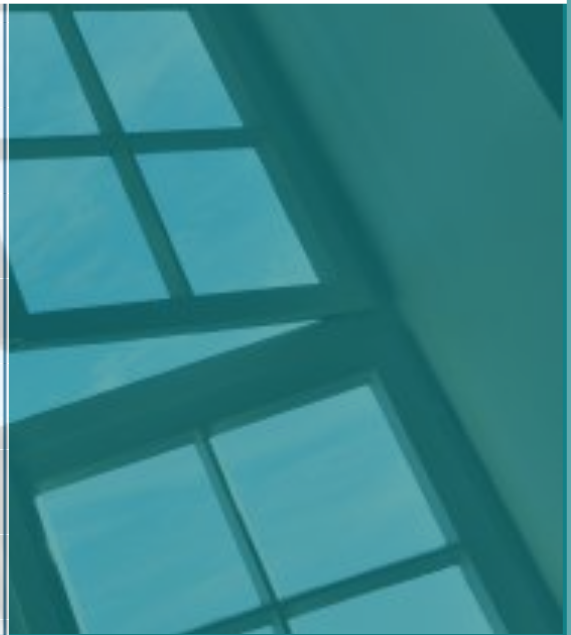


Bouwen aan transparantie

Vastgoedsturing en transparantie bij woningcorporaties nader onderzocht



Masterthesis ten behoeve van de opleiding
Publiek Management van de Erasmus
Universiteit te Rotterdam.
Augustus 2014

Geschreven door: Kim Wijnen

Inhoud

Voorwoord.....	5
1. Inleiding.....	7
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Probleemstelling	8
1.2.1. Vraagstelling	8
1.2.2. Doelstelling.....	9
1.3. Relevantie.....	9
1.3.1. Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.3.2. Maatschappelijke relevantie	10
1.4. Focusorganisatie van het onderzoek.....	10
1.5. Opbouw onderzoek	10
2. Achtergrondschets Corporatiesector.....	11
2.1. Geschiedenis	11
2.2. Relatie tot de overheid	12
2.3. Maatschappelijke onderneming.....	12
2.4. Rol van het vastgoed.....	13
2.5. Tot besluit	13
3. Theoretisch kader.....	15
3.1. Omschrijving theoretische noties	15
3.1.1. New Public Management	15
3.1.2. Network Governance	19
3.1.3. De centrale begrippen nader beschouwd.....	23
3.2. Conceptueel model.....	25
3.3. Operationalisering	27
3.4. Toepassing operationalisering.....	28
4. Methodologie	29
4.1. Onderzoeksveld.....	29
4.2. Onderzoeksmethode en technieken.....	29
4.2.1. Actieonderzoek	29
4.2.2. Kwalitatief onderzoek	30
4.3. Analysemethoden	31
5. Invulling van vastgoedsturing bij woningcorporaties.....	33
5.1. Resultaten interviews: zes pijlers.....	33
5.2. De resultaten en zes pijlers nader beschouwd	35
5.3. Afsluiting.....	36
6. Roep om transparantie	37
6.1. Informatie uit reeds bestaand onderzoek	37
6.1.1. Overheid en (semi-)publieke sector algemeen.....	37

6.1.2.	Woningcorporaties.....	38
6.2.	Analyse van interviews bij woningcorporaties.....	39
6.3.	Afsluiting	40
7.	Invulling van transparantie bij woningcorporaties.....	42
7.1.	Omschrijvingen van transparantie bij woningcorporaties	42
7.2.	Invulling van transparantie bij woningcorporaties.....	45
7.3.	Afsluiting	45
8.	Verhouding pijlers van vastgoedsturing en functionaliteiten van transparantie	47
8.1.	Reflectie vanuit het DrieKamerModel	47
8.1.1.	Maatschappelijke kamer	47
8.1.2.	Vastgoedkamer	47
8.1.3.	Vermogenskamer	48
8.1.4.	Tot besluit.....	48
8.2.	Reflectie vanuit New Public Management en Network Governance.....	48
8.3.	Afsluiting.....	49
9.	Conclusies	51
10.	Aanbevelingen.....	53
10.1.	Aanbevelingen met betrekking tot het bevorderen van samenwerking met stakeholders.....	53
10.2.	Aanbevelingen met betrekking tot duidelijkheid over corporatiekeuzes en de beweegredenen daarvoor	54
11.	Literatuur	57
11.1.	Boeken en artikelen.....	57
11.2.	Websites	59
11.3.	Afbeeldingen	59
12.	Bijlagen.....	60
12.1.	Gestructureerde vragenlijsten	60
12.2.	Omschrijvingen van transparantie.....	63

