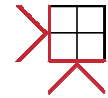
Uit onderzoek blijkt dat 95% van de inkomsten en uitgaven direct of indirect met vastgoed te maken hebben (Vlak, 2010 in: Van der Kuij, 2010a). Woningcorporaties kunnen dan ook worden aangemerkt als maatschappelijke ondernemingen die vastgoedbeheer en vastgoedontwikkeling gebruiken voor het bewerkstelligen van haar maatschappelijke doelen. Vanuit deze optiek wordt in dit hoofdstuk literatuur, die oorspronkelijk is geschreven om de rol van vastgoed binnen corporaties in relatie tot investeringen te duiden, ook gebruikt om te kijken naar de complete opgave van de corporaties. Dit betekent dus zowel de financiële als de maatschappelijke opgave.

Volgens Van Os (2009) vertegenwoordigt het vastgoed een tweetal functies namelijk die van woondienst en die van de houder van het kapitaal. Economische drijfveren vanuit de financiële vastgoedopgave en de sociale drijfveren vanuit de maatschappelijke opgave zijn moeilijk verenigbaar. De verschillende drijfveren zorgen voor een vertroebeling van de doelstellingen en ze kunnen zelfs met elkaar botsen (Van der Kuij, 2010a; Van Os, 2009).

De actualiteit van de crisis en de financiële ontwikkelingen bij corporaties zullen ertoe leiden dat de verschillen tussen de drijfveren nog prominenter zichtbaar en onderwerp van discussie zullen worden. Niet alles is meer mogelijk en dus zullen er keuzes gemaakt moeten worden. Het keuzeprocess heeft volgens Van der Kuij (2010a) voor een belangrijk deel te maken met de vraag welke visie de corporatie heeft op vastgoed. Bouwt de corporatie voor de doelgroep? Bouwt de corporatie om geld te verdienen? Of bouwt de corporatie voor de toekomst van de wijk?

Vastgoed vormt zoals eerder vermeld de rode draad binnen woningcorporaties. Binnen de corporaties worden alle taken uit de vastgoedkolom in meer of mindere mate uitgeoefend. Binnen de vastgoedkolom onderscheidt Van der Kuij (2010a) een drietal rollen, te weten de rol van:

1. belegger;
2. ontwikkelaar;
3. beheerder.



Figuur 6: managementtriade (afgeleide Van Os, 2009).

De belegger acteert op strategisch niveau en is binnen de corporatie verantwoordelijk voor het stellen van economische doelen en het behalen van de gewenste financiële rendementen. Met het behalen van de doelen en rendementen wordt de continuïteit van de corporatie gewaarborgd. Daarnaast kan zij met het 'financiële rendement' invulling geven aan de maatschappelijke taken van de organisatie. De belegger is beslist over de allocatie van middelen, gericht op verschillende segmenten in en daarmee de opbouw van de vastgoedportefeuille. De belegger binnen de corporatie is vaak herkenbaar als afdeling strategisch voorraad beheer, afdeling portefeuillemanagement of als afdeling vastgoedsturing.

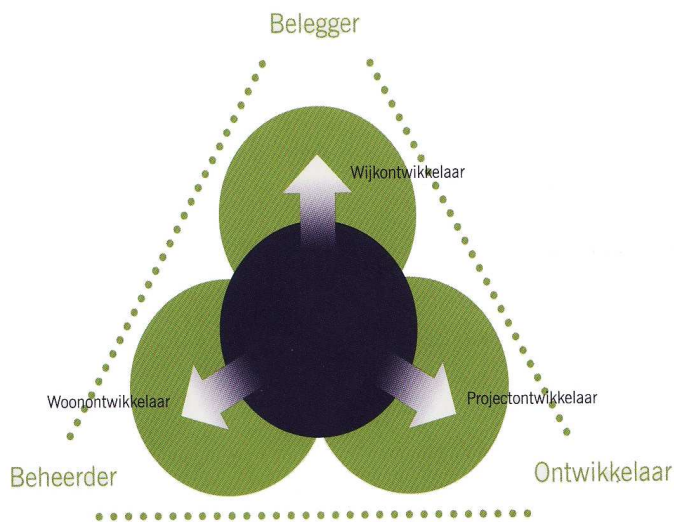
Volgens Van Os (2009) zijn financiële sturing en vastgoedsturing onlosmakelijk met elkaar verbonden. Iedere wijziging van de visie heeft gevolgen voor zowel het financieel als maatschappelijk rendement. Daarom heeft de belegger een belangrijke rol ten aanzien van een aantal aspecten:

1. het bepalen jaarbudget als sturingsvariabele bij investeringen;
2. kasstromen complexmatig in beeld brengen en daarmee voorkomen van slopen van 'melkkoeien';
3. het in verband brengen van onrendabele top met het maatschappelijk rendement van een investering.

De ontwikkelaar acteert binnen de corporatie op tactisch niveau. De activiteiten van de ontwikkelaar staan in het teken van het vertalen van de missie, visie en strategie naar concrete investeringsvoorstellen. De ontwikkelaar zorgt voor de benodigde aanpassingen en eventuele uitbreiding van de vastgoedportefeuille. De ontwikkelaar geeft aan op welke locatie en in welke vorm het beste kan worden geïnvesteerd. Hierbij draait het om waardecreatie (Van der Kuij,

2010a). De directe aanleiding voor de werkzaamheden voor de ontwikkelaar vormt de wens vanuit de beheerder om het beheer van het vastgoed te veranderen.

Binnen de rol van ontwikkelaar kunnen bij corporaties volgens Van der Kuij (2010b) een aantal typen ontwikkelaars worden onderkend. Uiteenlopend van de woonontwikkelaar die dicht tegen de rol van beheerder aan zit, via de projectontwikkelaar, tot de wijkontwikkelaar die dicht tegen de rol van belegger aankruipt. De ontwikkelaars worden vaak ondergebracht in een aparte ontwikkelafdeling die over het algemeen wel onderdeel uitmaakt van de corporatie, maar vaak werkt als opdrachtnemer van de beheerder.

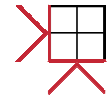


Figuur 7: typen corporatieontwikkelaars (van der Kuij, 2010b: 13).

De beheerder is zoals hierboven al aangegeven formeel gezien de opdrachtgever voor de ontwikkelaar. Binnen de corporatie vinden we de beheerder over het algemeen terug in de afdeling wonen (het woonbedrijf). De beheerder is daarbij verantwoordelijk voor het propertymanagement wat bestaat uit het beheren en verhuren van woningen. Daarnaast staat de beheerder in contact met de klanten. Afhankelijk van de bedrijfsstijl van de corporatie kijkt de beheerder ook naar de woonomgeving en naar andere maatschappelijke doelen zoals benoemd in het BBSH.

Binnen de vastgoedkolom kunnen volgens Van der Kuij (2010a) voor elke rol afzonderlijke doelen worden geformuleerd. Het voor ieder niveau afzonderlijk scherp stellen van de doelen helpen de eerder genoemde vertroebeling voorkomen.

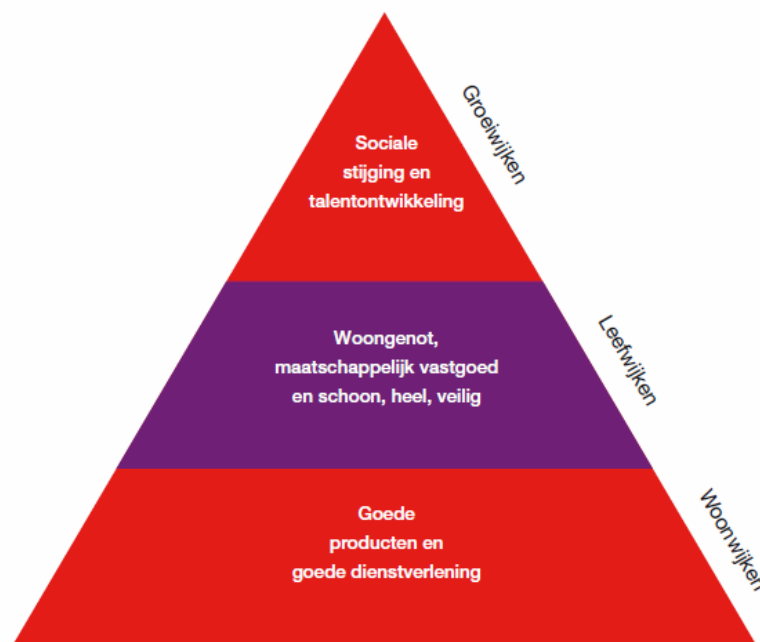
Binnen de vastgoedkolom kunnen voor elk niveau / elke rol afzonderlijke doelen worden geformuleerd. Het voor ieder niveau afzonderlijk scherp stellen van de doelen helpen de eerder genoemde vertroebeling voorkomen. Als voorbeeld haalt Van der Kuij (2010a) corporatie Wonen



Limburg aan, waarbij op strategisch niveau besluiten worden genomen over rendement. Op dit niveau worden de financiële doelstellingen op organisatie niveau (zoals vermeld in Hoofdstuk 3) vertaald naar de financiële parameters op het niveau van de individuele investeringsvoorstellen. Op tactisch niveau worden besluiten genomen ten aanzien van investeringen waarbij vastgestelde financiële en maatschappelijke rendementen in de gebieden moet worden behaald. Vastgoed is hierbij altijd het middel en nooit het doel op zich.

Tijdens de interviews blijkt dat ook een gebiedsgerichte aanpak een belangrijke factor is bij het investeren door corporaties. Van der Kuij (interview, 2011) geeft aan dat, bekeken vanuit het perspectief van de drie rollen, de ontwikkelaar een belangrijke rol speelt bij de allocatie van de beoogde investering. Van der Schaar stelt (interview, 2011) “als je al iets doet in de wijk, zorg dan dat de baten die je veronderstelt dan ook zichtbaar worden. ... Niet investeren in wijken waar je toch geen bezit hebt. Je moet je grenzen kennen. Je bent niet in staat om baten te incasseren omdat je geen bezit in de buurt hebt, maar je hebt wel de risico's van het project.”

Het beeld zoals door Van der Schaar geschetst komt ook naar voren tijdens het interview met Leferink (2011). De gebiedsgerichte benadering is door Ymere opgenomen in het strategisch kader en vertaald naar de ‘Ymere-piramide’ (2010b). Deze piramide vormt binnen Ymere de uitwerking van een beleidsmatige aanpak met betrekking tot de allocatie van investeringen.



Figuur 8: Ymere-piramide (Ymere, 2010b: 25).

Zowel vanuit de literatuur als vanuit de interviews komt naar voren dat het belangrijk is om bij de inzet van middelen verschillende rollen te onderscheiden. Alleen op deze wijze zijn corporaties in staat om de verschillende functies van en belangen bij vastgoed op een goede manier mee te nemen in de afweging tussen investeringsvoorstellen.

Van der Schaar (interview, 2011) geeft aan dat de rollen steeds beter worden gespeeld. Volgens Van der Schaar waren de corporaties tot 2005 zeer investeringsgedreven. Na 2005 zijn de corporaties als gevolg van discussies en debatten toch meer gaan nadenken over hun rol / taak. Daarbij is de tendens van de afgelopen jaren dat de ‘afdeling projectontwikkeling’ steeds meer dienstverlenend wordt. Afdeling verhuur (beheerder) wordt steeds meer opdrachtgever. Deze opvatting wordt gedeeld door Van der Kuij (interview, 2011) en dit beeld komt eveneens naar voren tijdens de expertmeeting (2011). Tijdens de expertmeeting wordt eveneens gesteld dat de belegger, als bewaker van de financiële continuïteit, als adviseur optreedt richting de beheerder. Cateau geeft tijdens het interview (2011) aan dat wanneer het vermogen van de belegger structureel onder druk komt te liggen, de stem van de belegger erg sterk wordt ten opzichte van de stem van de beheerder. Wanneer vanuit de vastgoedportefeuille voldoende rendement wordt gegenereerd dan wordt de rol zwak en blijft de rol beperkt tot toezicht houden.

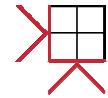
4.4 De organisatiedimensies van een woningcorporatie

Met het onderscheiden van de rollen in de vorige paragraaf is ook een onderverdeling gemaakt in de verschillende bedrijfsfuncties binnen de corporatie.

Deze onderverdeling bepaald in grote mate hoe het beleidsproces eruit ziet en de wijze waarop dit proces wordt verankerd (Van Os, 2009). Met andere woorden: de wijze waarop de organisatie wordt opgedeeld bepaald ook de wijze waarop beleid wordt gemaakt en de wijze waarop het beleid wordt ingebed in de organisatie. In dit verband worden een viertal organisatiedimensies onderscheiden, te weten:

1. inhoudelijke dimensie (doelstellingen, missie, visie, strategie);
2. organisatorische dimensie (de mensen binnen de organisatie, structuur, cultuur);
3. financiële dimensie (materiële middelen);
4. externe dimensie (de maatschappij).

Door de onderverdeling van de bedrijfsfuncties op strategisch, tactisch en operationeel niveau ontstaat er een gelaagdheid in het beleidsproces. Hierdoor zal de corporatie tijdens het proces met



verschillende partijen of de verschillende bedrijfsfuncties onderling contact hebben (Van Os, 2009).

Uit onderzoek blijkt dat corporaties zowel het beleidsproces als het planvormingsproces op het vlak van vastgoedsturing nog niet goed op orde hebben (Van der Kuij, interview, 2011). Door de vier bovenstaande dimensies gelijktijdig bij de beleids- en planvorming te betrekken ontstaat een samenhangend beleid en samenhangende plannen die resulteren in een optimaal financieel en maatschappelijk rendement.

4.5 Investeringsbeslissingen binnen de corporatiesector

De dynamiek in de corporatiewereld, die onder andere het gevolg is van tal van fusies en de Bruteringsoperatie, heeft er toe geleid dat er diverse methodieken zijn ontwikkeld om de besluitvorming rondom investeringen te structureren en te systematiseren. Nieboer (2009) heeft in zijn onderzoek naar de inhoudelijke samenhang tussen portefeuillebeleid en investeringen deze methodieken gecategoriseerd in methodieken die betrekking hebben op:

1. een specifiek aspect (voorbeeld leefstijlbenadering);
2. een afweging tussen diverse aspecten (voorbeeld BCG-matrix¹);
3. het proceskader.

Dit onderzoek richt zich op de laatste twee categorieën. Het vorige hoofdstuk ging vooral over het in beeld brengen van de 'diverse aspecten'. Hierna wordt ingegaan op het procesmatige karakter van investeringsbeslissingen bij woningcorporaties.

Het proceskader is vaak een afgeleide van procesmodellen voor strategische planning afkomstig uit de bedrijfseconomie. Het procesmodel bestaat normaliter uit een aantal vaste opeenvolgende stappen, zijnde:

1. het stellen van doelen;
2. het analyseren van de omgeving;
3. het nemen van maatregelen.

Uit het onderzoek van Nieboer (2009) blijkt, in tegenstelling tot wat door diverse methoden voor werkprocessen wordt gesuggereerd, dat:

¹ De BCG-matrix is een marketinginstrument en het bekendste model op het gebied van analyse van een portfolio. De methodiek is begin jaren zeventig ontwikkeld door de Boston Consulting Group (wikipedia, 2011d).

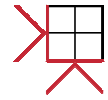
1. investeringskeuzen bij corporaties niet per definitie voortkomen vanuit centraal ontwikkeld beleid;
2. de corporatie in het keuzeprocess niet als één ongedeelde actor kan worden gezien, maar juist met meerdere beslisactoren (Gehner, 2008) geconfronteerd wordt;
3. de corporatie de investeringskeuzen niet maakt zonder inmenging van buitenaf. De stakeholders spelen een belangrijke rol.

De investeringsbeslissingen uitsluitend baseren op portefeuilleoverwegingen vanuit het 'strategisch niveau' zou in het licht van de theorie van Mintzberg betreffende 'intended' en 'emergent strategies' onzorgvuldig zijn (Nieboer, 2009). Factoren vanuit het tactische en operationele niveau worden daarmee niet bij de afweging betrokken waardoor de afweging niet zorgvuldig wordt gemaakt. De afweging zal daardoor waarschijnlijk niet als legitiem worden ervaren.

Keerzijde van deze benadering is dat wanneer teveel wordt geleund op 'emergent strategies' er een gebrekkige doorwerking van de strategische overwegingen plaats vindt. Hierdoor kan een gebrek aan consistentie en een gebrek aan inzicht ontstaan. Het gevolg is het uit het oog verliezen van de oorspronkelijke doelen en ambities, met als mogelijke gevolgen het overvragen van het beschikbare budget en een onevenredige verdeling van het budget. "Van belang is daarom dat in de organisatie de inbreng vanuit de verschillende schaalniveaus / rollen geborgd is om een zorgvuldige afweging te maken" (Nieboer, 2009: 178).

4.6 Samenvatting

Verschillen in focus en aard van de corporatie leiden tot de verschillende bedrijfsstijlen onder corporaties. De bedrijfsstijl van een corporatie lijkt richtinggevend voor de aard van de investeringen door corporaties. De bedrijfsstijlen kunnen daarom ook als handvat dienen bij het proces rondom investeringsbeslissingen en het doorlopen van het voorafgaande afwegingsproces. Naast onderscheid tussen bedrijfsstijlen van corporaties kan er ook een onderscheid worden gemaakt tussen de verschillende niveaus in de organisatie. In het verlengde hiervan ligt de onderverdeling van de organisatie in de rol van belegger, ontwikkelaar en beheerder. Zowel vanuit de literatuur als vanuit de interviews komt naar voren dat het belangrijk is om bij de inzet van middelen verschillende rollen te onderscheiden. Alleen op deze wijze zijn corporaties in staat om de verschillende functies van en belangen bij vastgoed op een goede manier mee te nemen in de afweging tussen investeringsvoorstellen.



Iedere rol heeft haar eigen doelstellingen en daarmee haar eigen belangen / drijfveren bij het invullen van het beleidsproces en het proces rondom de afweging van investeringsvoorstellen. Deze processen kennen een viertal dimensies die integraal tijdens het proces moeten worden opgepakt. Het integraal oppakken van deze dimensies zal uiteindelijk leiden tot een samenhangend beleid. In het verlengde hiervan zal het integraal oppakken van de dimensies ten aanzien van de inhoud leiden tot een samenhangend inhoudelijk afwegingskader voor investeringen.

Vanuit de bestudering van het proceskader als onderdeel van het totale afwegingskader lijken investeringen tot stand te komen door een afweging van belangen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Het lijkt dat de belangen van de rol van belegger, ontwikkelaar en beheerder een plaats moeten krijgen bij de afweging van de belangen. Hetzelfde geldt ook voor de belangen van de partijen van buiten de corporatie, de stakeholders.

In het kader van het onderzoek is met het bovenstaande in dit hoofdstuk een antwoord gegeven op de vraag: “Welke aspecten spelen een rol bij de vertaling van de sectorale doelstellingen naar doelstellingen op organisatieniveau?”

5 Meten van maatschappelijke prestaties

5.1 Inleiding

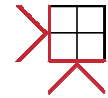
In de voorgaande hoofdstukken zijn verschillende inhoudelijke en procesmatige ingrediënten benoemd die van belang zijn voor een afwegingskader voor investeringsvoorstellen. In dit hoofdstuk wordt onderzoek gedaan naar een wijze waarop de maatschappelijke prestaties en het maatschappelijk rendement in beeld kunnen worden gebracht. Er zijn in de loop der jaren verschillende methodieken ontwikkeld. Volgens Nieboer (2009) is dit het gevolg van de dynamiek in de corporatie en daaruit voorkomende wens om besluitvorming rondom investeringen te structureren en te systematiseren.

In het vorige hoofdstuk zijn kaders vastgesteld ten aanzien van het zogenaamde proceskader. In dit hoofdstuk zal de nadruk meer liggen op de afweging van de verschillende aspecten. Hierbij wordt gekeken naar de visitatiemethodiek die binnen dit onderzoek als kapstok wordt gebruikt voor het afwegingskader. In dit hoofdstuk zal de onderzoeksvraag worden beantwoord “Op welke wijze kunnen de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties op het niveau van investeringsvoorstel in beeld worden gebracht?”.

5.2 De visitatiemethodiek

In dit onderzoek wordt de ‘Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties’ hierna te noemen de ‘visitatiemethodiek’ als kapstok gebruikt om de maatschappelijke prestaties en in het verlengde daarvan het maatschappelijk rendement in beeld te brengen. De laatste versie methodiek is ontwikkeld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (2010) verder aangeduid als SVWN. Naast de Visitatiemethodiek zijn er nog meer methodieken die maatschappelijk rendement in beeld kunnen brengen. De visitatiemethodiek is echter de enige methodiek die sectorbreed bij corporaties wordt ingezet om op organisatieniveau de maatschappelijke prestaties te beoordelen.

Door de corporaties zijn onderling afspraken gemaakt over verantwoording en rapportage. De afspraken zijn vastgelegd in de Aedescode. Dit heeft geresulteerd in de verplichte vierjaarlijkse onafhankelijke visitatie van woningcorporaties, welke per 1 januari 2007 is ingegaan. Aan de hand van de visitatie kan de corporatie zien of haar investeringen (input) voldoende maatschappelijke prestaties (outcome) opleveren en daarmee resulteren in voldoende maatschappelijk rendement. Het uiteindelijke doel van de corporatie is het legitimeren van het



gevoerde beleid buiten de corporatie richting de stakeholders en het verbeteren van het beleid binnen de organisatie. Om een goed beeld te krijgen bij de maatschappelijke prestaties wordt bij de visitatie altijd gekeken naar het beleidsproces.

Van der Schaar (interview, 2011), die zeer nauw betrokken is geweest bij doorontwikkeling van de laatste versie van de visitatiemethodiek, zegt over de visitatiemethodiek het volgende: “ De visitatiemethodiek zegt niets over de bedrijfsvoering of het personeelsbeleid. Het doel van de methodiek is het komen tot gestructureerde oordeelsvorming. Het is geen inspectiemethodiek aan hand van vaste normen. Het is ook geen benchmarksysteem. Het gaat om het aanreiken van een kwalitatieve meetlat.” Volgens Van der Schaar heeft de methodiek twee hoofddoelen. Ten eerste corporaties ertoe brengen om zich goed te verantwoorden (Wat was je van plan? Wat heb je gepresteerd? Past wat je van plan was bij je werkgebied?). Ten tweede helpt de methodiek bij het leren en verbeteren van de organisatie. Het is volgens Van der Schaar een instrument om de kwaliteit van beleid bij corporaties te verhogen. Corporaties worden gedwongen om na te denken. Gruis (2011) geeft aan dat hij de visitatiemethodiek vooral nuttig vindt als globale kapstok waarbij de prestatievelden als ‘bril’ kunnen fungeren om projecten te beoordelen oftewel een afweging te kunnen maken tussen investeringsvoorstellen.

Naast het feit dat de visitatiemethodiek corporaties helpt bij het in beeld brengen van maatschappelijke prestaties en het afleggen van verantwoording betreffende het beleidsproces, lijkt de visitatiemethodiek ook geschikt voor de inhoudelijke afweging van investeringen.

5.3 De bouwstenen van de visitatiemethodiek

De SVWN (2010) introduceert diverse bouwstenen waaruit de visitatiemethodiek is opgebouwd. Dit om goed inzicht te kunnen geven in de wijze waarop maatschappelijke prestaties volgens de SVWN inhoudelijk zijn opgebouwd en om deze vervolgens te kunnen beoordelen. De volgende categorieën bouwstenen worden onderscheiden:

1. perspectieven;
2. prestatievelden;
3. prestatiegebieden.

5.3.1 Perspectieven

In de visitatiemethodiek worden de feitelijke maatschappelijke prestaties bepaald aan de hand van een viertal perspectieven:

1. presteren naar ambitie;
2. presteren naar opgaven;
3. presteren volgens belanghebbenden;
4. presteren naar vermogen.

Bij presteren naar ambities worden de feitelijke maatschappelijke prestaties beoordeeld vanuit de ambities die door de corporatie zelf zijn geformuleerd. Elke corporatie vult deze ambities op haar eigen manier in. Het lijkt dat presteren naar ambitie sterk afhankelijk is van de bedrijfsstijl van de afzonderlijke corporaties.

Bij presteren naar opgaven worden de maatschappelijke prestaties beoordeeld in relatie tot de voor de corporatie(sector) vastgestelde doelen. Hierbij gaat het voornamelijk over de corporatiedoelen zoals omschreven in Hoofdstuk 3.

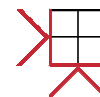
Bij presteren volgens belanghebbenden worden de maatschappelijke prestaties van de corporaties beoordeeld door de belanghebbenden, ook wel stakeholders genoemd.

Bij presteren naar vermogen gaat het erom dat de corporatie haar vermogen maximaal inzet ten behoeve van maatschappelijke prestaties waarbij de continuïteit wordt gewaarborgd.



Figuur 9: perspectieven visitatiemethodiek (SVWN, 2010: 1-1).

Van der Schaar (2011) stelt tijdens het interview dat er sprake is van een goede prestatiebesturing bij corporaties indien de prestaties van de eerste drie perspectieven worden beoordeeld. Beoordelen van presteren naar vermogen is volgens Van der Schaar in deze drie perspectieven opgenomen als het gaat om investeringen door corporaties. Het presteren naar vermogen speelt zich af op



organisatieniveau en is volgens Van der Schaar niet op het niveau van individuele investeringen te beoordelen.

Naast de vier genoemde perspectieven speelt ook de beoordeling van governance een rol in de visitatiemethodiek. Governance is gericht op de kwaliteit van de besturing, het toezicht en de externe legitimatie van de corporatie. Voor governance geldt net als bij het presteren naar vermogen dat dit zich afspeelt op organisatieniveau en is daarmee niet op het niveau van individuele investeringen te beoordelen. Daarnaast heeft governance een meer procesmatig karakter in tegenstellingen tot de vier eerder genoemde perspectieven. Hoofdstuk 6 zal verder ingaan op het procesmatige karakter van governance.

5.3.2 Prestatievelden

Zoals in hoofdstuk 3 al aan de orde is gekomen, heeft de corporatie te maken met een omvangrijk takenpakket. Het aanbrengen van structuur is dan ook wenselijk. Deze structuur wordt binnen de visitatiemethodiek neergezet als zes prestatievelden, waarop een corporatie wordt geacht te presteren. De genoemde perspectieven, met uitzondering van presteren naar vermogen, worden aan de hand van 6 prestatievelden in beeld gebracht.

Wanneer de parallel wordt getrokken met het 'Logisch model' dan kunnen de 6 bovenstaande prestatievelden worden aangemerkt als de maatschappelijke prestaties / outcome.

In de zes prestatievelden uit de visitatiemethodiek lijken de 'macrodoelstellingen' voor de corporatiesector terug te komen. Dit ondanks het feit dat Van der Schaar (interview, 2011) aangeeft dat de prestatievelden vanuit de BBSH niet direct zijn vertaald naar de prestatievelden uit de visitatiemethodiek. Onderstaand schema geeft een overzicht van de prestatievelden uit het BBSH in vergelijking met de prestatievelden uit de visitatiemethodiek.

Prestatievelden BBSH	Prestatievelden Visitatiemethodiek
passend huisvesten van de doelgroep.	huisvesting van de primaire doelgroep.
kwalitatief in stand houden van het woningbezit.	kwaliteit van de woningen en het woningbeheer.
bijdragen aan de combinatie wonen en zorg.	huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen.
waarborgen van de financiële continuïteit.	investeren/desinvesteren in vastgoed.
bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten.	kwaliteit van wijken en buurten.
betrekken van bewoners bij beleid en beheer.	overige/andere prestaties.

Tabel 1: overzicht prestatievelden BBSH / visitatiemethodiek.

De prestatievelden tonen, ondanks de soms verschillende bewoordingen, grote gelijkenissen. Vanuit de prestatievelden van de BBSH lijkt ten aanzien van het veld ‘betrekken van bewoners bij beleid en beheer’ ook nog een koppeling te liggen met het aspect governance zoals eerder vermeld. Bij het veld ‘waarborgen van financiële continuïteit’ ligt naast de relatie met (des) investeren in vastgoed ogenschijnlijk ook een sterke relatie met het perspectief presteren naar vermogen.

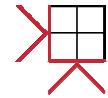
Zowel de prestatievelden uit het BBSH als uit de visitatiemethodiek zijn breed uitlegbaar. Dit maakt dat de velden, ondanks een iets verschillende verwoording, op een gelijke wijze kunnen worden ingevuld en “op elkaar passen”. Hierdoor lijkt het legitiem om te stellen dat door het op organisatieniveau (zie paragraaf 5.4.1) invulling geven aan de prestatievelden uit de visitatiemethodiek, door de corporatie invulling wordt gegeven aan het takenpakket zoals vastgesteld door de overheid en brancheorganisatie.

Deze veronderstelling wordt ook nog eens versterkt door het feit dat het maatschappelijk presteren van een corporatie op basis van de visitatiemethodiek wordt beoordeeld. Het zou onlogisch zijn wanneer bij de beoordeling van het functioneren van een corporatie niet alle elementen vanuit het takenpakket zouden worden meegenomen. Dit zou de beoordeling onvolledig maken. Aangezien de visitatiemethodiek door de gehele corporatie wordt geaccepteerd en toegepast, wordt binnen dit onderzoek aangenomen dat de beoordeling van de corporaties compleet is.

5.3.3 Prestatiegebieden

De prestatievelden bestaan uit een aantal prestatiegebieden. De prestatiegebieden wordt binnen de visitatiemethodiek gebruikt als een soort van checklist bij de beoordeling van de prestatievelden. Het is een checklist die niet uitputtend is. Per corporatie kunnen hier aanvullende prestatiegebieden aan worden toegevoegd. De prestatiegebieden worden binnen de methodiek niet allemaal afzonderlijk gewaardeerd. De beeldvorming over alle prestatiegebieden leidt binnen de methodiek uiteindelijk tot een waardering van het prestatieveld.

In het licht van het eerder genoemde ‘Logische model’ zijn de prestatiegebieden output gerelateerd. Dat maakt de prestatiegebieden daarmee niet direct geschikt om outcome en uiteindelijk maatschappelijk rendement te bepalen. Vanuit deze constatering lijken de prestatievelden en niet de prestatiegebieden in aanmerking te komen als inhoudelijke bouwstenen voor het afwegingskader voor investeringen.



5.4 Beoordeling van maatschappelijke prestaties

In de vorige paragraaf is met name de inhoudelijk kant van de visitatiemethodiek aan de orde gekomen. Er is inzicht gegeven in de wijze waarop de maatschappelijke prestaties in de methodiek zijn opgebouwd. Het vormt daarmee een handvat voor de uiteindelijke beoordeling van de maatschappelijke prestaties. De beoordeling heeft een sterk procesmatig karakter. Deze paragraaf zal hier verder op ingaan in relatie tot de afweging tussen investeringsvoorstellen.

5.4.1 De vertaling van doelstellingen naar prestatievelden (beleidsproces)

Om investeringsvoorstellen te kunnen toetsen aan de doelstellingen dienen corporaties de ‘centrale’ doelstellingen eerst te vertalen naar ‘decentrale’ doelstellingen in de vorm van beleid voor de eigen organisatie (zie hoofdstuk 3). Dit beleid kan zijn beslag krijgen door voor de drie perspectieven en op elk van de zes prestatievelden de gewenste maatschappelijke prestaties / outcome te bepalen. Van der Schaar (interview, 2011) stelt in het kader hiervan: “De vertaling van missie en doelstellingen naar prestatievelden moet daarbij wel gemaakt worden”. In deze aanpak worden de sectorale doelstellingen via het beleid van de corporatie vertaald naar maatschappelijke prestaties / outcome.

De outcome dient op organisatieniveau te worden bepaald aan de hand van een discussie tussen interne en externe stakeholders. Dit wordt bevestigd in het interview met Lammers (2011). Lammers geeft aan dat het gaat om de afweging tussen ‘wat de stakeholders belangrijk vinden’ en ‘wat het belang van de organisatie is’. De redenen voor een wederzijdse discussie ligt dus deels op het maatschappelijk wenselijk vlak (zie ook rol stakeholders in eerder hoofdstukken). Afspraken over betrokkenheid van stakeholders zijn echter ook vastgelegd in regelgeving zoals de Governancecode.

Met het bepalen van de outcome op organisatieniveau is het beleid bepaald en het beleidsproces afgerond. Gezien de afbakening van dit onderzoek, ingegeven door de beperkte tijdsperiode voor het onderzoek, wordt hier niet verder ingegaan op het tot stand komen van het beleid en het functioneren van het beleidsproces.

Vanwege de mogelijkheid om outcome (in de vorm van invulling van de prestatievelden) op organisatieniveau te koppelen aan de sectorale doelstellingen van de corporatiesector lijkt de visitatiemethodiek geschikt om als ‘kapstok’ te fungeren voor het afwegingskader voor investeringen door woningcorporaties.

Bijkomend voordeel is dat door het kiezen van de breed geaccepteerde en beproefde visitatiemethodiek als basis voor het afwegingskader, een grotere kans bestaat dat het afwegingskader sneller en breder wordt geaccepteerd. Tevens maakt de aansluiting op een bestaande en toegepaste methodiek een eenvoudige implementatie van het afwegingskader mogelijk.

5.4.2 De vertaling van organisatieniveau naar “projectniveau” (bedrijfsproces)

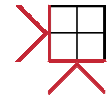
Met projectniveau wordt in de context van dit onderzoek eveneens het niveau van de individuele investeringsvoorstellen bedoeld.

Nadat het beleidsproces is afgerond kan een afweging tussen de investeringsvoorstellen als onderdeel van het bedrijfsproces worden opgepakt door elk afzonderlijk investeringsvoorstel te spiegelen aan de uitkomst van het beleidsproces.

Zoals eerder is vermeld, wordt de visitatiemethodiek gebruikt als basis voor het afwegingskader voor investeringen. De achterliggende gedachte is dat ieder individueel project een bijdrage moet leveren aan de totale prestaties van de corporatie. Om de visitatiemethodiek als basis te kunnen gebruiken voor een afwegingskader voor investeringen is het noodzakelijk om op projectniveau te bepalen in welke mate de investeringsvoorstellen naar verwachting een bijdrage leveren aan de maatschappelijke prestaties op organisatieniveau.

Om de maatschappelijke prestaties op projectniveau in beeld te brengen wordt gebruik gemaakt van het ‘Logisch model’ van Deuten en De Kam (2005) zoals toegelicht in Hoofdstuk 2. Het is dan wel zaak om op projectniveau bij achttien prestatievelden (drie perspectieven met ieder zes prestatievelden) de verwachte outcome van het investeringsvoorstel te benoemen (zie bijlage C). Het op deze wijze per prestatieveld in beeld brengen van de verwachte outcome zorgt ervoor dat de investeringsvoorstellen onderling vergelijkbaar worden. Hiermee is de basis gelegd voor het afwegingskader voor investeringen.

In de gepresenteerde werkwijze fungeren de prestatievelden, zoals Van der Kuij (interview, 2011) het noemt, als een inhoudsopgave of topiclijst bij de afweging tussen investeringsbeslissingen. Tevens wordt ‘gebrek aan discussies over verschillende scenario’s voor investeringen’, zoals door Van der Kuij is gesignaleerd, ondervangen door de discussie over de verwachte outcome van een investeringsvoorstel. De werkwijze, waarbij alle belangrijke aspecten worden behandeld, leidt uiteindelijk tot een complete en weloverwogen afweging.



5.5 Organisatiebelangen vs. belangen stakeholders

Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat “Maatschappelijk rendement kan worden ingezet als graadmeter voor succes. Een maatschappelijke dimensie bestaat eruit dat corporaties als maatschappelijk ondernemer het gesprek moeten aangaan met de lokale samenleving” (Deuten & De Kam, 2005: 71). Nieboer (2009) zegt hierover dat de corporatie geen investeringskeuzes maakt zonder inmenging van buitenaf. De stakeholders spelen een belangrijke rol. Tevens onderscheiden Deuten en De Kam (2005) een aantal dimensies en functies voor maatschappelijk rendement (zie hoofdstuk 2). Deze dimensies en functies zijn deels intern en deels extern gericht. Kijkend naar de perspectieven uit de visitatiemethodiek valt op dat de perspectieven ‘presteren naar ambitie’ en ‘presteren naar opgave’ is gericht op een beoordeling door de corporatie. Het perspectief ‘presteren naar belanghebbenden’ is daarentegen veel meer extern gericht. Bij dit perspectief worden de maatschappelijke prestaties beoordeeld door stakeholders.

In dit onderzoek worden de bovengenoemde interne en externe componenten vertaald naar het organisatiebelang en het stakeholdersbelang van de woningcorporatie. De definitie van belang is:

‘Iets wat je belangrijk vindt omdat het voordelig of nuttig is.’ (encyclo, 2011).

In de context van dit onderzoek gaat het hierbij om het voordeel of nut van een beoogde investering voor de interne organisatie van de corporatie en het voordeel of nut van een beoogde investering voor de stakeholders van de corporatie.

Vanuit de definitie van stakeholder is de stakeholder iemand vanuit de interne organisatie van de corporatie ook een stakeholder. In feite zijn er dan ook twee groepen stakeholders, de interne en de externe stakeholder. In dit onderzoek wordt de interne groep stakeholders, bestaande uit werknemers, managers en directie, uitgesloten omdat bij het ‘stakeholdersbelang’ alleen wordt uitgegaan van belangen van personen en organisaties die geen direct onderdeel uitmaken van de interne organisatie van de woningcorporatie. In dit onderzoek staat het stakeholdersbelang dan ook gelijk aan het maatschappelijk belang. Echter vanwege het gebruik van het begrip ‘stakeholder’ in de literatuur, zal in dit onderzoek eveneens het begrip ‘stakeholder’ worden gehanteerd. Stakeholders kunnen op verschillende wijzen worden gecategoriseerd (Vrieling & Hoogerheiden 2010). Het is van belang om bij het in beeld brengen van het stakeholdersbelang rekening te houden met de bovenstaande categorieën. Hierdoor wordt voorkomen dat de ‘verkeerde’ belangen in beeld worden gebracht en worden meegenomen in de afweging tussen investeringsvoorstellen.

5.6 Samenvatting

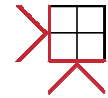
Het doel van dit hoofdstuk was beantwoorden van de vraag: “Op welke wijze kunnen de maatschappelijke prestaties van een woningcorporatie op projectniveau in beeld worden gebracht?” Vanuit het onderzoek naar een ontwerp voor een afwegingskader lijkt de visitatiemethodiek geschikt om als kapstok te gebruiken om de maatschappelijke prestaties en in het verlengde daarvan het maatschappelijk rendement in beeld te brengen.

De visitatiemethodiek is opgebouwd rondom een aantal categorieën bouwstenen te weten: perspectieven, prestatievelden en prestatiegebieden. De perspectieven ‘presteren naar ambitie’, ‘presteren naar opgaven’ en ‘presteren volgens belanghebbenden’ lijken de meeste aansluiting te bieden bij de afweging van investeringsvoorstellen. Het lijkt dat presteren naar ambitie sterk afhankelijk is van de bedrijfsstijl van de betreffende corporaties. Bij presteren naar opgaven gaat het voornamelijk over de corporatiedoelen zoals omschreven in Hoofdstuk 3.

De prestatievelden vanuit de visitatiemethodiek en de prestatievelden uit het BBSH lijken “op elkaar te passen”. Daarmee worden de corporatiedoelen zoals beschreven in Hoofdstuk 3 geborgd. In het licht van het ‘logisch model’ uit hoofdstuk 2 kunnen de prestatievelden worden aangemerkt als outcome en de prestatiegebieden als output. Hierdoor lijken de prestatievelden inzicht te geven in de maatschappelijke prestaties en daarmee geschikt als de bouwstenen voor het afwegingskader voor investeringen.

De vertaling van de investeringsvoorstellen naar outcome op projectniveau zal aan de hand van de theorie van het ‘logisch model’ van Deuten en De Kam (2005) tot stand komen. Bij de afweging tussen investeringsvoorstellen kan een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen de ‘interne’ belangen zijnde de organisatiebelangen en de ‘externe’ belangen zijnde de belangen van de stakeholders. Beide belangen lijken dan ook een prominente plaats te moeten krijgen in het afwegingskader.

Hiermee lijkt het dat door gebruik te maken van elementen van de Visitatiemethodiek en het ‘logisch model’ een basis is gecreëerd voor het in beeld brengen van maatschappelijke prestaties op projectniveau. De basis wordt gebruikt bij het ontwerp van het afwegingskader voor investeringen.



6 Afwegingskader voor investeringen

6.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn investeringen in het perspectief van maatschappelijk rendement geplaatst. Tevens zijn de doelstellingen voor corporaties vastgesteld. Daarnaast is ook de wijze waarop door corporaties invulling wordt gegeven aan de realisatie van de doelstellingen bekeken. Het vorige hoofdstuk stond in het teken van het methodisch in beeld brengen van maatschappelijke prestaties.

In dit hoofdstuk wordt op basis van de hierboven omschreven theoretische inzichten een afwegingskader voor investeringen door corporaties ontworpen en gepresenteerd. Daarmee geeft dit hoofdstuk antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek, zijnde: “Hoe ziet het afwegingskader eruit welke woningcorporaties ondersteunt bij de afweging tussen investeringsvoorstellen?”

Allereerst wordt inzicht gegeven in het proces rondom investeringsbeslissingen. Vervolgens wordt nader ingegaan op het instrumentele deel van het afwegingskader, de afwegingsmatrix. Uiteindelijk wordt stilgestaan bij het afwegingsproces en de wijze waarop de afweging uiteindelijk kan leiden tot een investeringsbeslissing.

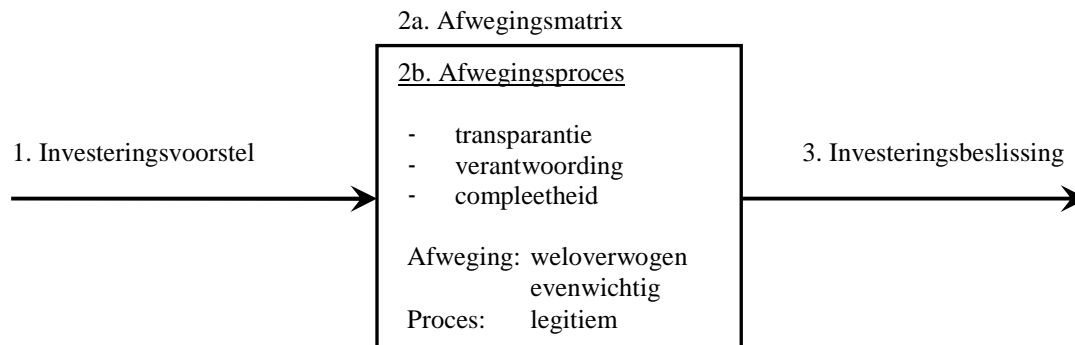
6.2 Proces investeringsbeslissingen

Om te komen tot een investeringsbeslissing zal een vastomlijnd afwegingsproces moeten worden doorlopen (Nieboer, 2009). Een vertaling van de theorie van Nieboer levert in het kader van dit onderzoek de volgende fasering op voor het proceskader van investeringsvoorstel tot investeringsbeslissing:

1. maken investeringsvoorstel, fase 1 (het stellen van doelen);
2. afwegen investeringsvoorstellen, fase 2a / 2b (het analyseren van de omgeving);
3. nemen investeringsbeslissing, fase 3 (het nemen van maatregelen).

In het afwegingsproces (fase 2b) spelen de aspecten transparantie, verantwoording en compleetheid een belangrijke rol. Zoals in paragraaf 2.4 is aangegeven leidt het meenemen van deze aspecten uiteindelijk tot een evenwichtige en weloverwogen keuze en de legitimatie van het afwegingsproces.

Het proceskader ziet er geschematiseerd als volgt uit:



Figuur 10: proceskader investeringsbeslissing.

Dit onderzoek richt zich in het bijzonder op het afwegingskader voor investeringen. Dit in de veronderstelling dat een gedegen afweging tussen investeringsvoorstellen automatisch leidt tot een besluit om te investeren in het voorstel dat als ‘beste’ in het afwegingsproces naar voren komt. Verderop in dit hoofdstuk bij ‘de investeringsbeslissing’ wordt hier dieper op ingegaan.

6.3 Het investeringsvoorstel

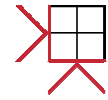
Om te komen tot een investeringsbeslissing is volgens Nieboer (2009) vaak een afweging tussen diverse aspecten nodig. In het kader van dit onderzoek gaat het om de afweging tussen meerdere investeringsvoorstellen. Zonder meerdere investeringsvoorstellen geen afweging.

Een investeringsvoorstel in dit onderzoek wordt pas in het afwegingsproces meegenomen, wanneer het investeringsvoorstel voldoet aan minimumeisen. De minimumeisen worden gezien als de randvoorwaarde voor investeringsvoorstellen. De randvoorwaarden voor investeringsvoorstellen worden in dit onderzoek opgebouwd uit:

1. Inhoudelijke parameters (doelstellingen, missie, visie, strategie);
2. Financiële parameters (materiële en immateriële middelen).