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het resultaat van een aantal intensieve maanden afstudeeronderzoek. Tijdens dit onderzoek heb ik verschillende inzichten op gedaan, voor de wetenschap en natuurlijk ook voor mezelf. De wetenschappelijke inzichten zullen in dit onderzoek nog volop aan bod komen. De eigen inzichten zou ik graag in dit voorwoord aan u willen aanbieden. Echter merk ik dat het te veel is voor één a4-tje, en vooral te divers. Dit komt door de aard van de onderzoeksobjecten en het onderzoeksveld. Zowel bij transparantie, als bij vastgoedsturing, als bij woningcorporaties in het algemeen, heb ik een grote verscheidenheid aan verschijningsvormen gezien. Dit maakt onderzoek doen niet altijd even gemakkelijk. Gelukkig is de bestuurskunde, en zeker ook de master Publiek Management, al even veelzijdig. Mijn studiejaren hebben mij geleerd om te gaan met alle facetten uit de publieke sector. Hierdoor hoef ik zaken als transparantie en vastgoedsturing niet meteen af te doen als complex. Ik kan ze zien als uitdagend. Ik weet dat er uiteindelijk uitwegen zijn uit het doolhof.

Mijn dank voor alle nieuwe inzichten gaat uit naar een aantal personen. Ik wil de meewerkende corporaties, te weten Mitros, de Alliantie, Sint Joseph, Volkshuisvesting Arnhem, BrabantWonen, Mooiland en Stadgenoot, super bedanken voor de mooie inzichten die ik heb kunnen opdoen. Ze hebben me een waar kijkje in de keuken gegund en de medewerkers hebben niet geschuwd het achterste van hun tong te laten zien. Voor wat extra perspectief bij het onderzoek heb ik ook vragen mogen stellen bij institutionele beleggers Amvest en Vesteda, evenals bij hun brancheorganisatie het IVBN. Ook richting hen veel dank voor de prettige samenwerking.

Ook wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een dankwoordje uit te spreken richting mijn collega's bij Mitros, in het bijzonder richting de begeleiders van mijn afstuderen. Ze stonden altijd klaar met raad, daad en goede support. Natuurlijk ook dank aan Mark van Twist en Michiel Kort, mijn scriptiebegeleiders van de Erasmus Universiteit. Ontzettend knap hoe zij altijd de grote lijn van mijn scriptie bleven zien en precies konden zeggen wat daar wel en niet aan bijdroeg. Zelfs wanneer ik dit soms zelf niet meer zag. Tenslotte ook heel veel dank aan mijn lieve studiegenootjes, want samen afstuderen is makkelijker en vooral ook leuker dan alleen.

Hartelijke groeten,

Kim Wijnen

Vooronderzoek

1. Inleiding

Deze inleiding is het eerste hoofdstuk van het onderzoek en vormt daardoor het opstapje naar de volgende hoofdstukken. Die rol wordt als volgt ingevuld. Allereerst wordt uiteen gezet wat de aanleiding is van dit onderzoek. Uit de aanleiding komt de probleemstelling voort. De probleemstelling vormt het houvast van het onderzoek. De wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie tonen vervolgens wat het belang is van dit onderzoek en hoe het kan bijdragen aan deze beide domeinen. Er wordt afgesloten met een uitleg van de opbouw van het gehele onderzoek.

1.1. Aanleiding



Figuur 1: Woningcorporaties en het overheidsbeleid (Website Corposcoop, 2013).

Woningcorporaties zijn de laatste jaren veelvuldig in het nieuws geweest. Dat dit voornamelijk negatief was, zal niemand verbazen. De jongste golf van misstanden begon in 2006 toen fraude werd geconstateerd bij woningcorporatie PWS (Scherpenisse et al., 2013:9-10). Later kwamen de waarschijnlijk meer bekende gevallen van Woonbron en Vestia. Woonbron kwam mede door de aanschaf van het voormalig stoomschip de *SS Rotterdam* in grote financiële problemen en als gevolg daarvan moest de corporatie in 2012 door externe steun worden gered. In dat jaar gebeurde hetzelfde met woningcorporatie Vestia, de grootste van Nederland, die onder andere door speculaties met risicovolle derivaten en wanbestuur in financieel slecht weer terecht kwam. Deze en andere misstanden zijn in de ogen van de Nederlandse burger en politiek genoeg reden om te geloven dat er in de corporatiesector iets structureel mis is (Scherpenisse et al., 2013:10). Momenteel is er dan ook een parlementaire enquête naar de sector gaande en worden er wijzigingen van de Woningwet voorbereid, die onder andere zullen leiden tot een duidelijkere afbakening van de taken van de woningcorporaties en een strakkere sturing van gemeenten.