Het kader zoekt daarmee aansluiting bij de organisatiedimensies voor het beleidsproces volgens Van Os (2009). De andere twee dimensies, organisatiedimensies en externe dimensie, komen terug bij het afwegingsproces voor investeringsvoorstellen.

Als maatschappelijke organisatie heeft de corporatie, zoals aangetoond in hoofdstuk 3, te voldoen aan een aantal eisen. Deze eisen hebben te maken met het werkveld van de corporatie. De eisen worden voornamelijk ingegeven vanuit, zoals Deuten en De Kam (2005) het noemen, de



institutionele dimensie en uit zich als de macrodoelstellingen voor de corporatiesector. In het beleidsproces van de afzonderlijke corporaties wordt deze doelstellingen vertaald naar missie, visie en strategie. De missie, visie en strategie leiden uiteindelijk tot de inhoudelijke parameters waaraan de investeringsvoorstellen dienen te voldoen.

De continuïteit van de woningcorporatie moet worden gewaarborgd. Het investeringsvoorstel zal daarom moeten voldoen aan minimale financiële parameters. Deze parameters en de waarde van de parameters zijn per corporatie verschillend, maar zij vormen altijd een afgeleide van de eisen zoals gesteld door het WSW en CFV (zie hoofdstuk 3). De financiële parameters worden op organisatie niveau bepaald. De financiële eisen zijn een randvoorwaarde waaraan elk voorstel dient te voldoen om de continuïteit te waarborgen. Indien een investeringsvoorstel hier niet aan voldoet dan wordt het voorstel niet in de afweging meegenomen.

Als een investeringsvoorstel niet voldoet aan de bovenstaande randvoorwaarden zal het investeringsvoorstel niet worden meegenomen in de afweging tussen de verschillende voorstellen. Dit investeringsvoorstel zal daarmee niet kunnen leiden tot een positieve investeringsbeslissing om in te investeren.

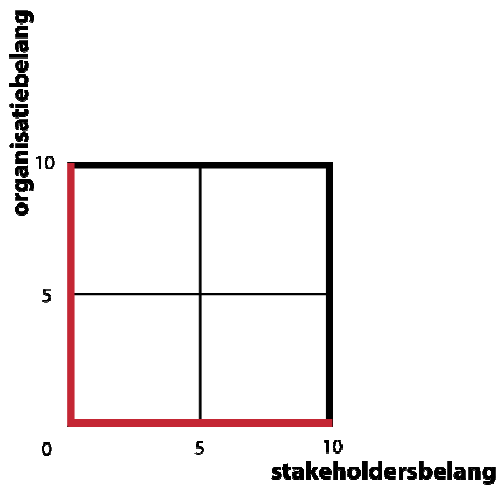
6.4 Het afwegingskader

Het doel van dit onderzoek is het ontwerpen van een afwegingskader voor investeringen. Vanuit de uitkomsten van het literatuuronderzoek en de verschillende interviews is een afwegingskader gedestilleerd.

Het afwegingskader is gebaseerd op de visitatiemethodiek. De visitatiemethodiek geeft inzicht in de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Vanuit de perceptie dat de beoogde investeringen een bijdrage dienen te leveren aan de maatschappelijke prestaties op organisatieniveau, wordt in dit onderzoek de visitatiemethodiek als fundatie gebruikt voor het beoordelen van de beoogde prestaties op het niveau van de individuele investeringen. Door de maatschappelijke prestaties op dit niveau in beeld te brengen kan vervolgens een afweging gemaakt worden tussen de verschillende investeringsvoorstellen.

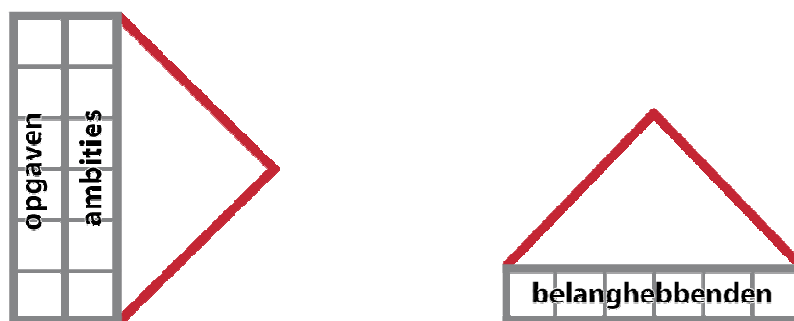
In eerdere hoofdstukken is geconstateerd dat het organisatiebelang enerzijds en het stakeholdersbelang anderzijds bepalend zijn bij de investeringsbeslissingen door corporaties. Beide belangen krijgen dan ook een prominente plaats in het afwegingskader.

Het afwegingskader bestaat uit een afwegingsmatrix en afwegingsproces. De afwegingsmatrix is opgebouwd uit een viertal kwadranten en helpt bij de visualisatie van de uitkomsten van het afwegingsproces.



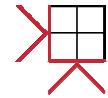
Figuur 11: afwegingsmatrix.

Het afwegingsproces bestaat uit de waardering van het organisatiebelang (op de verticale as) en het stakeholdersbelang (op de horizontale as).

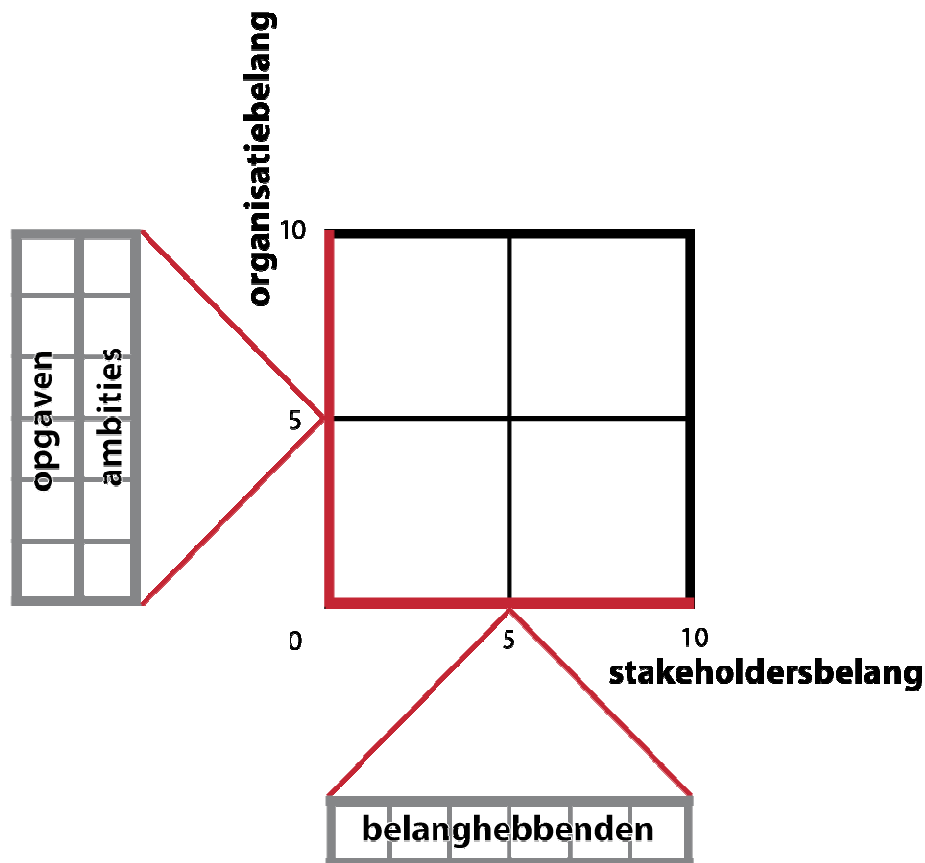


Figuur 12: waardering organisatiebelang (links) en stakeholdersbelang (rechts).

De waardering van het organisatiebelang komt tot stand door het investeringsvoorstel op de verticale as van de afwegingsmatrix te waarderen op het vlak van de opgaven en ambities van de corporatie. Het stakeholdersbelang van een investering wordt inzichtelijk gemaakt door het investeringsvoorstel op de horizontale as van de matrix te waarderen op het belang volgens belanghebbenden.



Samenvoeging van de afwegingsmatrix en het afwegingsproces resulteert in het onderstaande afwegingskader. De volgende paragrafen gaan dieper in op de achtergrond van het gepresenteerde afwegingskader.



Figuur 13: afwegingskader.

6.5 De afwegingsmatrix

De afwegingsmatrix is een confrontatiematrix vergelijkbaar met de confrontatiematrix van de SWOT-analyse² uit de bedrijfskunde. De matrix visualiseert de confrontatie van het organisatiebelang met het stakeholdersbelang door de waardering van het organisatiebelang en het stakeholdersbelang bij een beoogde investering. Hieronder wordt de veronderstelde werking van de afwegingsmatrix toegelicht.

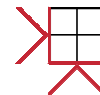
² SWOT-analyse is de Engelse benaming voor de sterkte - zwakteanalyse en is een bedrijfskundig model dat intern (in de organisatie) de sterktes en zwaktes en extern (in de omgeving) de kansen en bedreigingen analyseert. Op basis van de analyse wordt vervolgens de bedrijfsstrategie bepaald (wikipedia, 2011c)

De waardering van een investeringsvoorstel komt tot stand door de waardering van de inhoud van het investeringsvoorstel ten opzichte van zes prestatievelden uit de visitatiemethodiek. In het vorige hoofdstuk is gesteld dat de prestatievelden inzicht geven in de beoogde outcome. Bij de waardering van het investeringsvoorstel wordt gekeken naar de mate waarin het voorstel een bijdrage levert in het realiseren van de beoogde outcome en de grootte van de investering die hiermee gepaard gaat. Verondersteld wordt dat een investeringsvoorstel dat een grote bijdrage levert aan de doelstellingen zoals vastgelegd in de achttien prestatievelden, hoog wordt gewaardeerd ten aanzien van het organisatie- en/of stakeholdersbelang. Een hoge waardering van het belang van de beoogde investering wordt in het afwegingsproces uitgedrukt in een hoge score. Een lage waardering van het belang resulteert in een lage score in de afwegingsmatrix. Hierbij gaat het niet om de afwegingscores op zich, maar om de verhouding van de score van het ene investeringsvoorstel ten opzichte van de score van het andere investeringsvoorstel.

Er wordt in deze context gesproken over waardering van belangen, omdat de uitkomst van het afwegingsproces, of eigenlijk het waarderingsproces, geen ‘hard’ gegeven is. De score, als uitkomst van het proces, is een ‘op de hand gewogen score’ en kan daarom per corporatie verschillend zijn. Eenzelfde investeringsvoorstel kan door verschillende corporaties verschillend worden gewaardeerd. De uitkomst van het afwegingsproces en de score voor een investeringsvoorstel lijkt afhankelijk van de bedrijfsstijl van de corporatie. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan.

De score voor het organisatiebelang wordt bepaald door de waardering van prestatievelden uit de ‘intern’ gerichte perspectieven, presteren naar ambitie en presteren naar opgave. De score van het stakeholdersbelang komt tot stand door waardering van de prestatievelden uit het ‘extern’ gerichte perspectief, presteren volgens belanghebbenden. Dit proces zal in de volgende paragraaf worden beschreven.

Zoals gezegd bestaat het afwegingskader uit een afwegingsmatrix en een afwegingsproces, waarbij de uitkomsten van het afwegingsproces worden gevisualiseerd in de matrix. De reden om de uitkomsten van het afwegingsproces in een matrix te visualiseren komt voort vanuit de perceptie dat de visualisatie helpt bij het prioriteren van investeringsvoorstellen en uiteindelijk het nemen van een investeringsbeslissing. Door de scores, als uitkomst van de waardering van belangen, uit te zetten in één matrix kan eenvoudig inzichtelijk worden gemaakt hoe de investeringsvoorstellen ten opzichte van elkaar worden gewaardeerd. Tevens wordt duidelijk hoe het organisatiebelang en het stakeholdersbelang ten opzichte van elkaar worden gewaardeerd. De matrix geeft dus zowel inzicht als overzicht.



Binnen de afwegingsmatrix is gekozen voor een puntenwaardering. Het werken met een puntenwaardering sluit aan bij de tendens in de dagelijkse praktijk om ‘alles’ zoveel als mogelijk ‘SMART’³ te maken. Er is gekozen voor een score van nul tot tien. Mensen zijn vanuit de dagelijkse praktijk bekend met een puntenwaardering van nul tot tien, waarbij nul als een lage en tien als een hoge waardering wordt ervaren. De keuze voor deze puntenwaardering moet leiden tot een eenvoudige vertaling van een waardering naar een score en het meetbaar maken van beide belangen.

	Score Organisatiebelang	Score Stakeholdersbelang
Kwadrant A	> 5 (hoog)	> 5 (hoog)
Kwadrant B	≤ 5 (laag)	> 5 (hoog)
Kwadrant C	> 5 (hoog)	≤ 5 (laag)
Kwadrant D	≤ 5 (laag)	≤ 5 (laag)

Tabel 2: overzicht kwadranten afwegingsmatrix.

Er is bewust niet gekozen voor alleen een ‘lage’ en ‘hoge’ waardering zoals bij de ‘BCG-matrix’ wordt toegepast. Het gebruik van alleen een ‘hoge’ of ‘lage’ waardering maakt alleen een onderverdeling in 4 kwadranten mogelijk. Binnen de kwadranten is geen verdere onderverdeling mogelijk. Het gevolg kan zijn dat het aantal investeringsvoorstellen, dat bijvoorbeeld zowel een hoge score voor het organisatiebelang als het stakeholdersbelang haalt, een investeringsvolume vertegenwoordigt dat groter is dan de middelen die beschikbaar zijn. Een prioritering binnen een kwadrant is dan alsnog noodzakelijk.

Een score in de vorm van een getal maakt het mogelijk om binnen de kwadranten onderscheid te maken tussen de investeringsvoorstellen. Een investeringsvoorstel met een hoge gewogen gemiddelde score, wordt in dit model door zowel door de ‘organisatie’ als de stakeholders belangrijk gevonden vanuit de veronderstelling dat dit investeringvoorstel een hoog maatschappelijk rendement kan opleveren. De veronderstelling binnen het model is dat bij een investeringsvoorstel met een hoge score een groter maatschappelijk rendement wordt verwacht dan bij een investeringsvoorstel met een lagere gewogen gemiddelde score.

³ Het smart-principe wordt veel toegepast bij projectmanagement in zowel de private als de publieke sector. Met het ‘SMART maken’ wordt over het algemeen het ‘SMART formuleren’ van doelstellingen benoemd, waarbij de doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden moeten worden geformuleerd (wikipedia, 2011f).

Binnen het gepresenteerde model is de grens tussen een hoge en lage waardering gesteld op een score van 5. Deze grens is arbitrair en kan per corporatie verschillen. De grens tussen 'hoog' en 'laag' kan inzet zijn van het beleidsproces binnen de corporatie.

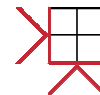
Een ander punt dat inzet is van het beleidsproces is de prioritering van de kwadranten. Een investeringvoorstel met een hoge score wordt belangrijker gevonden dan een investeringsvoorstel met een lage score. Kijkend naar de prioritering van investeringsvoorstellen dan ligt het voor de hand dat de voorstellen die het belangrijkste worden gevonden ook de hoogste prioriteit krijgen. Investeringsvoorstellen die vallen in kwadrant A van de afwegingsmatrix hebben dan de hoogste prioriteit. Voorstellen die vallen in kwadrant D hebben de laagste prioriteit. De kwadranten B en C zitten hier tussenin. De afweging tussen kwadrant B en C en daarmee de prioritering wordt bepaald door de wijze waarop de corporatie 'in het leven' staat en is daarmee afhankelijk van de bedrijfsstijl.

6.6 Het afwegingsproces

Bij de verklaring van de afwegingsmatrix kwam al naar voren dat de hoogte van de score per corporatie verschillend kan zijn en dat de hoogte van de score wordt bepaald door het proces waarbij de prestatievelden worden gewaardeerd. Ondanks het feit dat de scores per corporatie verschillend kunnen zijn, kan het afwegingskader toch als een generiek kader binnen de corporatiesector kan worden toegepast. Hieronder zal worden toegelicht waarom het kader als generiek kader kan functioneren. Tevens zal inzicht worden gegeven in het functioneren van het afwegingsproces.

Het doel van het afwegingsproces is te komen tot een waardering van het stakeholdersbelang en het organisatiebelang. De waardering wordt uitgedrukt in een score. De score op beide assen is de uitkomst van een compleet, transparant proces dat ook nog eens kan worden verantwoord (Deuten & De Kam, 2007). Het op een complete, transparante en te verantwoorden wijze insteken van het afwegingsproces, zal hoogstwaarschijnlijk leiden tot een weloverwogen keuze en de legitimatie van het afwegingsproces, de prioriteitsstelling en uiteindelijk de legitimatie van de investeringsbeslissing.

Dit onderzoek gaat ervan uit dat het afwegingsproces en de uiteindelijke besluitvorming plaatsvinden conform een uniforme, in het beleidsproces, vastgestelde procedure waarbij bij elke afweging en besluit dezelfde actoren worden betrokken. Deze actoren worden als een constante



waarde gezien en hebben daarmee geen wisselende invloed in het proces rondom de afweging van investeringsvoorstellen en de uiteindelijke investeringsbeslissing.

6.6.1 Interne procedure

Eerder in dit hoofdstuk is toegelicht dat bij de waardering van de investeringsvoorstellen zowel het organisatiebelang als het stakeholdersbelang worden gewaardeerd. De waardering van beide belangen wordt in dit onderzoek gezien als een interne en externe procedure.

Bij het interne afwegingsproces draait het om het organisatiebelang en spelen de ‘weegactoren’ (vrije interpretatie van het begrip beslisactoren volgens Gehner, 2008) binnen de woningcorporatie een belangrijke rol. In dit onderzoek worden de weegactoren gezien als de rollen binnen de corporatie zoals door Van der Kuij (2010) worden onderscheiden. Bij de waardering van een investeringsvoorstel zullen alle drie rollen vertegenwoordigd moeten zijn teneinde tot een complete waardering en afweging te kunnen komen.

Daarbij is het niet noodzakelijk dat de rol, bij elke afweging van ieder afzonderlijk investeringsvoorstel, door dezelfde persoon wordt ingevuld. Voorwaarde hiervoor is wel dat doelstellingen en beleid in het beleidsproces op organisatieniveau zijn vastgesteld en geborgd. De functionarissen die dezelfde rol bij investeringsafwegingen kunnen invullen dienen dus op deze aspecten over gelijke informatie te beschikken.

Naast de juiste informatie dienen de functionarissen die een rol in het afwegingsproces vervullen, ook over de juiste expertise te beschikken om invulling aan de veranderingstheorie te kunnen geven (zie hoofdstuk 2.3). Van der Schaar (interview, 2011) geeft aan de drie rollen belangrijk zijn bij het expliciteren van de veranderingstheorie. “Waarom denk je dat iets effect heeft?” Als het alleen gaat om een procesmatige benadering, dan loert volgens Van der Schaar het gevaar van ‘inhoudelijke vlakke’. “Zonder juiste mensen zegt consensus helemaal niets.” Hiermee geeft Van der Schaar aan dat de mensen die één van de rollen invullen tijdens het afwegingsproces wel over de juiste kennis dienen te beschikken. Vanwege de beperkte beschikbare tijd voor dit onderzoek is geen verder onderzoek verricht naar invulling van het deze kennis en valt daarom buiten de afbakening van dit onderzoek.

De waarde van de score

Om binnen het gepresenteerde afwegingskader tot een waardering van het investeringsvoorstel te komen zullen alle weegactoren vanuit hun eigen rol een waarde moeten toekennen aan het investeringsvoorstel. De betekenis van de score is in de vorige paragraaf toegelicht. De

individuele waardering moet uiteindelijk leiden tot een gewogen score voor het investeringsvoorstel ten aanzien van het organisatiebelang.

Echter voordat tot de bepaling van een score kan worden overgegaan, zijn er een viertal aspecten waarbij dient te worden stilgestaan, zijnde:

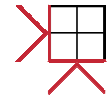
1. stemverhoudingen;
2. inhoud van het investeringsvoorstel;
3. weging van perspectieven en prestatievelden;
4. waardering van prestatievelden.

De stemverhoudingen

Het komen tot een gewogen score voor een investeringsvoorstel is meer dan het optellen van de individuele scores, gedeeld door het aantal weegactoren. Voorafgaand aan de bepaling van de gewogen score moet worden stilgestaan bij de stemverhoudingen. Telt de stem van elke rol even zwaar? Of zijn er situaties aan te wijzen waarin bijvoorbeeld de stem van de belegger zwaarder moet meetellen dan de stem van de ontwikkelaar?

Vanuit de interviews met Van der Kuij en Van der Schaar (2011) blijkt dat het accent tegenwoordig meer ligt op de rollen van de beheerder en belegger. De rol van ontwikkelaar blijkt in de afgelopen jaren een minder prominente rol binnen de organisatie van de woningcorporatie te hebben gekregen. Deze verschuiving in het belang van rollen binnen de corporatieorganisatie sluit aan op de verschuiving in positionering van corporaties en de verander(en)de bedrijfsstijl. De verschuiving past hiermee in het huidige tijdsbeeld waarbij de huidige focus ten opzichte van enkele jaren terug meer ligt bij het in stand houden van het bestaande vastgoed en minder is gericht op nieuwe ontwikkelingen.

Ondanks deze ontwikkelingen speelt de ontwikkelaar wel degelijk een belangrijke rol in het afwegingsproces. Vanuit de interviews met Van der Kuij en Leferink (2011) komt naar voren dat de ontwikkelaar een belangrijke rol speelt in de vertaling van beleid naar nieuwe initiatieven op basis van de portfoliostrategie. Dit vanwege het feit dat de ontwikkelaar zowel grote affiniteit heeft met het werkgebied als met de markt. Hierdoor is de ontwikkelaar goed in staat om de effecten van output in de omgeving te beoordelen. De ontwikkelaar speelt dus een belangrijke rol in de beargumentatie van de veranderingstheorie en het bepalen van outcome en het rendement van een investering.



Het betrokken zijn bij de waardering van investeringsvoorstellen zegt echter nog niets over de 'zwaarte' van een stem en daarmee de stemverhouding. De 'zwaarte' van de stem is in feit het belang van de individuele rollen binnen het totale organisatiebelang. Het belang van de drie rollen dient voorafgaand aan het waarderingsproces, als onderdeel van het bedrijfsproces, in het beleidsproces op organisatieniveau te worden vastgesteld. Het bepalen van de stemverhouding is een aanvulling op het beleidsproces zoals geschetst in paragraaf 5.4.1.

Door het in het beleidsproces bepalen van de stemverhouding wordt bewerkstelligd dat de waardering van investeringsvoorstellen op een uniforme wijze tot stand komt. De 'zwaarte' van de stem van de drie rollen wordt dus bij elk investeringsvoorstel op een gelijke wijze in de waardering betrokken. De stemverhouding lijkt een weerspiegeling te zijn van de 'aard' en daarmee de bedrijfsstijl van de corporatie.

Het bepalen van de stemverhoudingen binnen de organisatie van de corporatie betekent dat elke corporatie kan besluiten tot verschillende stemverhoudingen. Op zich heeft dit geen gevolgen voor de werking van het afwegingskader. Dit aangezien het afwegingskader geen instrument is om afweging van investeringsvoorstellen tussen corporaties in beeld te brengen. De uitkomsten van een aantal voorbeeldberekeningen (zie bijlage C) bevestigen deze veronderstelling.

De inhoud van het investeringsvoorstel

Zoals hierboven toegelicht dienen corporaties, voordat men overgaat tot het waarderen van de investeringsvoorstellen, stil te staan bij de stemverhouding van de weegactoren. De weegactoren dienen op hun beurt stil te staan bij de inhoud van het investeringsvoorstel. Deze stelling lijkt voor de hand liggend. Wat echter met de stelling wordt bedoeld is dat voorkomen moet worden dat iedere weegactor de outcome van een investering op zijn/haar eigen manier invult. De weegactoren zullen samen stil moeten staan bij de ingrediënten input, output en outcome in het licht van het 'logisch model' van Deuten en De Kam (2005). Om de mate van succes van een beoogde investering te kunnen bepalen is inzicht nodig in de verhouding tussen de output en outcome. Deze verhouding wordt bepaald in de 'veranderingstheorie'. Van den Brant (2009) stelt in zijn onderzoek dat de 'veranderingstheorie' bijzonder lastig te bepalen is en daarom per corporatie per situatie verschilt.

Uit het interview met Van der Schaar (2011) blijkt dat corporaties in de praktijk op verschillende wijzen komen tot de vaststelling van een 'veranderingstheorie'. Zo blijkt dat bij woningcorporatie Ymere de 'veranderingstheorie' de uitkomst is van een expertisedebat dat binnen de eigen organisatie wordt gevoerd. Woningcorporatie Woonbron (2008) heeft daarentegen een lijst met outcomevariabelen bepaald in samenwerking met haar stakeholders.

Hieruit blijkt dat er geen uniforme wijze is aan te wijzen waarop de veranderingstheorie tot stand komt. Bij de genoemde voorbeelden blijkt echter wel dat de veranderingstheorie tot stand komt vanuit interactie tussen verschillende interne en/of externe partijen en daarmee de uitkomst is van een debat. Overeind blijft staan dat het lastig is om aan te geven wat je moet doen om de outcome te bepalen.

Uit bovenstaande voorbeelden kunnen een aantal zaken herleid worden ten aanzien van veranderingstheorieën:

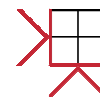
1. de totstandkoming kan zowel een intern als een gecombineerde interne/externe aangelegenheid zijn;
2. de veranderingstheorie is de uitkomst van een debat;
3. de veranderingstheorie kan tot stand komen op zowel het organisatieniveau als 'projectniveau'.

Zowel vanuit de optiek van uniformiteit, efficiëntie (het telkens opnieuw bediscussiëren en vaststellen van de veranderingstheorie is tijdrovend en daarmee kostbaar) als legitimiteit van het afwegingsproces valt er veel voor te zeggen om de veranderingstheorieën vast te stellen in het beleidsproces op organisatieniveau en in samenwerking met de stakeholders. Een vervolgstap hierop is het institutionaliseren van de veranderingstheorieën. Dit zou een eerste aanzet kunnen zijn tot uniforme bepaling van outcome van investeringen en het daarmee onderling vergelijkbaar maken van de maatschappelijke prestaties van de individuele woningcorporaties en de sector in zijn geheel. Deze stap zou aansluiten bij de tendens van toenemende benchmarking binnen de corporatiesector.

Het bepalen van veranderingstheorieën en het daarmee meten van 'maatschappelijke baten' blijft volgens Van der Schaar (Interview, 2011) in de praktijk echter zeer lastig waarbij het neerkomt op "verstandig redeneren en verstandig opereren".

De wegingsfactoren 'perspectieven' en 'prestatievelden'

Dezelfde vraag die naar voren kwam bij de stemverhouding tussen de weegactoren komt ook naar voren bij de waardering van de twee perspectieven 'presteren naar opgaven' en 'presteren naar ambitie'. Wegen beide perspectieven even zwaar bij de waardering van het organisatiebelang? Of weegt het ene perspectief zwaarder dan het andere perspectief? Hetzelfde geldt ook voor de zes prestatievelden. Afhankelijk van de bedrijfsstijl van de corporatie (Gruis, 2005, 2007) zullen de twee perspectieven en zes prestatievelden in meer en mindere mate belangrijk worden gevonden. In het beleidsproces wordt de mate vastgesteld waarin de perspectieven en prestatievelden belangrijk worden gevonden. De mate van belangrijkheid resulteert uiteindelijk in een



wegingsfactor. Het bepalen van verhoudingen tussen deze wegingsfactoren is net als het bepalen van de stemverhoudingen een aanvulling op het beleidsproces zoals geschetst in paragraaf 5.4.1. Een verschil in verhouding tussen de wegingsfactoren (uitgedrukt in een percentage) resulteert bij een gelijkblijvende waardering van de twaalf prestatievelden (zie paragraaf 5.4.2) uiteindelijk tot verschillende gewogen totaalscores van het organisatiebelang. In bijlage C zijn ter illustratie en onderbouwing een aantal voorbeeldberekeningen in het rapport opgenomen. Zo geven projecten A1, B1 en C1 een verschillende bedrijfsstijl weer in de vorm van verschillende weging van de prestatievelden. Projecten A1 en E1 geven een verschil in bedrijfsstijl weer in de vorm van een verschil in weging van de perspectieven ‘presteren naar ambitie’ en ‘presteren naar opgave’. Met deze berekeningen lijkt te zijn aangetoond dat de bedrijfsstijl, uitgedrukt in verschillende verhoudingen tussen perspectieven en prestatievelden, invloed heeft op de waardering van het organisatiebelang.

De waardering van prestatievelden

Als de input, output, veranderingstheorie en de outcome van een investeringsvoorstel door de weegactoren zijn vastgesteld, ligt er een gemeenschappelijk fundament voor de weegactoren om te komen tot de uiteindelijke waardering van investeringsvoorstellen. De uiteindelijke waardering van het investeringsvoorstel komt tot stand doordat elke weegactor zijn waardering voor het investeringsvoorstel laat blijken door het geven van een score van nul tot tien voor alle twaalf prestatievelden (zie bijlage C). Het gaat bij de waardering om een ‘op de hand gewogen’ en daarmee kwalitatieve waardering van het investeringsvoorstel. De scores van de drie weegactoren leiden samen met de vooraf vastgestelde stemverhoudingen en de andere twee wegingsfactoren tot een gewogen totaalscore voor het organisatiebelang.

	Stap intern afwegingsproces	Plaats in organisatie
1a	vaststellen stemverhoudingen weegactoren	beleidsproces
1b	vaststellen verhouding wegingsfactor perspectieven	beleidsproces
1c	vaststellen verhouding wegingsfactor prestatievelden	beleidsproces
2	opstellen investeringsvoorstel	bedrijfsproces
3	vaststellen input	bedrijfsproces
4	vaststellen output	bedrijfsproces
5	vaststellen veranderingstheorie	bedrijfsproces
6	vaststellen outcome	bedrijfsproces
7	toekennen score	bedrijfsproces

Tabel 3: stappenplan afwegingsproces (afgeleide van activiteiten afwegingsproces Deuten & De Kam, 2007).

Wat is nu de betekenis van de score? De score zegt alleen iets binnen één en dezelfde woningcorporatie en als het proces telkens op dezelfde wijze wordt doorlopen met constant dezelfde weegactoren aan tafel. Het maakt voor de uitkomst van het proces niet uit wanneer de rol van een weegactor niet door dezelfde persoon wordt ingevuld. Dit ondanks dat de mogelijkheid bestaat dat er op individueel niveau verschillende scores voor een investeringsvoorstel worden gegeven. Door een continue roulatie van personen en de poule van investeringsvoorstellen ontstaat er een gewogen gemiddelde. Daarnaast wordt het effect een afwijkende score in de ene rol gedempt door de score vanuit de andere twee rollen.

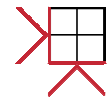
Een ander belangrijk aspect van het waarderen van prestatievelden is het 'leren waarderen'. Door het procesmatige karakter van het waarderen (zie bovenstaande stappenplan) is het belangrijk dat corporaties en weegactoren ervaring opdoen met doorlopen van het proces en het uiteindelijk waarderen van de investeringsvoorstellen. Door het proces veelvuldig te doorlopen ontstaat een steeds grotere mate van uniformiteit in de totstandkoming van de score voor het organisatiebelang. De uitkomsten van het afwegingsproces kunnen hierdoor steeds beter met elkaar worden vergeleken. Hierdoor lijkt het erop dat in de totale range van investeringen uiteindelijk een goede afweging kan worden gemaakt.

6.6.2 Externe procedure

Net als bij de interne procedure binnen het afwegingsproces is het doel van de externe procedure het komen tot de waardering van een belang. Bij de externe procedure gaat het om de waardering van het stakeholdersbelang. Gezien de eerdere bevindingen in dit onderzoek ligt het voor de hand om de stakeholders bij de externe procedure te betrekken en de stakeholders, binnen de externe procedure, te zien als de weegactoren.

In hoofdstuk 5 kwam naar voren dat stakeholders er zijn in alle 'soorten en maten'. Naast een grote diversiteit in stakeholders is er ook nog eens een grote diversiteit in investeringsvoorstellen. Door de grote diversiteit lijkt het praktisch onmogelijk en onwenselijk om alle stakeholders direct bij elke investeringsafweging te betrekken. Door de grote verscheidenheid aan stakeholders wordt de externe procedure van het afwegingsproces te complex om tot een gezamenlijke en uniforme waardering en afweging van investeringsvoorstellen te komen. Uiteindelijk komt daarmee de compleetheid en transparantie en daarmee uiteindelijk de legitimiteit van het totale afwegingsproces onder druk te staan.

Toch blijft de input van stakeholders essentieel om het stakeholdersbelang te kunnen bepalen. Indirect moet de input dus toch in het afwegingsproces worden meegenomen. De vraag is nu op welke wijze het belang van de stakeholders in het afwegingsproces kan worden geïncorporeerd.

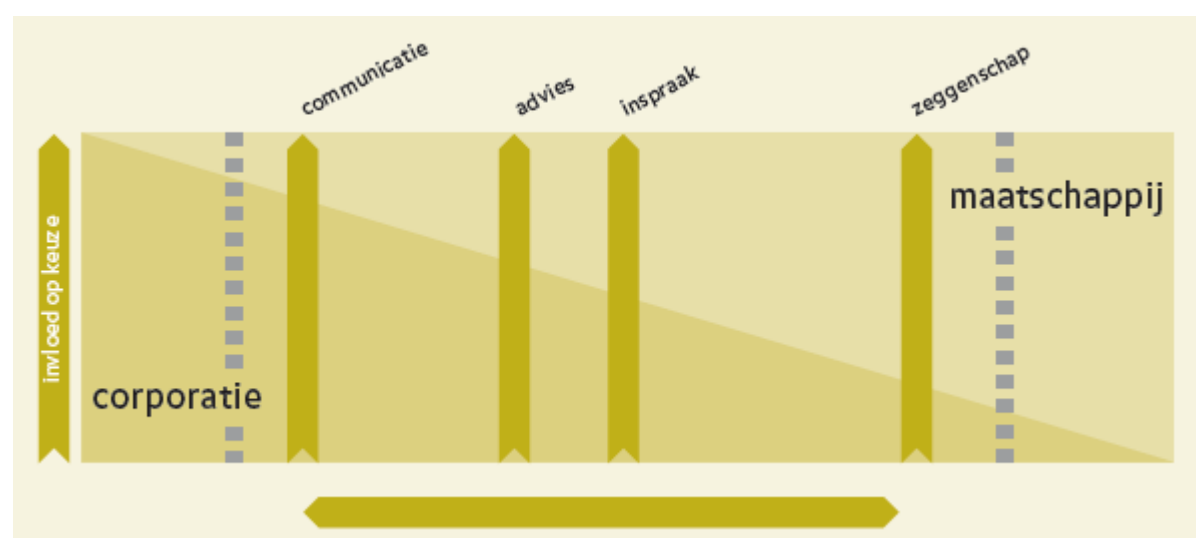


Wie of wat is de schakel die de stakeholdersbelangen met elkaar en met het investeringsvoorstel verbindt? De enige schakel die de stakeholders in de praktijk met elkaar verbindt lijkt de corporatie zelf te zijn. De corporatie is de enige partij die op de hoogte is en het complete overzicht heeft van de belangen van haar stakeholders. De corporatie is op de hoogte van de stakeholdersbelangen doordat zij, mede ingegeven vanuit Governancecode Woningcorporaties, de stakeholders minimaal één keer per jaar betreft bij de beleidsvorming en de realisatie van beleidsdoelstellingen. Feitelijk betekent dit dat de stakeholders in de praktijk, hetzij indirect, betrokken worden bij het uitzetten van de koers van de corporatie. In het verlengde hiervan ligt het afwegen van investeringsvoorstellen en het nemen van investeringsbeslissingen.

Stakeholdersbelang in beeld gebracht

In de praktijk zijn er dus aanknopingspunten voorhanden om de stakeholders te betrekken bij het bepalen van het stakeholdersbelang binnen het afwegingsproces. De wijze waarop de stakeholders bij de bedrijfsvoering van de corporaties worden betrokken is hierbij nog wel een punt van aandacht. Het gaat hierbij om de mate van invloed die de stakeholders kunnen uitoefenen op de beleidsvorming en realisatie van beleidsdoelstellingen. Hoe groot is de mate van governance binnen de corporatie?

In feite gaat het hier over de stemverhoudingen binnen het bedrijfsproces. Heeft een stakeholder in de praktijk ook echt een stem of blijft het alleen bij het informeren van de stakeholders vanuit de corporatie? Ten aanzien van dit laatste blijkt uit de literatuur dat het alleen informeren van stakeholders niet voldoende is en dat uiteindelijk de stem van de stakeholder mede de koers van de corporatie bepaald.



Figuur 14: Het spectrum van Governance (Deuten & De Kam, 2007: 22).

Het lijkt dat woningcorporaties zich hier steeds meer bewust van worden gezien het feit dat steeds meer corporaties, waaronder ook Domijn, beleid ten aanzien van stakeholders hebben gemaakt of hier mee bezig zijn.

Hierboven wordt gesteld dat er in de praktijk aanknopingspunten zijn om de stakeholdersbelangen mee te nemen in de afweging van investeringsvoorstellen. Uit eindelijk gaat het erom dat de stakeholdersbelangen daadwerkelijk worden gewaardeerd, resulterend in een waardering voor een investeringsvoorstel.

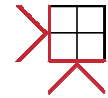
De vraag rijst wie in staat is om namens stakeholders haar belangen te waarderen om uiteindelijk te komen tot een gewogen waardering van het stakeholdersbelang. De partij die moet komen tot een gewogen waardering moet onder andere:

1. de belangen van de stakeholders kunnen inschatten;
2. het totaal aan belangen kunnen overzien;
3. weten wat de afwegingscriteria zijn voor investeringsvoorstellen;
4. kunnen inschatten wat de outcome is van een beoogde investering.

Aangezien de RvC voldoet aan de bovenstaande criteria lijkt de RvC de meest aangewezen partij om de stakeholdersbelangen te waarderen. De RvC van een corporatie lijkt in deze de constante factor in het afwegingsproces van de stakeholdersbelangen. Zij is in staat om een complete, transparante en een te verantwoorden afweging te maken ten aanzien van het stakeholdersbelang. Uiteindelijk zal dit leiden tot zowel een interne als externe legitimatie van de afweging van investeringsvoorstellen en daarmee de legitimatie van de investeringsbeslissing.

Vanuit de literatuur blijkt eveneens dat de RvC steeds nauwer betrokken zal worden bij het beleids- en bedrijfsproces van de corporatie. Aanleiding hiervoor zijn de eerder gemelde excessen die zich de voorbijgaande jaren bij enkele corporaties hebben voorgedaan. Daarnaast worden RvC's steeds vaker (mede)verantwoordelijk gesteld bij het eventueel disfunctioneren van corporaties. Lid zijn van een RvC is niet zomaar even een 'bijbaantje'. Tegenwoordig zijn de verantwoordelijkheden voor leden van RvC's aanzienlijk toegenomen. Maar ook de sterk veranderde context waarbinnen corporaties opereren dragen ertoe bij dat het voor RvC's belangrijk is om 'bovenop' de bedrijfsvoering te zitten.

De RvC is het orgaan dat onder meer toezicht houdt op het financiële 'reilen en zeilen' van de corporatie en daarmee de financiële basis voor investeringen. Daarnaast is zij vanuit haar positie



in staat om de organisatiebelangen en de stakeholderbelangen te beoordelen. Het belang van RvC's is door de corporatiesector en de overheid onderkend en de regelgeving rondom RvC's is/wordt hierop aangepast (zie hoofdstuk 3). Al met al lijkt de RvC, vanuit de positie en verantwoordelijken, het aangewezen orgaan om toezicht te houden op een complete, transparante en te verantwoorden en daarmee een weloverwogen afweging van investeringsvoorstellen

Op basis van de bovenstaande beargumentatie lijkt echter ook het directie- of het managementteam, hierna aangeduid als directie, van de woningcorporatie een geschikte partij om de stakeholdersbelangen te waarderen. Kijkend naar het afwegingskader lijkt een waardering van het stakeholdersbelang door de directie echter niet wenselijk. Hier dringt zich namelijk het beeld op van 'de slager keurt zijn eigen vlees'. De directie heeft vanuit het beleidsproces nauwe betrokkenheid bij de invulling van de prestatievelden, bepalen van de stemverhouding tussen de weegfactoren en het bepalen van de verhouding binnen de weegfactoren perspectieven en prestatievelden. In de praktijk zal de directie ook verantwoordelijk zijn voor de benoeming van de weegfactoren. Door de directie ook nog eens de stakeholdersbelangen te laten waarderen bepaalt de directie via directe en indirecte weg de uitkomst van het afwegingsproces. In deze situatie is het niet meer nodig om een afwegingskader te ontwerpen, want de directie bepaalt immers wat er gebeurt. In de praktijk blijkt, zoals geschetst in de probleemstelling, wel degelijk behoefte te bestaan aan een afwegingskader.

De stemverhouding

Gelijk aan de interne procedure speelt ook de stemverhouding bij de externe procedure een rol. Bij de externe procedure lijkt het aantal rollen van de weegfactoren echter beperkt tot 1 rol, zijnde de rol van de RvC. Er worden dus geen verschillende rollen onderkend zoals bij de interne procedure het geval is. Derhalve bestaat er geen noodzaak om vanuit de rollen de stemverhouding uit te werken.

De weegfactoren 'perspectieven' en 'prestatievelden'

Binnen de externe procedure van het afwegingsproces wordt het investeringsvoorstel maar langs 1 perspectief gewogen, zijnde het perspectief 'presteren volgens belanghebbenden'. Hierdoor is er geen sprake van verschillende perspectieven die in meer of mindere mate belangrijk kunnen worden gevonden. Binnen de externe procedure is het dan ook niet nodig om de weegfactor voor het perspectief uit te werken.

Bij de zes prestatievelden bestaat wel de mogelijkheid om een mate van belangrijkheid aan te geven en onderscheid in wegingspercentages aan te brengen. Binnen de externe procedure gelden de prestatievelden dus wel als een weegfactor. Het ligt voor de hand om bij de bepaling van de

verhouding tussen de prestatievelden aansluiting te zoeken bij de werkwijze zoals omschreven bij de interne procedure. Hier worden de verhoudingen tussen de prestatievelden bepaald in het beleidsproces. De invloed van de stakeholders wordt hiermee geborgd. Zoals aangegeven bij de toelichting op het beleidsproces, spelen de stakeholders een belangrijke rol binnen het beleidsproces. De ‘stem’ van de stakeholders speelt daarmee een rol bij het aangeven van hetgeen in meer of mindere mate belangrijk is voor de corporatie.

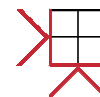
De externe procedure in de praktijk

Bij het waarderen van de investeringsvoorstellen kan de weegactor (RvC) binnen de externe procedure aansluiten op het afwegingsproces behorende bij de interne procedure. Met uitzonderingen van stap 1a (vaststellen stemverhoudingen), stap 1b (vaststellen verhouding wegingsfactor perspectief) en stap 2 (opstellen investeringsvoorstel) zijn in het afwegingskader de stappen van het afwegingsproces tot en stap 6 (vaststellen outcome) identiek zijn voor zowel de interne als de externe procedure. De weegactor uit de externe procedure kan dus gebruik maken van het proces welke bij de interne procedure heeft geleid tot de vaststelling van de input, output, veranderingstheorie en de outcome. De enige stap die binnen de externe procedure over blijft is het toekennen van een score op basis van de informatie afkomstig uit de interne procedure.

Ook voor de bepaling van het stakeholdersbelang geldt dat de uiteindelijke waardering van het investeringsvoorstel tot stand komt doordat de weegactor zijn of haar waardering voor het investeringsvoorstel laat blijken door het geven van een score van nul tot tien. Ook hier gaat het om een ‘op de hand gewogen’ en daarmee kwalitatieve waardering van het investeringsvoorstel.

6.7 De investeringsbeslissing

In de voorgaande paragrafen is toegelicht hoe de waardering van investeringsvoorstellen ten aanzien van het organisatie- en het stakeholdersbelang tot stand kan komen. De waardering van enkel het organisatie- of het stakeholdersbelang zegt eigenlijk nog niets over het uiteindelijke investeringsbesluit. Deze paragraaf zal op hoofdlijnen aangeven hoe het besluitvormingsproces er in de dagelijkse praktijk van de corporatie uit ziet. In het kader van de afbakening van het onderzoek, waarbij de nadruk ligt bij het ontwerpen van een afwegingskader en niet bij een kader voor besluitvorming, is geen uitgebreid onderzoek naar besluitvorming gedaan. De essentie van deze paragraaf is het afwegingskader een plaats geven binnen het proces rondom investeringsbeslissingen in de dagelijkse praktijk van woningcorporaties.