Het is niet de eerste keer dat een andere koers wordt ingezet. Het overheidsbeleid met betrekking tot woningcorporaties is niet altijd even eenduidig geweest, zo geeft ook bovenstaande spotprent aan. Sinds de verzelfstandiging van de woningcorporaties in de jaren '90 is het beleid verschillende kanten

opgeschoten (Bertram & Helderma, 2008:2). Er zijn stappen gezet richting een verdergaande privatisering, maar ook stappen om de corporaties juist weer terug te brengen onder de hoede van de overheid. Een tussenvorm werd gevonden in het financieel onafhankelijk maken van de corporaties. Ook met betrekking tot de invulling van taken en thema's is er in de afgelopen decennia regelmatig gediscussieerd. Via een debat over topsalarissen van bestuurders kwamen we terecht bij een debat over de verscherping van toezicht op corporaties (Bertram & Helderma, 2008:15). Van een debat over de betekenis van het veld van leefbaarheid in wijken zijn we terecht gekomen bij een zeer brede inzet in krachtwijken ten tijde van minister Vogelaar. Van een minimale relatie tussen gemeente en corporaties koersen we momenteel aan op een sterkere lokale as tussen beiden dan dat er ooit is geweest. Van een debat over de positie van de huursector in de verzorgingsstaat zijn we terecht gekomen in een debat over de rol van corporaties in een samenleving en staat die we nog niet eenduidig kunnen definiëren.

Volgens Bertram en Helderma (2008:2) kan er één ding over corporaties met zekerheid gezegd worden: niemand is tevreden, niemand heeft de discussie tot een goed einde weten te brengen, maar ook: niemand betwist de cruciale rol van de sector. *'Gedreven door het onvervangbare ideaal van de volkshuisvesting zijn zij in staat authentieke kwaliteit van wonen en leven te realiseren, betaalbaar en toegankelijk voor iedereen'* (Bijddendijk, 2009:18). Binnen de Nederlandse woningmarkt vormen de woningcorporaties een belangrijke categorie aanbieders: globaal een derde van het totale woningaanbod en bijna 85 procent van het aanbod in de huursector is afkomstig van woningcorporaties (Conijn, 2013:41). In deze roerige tijd voor woningcorporaties kan het interessant zijn om eens te buigen over de rol en de taken van woningcorporaties. Echter komt dit niet aan bod in dit onderzoek, gezien dit, onder andere door de parlementaire enquête, al veelvuldig wordt gedaan.

Het onderzoek gaat wel over **transparantie**. Hierbij wordt geen transparantie van het overheidsbeleid bedoeld, zoals in het plaatje hierboven, maar juist transparantie van de corporaties zelf. Er kan immers met de vinger worden gewezen, maar er kan ook vanuit de sector geredeneerd worden. Vanuit de publieke en semipublieke sector is er veel aandacht voor transparantie. Bij woningcorporaties is dit, gezien de misstanden, zeker niet minder het geval. Het zoeken op Google naar transparantie en woningcorporaties levert honderdduizenden hits op.

Transparantie wordt in dit onderzoek gecombineerd met een andere ontwikkeling vanuit de sector, te weten **vastgoedsturing**. Ook vastgoedsturing is een hot item bij woningcorporaties, zo blijkt alleen al uit een bezoekje aan Google. Een bedrijfsmatige kijk op de corporatiesector is één van de eisen van de huidige tijd. Vastgoedsturing is een kijk op of een omgang met vastgoed bij de corporaties. Vastgoedsturing plaatst het vastgoed centraal in de organisatie en streeft naar het omzetten van een missie en een visie op vastgoed in een vastgoedstrategie. Deze strategie moet gekoppeld zijn aan de organisatieprocessen (Eskinasi et al., 2008). In de volgende hoofdstukken worden deze onderwerpen nader toegelicht.

Er is gekozen om specifiek **transparantie** en **vastgoedsturing** samen te brengen omdat er aannames zijn dat deze verband met elkaar kunnen hebben in de sfeer van de omgang met vastgoed bij woningcorporaties. Enerzijds kan een samenvoeging worden gezocht puur omdat het beide actuele ontwikkelingen zijn bij woningcorporaties. Dat legitimeert echter nog geen wetenschappelijk onderzoek. Een aanleiding van de combinatie is te vinden in het DrieKamerModel. Het is een model dat hoort bij de ontwikkelingen rond vastgoedsturing. Het wordt gebruikt om de verschillende processen binnen woningcorporaties, bijvoorbeeld met betrekking tot vastgoed, huurders en/of financiën, inzichtelijk te maken en te verbeteren. Daarnaast is het DrieKamerModel een vastgoedsturingsmodel waarbij specifiek wordt gestreefd naar transparantie. Het model vormt daarom een aanleiding om te kijken naar vastgoedsturing en transparantie samen. Hoe deze combinatie uitpakt, komt verderop uitgebreid aan bod.

1.2. Probleemstelling

1.2.1. Vraagstelling

De **hoofdvraag** van dit onderzoek luidt als volgt:

Op welke manier kan vastgoedsturing bij Nederlandse woningcorporaties bijdragen aan (verbeterde) transparantie van de processen (met betrekking tot vastgoed)?

De beantwoording van de hoofdvraag staat in de conclusie. Alvorens tot een conclusie gekomen wordt, worden in de analyse een aantal deelvragen beantwoord. De eerste deelvraag gaat over vastgoedsturing, de daaropvolgende gaan over transparantie. De vierde deelvraag bevat vervolgens beide centrale concepten, evenals de vijfde.

De **deelvragen** van dit onderzoek luiden als volgt:

1. *Hoe krijgt vastgoedsturing invulling bij Nederlandse woningcorporaties en welke verschillen of varianten zijn daarin te onderkennen?*
2. *Wat zijn mogelijke oorzaken van een eventuele roep om (meer) transparantie van de vastgoedactiviteiten bij woningcorporaties?*
3. *Hoe krijgt transparantie invulling bij Nederlandse woningcorporaties en welke verschillen of varianten zijn daarin te onderkennen?*
4. *Welk verband is er tussen vastgoedsturing en (de verbetering van) transparantie in de praktijk van woningcorporaties?*
5. *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan woningcorporaties ter verbetering van transparantie (met betrekking tot vastgoed) door middel van vastgoedsturing?*

1.2.2. Doelstelling

Dit onderzoek wordt gedaan met onderstaande **doelstelling** als drijfveer:

Het doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen en aanbevelingen doen in/aan (strategieafdelingen van) woningcorporaties over de realisatie van transparantie van hun processen (met betrekking tot vastgoed), door het doen van vergelijkend onderzoek bij zeven woningcorporaties, waarmee in kaart wordt gebracht hoe zij omgaan met vastgoedsturing en (de combinatie met) transparantie, alsmede door te onderzoeken hoe dit zich verhoudt tot vastgoedsturing en ontwikkelingen bij institutionele beleggers.

1.3. Relevantie

1.3.1. Wetenschappelijke relevantie

Woningcorporaties opereren op het raakvlak tussen publieke en private organisaties. Er zijn reeds wetenschappelijke publicaties met een bestuurskundige inslag verschenen over de woningcorporatiesector, vooral op het gebied van bijvoorbeeld (huurders)participatie, toezicht, transparantie, verantwoording en maatschappelijk (verantwoord) ondernemen (o.a. Koolma (2011), Wolfson (2013) en Edwards & Schaap (2006)). Ook zijn er auteurs die onderzoek hebben gedaan naar specifiek het eerdergenoemde raakvlak en die proberen, meestal vanuit rechterlijk of economisch perspectief, te bepalen waar de woningcorporatie in het takenveld precies thuis hoort of wat de rol en plek is van de woningcorporatie in de maatschappij (o.a. de Ridder (1998), Bijdendijk (2009), de Jong (2013) en Scherpenisse et al. (2013)).