Om te komen tot een afweging tussen investeringsvoorstellen is het noodzakelijk dat het komt tot een fusie van beide belangen, eerder in dit onderzoek ook wel de confrontatie van belangen genoemd. De fusie van beide belangen bepaalt de positionering van het investeringsvoorstel binnen de afwegingsmatrix. Eerder in dit hoofdstuk is toegelicht wat de verschillende posities binnen de matrix betekenen. Verondersteld wordt dat de fusie van belangen tot een positie binnen de afwegingsmatrix zal leiden tot een prioritering van de investeringsvoorstellen. De voorgestelde prioritering is belangrijke input om tot een definitief investeringsbesluit te komen. In het bedrijfsleven maar ook in de corporatiesector komen de investeringsbeslissingen over het algemeen tot stand aan de hand van een vastomlijnd proces dat zich over het algemeen ieder jaar weer herhaalt.

Na het bepalen van het organisatiebelang, het stakeholdersbelang en de fusie van beide belangen kan een prioritering van de investeringsvoorstellen worden voorgesteld. Verondersteld wordt dat allereerst de voorgestelde prioritering moet worden vastgesteld alvorens de investeringsbegroting voor het komende jaar kan worden opgesteld. De prioriteringslijst dient hierbij als input. Voor investeringsbeslissingen in de corporatiesector ziet de praktische vertaling van deze werkwijze als volgt uit:

	Activiteit	Proceseigenaar
1a	waarderen organisatiebelang	beheerder, ontwikkelaar, belegger (weegactoren)
1b	waarderen stakeholdersbelang	raad van commissarissen
2a	opstellen prioriteringslijst	beheerder
2b	goedkeuring prioriteringslijst	directie
2c	toetsen prioriteringslijst	raad van commissarissen
2d	vaststellen prioriteringslijst	directie
3a	opstellen investeringsbegroting	beheerder
3b	goedkeuren investeringsbegroting	directie
3c	toetsen investeringsbegroting	raad van commissarissen
3d	vaststellen investeringsbegroting	directie
4	uitvoering investeringsbegroting	beheerder (sociaal) en/of ontwikkelaar (vastgoed)
5	verantwoording prestaties en rendement	directie
6	evaluatie prestaties en rendement	raad van commissarissen

Tabel 4: proces investeringsbeslissingen.

Het hierboven omschreven proces moet uiteindelijk leiden tot een weloverwogen en legitiem besluit. In het interview met Van der Kuij (2011) geeft Van der Kuij aan dat bij veel partijen de wens bestaat om een bepaalde mate van rationaliteit in te brengen in de praktijk rondom

investeringsbeslissingen. Van der Kuij geeft aan dat het benoemen van alle onderdelen “75%” van de oplossing is, maar dat besluitvorming toch ook vaak grotendeels is gebaseerd op emotie en het zogenaamde “onderbuikgevoel”.

Volgens Nieboer (2009) speelt onder planningsmodellen, waarbij er interactie bestaat tussen actoren, ook nog een andere dimensie een rol. Er zijn planningsmodellen die de nadruk leggen op consensusvorming en er zijn modellen die de nadruk meer leggen op macht en conflict. Het afwegingskader uit dit onderzoek, dat ook als planningsmodel kan worden aangemerkt, lijkt zich op de lijn van de consensusvorming te bevinden.

De mate waarin de bovenstaande inzichten van invloed zijn op het proces rondom investeringsbeslissingen is vanwege de beperkte tijdsduur van dit onderzoek niet verder onderzocht en valt daarmee buiten het onderzoekskader. Deze inzichten worden dan ook niet in de uitkomsten van dit onderzoek meegenomen.

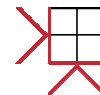
6.8 Samenvatting

In dit hoofdstuk is op basis van de theoretische en praktische inzichten uit de voorgaande hoofdstukken een afwegingskader ontworpen voor investeringen door corporaties.

Om te komen tot een investeringsbeslissing zal een vastomlijnd afwegingsproces moeten worden doorlopen (Nieboer, 2009). Het proceskader voor een investeringsbeslissing is opgebouwd uit een investeringsvoorstel dat wordt afgewogen in een afwegingskader. De uitkomst van de afweging wordt meegenomen in het proces dat leidt tot de investeringsbeslissing. In het afwegingsproces spelen de aspecten transparantie, verantwoording en compleetheid een belangrijke rol. Deze aspecten zorgen uiteindelijk voor een evenwichtige en weloverwogen keuze en de legitimatie van het afwegingsproces.

Het Investeringsvoorstel vormt de input voor het proces dat uiteindelijk moet leiden tot een investeringsbeslissing. Het investeringsvoorstel kent een aantal randvoorwaarden bestaande uit inhoudelijke parameters (doelstellingen, missie, visie, strategie) en financiële parameters (materiële en immateriële middelen).

Vanuit de uitkomsten van het literatuuronderzoek en de verschillende interviews is een afwegingskader gedestilleerd. Het afwegingskader wordt gevormd door de afwegingsmatrix en



het afwegingsproces. Binnen de afwegingsmatrix worden de uitkomsten van het afwegingsproces gevisualiseerd. Het afwegingsproces bestaat uit de waardering van het stakeholdersbelang en het organisatiebelang.

Het organisatiebelang wordt bepaald door de drie weegactoren die binnen de corporatie de rol bekleden van belegger, beheerder en ontwikkelaar. De weegactoren stellen samen de input, output, veranderingstheorie en de outcome van een investeringsvoorstel vast. De weegactoren bepalen vervolgens het organisatiebelang door het investeringsvoorstel te waarderen ten opzichte van inhoud van de prestatievelden uit de 'intern' gerichte perspectieven. Deze waardering wordt uitgedrukt in een score. Ten aanzien van het stakeholdersbelang lijkt de RvC de meest aanwezige partij om het belang van de stakeholders te waarderen. Het hele proces tot en met het toekennen van een score voor beide belangen is samengevat in een stappenplan voor het afwegingsproces.

Na het bepalen van het organisatiebelang en het stakeholdersbelang en de fusie van beide belangen in de afwegingsmatrix kan een prioritering van de investeringsvoorstellen worden voorgesteld. In het stappenplan voor het proces rondom investeringsbeslissingen komt naar voren dat de prioritering van de voorstellen uiteindelijk wordt gevolgd door het investeringsbesluit. Het omschreven proces moet uiteindelijk leiden tot een weloverwogen en legitieme investeringsbeslissing.

Met de presentatie van het afwegingskader is in dit hoofdstuk een voorlopig antwoord gegeven op de subvraag: "Hoe zit het afwegingskader eruit welke als onderlegger gebruikt kan worden bij de afweging tussen investeringsvoorstellen om te komen tot een investeringsbeslissing?"

7 Resultaten expertmeeting

7.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is het afwegingskader voor investering en door corporaties gepresenteerd. Het kader is gebaseerd op de theoretische en praktische inzichten uit de eerdere hoofdstukken. In dit hoofdstuk wordt gekeken hoe ‘de praktijk’ reageert op de bevindingen uit het onderzoek. Het afwegingskader wordt dus getoetst aan de praktijk. De toetsing is nodig voor de validatie van de uitkomsten van het onderzoek.

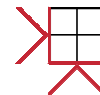
De toetsing van het afwegingskader wordt uitgevoerd in de vorm van een expertmeeting. Tijdens de expertmeeting wordt door een expertpanel gereageerd en gediscussieerd op een aantal vooraf geponeerde hypothesen. Er wordt gekozen voor een paneldiscussie om interactie en reactie op argumenten mogelijk te maken. De groep mensen waaruit het expertpanel is opgebouwd zijn allen afkomstig van woningcorporatie Domijn. Hiervoor wordt gekozen vanwege de beperkte beschikbare tijd voor het toetsende deel van het onderzoek. Daarnaast wordt de kwaliteit van de discussie verhoogd door het onderlinge vertrouwen tussen de leden van het expertpanel. Alle leden hebben in de praktijk direct te maken met de afweging tussen investeringen en spelen bij deze afweging allen een verschillende rol.

In de volgende paragraaf worden de drie vooraf geponeerde hypothesen behandeld en de resultaten uit de expertmeeting gepresenteerd. Uiteindelijk zullen de uitkomsten kort worden samengevat.

7.2 Resultaten expertmeeting

4 juli 2011 is het hiervoor gepresenteerde afwegingskader voor investeringen door woningcorporaties voorgelegd aan een expertpanel. Tijdens de expertmeeting is de praktische toepasbaarheid van het te ontwerpen afwegingskader getoetst. Er is gekozen voor een paneldiscussie om interactie en reactie op argumenten mogelijk te maken. De groep mensen die deel uit maakte van het expertpanel zijn allen afkomstig van woningcorporatie Domijn (zie bijlage A). Vanwege een aantal redenen is hiervoor gekozen:

1. beperkte beschikbare tijd voor het toetsende deel van het onderzoek;
2. hoge kwaliteit van de discussie door het onderlinge vertrouwen tussen de leden van het expertpanel;



3. de panelleden hebben in de praktijk direct te maken met de afweging tussen investeringen en spelen bij deze afweging allen een verschillende rol.

De toetsing door het expertpanel heeft een intersubjectieve validatie van het afwegingskader opgeleverd. Echter vanwege de beperkte praktische toetsing van het ontwerp kan worden gesteld dat er geen sprake is van een volledig afgeronde validatie van het afwegingskader. De toetsing door middel van deze expertmeeting is een eerste opmaat naar de implementatie en evaluatie van het afwegingskader waarmee de interventiecyclus volledig wordt doorlopen en het ontwerpgerichte praktijkonderzoek wordt afgerond.

De toetsing heeft plaatsgevonden door het bediscussiëren van een aantal vooraf geponeerde hypothesen, zijnde:

1. het gepresenteerde afwegingskader kan corporaties in de praktijk helpen bij de afweging tussen investeringsvoorstellen;
2. het gepresenteerde stappenplan afwegingsproces is toepasbaar in de praktijk;
3. het gepresenteerde stappenplan proces investeringsbeslissingen is toepasbaar in de praktijk.

7.2.1 Praktische toepasbaarheid van het afwegingskader

In deze subparagraaf worden de uitkomsten gepresenteerd van de discussie behorende bij de eerste hypothese ‘het gepresenteerde afwegingskader kan corporaties in de praktijk helpen bij de afweging tussen investeringsvoorstellen’.

Tijdens de expertmeeting stelt het expertpanel dat zij het eens is met de stelling. Het expertpanel is van mening dat het afwegingskader corporaties kan helpen bij maken van de afweging tussen investeringsvoorstellen. Olde Kalter (manager ontwikkeling) geeft aan “Het is een heel mooi kader om het grotere geheel te zien”. Franssen (manager wonen) vindt het afwegingskader meer dan een hulpmiddel. Hij ziet het afwegingskader als een zeer sturende methode voor afweging van investeringen. Salverda (directeur - bestuurder) geeft aan verder te willen experimenteren met dit model. “Ik vind het meer dan leuk om hier mee te experimenteren”.

Het expertpanel heeft aangegeven het eens te zijn met de stelling dat:

1. het afwegingskader kan fungeren als checklist voor alle relevante aspecten;
2. het afwegingskader helpt bij de waardering van relevante aspecten;
3. het afwegingskader helpt bij stellen van prioriteiten;
4. het afwegingskader zorgt voor continuïteit in de besluitvorming;

5. het afwegingskader helpt bij het verantwoorden van keuzes.

Het ontworpen afwegingskader voor investeringen geeft daarmee invulling aan de verschillende functies van het afwegingskader die door Deuten en De Kam (2007) worden onderscheiden (zie paragraaf 2.4). Het afwegingskader kan helpen bij het investeringsvraagstuk dat momenteel voorligt bij woningcorporatie Domijn.

Het expertpanel maakt echter ook een aantal kanttekeningen bij het afwegingskader: Deze kanttekeningen hebben te maken met:

1. investeringsvoorstellen in relatie tot financiële parameters;
2. het operationaliseren van prestatievelden;
3. het waarderen van het stakeholdersbelang;
4. sterk uiteenlopende waardering van het organisatie- en stakeholdersbelang.

Financiële parameters

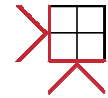
Vanuit de meeting komt naar voren dat het, in tegenstelling tot hetgeen in paragraaf 6.3 wordt gesteld, mogelijk moet zijn om projecten die niet aan de financiële kaders voldoen toch mee te nemen in de afweging tussen investeringsvoorstellen als de stakeholders en/of organisatie dit project erg belangrijk vinden. Vooral bij de projecten met een sterk maatschappelijk karakter komt het wel eens voor dat deze projecten ondanks een onvoldoende financieel rendement toch tot uitvoering komen. Het panel geeft wel aan dat deze projecten gecompenseerd moeten worden door rendabele projecten.

Operationaliseren prestatievelden

Fransen geeft tijdens de discussie aan: “het model spreekt mij zeer aan, maar het vereist dat je moet gaan meten in resultaten, je moet de effecten objectiveerbaar maken”. Olde Kalter stelt dat de wijze van operationaliseren een belangrijk aspect is. “Elke corporatie moet de prestatievelden operationaliseren.” Salverda geeft aan dat de beleidsuitgangspunten ten aanzien van de 6 prestatievelden uit de visitatiemethodiek reeds zijn geformuleerd. Het lijkt erop dat daarmee de operationalisering van prestatievelden al voor een deel heeft plaatsgevonden in het beleidsproces. Het lijkt daarmee aan te sluiten bij het beeld dat is geschetst bij de beschrijving van het beleidsproces (subparagraaf 5.4.1).

Waarderen van stakeholdersbelang

Vanuit het expertpanel worden vraagtekens gezet bij de veronderstelling dat de Raad van Commissarissen het stakeholdersbelang moet waarderen. De RvC wordt als een orgaan gezien dat



alleen maar toetst en zelf geen besluiten neemt en daarmee ook niet geschikt is om het stakeholdersbelang te waarderen. Salverda stelt: “De RvC heeft wel een functie voor de stakeholders, maar niet op het niveau van een individueel investeringsvoorstel of 10 investeringsvoorstellen, wel op niveau van ‘doet Domijn de juiste dingen?’ en ‘wat vinden onze stakeholders daarvan?’”.

Tijdens de discussie wordt ook geopperd om het stakeholdersbelang door de directie te laten waarderen. Waardering door de directie wordt echter ook weer ter discussie gesteld vanwege het zich opdringende beeld van de ‘slager die zijn eigen vlees keurt’. Er wordt tijdens de meeting wel gesteld dat zolang de investeringsvoorstellen binnen de beleidskaders van de corporatie valt, de discussie rondom de slager die zijn eigen vlees keurt, niet speelt. Als het investeringsvoorstel buiten de kaders valt dan moet de directie uiteindelijk toch in conclaaf met de RvC.

Olde Kalter maakt, zoekend naar een oplossingrichting, de vergelijking met het dualisme zoals bekend vanuit onze democratie. “De raad en college nemen besluiten, de directe burger niet”. Hierbij fungeert de RvC als raad en de directie van de corporaties als college. Kijkend naar het stakeholdersbelang wordt gesteld: “We moeten kijken naar de belangen van de stakeholders, maar we moeten de stakeholders geen besluiten laten nemen”. Als mogelijke oplossingrichting wordt geopperd om vanuit de RvC iemand of een orgaan aan te stellen die vervolgens de stakeholdersbelangen waardeert.

Een ander aspect dat bij het bespreken van het stakeholdersbelang naar voren komt is de invloed van de stakeholders. Een vraag die naar voren komt is “Wanneer en in welke mate hebben stakeholders invloed op de investeringen binnen woningcorporaties?”. Salverda geeft aan dat de stakeholders geen rol hebben binnen de totale afweging rondom investeringen. “Je kunt een stakeholder nooit laten bepalen wat je wel en wat je niet doet! De afweging ligt altijd bij jezelf.... Stakeholders mogen wél wat vinden van het beleid”. Stakeholders worden volgens Salverda betrokken op strategisch niveau en niet op het niveau van individuele investeringsvoorstellen. Domijn gaat niet elk jaar conform de Governancecode een rondje maken langs de stakeholders. Het is volgens Salverda een subtieler spel. De vastgoedstrategie bespreekt Domijn, voordat deze wordt vastgesteld, met haar stakeholders zoals de gemeente en de huurdersorganisatie. Dit is op strategisch niveau. De reactie van de stakeholders wordt in overweging genomen en vervolgens wordt de koers intern vastgesteld en doorgegeven aan de stakeholders.

Uit het bovenstaande komt naar voren dat stakeholders geen directe invloed hebben of moeten krijgen op de afweging tussen investeringsvoorstellen. De invloed van stakeholders ligt meer in

het beleidsproces van de corporatie. De mate van invloed lijkt sterk afhankelijk van de mate van governance binnen de corporatie.

Uiteenlopende waardering van belangen

Een punt dat tijdens de discussie rondom het stappenplan nog wel naar voren kwam was het punt betreffende een sterke uiteenlopende waardering van het organisatiebelang en het stakeholdersbelang. Fransen stelt: “als de waardering van het organisatiebelang en het stakeholdersbelang ver uiteenlopen dan moet je je als organisatie afvragen of je een dergelijke investering wel wilt doen”. Met deze uitspraak is ook de waarde van het kruis in de afwegingsmatrix (die de matrix in vier kwadranten verdeeld) en de vier kwadranten aan de orde gesteld. Zouden alleen de investeringsvoorstellen met een gewogen score die valt in kwadrant A (zie paragraaf 6.5) moeten worden opgenomen in de prioriteringslijst? Moet de grootte van kwadrant niet overeenkomen met het totale investeringsvolume? Waarbij de totale afwegingsmatrix, de 4 kwadranten samen, de wensbegroting voorstelt en kwadrant A het beschikbare investeringsvolume?

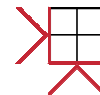
Vanuit het expertpanel is geen eenduidig antwoord gekomen op de vraag waar de grens ligt als het gaat om uiteenlopende belangen. Wel is gesteld dat beide belangen in principe niet te ver uiteen mogen liggen.

7.2.2 Stappenplan afwegingsproces

In deze subparagraaf worden de uitkomsten gepresenteerd van de discussie behorende bij de tweede hypothese ‘Het gepresenteerde stappenplan afwegingsproces is toepasbaar in de praktijk’.

Ondanks het feit dat deze stelling niet al te uitvoerig is bediscussieerd komt uit de expertmeeting naar voren dat het expertpanel het ook met deze stelling eens is. Het expertpanel is van mening dat het stappenplan afwegingsproces toepasbaar is in de praktijk.

Tijdens de meeting wordt aangegeven dat naast inhoud en proces ook gevoel een belangrijke rol speelt bij de afweging tussen investeringsvoorstellen en het uiteindelijke besluit tot investeren. De uitkomst van het proces mag niet worden beïnvloed door het ‘maandagochtend- of vrijdagmiddaggevoel’. Dit wordt volgens Van Eerden (portefeuillemanager) ondervangen door gezamenlijk het gevoel bij de verwachte effecten (veranderingstheorie) onder woorden te brengen. Salverda geeft aan: “Je kunt niet buiten de discussie, maar het is ook niet altijd even objectief. Er zit gevoel bij. Daarom is het goed om bij het organisatiebelang met 3 mensen het proces te doorlopen”.



7.2.3 Stappenplan proces investeringsbeslissing

In deze subparagraaf worden de uitkomsten gepresenteerd van de discussie behorende bij de derde hypothese ‘het gepresenteerde stappenplan proces investeringsbeslissingen is toepasbaar in de praktijk’.

Vanuit de expertmeeting blijkt dat het expertpanel het op hoofdlijnen eens is met het gepresenteerde stappenplan voor het proces rondom investeringsbeslissingen. In het stappenplan kunnen wel een aantal toetsmomenten door de RvC (toetsing prioriteringslijst en investeringsbegroting) komen te vervallen, omdat deze volgens het expertpanel in de praktijk niet voorkomen. Daarnaast kan de ‘goedkeuring prioriteringslijst’ door de directie achterwege blijven. Salverda benadrukt nog eens dat de evaluatie van prestaties door de RvC, goed past binnen het eerder genoemde duale stelsel. De directie maakt de keuzes waarbij zij verantwoording moet afleggen aan de RvC.

7.3 Samenvatting

De uitkomsten vanuit de expertmeeting hebben een eerste aanzet gegeven tot de validatie van het afwegingskader. Met de toetsing aan de praktijk lijkt in dit hoofdstuk een voorlopig antwoord te zijn gegeven op de vraag: “Is het ontworpen afwegingskader toepasbaar in de praktijk?”

Veel zaken zoals in dit hoofdstuk gepresenteerd worden in de praktijk eigenlijk al bewust of onbewust in meer of mindere mate uitgevoerd. Het afwegingskader kan corporaties helpen om nog bewuster dan in het verleden het geval was investeringsvoorstellen te prioriteren en investeringsbeslissingen te nemen.

Met uitzondering van enkele kleine opmerkingen en aanvullingen is het expertpanel het eens met de drie hypothesen betreffende het afwegingskader, het afwegingsproces en het proces investeringsbeslissingen. Tevens geeft het ontworpen afwegingskader invulling aan de functies voor afwegingskader volgens Deuten en De Kam (2007).

De toetsing door het expertpanel heeft een intersubjectieve validatie van het afwegingskader opgeleverd. Echter vanwege de beperkte praktische toetsing van het ontwerp kan worden gesteld dat er geen sprake is van een volledig afgeronde validatie van het afwegingskader.

8 Conclusies en aanbevelingen

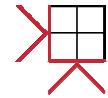
8.1 Inleiding

De vermogensontwikkeling bij corporaties staat onder druk en er dreigt een gebrek aan liquide middelen. Bij veel corporaties zullen de investeringsvolumes terug lopen. Vanwege de sterk teruglopende investeringsvolumes zal een keuze moeten worden gemaakt tussen de diverse investeringsvoorstellen. De opgave waar zij nu voor staat is om te bepalen op welke wijze en op welke gronden deze afweging tot stand dient te komen. Deze opgave vormde de aanleiding voor dit onderzoek.

Vanuit de praktijk maar ook vanuit de literatuur blijkt dat veel corporaties op zoek zijn naar een afwegingskader waarop investeringsbeslissingen kunnen worden genomen. Uit het onderzoek blijkt dat een afwegingskader ontbreekt voor investeringen door woningcorporaties. Kennis rondom dit vraagstuk zal woningcorporaties helpen bij het efficiënt inzetten van hun steeds meer beperkte middelen. De doelstelling van het onderzoek was het ontwerpen van een afwegingskader voor investeringen door woningcorporaties. Met behulp van het afwegingskader moeten corporaties beter in staat zijn om een afweging tussen investeringsvoorstellen te maken. In dit onderzoek is een antwoord gezocht op de vraag hoe het afwegingskader eruit ziet welke woningcorporaties ondersteunt bij de afweging tussen investeringsvoorstellen.