Dit onderzoek kan de bestaande wetenschappelijke literatuur verrijken door binnen de corporaties zelf op zoek te gaan naar de veranderingen van de huidige, turbulente tijd. Vanuit een bestuurskundig perspectief en vooral ook vanuit een publiek management-perspectief wordt op zoek gegaan naar de uitwerking en invulling van bedrijfsmatige invloeden op deze bijzondere organisaties. Daarnaast sluit het ook aan bij de wetenschappelijke realiteit, gezien er niet alleen spanning is in de sector, maar er ook daadwerkelijke structurele veranderingen gepland staan, die de corporaties niet onberoerd zullen laten. De Parlementaire enquête Woningcorporaties vormt hier de aanjager van. Het managementperspectief past bij de New Public Management-stroming die vanaf de jaren '80 terrein heeft gewonnen in het publieke domein en die voorlopig nog niet weg te denken lijkt. Verder is het in de bestuurskundige wetenschap nog niet zo vaak voorgekomen dat specifiek wordt gekeken naar de vastgoedkant van de corporaties. In dit onderzoek gebeurt dit wel. Het vastgoed zal, door middel van vastgoedsturing, de nadruk krijgen. Wanneer gekeken wordt naar transparantie bij woningcorporaties, wordt extra aandacht besteed aan het vastgoed van de corporaties. Dit kan tot nieuwe inzichten leiden. Transparantie is in zowel de wetenschap, als in de maatschappij en als in dit onderzoek, een 'hot issue' (naar: Scholtes, 2012:5).

1.3.2. Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het aansluit bij de actualiteit van zowel politiek als burgers. Het onderzoeksobject van woningcorporaties staat al decennialang midden in de maatschappij. In vooral de laatste jaren zijn er lang niet alleen maar positieve berichten over corporaties naar buiten gekomen. Minister Blok heeft dan ook een verzoek tot wetwijzigingen voor de corporatiesector geuit. De wetwijzigingen worden momenteel behandeld en zullen na inwerkingtreding naar verwachting gaan leiden tot onder andere een strakkere taakafbakening van de woningcorporaties en daarnaast tot een sterkere relatie tussen corporaties en gemeenten. Hierdoor zal de centrale overheid meer op afstand komen te staan. Ook zal naar verwachting in oktober 2014 de Parlementaire enquête Woningcorporaties worden afgerond (Tweede Kamer, 2013:3). De commissie die dit onderzoek leidt, onderzoekt de legitimiteit, doeltreffendheid, doelmatigheid en controleerbaarheid van woningcorporaties. Dit doet zij deels naar aanleiding van incidenten in de sector, maar ook deels omdat er het vermoeden leeft dat het gehele stelsel van woningcorporaties niet optimaal is ingericht. Dit onderzoek sluit bij de parlementaire enquête aan omdat het kijkt of vastgoedsturing kan zorgen voor (meer) transparante vastgoedactiviteiten bij de corporaties. Als het antwoord bevestigend is, zal gekeken worden op welke manier dit kan.

1.4. Focusorganisatie van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd bij en op verzoek van woningcorporatie Mitros uit Utrecht. Omdat bij deze woningcorporatie de aanleiding werd gevormd van het onderzoek, zijn hier in verhouding meer interviews afgenomen dan bij de andere woningcorporaties. De conclusies en aanbevelingen zijn echter wel algemeen toepasbaar. Telkens dienen ze passend gemaakt te worden voor de corporatie in kwestie. Na het algemene onderzoek zijn resultaten ontstaan die (ook) toepasbaar zijn voor Mitros.

Mitros is ontstaan in 1998 uit een fusie tussen twee Utrechtse woningcorporaties en één woningcorporatie uit Nieuwegein (Mitros, 2014). De vroegste geschiedenis gaat terug tot 1912. Momenteel kent de organisatie 361 medewerkers en twee vestigingen. Het bezit van de corporatie beslaat zo'n 30.000 verhuureenheden.

1.5. Opbouw onderzoek

Als afsluiting van dit hoofdstuk wordt aandacht geschonken aan hoe dit onderzoek verder opgebouwd is. Het hierop volgende hoofdstuk is het hoofdstuk 'Achtergrondschemen Corporatiesector'. De corporatiesector en haar corporaties zijn bijzondere instituten. Het is daarom van belang om een eerste fundering van de achtergrond van deze instituten aan de lezer mee te geven, zodat dit bij de analyse verderop in het onderzoek achterwege kan blijven. Daarnaast dient deze voorkennis als een opstapje naar de rest van het stuk.