Bij het ontwerp van het afwegingskader is aansluiting gezocht bij theorie voor maatschappelijk ondernemen, de visitatiemethodiek en theorie omtrent de rol van vastgoed binnen woningcorporaties. Tevens is gekeken wat de feitelijke opgaven en drijfveren van woningcorporaties zijn. Vanuit de theorie en de interviews is uiteindelijk een afwegingskader ontworpen. Het afwegingskader is in een expertmeeting getoetst aan de praktijk.

In dit hoofdstuk wordt de hoofddoelstelling van dit onderzoek geëvalueerd door de behandeling van de hypothesen zoals voorgelegd aan het expertpanel. Tevens worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en toepassing van het afwegingskader in de praktijk.

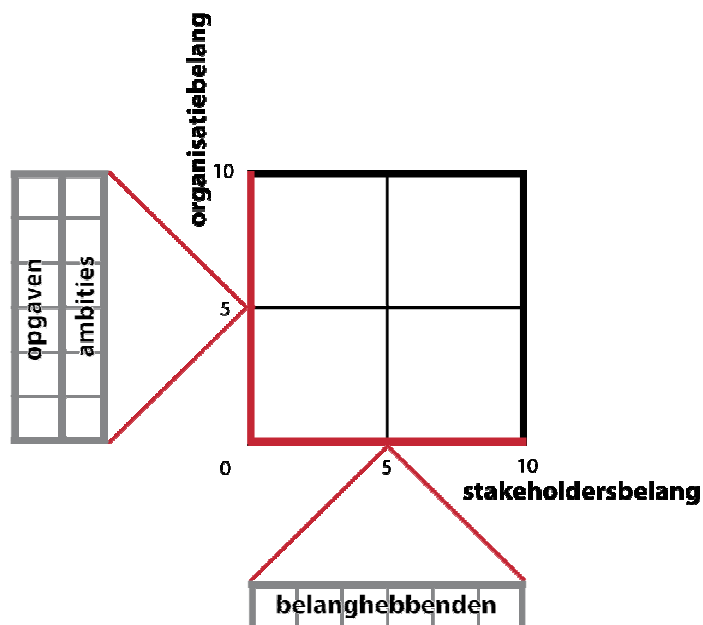


8.2 Conclusies

De hoofddoelstelling van het onderzoek was het ontwerpen van een afwegingskader voor investeringen door woningcorporaties. Het afwegingskader moet corporaties helpen bij het maken van een afweging tussen investeringsvoorstellen door voorafgaand aan de afweging en uiteindelijke investeringsbeslissing de maatschappelijke prestaties en het maatschappelijk rendement te benoemen. Het afwegingskader moet corporaties helpen bij een efficiënte inzet van haar middelen zowel in tijden waarin voldoende investeringsmiddelen beschikbaar zijn als in tijden waarin er een tekort is aan investeringsmiddelen, zoals momenteel voor de meeste corporaties het geval is.

Om invulling te kunnen geven aan de centrale doelstelling van dit onderzoek is de centrale doelstelling vertaald naar een hoofdvraag. De hoofdvraag is vervolgens uitgesplitst naar een aantal subvragen, zijnde de subdoelstellingen in het onderzoek. Beantwoording van de subvragen moest leiden tot de ingrediënten benodigd voor het ontwerp van een afwegingskader. Vanuit de antwoorden op de subvragen, als uitkomsten van het bureau- en het empirisch onderzoek, is onderzocht hoe het afwegingskader eruit ziet welke als onderlegger gebruikt kan worden bij de afweging tussen investeringsvoorstellen.

Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in het onderstaand afwegingskader:



Figuur 13: afwegingskader.

Uit de expertmeeting blijkt dat het ontwikkelde afwegingskader voor woningcorporatie Domijn toepasbaar is in de praktijk. Tevens blijkt uit de expertmeeting dat het afwegingskader:

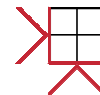
- helpt daarbij als checklist voor relevante aspecten;
- helpt bij de waardering van deze aspecten;
- helpt bij het stellen van prioriteiten;
- helpt bij het verantwoorden van keuzes;
- zorgt voor continuïteit in de besluitvorming.

De veronderstelling dat een investeringsvoorstel aan minimale financiële voorwaarden dient te voldoen voordat het voorstel in het afwegingsproces wordt meegenomen, wordt niet ondersteund vanuit de expertmeeting. Voorlopig wordt geconcludeerd dat ook investeringsvoorstellen die niet voldoen aan veronderstelde minimale randvoorwaarden, worden meegenomen in het afwegingsproces.

Het afwegingsproces blijkt niet altijd even objectief. De uitkomst van het proces wordt ook beïnvloed door subjectieve zaken. Vanuit de uitkomsten van de expertmeeting wordt voorlopig geconcludeerd dat door de belangen met meerdere weegactoren te wegen, de uitkomst van het afwegingsproces minder wordt beïnvloed door subjectieve zaken. Dit heeft een positieve uitwerking op de vergelijkbaarheid van de uitkomsten van het afwegingsproces van de verschillende investeringsvoorstellen.

Zoals verondersteld bij de presentatie van het afwegingskader lijkt de Raad van Commissaris niet de aangewezen partij om het stakeholdersbelang te waarderen. Vanuit dit onderzoek kan niet worden gesteld welke partij hiervoor wel in aanmerking komt. Geconcludeerd wordt dat aanvullend onderzoek noodzakelijk is.

Vanuit de expertmeeting blijkt dat de waardering van het organisatiebelang en het stakeholdersbelang van een investeringsvoorstel, de gewogen gemiddelde score niet ver uit elkaar mogen liggen. Er is geen eenduidig antwoord gekomen op de vraag waar de grens ligt als het gaat om uiteenlopende belangen. Geconcludeerd wordt dat aanvullend onderzoek nodig is om uitsluitsel te kunnen geven over dit vraagstuk.



Uit de toetsing door het expertpanel blijkt dat het onderstaande stappenplan, als onderdeel van het afwegingskader, toepasbaar is in de praktijk.

	Stap intern afwegingsproces	Plaats in organisatie
1a	vaststellen stemverhoudingen weegactoren	beleidsproces
1b	vaststellen verhouding wegingsfactor perspectieven	beleidsproces
1c	vaststellen verhouding wegingsfactor prestatievelden	beleidsproces
2	opstellen investeringsvoorstel	bedrijfsproces
3	vaststellen input	bedrijfsproces
4	vaststellen output	bedrijfsproces
5	vaststellen veranderingstheorie	bedrijfsproces
6	vaststellen outcome	bedrijfsproces
7	toekennen score	bedrijfsproces

Tabel 3: stappenplan afwegingsproces (afgeleide van activiteiten afwegingsproces Deuten & De Kam, 2007).

Vanuit de toetsing van het stappenplan van het proces rondom investeringsbeslissingen zijn een aantal zaken aangescherpt. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het volgende aangepast stappenplan.

	Activiteit	Proceseigenaar
1a	waarderen organisatiebelang	beheerder, ontwikkelaar, belegger
1b	waarderen stakeholdersbelang	nader te bepalen
2a	opstellen prioriteringslijst	beheerder
2b	vaststellen prioriteringslijst	directie
3a	opstellen investeringsbegroting	beheerder
3b	vaststellen investeringsbegroting	directie
3c	goedkeuren investeringsbegroting	raad van commissarissen
4	uitvoering investeringsbegroting	beheerder (sociaal) en/of ontwikkelaar (vastgoed)
5	verantwoording prestaties en rendement	directie
6	evaluatie prestaties en rendement	raad van commissarissen

Tabel 5: proces investeringsbeslissingen.

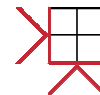
Geconcludeerd wordt dat aan de centrale doelstelling van het onderzoek, het ontwerpen van een afwegingskader voor investeringen door woningcorporaties, is voldaan.

Het onderzoek heeft een aantal voorlopige conclusies opgeleverd. Door de beperkte praktische toetsing van het ontwerp en stappenplannen kan worden gesteld dat er geen sprake is van een volledig afgeronde validatie van de uitkomsten. De toetsing door middel van een expertmeeting vormde de eerste opmaat naar volledige toetsing van het afwegingskader.

8.3 Aanbevelingen

Gedurende het onderzoek zijn diverse aspecten aangetipt die als gevolg van de afbakening van het onderzoek beperkt aan de orde zijn gekomen en aanleiding geven voor vervolgonderzoek. Deze aanleiding wordt ook gevoed vanuit de discussiepunten die in de toetsing van de uitkomsten van het onderzoek naar voren zijn gekomen. Hieronder volgt een overzicht met aanbevelingen voor vervolgonderzoek:

- Dit onderzoek doorloopt het eerste deel van de interventiecyclus. Vervolgonderzoek op dit onderzoek is nodig om de uitkomsten van het onderzoek aan te scherpen en dit praktijkonderzoek te completeren. Om het praktijk onderzoek af te ronden dienen de stappen 'implementatie' en 'evaluatie' te worden uitgevoerd. Het afwegingskader is vooral opgebouwd vanuit de theorie en lijkt daarom abstract van aard. Daarom moet er veel aandacht zijn voor de implementatie van het afwegingskader. Een gebrekkige inbedding is volgens Nieboer (2009) een grote valkuil voor het niet gebruiken van een methode. Het opstellen van een implementatieplan kan helpen bij de implementatie van het afwegingskader. Een onderdeel dat, zoals blijkt uit de expertmeeting, aandacht verdient tijdens de implementatie is het operationaliseren van de prestatievelden.
- Vanuit de expertmeeting kwam voor het afwegingskader geen eenduidige oplossing naar voren ten aanzien van het waarderen van het stakeholdersbelang. Tijdens de discussie werden wel parallellen getrokken met het duale stelsel zoals bekend uit de politiek. Aanvullend onderzoek ten aanzien van de rol van stakeholders binnen corporaties in relatie tot investeringen, biedt wellicht nieuwe inzichten en mogelijk een oplossingsrichting voor de waardering van het stakeholdersbelang.
- De theorie rondom investeringsbeslissingen binnen de corporatiesector is vanwege de afbakening van het onderzoek beperkt bestudeerd. Het stappenplan voor het proces rondom investeringen is dan ook vooral een benadering vanuit de praktijk. Het verdient



de aanbeveling om nader onderzoek te doen naar processen rondom investeringsbeslissingen. Mogelijkerwijs biedt dit nieuwe inzichten in de wijze waarop de afweging tussen investeringsvoorstellen binnen een woningcorporatie uiteindelijk leidt tot een investeringsbeslissing.

- Tijdens het onderzoek is de beleidsmatige aanpak met betrekking tot de allocatie van investeringen in de vorm van een gebiedsgerichte benadering aangetipt. In het afwegingskader zit de allocatie van investeringen vooral opgesloten in de rol van ontwikkelaar. Het verdient de aanbeveling om een gebiedsgerichte benadering van investeringen verder te onderzoeken. Verder onderzoek leidt wellicht tot nieuwe inzichten ten aanzien van de inzet van middelen en de wijze waarop dit in het beleid van corporaties kan worden ingebed.
- Vanuit de expertmeeting komt naar voren dat het niet wenselijk is dat bij de waardering van een investeringsvoorstel de gewogen gemiddelde scores, van het organisatiebelang enerzijds en het stakeholdersbelang anderzijds, bij een eventuele investeringsbeslissing ver uit elkaar liggen. Het te ver uiteenlopen van de wederzijdse belangen kan de legitimiteit van een investeringsbeslissing in de weg staan. Aanvullend onderzoek kan wellicht nieuwe inzichten opleveren over de wijze waarop moet worden omgegaan met de uiteenlopende belangen in relatie tot een investeringsbeslissing.

Literatuurverwijzingen

Aedes 2006, “Governancecode woningcorporaties”, Hilversum.

Aedes, *Woningwet*, geraadpleegd op 15 april 2011 (a),
<http://www.aedesnet.nl/content/artikelen/wetenregelgeving/2007/Woningwet.xml>

Aedes, *Tijdelijke regeling Diensten van algemeen economisch belang toegelaten instellingen. Vragen en antwoorden versie 5 mei 2011*, geraadpleegd op 14 juni 2011 (b),
<http://www.aedesnet.nl/binaries/downloads/dossier-woningcorporaties-en-europa/tijdelijke-regeling-daeb-toegelaten-instellingen-v.pdf>

Aedes 2011 (c), “Aedescode”, Hilversum.

Barnard, A. 2011, “Donner bekennt kleur en geeft richting met nieuwe woningwet”, Quintis, Nieuwegein

Bolsman, H. 2008, “Nieuwe Overlegwet in 2009”, Aedes, Hilversum

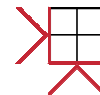
Brant, S. van den 2009, *De corporatie in de wijken. Meervoudige casestudie naar de invloed van beleidsregimes op de investeringen van woningcorporaties in wijken*, Radboud Universiteit Nijmegen, Nijmegen.

CFV 2010a, “Sectorbeeld realisaties woningcorporaties verslagjaar 2009”, Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden.

CFV 2010b, “Beleidsregels 2011”, Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden.

Deuten, J., De Kam, G. 2005, “Weten van renderen. Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken”, Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting, Rotterdam.

Deuten, J., De Kam, G. 2007, “Werken aan de goede keuze. Hoe de corporatie als eigentijds maatschappelijk ondernemer keuzes maakt”, Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen, Hilversum.



Doorewaard, H. & Verschuren, P. 2007, *Het ontwerpen van een onderzoek*, Lemma, Den Haag.

Encyclo, *Belang*, geraadpleegd op 17 juni 2011, <http://www.encyclo.nl/begrip/belang>.

Gehner, E. 2008, *knowingly taking risk. Investment decision making in real estate development*, Eburon Academic Publishers, Delft.

Gruis, V. 2005, “bedrijfsstijlen woningcorporaties”, *Building Business*, 2005, uitgereikt als handout tijdens college Master City Developer, 8 december 2009

Gruis, V. 2007, “bedrijfsstijlen van woningcorporaties”, TU Delft, Delft.

Gruis, V. 2011, “Housing associations: social entrepreneurs in urban development”, presentatie en e-mail 10 maart 2011, TU Delft, Delft

Huurdersvereniging Amsterdam 2000, “Geen sprake van overleg. Onderzoek naar werking Overlegwet huurders verhuurder in de particuliere sector in Amsterdam”, Amsterdam.

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, *BBSH*, geraadpleegd op 15 april 2011 (a), http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2491.

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, *Oude verhouding*, geraadpleegd op 15 april 2011 (b), http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2490.

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, *Financiën*, geraadpleegd op 15 april 2011 (c), http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2493.

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, *Intern en extern toezicht*, geraadpleegd op 15 april 2011 (d), http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2492.

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, *Stuurgroep Meijerink: ‘Wijkaanpak is te overwegen’*, geraadpleegd op 14 juni 2011 (e), http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1893&item_type=nieuws&item_id=2940

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, *Definitie woningcorporaties*, geraadpleegd op 15 april 2011 (f), http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2486

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing 2009, *Ministerraad stemt in met aanpassingen woningcorporatiestelsel*, geraadpleegd op 14 juni 2011, http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1893&item_type=nieuws&item_id=3013

Koninkrijk der Nederlanden 2008, “Grondwet voor het Koninkrijk der Nederland”, hoofdstuk 1, artikel 22, PDC, Den Haag

Koninkrijk der Nederlanden, *Woningwet*, geraadpleegd op 12 juni 2011, http://wetten.overheid.nl/BWBR0005181/geldigheidsdatum_12-06-2011#HoofdstukV621820_Afdeling3_Artikel70.

Kuij, R. van der 2010a, ”Dutch Housing Associations on the Real Estate Market”, TU Delft, Delft

Kuij, R. van der 2010b, *Vastgoedontwikkeling vanuit visie. Een handzame vertaling naar de inrichting van de organisatie*, Atrivé, Houten.

Landmeter, A. 2010, *Introductie in de volkshuisvesting*, FBTA Landmeter, Nunspeet.

Nazar, B. 2006, “The logic model: past, present and future”.

Nieboer, N.E.T. 2009, *Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties*, IOS Press, Amsterdam.

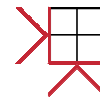
Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer 2009, “Voorstellen woningcorporatiestelsel”, Den Haag.

Os, P.J. van 2008, “Zicht op maatschappelijk presteren”, Rigo Research & Advies, Amsterdam.

Os, P.J. van 2009, “Naar de eredivisie van vastgoedsturing”, Rigo Research & Advies, Amsterdam.

SVWN 2010, “Handleiding Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties”, Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, Zeist.

Stuurgroep Meijerink 2008, “Nieuw arrangement overheid - woningcorporaties”, Ministerie voor WWI in samenwerking met Aedes, Den Haag.



Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW), *Over VTW*, geraadpleegd 12 juni 2011, <http://www.vtw.nl/21/over-vtw.html>

Verschuren, P. 2009, *De probleemstelling voor een onderzoek*, Het spectrum, Houten.

Vrielink, R., Hoogerheiden, H. (2010), “Stakeholders..... de spiegel voor verantwoord maatschappelijk ondernemen”, Domijn, Enschede.

Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), *Weten en Doen*, geraadpleegd op 15 april 2011, <http://www.wsw.nl/wetenendoen>

Wikipedia, *Bruteringsoperatie*, geraadpleegd op 13 juni 2011(a), <http://nl.wikipedia.org/wiki/Bruteringsoperatie>.

Wikipedia, *Belanghebbende*, geraadpleegd op 17 juni 2011(b), [http://nl.wikipedia.org/wiki/Belanghebbende_\(organisatie\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Belanghebbende_(organisatie))

Wikipedia, *Sterkte - Zwakteanalyse*, geraadpleegd op 18 juni 2011(c), <http://nl.wikipedia.org/wiki/Sterkte-zwakteanalyse>

Wikipedia, *BCG-matrix*, geraadpleegd op 18 juni 2011(d), <http://nl.wikipedia.org/wiki/BCG-matrix>

Wikipedia, *Corporate Governance*, geraadpleegd op 1 juli 2011(e), http://nl.wikipedia.org/wiki/Corporate_governance

Wikipedia, *SMART-principe*, geraadpleegd op 15 juli 2011(f), <http://nl.wikipedia.org/wiki/SMART-principe>

Woonbron 2008, “Mensen Maken Wonen. Strategisch bedrijfsplan 2008-2010”, Rotterdam.

Ymere 2010 (a), “Jaarplan 2011”, Amsterdam.

Ymere 2010 (b), “Met ziel en zakelijkheid. Ondernemingsstrategie 2010-2015”, Amsterdam.

Bijlage A

Lijst met geïnterviewden

Individuele interviews

Vincent Gruis, TU Delft, professor housing management, 4 februari 2011

Ellen Gehner, AT Osborne, consultant risk management, 25 februari 2011

Hans Kamphuis, Ons Huis (Enschede), manager vastgoed, 2 maart 2011

Pieter Brouwer, Deloitte, management consultant, 15 maart 2011

Robert Leferink, Ymere, directeur Markten & Innovatie, 18 maart 2011

Reinier van der Kuij, TU Delft / Atrivé, promovendus / adviseur, 22 maart 2011

Jan van der Schaar, Rigo Research en Advies, partner, 19 april 2011

Fons Cateau, De Woonplaats, directeur / bestuurder, 21 april 2011

Henri Lammers, Domijn, beleidsmedewerker, 22 april 2011

Expertpanel

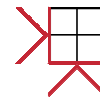
Jan Salverda, Domijn, directeur-bestuurder, 4 juli 2011

Lucas Fransen, Domijn, manager wonen, 4 juli 2011

Rob Olde Kalter, Domijn, manager ontwikkeling, 4 juli 2011

Frank van Eerden, Domijn, portefeuillemanager, 4 juli 2011

Van alle interviews alsmede van de expertmeeting zijn geluidsopnamen beschikbaar.



Bijlage B

Overzicht wet- en regelgeving en toezicht woningcorporatie

Uitgebreide versie van de tekst in paragraaf 3.4 tot en met 3.6 van dit onderzoek.

3.4 Wet- en regelgeving

Zoals in de inleiding al is aangegeven wordt het acteren van een corporatie in sterke mate bepaald door de context van de corporatie. De context bestaat voor een groot deel uit wet- en regelgeving waarmee de corporatie als maatschappelijke onderneming wordt geconfronteerd. Deze wet- en regelgeving vormt een belangrijke basis voor het beleid en de doelstellingen van de woningcorporatie. Het vormt daarmee ook een belangrijke basis voor de investeringen door de corporaties. In deze paragraaf wordt een beeld gegeven van de invloed en de mate van invloed van de wet- en regelgeving op de doelstellingen van en investering door woningcorporaties.

Woningwet

De eerste woningwet werd van kracht in 1902. De aanleiding om de woningwet in te stellen kwam voort uit de slechte leefomstandigheden in de steden in de tijd van industrialisatie. De zin “bevordering van voldoende woonegelegenheden is voorwerp van zorg der overheid” (Koninkrijk der Nederlanden, 2008) vormt de basis voor de Woningwet. In de praktijk betekent dit dat de overheid er voor moet zorgen dat er voor iedereen een goede en betaalbare woning is. In de Woningwet wordt dit vertaald naar rechten en plichten voor partijen die zich bezighouden met de volkshuisvesting. De woningcorporatie is, naast bijvoorbeeld de overheid, één van deze partijen.

De woningwet stelt: “Verenigingen met volledige rechtsbevoegdheid en stichtingen, die zich ten doel stellen uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting werkzaam te zijn en niet beogen uitkeringen te doen anders dan in het belang van de volkshuisvesting, kunnen bij koninklijk besluit worden toegelaten als instellingen, uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting werkzaam.” (Koninkrijk der Nederlanden, 2011). Corporaties worden vanuit die optiek dan ook aangemerkt als toegelaten instellingen.

“Een toegelaten instelling dient volgens de Woningwet bij voorrang personen te huisvesten die door hun inkomen of door andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van passende huisvesting.” (Aedes, 2011a).

Zoals in de Woningwet staat aangegeven houdt de minister verantwoordelijk voor de Volkshuisvesting (tegenwoordig vallend onder het Ministerie van Binnenlandse Zaken en

Koninkrijksrelaties maar niet apart aangemerkt als volkshuisvesting) toezicht op de woningcorporaties. De minister beschikt over diverse instrumenten om invulling aan dit toezicht te kunnen geven. Een voorbeeld hiervan is het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). Deze zal later in dit hoofdstuk aan de orde komen.

Daarnaast wordt in de praktijk een deel van het toezicht op de corporaties gehouden door aparte instanties. Een voorbeeld hiervan is het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV).