Het theoretisch kader is dan het volgende hoofdstuk. Alvorens dan tot de daadwerkelijke analyse over wordt gegaan, volgt nog het hoofdstuk met daarin de methodologische verantwoording. In dit hoofdstuk is terug te vinden op welke manier het onderzoek is uitgevoerd en hoe daarin rekening is gehouden met het vereiste wetenschappelijke niveau van het onderzoek. Het daaropvolgende gedeelte van de analyse kent vier hoofdstukken, één voor elke deelvraag die er in beantwoord wordt. De antwoorden op de verschillende deelvragen komen samen in de conclusie. Hier is het antwoord op de probleemstelling geformuleerd. Deze conclusie is vervolgens wat praktischer en tastbaarder gemaakt in het allerlaatste hoofdstuk. Hier worden namelijk de aanbevelingen gedaan. Zo wordt ook een antwoord gegeven op de vijfde deelvraag. Tenslotte volgen dan nog de literatuurlijst en de bijlagen. De bijlagen bevatten de vragenlijsten van de verschillende interviews en een citatenlijst horende bij deelvraag drie.

2. Achtergrondschets Corporatiesector

Deze achtergrondschets van de corporatiesector schetst het beeld waarbinnen de stappen en overwegingen in de latere hoofdstukken geplaatst kunnen worden. Er wordt een beeld geschetst waaruit blijkt dat de ontwikkeling van woningcorporaties in een zekere mate afhankelijk is van externe factoren, zoals veranderend overheidsbeleid en veranderende economische situaties. De schets bestaat uit vier onderdelen: de geschiedenis van de corporatiesector, de relatie van de corporaties met de overheid, de woningcorporatie als maatschappelijke onderneming en de bijzondere rol van het vastgoed bij woningcorporaties. Dit laatste onderdeel is toegevoegd in verband met een focus op vastgoedactiviteiten verderop in dit onderzoek.

2.1. Geschiedenis

De huidige corporatiesector kent een lange geschiedenis en bestaat sinds het begin van de 20^e eeuw. Voor die tijd waren er echter ook al aanbieders van sociale huurwoningen in verschillende vormen (De Jong, 2013). Meestal waren dit organisaties die waren opgericht door speciale lagen van de bevolking, zoals industriëlen, kerken of vakbonden. Met de Woningwet van 1901 werd de overheid medeverantwoordelijk voor de beschikbaarheid over een voldoende aantal betaalbare woningen. Voortaan was het verkrijgen van subsidies op dit gebied alleen nog maar bestemd voor organisaties die hun middelen ook uitsluitend in het belang van dit gebied van volkshuisvesting inzetten. Winstuitkering aan derden was niet toegestaan. De Woningwet maakte van woningcorporaties maatschappelijke ondernemingen, die op grond van hun positie in deze wet een bijzondere relatie hebben met de overheid (Conijn, 2005).

In en vlak na de Eerste Wereldoorlog groeide het aantal woningcorporaties flink. De reden hiervoor was de benodigde stimulering van de woningbouw (Conijn, 2005). Marktpartijen pakten de nood van de woningbouw niet op omdat er een hoge rente was en er eveneens hoge investeringsrisico's waren. De woningcorporaties sprongen in dit gat. Een vergelijkbare ontwikkeling is zichtbaar na de Tweede Wereldoorlog en ook (ver) buiten oorlogstijd. Het woningtekort bleef onder invloed van de groei van het aantal huishoudens toenemen, wat leidde tot een aanhoudende steun voor de woningcorporaties. In de tussenliggende periodes, zoals in het begin van de jaren '20 en ook later in de jaren '60 en '70 werden de rol en de taakuitvoering van woningcorporaties onderhevig aan publieke discussie. Er werd beleid voorbereid voor stelselwijzigingen waarin de woningcorporaties een minder dominante positie in de sociale huursector zouden moeten gaan aannemen. Verder dan alleen de voorbereidingen kwam het door externe factoren telkens niet (Conijn, 2005). Zo was er de tweede oliecrisis, die de koopmarkt deed wankelen en hierdoor de steun voor de bouw van sociale huurwoningen (opnieuw) deed aanwakken. De steun groeide als gevolg dan ook voor de woningcorporaties die dit soort woningen wilden bouwen.