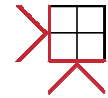
Vanuit de woningwet worden de algemene spelregels aangedragen voor het functioneren van de Volkshuisvesting in Nederland. De doelstellingen voor toegelaten instellingen worden op hoofdlijnen weergegeven en zijn op velerlei manieren uitlegbaar / toepasbaar. De wet geeft daarmee op voorhand geen directe aanknopingspunten voor een afwegingskader voor investeringsvoorstellen voor de corporatiesector.

Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH)

Het Besluit Beheer Sociale Huursector vormt de juridische basis voor het functioneren van de woningcorporaties. Het Besluit dateert uit 1992 en beschrijft de uitgangspunten van de nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig'. Zoals eerder is aangegeven helpt het Besluit bij het regelen van toezicht op de corporaties. Tevens worden in het Besluit zaken geregeld zoals de verplichting tot het opstellen van een jaarrekening, jaarverslag en volkshuisvestingsverslag. In het Besluit wordt omschreven wat er nodig is om een corporatie te kunnen worden en wat het werkveld is wanneer de instelling eenmaal is toegelaten. Het BBSH noemt zes prestatievelden die de corporaties in acht moeten nemen (KEI, 2011a):

7. passend huisvesten van de doelgroep;
8. kwalitatief in stand houden van het woningbezit;
9. betrekken van bewoners bij beleid en beheer;
10. waarborgen van de financiële continuïteit;
11. bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten
12. bijdragen aan de combinatie wonen en zorg (per november 2001).

Vanuit de Literatuur maar ook vanuit de praktijk is er kritiek op het BBSH. Hieruit komt naar voren dat de prestatievelden nog onvoldoende zijn geoperationaliseerd. De corporaties kunnen de prestatievelden op velerlei manieren uitleggen. Dat maakt het lastig om de prestatievelden direct als basis te gebruiken voor afwegingen tussen investeringsvoorstellen. Desalniettemin fungeren de prestatievelden in de praktijk, zoals blijkt uit het interview met Lammers (2011), wel als basis voor de uitwerking van het beleid en het bepalen van doelstellingen door de corporaties.



Bruteringsoperatie

Sinds de invoering van de woningwet in 1902 zijn de verhouding tussen de overheid en de corporaties niet altijd gelijk geweest. De belangrijkste verandering in de verhouding tussen overheid en corporaties heeft plaatsgevonden midden jaren negentig. In de nota ‘Volkshuisvesting in de jaren negentig’ werd voorgesteld de sector financieel te verzelfstandigen / te privatiseren met als gevolg dat de corporaties verantwoordelijkheid kregen over de uitvoering van het beleid. Het doel was om corporaties meer bestuurlijke vrijheid te geven (Cateau, interview, 2011).

Deze verzelfstandiging werd doorgevoerd aan de hand van de ‘Wet Balansverkorting geldelijke steun Volkshuisvesting’ uit 1995, ook wel de ‘Bruteringsoperatie’ genoemd (Wikipedia, 2011a). Tijdens deze ‘operatie’ werden de nog uitstaande rijksleningen verevend met de nog bestaande subsidieverplichtingen. Na deze ‘bruteringsoperatie moesten de corporaties voortaan hun ‘eigen broek’ ophouden. Corporaties waren vanaf dat moment verantwoordelijk voor de financiering van de nieuwbouw en eventuele exploitatietekorten (KEI, 2011b; Cateau, interview, 2011). De voorraad huurwoningen, waarover de corporaties na de verzelfstandiging van de corporatiesector zeggenschap hebben gekregen, dient daarbij als een ‘revolving fund’, een zichzelf financierend fonds dat geen subsidiëring van buitenaf nodig heeft om in stand te blijven. De corporaties zijn hierdoor in staat om blijvend te investeren in de woningvoorraad (KEI, 2011c).

Zoals hierboven geschetst heeft de Bruteringsoperatie veel betekend voor het functioneren van de woningcorporaties. De corporaties zijn na de bruteringsoperatie immers vrij om het geld te besteden op de wijze waarop zij dit willen, mits het past binnen de eerder genoemde prestatievelden van de BBSH. Naast de financiële verzelfstandiging van de sector heeft de bruteringsoperatie geen aanvullende richtlijnen opgeleverd die van invloed zijn op de afweging tussen investeringsvoorstellen.

Overlegwet

De Overlegwet, officieel De Wet op het overleg huurders verhuurders geheten, dateert uit 1998. De overlegwet heeft als doel om de huurders recht op overleg met de verhuurder te geven wanneer het gaat om belangrijke beslissingen over de huurwoningen. De overlegwet past bij de deregulering van de Volkshuisvesting zoals die midden jaren negentig is ingezet door de Overheid. De wet vormt de basis voor zelfregulering tussen huurders en verhuurders met het doel in goed overleg komen tot een verantwoord beheer van de woningvoorraad (Huurdersvereniging Amsterdam, 2000).

Alle activiteiten die van direct belang zijn voor de huurders moeten in gezamenlijk overleg tussen de verhuurders en huurders plaatsvinden (Bolsman, 2008). Sinds 2009 is de Overlegwet, aanvullend op de zaken uit het BBSH, uitgebreid met bijvoorbeeld overleg ten aanzien van fusies,

de leverancierscontracten betreffende servicekosten, beheerovereenkomsten, uitspraken van de klachtencommissie en voorgenomen prestatieafspraken met de gemeente, voor de gevallen waarbij het bedrijfsbelang geen gevaar loopt. Indien het bedrijfsbelang gevaar loopt, geldt de informatie- en overlegplicht niet. Het valt te voorzien dat huurders en verhuurders dit bedrijfsbelang verschillend zullen interpreteren. Daarom heeft het Rijk plannen om een landelijke geschillencommissie op te richten (deze wordt ondergebracht bij de huurcommissie) waar huurders en verhuurders terecht kunnen wanneer zij klachten hebben over hun gezamenlijke overleg en informatieverschaffing. Tussenkost van de rechter is daarmee niet meer nodig.

Terugkomend op het belang van de Overlegwet voor het afwegingskader voor investeringsvoorstellen kan worden gesteld dat geen direct inhoudelijk belang is ten aanzien van de afwegingscriteria. Een aspect dat vanuit de Overlegwet wel van belang is bij de afweging is de rol van huurders. De huurders dienen te worden betrokken bij de uiteindelijke realisatie van de plannen. Daarmee lijkt het voor de hand liggend om de huurders een rol te geven in het complete afwegingsproces.

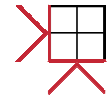
3.5 Toezicht op de corporatiesector

In de vorige paragraaf is de wet- en regelgeving aangehaald die grote invloed heeft (gehad) op het huidige functioneren. Naast het feit dat er veel wet- en regelgeving voor de corporatiesector is, is er ook een heel stelsel met toezichthouders die er op toezien dat de corporaties de goede dingen goed doen. In deze paragraaf worden de belangrijkste instanties behandeld. Tevens wordt gekeken welke invloed de instanties hebben op een eventueel afwegingskader voor investeringsvoorstellen.

Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV)

Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) is een zelfstandig bestuursorgaan die haar oorsprong vindt in de Woningwet. Het bestuur van CFV valt tegenwoordig onder de verantwoordelijkheid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De taken zijn vastgelegd in het Besluit Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (BCFV) en het BBSH. (CFV, 2010b). De wettelijke taken van het CFV zijn:

1. Financieel toezicht houden bij corporaties;
2. Ondersteuning verlenen bij sanering corporaties;
3. Verlenen van projectsteun aan corporaties.



Het toezicht houden op de financiën heeft betrekking op het beoordelen van jaarrekeningen, het beoordelen of corporaties zich houden aan de spelregels zoals vastgelegd in het BBSH. Dit toezicht gebeurt volgens een early-warning-systematiek. Jaarlijks worden op corporatieniveau op een aantal zaken toezicht gehouden. Zo kijkt het CFV onder andere naar solvabiliteit, financiële continuïteit, het behoud van het maatschappelijk gebonden vermogen, het financiële risicobeheer en de kwaliteit van de financiële verantwoording.

In het kader van de saneringstaak stelt het CFV saneringsplannen op voor corporaties die in financieel ‘zwaar weer’ zijn beland. Dit kan zij doen door verstrekken van een bijdrage of door het verstrekken van een renteloze lening. Dit geld is door alle corporaties gezamenlijk opgebracht door middel van het jaarlijks betalen van een heffing per huurwoning. Het opgebrachte geld komt in het fonds ten behoeve van noodlijdende corporaties (KEI, 2011d).

Naast de bovenstaande zaken zijn er zaken die het CFV ook doet maar die niet in het BCFV zijn omschreven. Deze taken, zoals diverse adviestaken, worden door het CFV opgenomen in de jaarlijkse beleidsregels. Ook de beschikking van de Europese Commissie van 15 december 2009 is in deze beleidsregels verwerkt (CFV, 2010b).

Voornamelijk vanuit het taakveld ‘financieel toezicht’ kon worden verwacht dat hier criteria naar voren zouden komen die direct van invloed zouden zijn op het afwegingskader voor investeringsvoorstellen. Vanuit de literatuur blijkt echter dat de genoemde financiële criteria vooral iets zeggen over het functioneren van de corporatie op organisatieniveau. Hierbij kan niet een directe vertaling worden gemaakt naar het niveau van een investeringsvoorstel. Hiervoor is het noodzakelijk dat de corporaties de ‘CFV-toetsingscriteria’ vertalen naar criteria / financiële parameters voor het niveau van de individuele investeringen. In de praktijk worden deze criteria bijvoorbeeld vertaald naar rendementseisen waaraan investeringsvoorstellen dienen te voldoen

Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

Corporaties lenen geld op de kapitaalmarkt om hun projecten te kunnen financieren. Doordat Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) borg staat voor de financiële verplichtingen die voortkomen uit deze financieringen, zijn corporaties, die zijn aangesloten bij het WSW, in staat om de financiering tegen extra aantrekkelijke tarieven aan te trekken. Om aan te kunnen sluiten bij het WSW dient de corporatie te zijn aangemerkt als een Toegelaten Instelling en daarnaast voldoen aan een aantal kredietwaardigheideisen. Deze eisen zijn onder andere gericht op de financiële positie, organisatie en marktpositie van het bezit. De kredietwaardigheid van de aangesloten corporaties wordt twee keer per jaar gecheckt. Als de kredietwaardigheid niet meer voldoende is, wordt de corporatie doorverwezen naar het CFV. Het CFV en WSW hebben hiertoe gezamenlijk een convenant opgesteld.

Eenmaal aangesloten bij het WSW staan de deelnemers garant voor elkaar via een zogenaamde ‘obligoverplichting’. Elke aangesloten corporatie is verplicht om een bedrag over te maken aan het WSW, afhankelijk van de grootte van de geborgde lening van de desbetreffende corporatie.

Het WSW kent de triple-A status als gevolg van de zekerheidsstructuur die bestaat uit 3 lagen: de geldmiddelen van de corporatie, de borgingsreserve van het WSW, en de achtervangpositie van rijk en de gemeenten. De financiers krijgen dan ook de garantie dat aan financiële verplichtingen wordt voldaan. Het WSW stelt woningcorporaties dus in gelegenheid om op de kapitaalmarkt tegen zo laag mogelijke kosten geld te lenen. De corporaties zijn als gevolg van lage rentetarieven in staat om alle niet commerciële activiteiten tegen zo laag mogelijke kosten te realiseren (WSW, 2011).

Net als bij het CFV gaat het om financiële criteria op organisatieniveau die door ieder afzonderlijke corporatie moet worden vertaald naar financiële parameters op het niveau van afzonderlijke investeringen. Het feit dat de criteria vanuit het WSW geen verplichtend karakter hebben vanuit de overheid, maakt dat de criteria vanuit het WSW minder geschikt zijn voor het afwegingskader voor investeringsvoorstellen dan de criteria van het CFV.

Vereniging Toezichthouders Woningcorporatie (VTW)

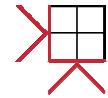
Aangezien een woningcorporatie een maatschappelijke onderneming is, ontbreken aandeelhouders ten aanzien van het houden van toezicht op de bedrijfsvoering. Daar waar het CFV een belangrijke rol speelt bij extern toezicht, met name financieel, op woningcorporaties, spelen Raden van Commissarissen (RvC) en Raden van Toezicht (RvT) een belangrijke rol bij het interne toezicht op de corporatie. Veel van deze commissarissen zijn als lid verbonden aan de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW). Het doel van de VTW is het professionaliseren van het interne toezicht en het ondersteunen van haar leden (KEI, 2011d).

Vanuit deze doelstelling kent de VTW een drietal rollen, te weten:

1. Beroepsvereniging;
2. Belangenbehartiger;
3. Bewaker van intern toezicht bij woningcorporaties.

Volgens de VTW is een sterk en onafhankelijk intern toezicht van cruciaal belang voor het functioneren en de continuïteit van woningcorporaties (VTW, 2011).

Net als bij de Overlegwet zit het toezicht van interne toezichthouders niet zozeer in de inhoudelijke kant van het afwegingskader voor investeringsvoorstellen, maar meer in de procesmatige kant van de afweging tussen verschillende opties. De invloed die een RvC of RvT op het investeringsbeleid heeft van een corporatie is groot. De invloed zit niet zozeer in de



invloed van de VTW, maar meer in de invloed van de commissarissen bij de afzonderlijke corporaties. Het lijkt dan ook van belang om bij het ontwerp van het uiteindelijke afwegingskader hier rekening mee te houden.

AedesCode / Governancecode

Zoals eerder in dit onderzoek al is gesteld zijn corporaties maatschappelijke ondernemingen. Vanuit dit maatschappelijk ondernemerschap bestaat zowel vanuit de corporaties als de stakeholders behoefte aan transparantie en verantwoording over het gevoerde beleid en geleverde maatschappelijke prestaties. Corporaties die zijn aangesloten bij Aedes, de branchevereniging van woningcorporaties, hebben hiervoor in het verleden normen opgesteld ten aanzien van de maatschappelijke functie van de Aedes-leden. Deze normen zijn vastgelegd in de AedesCode. Deze code is sinds 2002 verplicht voor alle leden van Aedes. De code is het resultaat van brede discussies tussen organisaties van zowel binnen als buiten de vereniging.

Medio 2006 hebben Aedes en de VTW de Governancecode Woningcorporaties opgesteld. Deze code maakt integraal onderdeel uit van de AedesCode. In deze code staan normen die betrekking hebben op “goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing bij woningcorporaties” (Van den Brant, 2009: 44). De Governancecode geeft ondermeer aan dat de woningcorporatie de belanghebbenden (stakeholders) van een corporatie minimaal één maal per jaar door middel van een vorm van overleg betrekken bij de beleidsvorming en de realisatie van beleidsdoelstellingen (Aedes, 2006).

Zowel de Aedescode als de governance zijn erg gericht op de maatschappelijke functie van de woningcorporaties. Daarbij valt op dat beide codes richtlijnen geven ten aanzien van transparantie en verantwoording van beleid en geleverde prestaties en de wijze waarop stakeholders hierbij dienen te worden betrokken.

3.6 Recente ontwikkelingen

De laatste jaren zijn er een aantal belangrijke ontwikkelingen geweest die van groot belang zijn op het opereren van de corporaties. Hieronder worden de meest belangrijke en actuele ontwikkelingen geschetst. Door onderzoek te doen naar ontwikkelingen in de corporatiesector wordt inzicht verkregen in de aard van mogelijke veranderingen. Inzicht in de aard van de veranderingen kan helpen bij het ontwerpen van een flexibel en toekomstbestendig afwegingskader.

Commissie Meijerink

Zo werd begin 2008 ‘Stuurgroep Meijerink’ ingesteld door Minister Van der Laan van het ministerie van Wonen, Werken en Integratie en de Aedes. Het doel was om met een advies te komen ten aanzien van de modernisering van het toezicht en de governance bij corporaties. Dit advies resulteerde december 2008 in het rapport ‘Nieuw arrangement overheid - woningcorporaties’. De conclusie van het rapport is dat corporaties private ondernemingen zijn die een publiek belang dienen met een brede zorg voor wonen (Van den Brant, 2009). Een belangrijke aanbeveling vanuit het rapport is het aan stellen van een nieuwe toezichthouder. Deze autoriteit neemt een groot deel van de taken over van het CFV en oordeelt op basis van bestaande bronnen, waaronder het visitatie-instrument (KEI, 2011e).

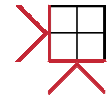
In haar advies geeft commissie Meijerink (2009) aan dat wonen ‘lokaal’ is en dat de corporaties hun omgeving dienen te betrekken bij hun beleid en verantwoording van prestaties. Het betrekken gebeurt aan de hand van visitatie van de corporatie en met jaarverslagen. De Governancecode van de corporatiesector wordt algemeen bindend verklaard door de minister voor WWI. Daarnaast wordt het interne toezicht verbeterd door hogere eisen te stellen aan Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht (KEI, 2011e).

Voorstellen voor wijziging corporatiestelsel

Het uitbrengen van diverse rapporten en het aan het licht komen van misstanden bij onder ander woningcorporaties Rochdale en Woonbron hebben ertoe geleid dat de minister voor WWI 12 juni 2009 is gekomen met een voorstel voor een wijziging van het corporatiestelsel. De voorstellen voor de wijziging van het corporatiebestel zijn opgenomen in een brief die binnen de sector wordt aangeduid als ‘brief van Van der Laan’. Deze stelselwijziging moet leiden tot een sterkere en meer heldere positie van de overheid ten opzichte van de corporaties (KEI, 2009). Belangrijke aspecten voor de corporaties zijn (Ministerie voor WWI, 2009):

- Eén centrale onafhankelijk woningautoriteit waarin het CFV opgaat;
- Minister houdt bevoegdheid om zwaarder te sanctioneren;
- RvC’s moeten professionaliseren;
- Corporaties moeten prestatieafspraken maken in gemeentes waarin zij actief zijn;
- Corporaties moeten externe partners zoeken voor commerciële ontwikkelingen.

Vooruitlopend op de wijziging van het corporatiestelsel maakte minister Van der Laan een pakket integriteitsmaatregelen. Deze maatregelen moesten leiden tot een cultuuromslag binnen de corporatiesector. Deze maatregelen wijken af van het advies van Stuurgroep Meijerink om een centrale toezichthouder in te stellen.



Tijdelijke regeling DAEB toegelaten instellingen volkshuisvesting

De interim-regeling Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB) is 1 januari 2011 van kracht geworden en vormt een uitwerking en gedeeltelijke implementatie van het Besluit van de Europese Commissie met betrekking tot staatssteun in relatie tot de Nederlandse corporatiesector het zogenaamde 'Brusseldossier'. Het Besluit is het resultaat van onderhandelingen tussen de toenmalig minister Van der Laan van WWI en toenmalig Commissaris Kroes van de Europese Commissie (EC). De reden voor deze onderhandelingen waren de twijfels bij de EC over het voldoen van het Nederlandse corporatiestelsel aan de Europese regelgeving.

De ministeriële regeling maakt een scheiding tussen diensten die wel en niet worden gerekend tot de Diensten van Algemeen Economisch Belang. Voor werkzaamheden die als DAEB worden aangemerkt is staatssteun onder bepaalde voorwaarden toegestaan en blijven de Europese mededingingsregels buiten schot. Een aantal voorbeelden van deze diensten zijn: het passend huisvesten van de doelgroep (gezinsinkomen maximaal € 33.614 / jaar), het leveren van diensten aan bewoners, exploitatie en verhuur van huurwoningen tot de maximale huurtoeslaggrens (€ 652,52 / maand). De richtlijn is dat van 1 januari 2011 90% van de sociale huurwoningen (huur maximaal €652,52 / maand) moet worden verhuurd aan mensen met een inkomen van maximaal € 33.614. Het gevolg is dat de doelgroep voor de corporaties kleiner wordt bij een gelijkblijvend aanbod.

De interim regeling loopt vooruit op de toekomstige Herzieningswet Toegelaten Instellingen (= wijziging Woningwet) en zal hoogstwaarschijnlijk van kracht blijven tot de Herzieningswet wordt ingevoerd. (Aedes, 2011b).

Herziening Woningwet (Herzieningswet toegelaten instellingen)

Momenteel ligt het wetsvoorstel Herziening Woningwet bij de Tweede Kamer. Het wetsvoorstel vormt de opvolging van de 'brief van Van der Laan' uit 2009. De belangrijkste aspecten van deze Herzieningswet zijn:

- Een nieuwe autoriteit houdt financieel toezicht op de corporaties;
- De minister houdt toezicht op de prestaties, governance en integriteit;
- Verbetering intern toezicht door versterken van de positie van de RvC;
- Gemeente en corporaties moeten prestatieafspraken maken;
- Primaire taak van corporaties wordt omschreven door uitsplitsing DAEB / niet-DAEB activiteiten (voortvloeiend vanuit 'Brusseldossier' gericht op het voorkomen van staatssteun).

Zoals eerder in dit hoofdstuk aan de orde is gekomen worden de taakvelden van de corporaties momenteel nog omschreven in het BBSH. Dit zal veranderen doordat de taakvelden worden

opgenomen in de Herziening van de Woningwet. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij systematiek die Stuurgroep Meijerink heeft geadviseerd. Hierbij worden de DAEB / niet-DAEB activiteiten gescheiden (Barnard, 2011). De verwachting is dat de herzieningswet per 1 januari 2012 in werking zal treden.

Economische crisis

De Economische crisis van de afgelopen jaren leidt tot een lage investeringsbereidheid (Ymere, 2010a). Investeerders hebben moeite met het aantrekken van kredieten en daarmee het financieren van hun projecten. Ook voor consumenten is het lastiger dan voorheen om een hypotheek te verkrijgen die past bij hun woonwensen. De banken hebben de inkomenstoets aangescherpt. Consumenten kunnen met hetzelfde inkomen tegenwoordig minder geld lenen als in het verleden. Hierdoor zijn zij niet meer in staat om een volgende stap in de wooncarrière te maken. Al met al is doorstroming op de woningmarkt als gevolg van de kredietcrisis tot stilstand gekomen.

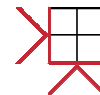
Deze veranderingen dwingen de corporaties ertoe om op een andere manier na te denken over de inzet van haar middelen en het bereiken van haar doelstellingen.

Beleid Regering

Naast de bovenstaande ontwikkelingen zitten er nog een aantal veranderingen aan te komen. Alleen over de vorm en het moment waarop kan op dit moment nog geen zekerheid worden gegeven. Zo zal er waarschijnlijk een wijziging komen in het Woningwaarderingstelsel (WWS) waarbij het idee leeft om het energielabel in de woningwaardering mee te tellen. Het doel is om verhuurders te prikkelen om te investeren in energielabels.

Daarnaast zal naar verwachting ook de huisvestingswet veranderen. De Huisvestingswet geeft gemeenten de ruimte om te sturen op de woonruimteverdeling van de woningvoorraad. Dit moet leiden tot een rechtvaardige verdeling van woonruimte.

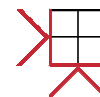
Met de komst van Kabinet-Rutte veranderen een aantal zaken met betrekking tot de Volkshuisvesting. Het kabinet introduceert een inflatievolgend huurbeleid tot inkomensgrens van € 43.000 (80-90% van de huurwoningen). Dit beperkt echter de inkomsten en daarmee de investeringsruimte voor corporaties. Vanaf een inkomen boven € 43.000 mag de jaarlijkse huurverhoging maximaal 5% bovenop inflatie bedragen. Het doel is het bevorderen van doorstroom op de woningmarkt. Daarnaast krijgen huurders het recht om de huurwoning te kopen van de corporatie. Een laatste punt dat in het regeerakkoord is opgenomen is de voorgenomen algemene heffing ter compensatie van de huurtoeslag ter grootte van circa 600 miljoen euro. Dit bedrag vertegenwoordigt een verkleining van het investeringsvolume door corporaties van 10 miljard euro per jaar (Ymere, 2010a).



Vanuit de interviews met Kamphuis, Van der Schaar en Cateau (2011) komt naar voren dat de ontwikkelingen in de afgelopen jaren van invloed zijn op de investeringen door corporaties. Niet alleen de investeringsvolumes lopen terug als gevolg van de gewijzigde context, ook de aard van de investeringen is gewijzigd door veranderingen in het ‘takenpakket’ van de corporaties. De verwachting is dat de komende jaren nog veel veranderingen zullen worden doorgevoerd die hun weerslag zullen hebben op corporatiedoelen en daarmee de investeringen door corporaties. Bij het ontwerpen van het afwegingskader zal hier rekening mee moeten worden gehouden. Het afwegingskader voor investeringsvoorstellen dient vanuit de optiek van toekomstig gebruik voldoende flexibel te zijn om toekomstige veranderingen in de afweging mee te nemen.

Bijlage C

Voorbeeldberekeningen waardering investeringsvoorstellen



Organisatie: A	BASIS-BEREKENING
Project: 1	

Perspectief		Presteren naar Ambitie							
		50%							
Rol			beheerder		ontwikkelaar		belegger		
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	17%	10	0,56	9	0,50	2	0,11	1,17	
2	17%	5	0,28	6	0,33	4	0,22	0,83	
3	17%	1	0,06	3	0,17	6	0,33	0,56	
4	17%	10	0,56	3	0,17	6	0,33	1,06	
5	17%	5	0,28	6	0,33	4	0,22	0,83	
6	17%	1	0,06	9	0,50	2	0,11	0,67	
		100%	32	1,78	36	2,00	24	1,33	5,11

Perspectief		Presteren naar Opgave							
		50%							
Rol			beheerder		ontwikkelaar		belegger		
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	17%	1	0,06	6	0,33	10	0,56	0,94	
2	17%	2	0,11	5	0,28	1	0,06	0,44	
3	17%	3	0,17	4	0,22	9	0,50	0,89	
4	17%	4	0,22	3	0,17	2	0,11	0,50	
5	17%	5	0,28	2	0,11	8	0,44	0,83	
6	17%	6	0,33	1	0,06	3	0,17	0,56	
		100%	21	1,17	21	1,17	33	1,83	4,17

Waardering Organisatiebelang 4,64

Perspectief		Presteren naar Belanghebbenden							
		100%							
Stakeholder			1		2		3		
Prestatieveld	Weging	100%		0%		0%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	17%	10	1,67	0	0,00	0	0,00	1,67	
2	17%	3	0,50	0	0,00	0	0,00	0,50	
3	17%	8	1,33	0	0,00	0	0,00	1,33	
4	17%	5	0,83	0	0,00	0	0,00	0,83	
5	17%	6	1,00	0	0,00	0	0,00	1,00	
6	17%	7	1,17	0	0,00	0	0,00	1,17	
		100%	39	6,50	0	0,00	0	0,00	6,50

Waardering Stakeholdersbelang 6,50

Organisatie: A	Variabele 1: score prestatieveld
Project: 2	

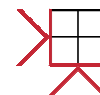
Perspectief		Presteren naar Ambitie							
		50%							
Rol			beheerder		ontwikkelaar		belegger		
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score	score	score	score	score	score	score	totaalscore
1	17%	10	0,56	5	0,28	6	0,33	6	1,17
2	17%	9	0,50	6	0,33	5	0,28	5	1,11
3	17%	8	0,44	7	0,39	4	0,22	4	1,06
4	17%	7	0,39	8	0,44	3	0,17	3	1,00
5	17%	6	0,33	9	0,50	2	0,11	2	0,94
6	17%	5	0,28	10	0,56	1	0,06	1	0,89
		100%	45	2,50	45	2,50	21	1,17	6,17

Perspectief		Presteren naar Opgave							
		50%							
Rol			beheerder		ontwikkelaar		belegger		
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score	score	score	score	score	score	score	totaalscore
1	17%	6	0,33	1	0,06	10	0,56	10	0,94
2	17%	5	0,28	2	0,11	9	0,50	9	0,89
3	17%	4	0,22	3	0,17	8	0,44	8	0,83
4	17%	3	0,17	4	0,22	7	0,39	7	0,78
5	17%	2	0,11	5	0,28	6	0,33	6	0,72
6	17%	1	0,06	6	0,33	5	0,28	5	0,67
		100%	21	1,17	21	1,17	45	2,50	4,83

Waardering Organisatiebelang 5,50

Perspectief		Presteren naar Belanghebbenden							
		100%							
Stakeholder			1		2		3		
Prestatieveld	Weging	100%		0%		0%		100%	
		score	score	score	score	score	score	score	totaalscore
1	17%	10	1,67	0	0,00	0	0,00	0	1,67
2	17%	9	1,50	0	0,00	0	0,00	0	1,50
3	17%	8	1,33	0	0,00	0	0,00	0	1,33
4	17%	7	1,17	0	0,00	0	0,00	0	1,17
5	17%	6	1,00	0	0,00	0	0,00	0	1,00
6	17%	5	0,83	0	0,00	0	0,00	0	0,83
		100%	45	7,50	0	0,00	0	0,00	7,50

Waardering Stakeholdersbelang 7,50



Organisatie: B	Variabele 1: weging prestatieveld (bedr.stijl)
Project: 1	

Perspectief		Presteren naar Ambitie							
	50%	beheerder		ontwikkelaar		belegger			
Rol									
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	50%	10	1,67	9	1,50	2	0,33	3,50	
2	20%	5	0,33	6	0,40	4	0,27	1,00	
3	10%	1	0,03	3	0,10	6	0,20	0,33	
4	10%	10	0,33	3	0,10	6	0,20	0,63	
5	5%	5	0,08	6	0,10	4	0,07	0,25	
6	5%	1	0,02	9	0,15	2	0,03	0,20	
	100%	32	2,47	36	2,35	24	1,10	5,92	

Perspectief		Presteren naar Opgave							
	50%	beheerder		ontwikkelaar		belegger			
Rol									
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	50%	1	0,17	6	1,00	10	1,67	2,83	
2	20%	2	0,13	5	0,33	1	0,07	0,53	
3	10%	3	0,10	4	0,13	9	0,30	0,53	
4	10%	4	0,13	3	0,10	2	0,07	0,30	
5	5%	5	0,08	2	0,03	8	0,13	0,25	
6	5%	6	0,10	1	0,02	3	0,05	0,17	
	100%	21	0,72	21	1,62	33	2,28	4,62	

Waardering Organisatiebelang 5,27

Perspectief		Presteren naar Belanghebbenden							
	100%	1		2		3			
Stakeholder									
Prestatieveld	Weging	100%		0%		0%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	50%	10	5,00	0	0,00	0	0,00	5,00	
2	20%	3	0,60	0	0,00	0	0,00	0,60	
3	10%	8	0,80	0	0,00	0	0,00	0,80	
4	10%	5	0,50	0	0,00	0	0,00	0,50	
5	5%	6	0,30	0	0,00	0	0,00	0,30	
6	5%	7	0,35	0	0,00	0	0,00	0,35	
	100%	39	7,55	0	0,00	0	0,00	7,55	

Waardering Stakeholdersbelang 7,55

Organisatie: B	Variabele 1: weging prestatieveld (bedr.stijl)
Project: 2	Variabele 2: score prestatieveld

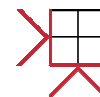
Perspectief		Presteren naar Ambitie							
	50%	beheerder		ontwikkelaar		belegger			
Rol									
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	50%	10	1,67	5	0,83	6	1,00	3,50	
2	20%	9	0,60	6	0,40	5	0,33	1,33	
3	10%	8	0,27	7	0,23	4	0,13	0,63	
4	10%	7	0,23	8	0,27	3	0,10	0,60	
5	5%	6	0,10	9	0,15	2	0,03	0,28	
6	5%	5	0,08	10	0,17	1	0,02	0,27	
	100%	45	2,95	45	2,05	21	1,62	6,62	

Perspectief		Presteren naar Opgave							
	50%	beheerder		ontwikkelaar		belegger			
Rol									
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	50%	6	1,00	1	0,17	10	1,67	2,83	
2	20%	5	0,33	2	0,13	9	0,60	1,07	
3	10%	4	0,13	3	0,10	8	0,27	0,50	
4	10%	3	0,10	4	0,13	7	0,23	0,47	
5	5%	2	0,03	5	0,08	6	0,10	0,22	
6	5%	1	0,02	6	0,10	5	0,08	0,20	
	100%	21	1,62	21	0,72	45	2,95	5,28	

Waardering Organisatiebelang 5,95

Perspectief		Presteren naar Belanghebbenden							
	100%	1		2		3			
Stakeholder									
Prestatieveld	Weging	100%		0%		0%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	50%	10	5,00	0	0,00	0	0,00	5,00	
2	20%	9	1,80	0	0,00	0	0,00	1,80	
3	10%	8	0,80	0	0,00	0	0,00	0,80	
4	10%	7	0,70	0	0,00	0	0,00	0,70	
5	5%	6	0,30	0	0,00	0	0,00	0,30	
6	5%	5	0,25	0	0,00	0	0,00	0,25	
	100%	45	8,85	0	0,00	0	0,00	8,85	

Waardering Stakeholdersbelang 8,85



Organisatie: C	Variabele 1: weging prestatieveld (bedr.stijl)
Project: 1	

Perspectief		Presteren naar Ambitie							
		50%							
Rol		beheerder		ontwikkelaar		belegger			
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	2%	10	0,07	9	0,06	2	0,01	0,14	
2	2%	5	0,03	6	0,04	4	0,03	0,10	
3	2%	1	0,01	3	0,02	6	0,04	0,07	
4	90%	10	3,00	3	0,90	6	1,80	5,70	
5	2%	5	0,03	6	0,04	4	0,03	0,10	
6	2%	1	0,01	9	0,06	2	0,01	0,08	
	100%	32	3,15	36	1,12	24	1,92	6,19	

Perspectief		Presteren naar Opgave							
		50%							
Rol		beheerder		ontwikkelaar		belegger			
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	2%	1	0,01	6	0,04	10	0,07	0,11	
2	2%	2	0,01	5	0,03	1	0,01	0,05	
3	2%	3	0,02	4	0,03	9	0,06	0,11	
4	90%	4	1,20	3	0,90	2	0,60	2,70	
5	2%	5	0,03	2	0,01	8	0,05	0,10	
6	2%	6	0,04	1	0,01	3	0,02	0,07	
	100%	21	1,31	21	1,02	33	0,81	3,14	

Waardering Organisatiebelang 4,66

Perspectief		Presteren naar Belanghebbenden							
		100%							
Stakeholder		1		2		3			
Prestatieveld	Weging	100%		0%		0%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	2%	10	0,20	0	0,00	0	0,00	0,20	
2	2%	3	0,06	0	0,00	0	0,00	0,06	
3	2%	8	0,16	0	0,00	0	0,00	0,16	
4	90%	5	4,50	0	0,00	0	0,00	4,50	
5	2%	6	0,12	0	0,00	0	0,00	0,12	
6	2%	7	0,14	0	0,00	0	0,00	0,14	
	100%	39	5,18	0	0,00	0	0,00	5,18	

Waardering Stakeholdersbelang 5,18

Organisatie: C	Variabele 1: weging prestatieveld (bedr.stijl)
Project: 2	Variabele 2: score prestatieveld

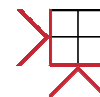
Perspectief		Presteren naar Ambitie							
		50%							
Rol			beheerder		ontwikkelaar		belegger		
Prestatieveld	Weging	33%	33%	33%	100%				
		score	score	score	totaalscore				
1	2%	10	0,07	5	0,03	6	0,04	0,14	
2	2%	9	0,06	6	0,04	5	0,03	0,13	
3	2%	8	0,05	7	0,05	4	0,03	0,13	
4	90%	7	2,10	8	2,40	3	0,90	5,40	
5	2%	6	0,04	9	0,06	2	0,01	0,11	
6	2%	5	0,03	10	0,07	1	0,01	0,11	
		100%	45	2,35	45	2,65	21	1,02	6,02

Perspectief		Presteren naar Opgave							
		50%							
Rol			beheerder		ontwikkelaar		belegger		
Prestatieveld	Weging	33%	33%	33%	100%				
		score	score	score	totaalscore				
1	2%	6	0,04	1	0,01	10	0,07	0,11	
2	2%	5	0,03	2	0,01	9	0,06	0,11	
3	2%	4	0,03	3	0,02	8	0,05	0,10	
4	90%	3	0,90	4	1,20	7	2,10	4,20	
5	2%	2	0,01	5	0,03	6	0,04	0,09	
6	2%	1	0,01	6	0,04	5	0,03	0,08	
		100%	21	1,02	21	1,31	45	2,35	4,69

Waardering Organisatiebelang 5,35

Perspectief		Presteren naar Belanghebbenden							
		100%							
Stakeholder			1		2		3		
Prestatieveld	Weging	100%	0%	0%	100%				
		score	score	score	totaalscore				
1	2%	10	0,20	0	0,00	0	0,00	0,20	
2	2%	9	0,18	0	0,00	0	0,00	0,18	
3	2%	8	0,16	0	0,00	0	0,00	0,16	
4	90%	7	6,30	0	0,00	0	0,00	6,30	
5	2%	6	0,12	0	0,00	0	0,00	0,12	
6	2%	5	0,10	0	0,00	0	0,00	0,10	
		100%	45	7,06	0	0,00	0	0,00	7,06

Waardering Stakeholdersbelang 7,06



Organisatie: D	Variabele 1: weging interne rollen
Project: 1	

Perspectief		Presteren naar Ambitie							
		50%							
Rol		beheerder		ontwikkelaar		belegger			
Prestatieveld	Weging	45%		15%		40%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	17%	10	0,75	9	0,23	2	0,13	1,11	
2	17%	5	0,38	6	0,15	4	0,27	0,79	
3	17%	1	0,08	3	0,08	6	0,40	0,55	
4	17%	10	0,75	3	0,08	6	0,40	1,23	
5	17%	5	0,38	6	0,15	4	0,27	0,79	
6	17%	1	0,08	9	0,23	2	0,13	0,43	
	100%	32	2,40	36	0,90	24	1,60	4,90	

Perspectief		Presteren naar Opgave							
		50%							
Rol		beheerder		ontwikkelaar		belegger			
Prestatieveld	Weging	45%		15%		40%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	17%	1	0,08	6	0,15	10	0,67	0,89	
2	17%	2	0,15	5	0,13	1	0,07	0,34	
3	17%	3	0,23	4	0,10	9	0,60	0,93	
4	17%	4	0,30	3	0,08	2	0,13	0,51	
5	17%	5	0,38	2	0,05	8	0,53	0,96	
6	17%	6	0,45	1	0,03	3	0,20	0,68	
	100%	21	1,58	21	0,53	33	2,20	4,30	

Waardering Organisatiebelang 4,60

Perspectief		Presteren naar Belanghebbenden							
		100%							
Stakeholder		1		2		3			
Prestatieveld	Weging	100%		0%		0%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	17%	10	1,67	0	0,00	0	0,00	1,67	
2	17%	3	0,50	0	0,00	0	0,00	0,50	
3	17%	8	1,33	0	0,00	0	0,00	1,33	
4	17%	5	0,83	0	0,00	0	0,00	0,83	
5	17%	6	1,00	0	0,00	0	0,00	1,00	
6	17%	7	1,17	0	0,00	0	0,00	1,17	
	100%	39	6,50	0	0,00	0	0,00	6,50	

Waardering Stakeholdersbelang 6,50

Organisatie: D	Variabele 1: weging interne rollen
Project: 2	Variabele 2: score prestatieveld

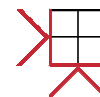
Perspectief		Presteren naar Ambitie							
		50%							
Rol			beheerder		ontwikkelaar		belegger		
Prestatieveld	Weging	45%	15%	40%	100%				
		score	score	score	totaalscore				
1	17%	10	0,75	5	0,13	6	0,40	1,28	
2	17%	9	0,68	6	0,15	5	0,33	1,16	
3	17%	8	0,60	7	0,18	4	0,27	1,04	
4	17%	7	0,53	8	0,20	3	0,20	0,93	
5	17%	6	0,45	9	0,23	2	0,13	0,81	
6	17%	5	0,38	10	0,25	1	0,07	0,69	
		100%	45	3,38	45	1,13	21	1,40	5,90

Perspectief		Presteren naar Opgave							
		50%							
Rol			beheerder		ontwikkelaar		belegger		
Prestatieveld	Weging	45%	15%	40%	100%				
		score	score	score	totaalscore				
1	17%	6	0,45	1	0,03	10	0,67	1,14	
2	17%	5	0,38	2	0,05	9	0,60	1,03	
3	17%	4	0,30	3	0,08	8	0,53	0,91	
4	17%	3	0,23	4	0,10	7	0,47	0,79	
5	17%	2	0,15	5	0,13	6	0,40	0,68	
6	17%	1	0,08	6	0,15	5	0,33	0,56	
		100%	21	1,58	21	0,53	45	3,00	5,10

Waardering Organisatiebelang 5,50

Perspectief		Presteren naar Belanghebbenden							
		100%							
Stakeholder			1		2		3		
Prestatieveld	Weging	100%	0%	0%	100%				
		score	score	score	totaalscore				
1	17%	10	1,67	0	0,00	0	0,00	1,67	
2	17%	9	1,50	0	0,00	0	0,00	1,50	
3	17%	8	1,33	0	0,00	0	0,00	1,33	
4	17%	7	1,17	0	0,00	0	0,00	1,17	
5	17%	6	1,00	0	0,00	0	0,00	1,00	
6	17%	5	0,83	0	0,00	0	0,00	0,83	
		100%	45	7,50	0	0,00	0	0,00	7,50

Waardering Stakeholdersbelang 7,50



Organisatie: E	Variabele 1: weging perspectief
Project: 1	

Perspectief		Presteren naar Ambitie							
		20%							
Rol		beheerder		ontwikkelaar		belegger			
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	17%	10	0,56	9	0,50	2	0,11	1,17	
2	17%	5	0,28	6	0,33	4	0,22	0,83	
3	17%	1	0,06	3	0,17	6	0,33	0,56	
4	17%	10	0,56	3	0,17	6	0,33	1,06	
5	17%	5	0,28	6	0,33	4	0,22	0,83	
6	17%	1	0,06	9	0,50	2	0,11	0,67	
	100%	32	1,78	36	2,00	24	1,33	5,11	

Perspectief		Presteren naar Opgave							
		80%							
Rol		beheerder		ontwikkelaar		belegger			
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	17%	1	0,06	6	0,33	10	0,56	0,94	
2	17%	2	0,11	5	0,28	1	0,06	0,44	
3	17%	3	0,17	4	0,22	9	0,50	0,89	
4	17%	4	0,22	3	0,17	2	0,11	0,50	
5	17%	5	0,28	2	0,11	8	0,44	0,83	
6	17%	6	0,33	1	0,06	3	0,17	0,56	
	100%	21	1,17	21	1,17	33	1,83	4,17	

Waardering Organisatiebelang 4,36

Perspectief		Presteren naar Belanghebbenden							
		100%							
Stakeholder		1		2		3			
Prestatieveld	Weging	100%		0%		0%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	17%	10	1,67	0	0,00	0	0,00	1,67	
2	17%	3	0,50	0	0,00	0	0,00	0,50	
3	17%	8	1,33	0	0,00	0	0,00	1,33	
4	17%	5	0,83	0	0,00	0	0,00	0,83	
5	17%	6	1,00	0	0,00	0	0,00	1,00	
6	17%	7	1,17	0	0,00	0	0,00	1,17	
	100%	39	6,50	0	0,00	0	0,00	6,50	

Waardering Stakeholdersbelang 6,50

Organisatie: E	Variabele 1: weging perspectief
Project: 2	Variabele 2: score prestatieveld

Perspectief		Presteren naar Ambitie							
		20%							
Rol		beheerder		ontwikkelaar		belegger			
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	17%	10	0,56	5	0,28	6	0,33	1,17	
2	17%	9	0,50	6	0,33	5	0,28	1,11	
3	17%	8	0,44	7	0,39	4	0,22	1,06	
4	17%	7	0,39	8	0,44	3	0,17	1,00	
5	17%	6	0,33	9	0,50	2	0,11	0,94	
6	17%	5	0,28	10	0,56	1	0,06	0,89	
	100%	45	2,50	45	2,50	21	1,17	6,17	

Perspectief		Presteren naar Opgave							
		80%							
Rol		beheerder		ontwikkelaar		belegger			
Prestatieveld	Weging	33%		33%		33%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	17%	6	0,33	1	0,06	10	0,56	0,94	
2	17%	5	0,28	2	0,11	9	0,50	0,89	
3	17%	4	0,22	3	0,17	8	0,44	0,83	
4	17%	3	0,17	4	0,22	7	0,39	0,78	
5	17%	2	0,11	5	0,28	6	0,33	0,72	
6	17%	1	0,06	6	0,33	5	0,28	0,67	
	100%	21	1,17	21	1,17	45	2,50	4,83	

Waardering Organisatiebelang 5,10

Perspectief		Presteren naar Belanghebbenden							
		100%							
Stakeholder		1		2		3			
Prestatieveld	Weging	100%		0%		0%		100%	
		score		score		score		totaalscore	
1	17%	10	1,67	0	0,00	0	0,00	1,67	
2	17%	9	1,50	0	0,00	0	0,00	1,50	
3	17%	8	1,33	0	0,00	0	0,00	1,33	
4	17%	7	1,17	0	0,00	0	0,00	1,17	
5	17%	6	1,00	0	0,00	0	0,00	1,00	
6	17%	5	0,83	0	0,00	0	0,00	0,83	
	100%	45	7,50	0	0,00	0	0,00	7,50	

Waardering Stakeholdersbelang 7,50