Het corporatiemodel bleek niet alleen zinvol te zijn om economische doelen te behalen, maar ook om andere publieke doelstellingen aan te pakken (De Jong, 2013). Dit is te verklaren in het verband tussen goed wonen en andere sociale vraagstukken. Zo was in het begin van de 20^e eeuw niet alleen het woningtekort, maar juist ook de gezondheid van bewoners een belangrijk motief voor het bieden van subsidies aan sociale woningbouw. Door de tijd heen is ook in de doelgroepen van woningcorporatiebeleid variatie te zien, die eveneens veroorzaakt werd door wisselende maatschappelijke en economische vraagstukken. De doelgroepen zijn door de tijd ontwikkeld van onder andere puur de eigen achterban, naar de brede middeninkomens, naar gezinnen met vaste inkomens, naar arbeidsmigranten, naar ouderen en naar bijvoorbeeld bewoners met specifieke woningbehoeften zoals zorg. Vanaf de jaren '80 en '90 vormen de huishoudens met lagere inkomens de belangrijkste doelgroep.

Vanaf de jaren '70 is een trend te zien in de afname van het aantal woningcorporaties als gevolg van fusies (Conijn, 2005). Deze trend zet zich nog steeds voort. In een niet verder groeiende Nederlandse woningmarkt is er een concentratieproces gaande. Daarnaast is er gelijktijdig het proces van professionalisering en verzakelijking van woningcorporaties, dat in gang is gezet vanaf de jaren '90 onder de noemer van verzelfstandigingsbeleid. Met de zogenaamde *Brutering* van de jaren '90 werden de woningcorporaties daadwerkelijk financieel zelfstandig (De Jong, 2013). Subsidieverplichtingen van het Rijk aan woningcorporaties werden weggestreept tegen de schulden van de corporaties, die ongeveer even hoog uitvielen. Voor het Rijk werd de begroting weer behapbaar. De financiële

zelfstandigheid van de woningcorporaties werd versterkt met het afschaffen van een deel van de sturende regelgeving.

2.2. Relatie tot de overheid

De woningcorporatie is een maatschappelijke onderneming (Conijn, 2005). De grondslag van de woningcorporatie is privaatrechtelijk, de invulling van de taken en het beoordelingskader zijn publiekrechtelijk. Dit maakt dat de relatie van de woningcorporaties met de overheid een bijzondere relatie is. Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) uit de jaren '90 is de uitwerking van de Woningwet (Conijn, 2005). Het besluit bevat de regelgeving voor de sector en kent onder andere hoofdstukken over de eventuele toelating van corporaties, fusies, beleidsvoorbereiding en statutenwijzigingen. Het geeft de ruimte aan waarbinnen de woningcorporaties mogen opereren. Hierdoor zijn er geen directe regels, maar eerder kaders waar de corporaties rekening mee dienen te houden. De toelatingsfiguur is de rode draad van de corporatiesector. Kernpunt van de toelating is de bestemmingsplicht rond de inzet van middelen. Toegelaten instellingen werken uitsluitend op het afgekaderde gebied van volkshuisvesting en zetten hun vermogen alleen in voor het belang van diezelfde volkshuisvesting. De bestemmingsplicht van het vermogen heeft sinds 1901 als doel in de Woningwet meegekregen om weglekken van overheidsgeld te voorkomen zonder dat dit zou resulteren in een strakke taakafbakening. Deze oplossing rondom *het verbeteren van volkshuisvesting* vormt nog steeds het anker van de sector. Het model van woningcorporaties bleek veerkrachtig genoeg te zijn om de schommelingen in wensen en noden van de afgelopen jaren op te vangen (De Jong, 2013). De rol die de rijksoverheid speelt met betrekking tot de toelating van woningcorporaties, biedt de rijksoverheid een aantal mogelijkheden tot sturing van woningcorporaties (Conijn, 2005). Vóór de Bruteringswet van de jaren '90 waren de sturingsmogelijkheden van de rijksoverheid verankerd in de subsidiebeschikkingen en dus financieel van aard. Na de Bruteringswet kwam een wat moderne visie op sturing op die kenmerken heeft van netwerksturing en zelfregulering.

Echter staat de tijd niet stil. De verhoudingen van woningcorporaties tot de overheid zullen de komende jaren naar alle verwachting veranderen. De grootste verandering is de rol van de gemeenten. De Herzieningswet zal deze veranderingen bevatten (VNG, 2013). Deze wet is momenteel nog in behandeling. De Commissie-Dekker heeft voorstellen gedaan ter uitwerking van een passage uit het regeerakkoord dat oppert om corporaties onder directe sturing van gemeenten te laten komen. Als aanvulling op de Herzieningswet wil het huidige kabinet ook maatregelen doorvoeren die de taakopdracht van corporaties nader inkaderen. Het is even afwachten wat de gevolgen van deze verschillende plannen zullen zijn.

Woningcorporaties kennen daarnaast een relatie tot twee bijzondere zelfstandige bestuursorganen, te weten het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (Conijn, 2005). Het CFV is opgericht in 1988 en haar taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in de Woningwet en in het Besluit Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting. Het CFV heeft de rol van de financiële toezichthouder van de sector. Het orgaan heeft drie hoofdtaken: de sanering van noodlijdende instellingen, het verlenen van projectsteun en het verzamelen en beoordelen van financiële informatie van de corporaties. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) uit 1983 bevordert de toegang tot de kapitaalmarkt voor de aangesloten corporaties. Dit doet zij door het bieden van garanties aan de verstrekkers van kapitaal aan corporaties. Mocht het nodig zijn kan het WSW noodlijdende corporaties opvangen; mocht vervolgens ook het WSW de corporaties niet meer kunnen helpen, staat vastgesteld dat het Rijk en de gemeenten kunnen optreden als laatste vangnet. Door deze zekerheidsgaranties hebben de corporaties een drempelloze toegang tot de kapitaalmarkt en kunnen zij tegen een lagere rente geld lenen.

2.3. Maatschappelijke onderneming

Uit het voorgaande kan reeds worden opgemerkt dat woningcorporaties in een bijzondere positie verkeren. Zij zijn hybride organisaties, met aspecten uit zowel het publieke als uit het private domein. Ook in de Aedescode, de code die normen en waarden bevat voor woningcorporaties die zijn aangesloten bij de brancheorganisatie Aedes, is nadrukkelijk vernoemd dat een woningcorporatie een maatschappelijke onderneming is (Aedes, 2007). Corporaties dienen volgens Aedes de maatschappelijke bestemming van hun vermogen door effectief toezicht, een transparante inrichting van de organisatie, een voortdurende dialoog met de belanghouders in hun lokale omgeving en in een zorgvuldige omgang met hun klanten te waarborgen. Hierover dient vervolgens weer

verantwoording te worden afgelegd. In de huidige netwerksamenleving ontleent maatschappelijk ondernemen zijn legitimiteit aan het actief betrekken van belanghebbenden in de beleidsvorming (Wolfson, 2013).

Woningcorporaties mogen winst maken; dat hebben ze nodig om de continuïteit van hun taken te waarborgen (Conijn, 2005). De bestemming van het vermogen en de opbrengsten daarvan zijn vastgelegd. Deze moeten altijd in dienst van de volkshuisvesting blijven. De organisatie is een maatschappelijke onderneming, het vermogen is maatschappelijk gebonden. Juridisch gezien behoort het eigen vermogen van de corporatie tot de corporatie zelf, praktisch gezien is er geen vrijheid in de besteding van dat vermogen.

De rol van Nederlandse woningcorporaties in de sociale huursector is in Europees opzicht erg bijzonder (Conijn, 2005). De combinatie van een groot marktaandeel van de corporaties en de afwezigheid van echte staatsbedrijven komt nergens anders in Europa voor. Ook in de categorie maatschappelijke ondernemingen zijn de woningcorporaties zoals wij ze kennen bijzonder. Dit komt doordat zij hun opbrengsten voor meer dan 90 procent uit de huurinkomsten van hun huurders halen, terwijl in andere sectoren de activiteiten van maatschappelijke ondernemingen slechts in een beperkte mate betaald kunnen worden door de afnemers van de geleverde diensten.

2.4. Rol van het vastgoed

In het vastgoed van de woningcorporatie zit het kapitaal verscholen dat de toekomstige activiteiten van de sociale huursector mogelijk maakt (Van Os, 2007). De woning is er dan ook niet alleen om in te wonen; de woning is ook een financieringsbron, die er voor zorgt dat corporaties bijvoorbeeld hun maatschappelijke doelstellingen kunnen uitvoeren. Omdat het vastgoed twee functies tegelijkertijd bekleedt, is het van erg groot belang dat woningcorporaties zorgvuldig om gaan met dit vastgoed en om strategische, weloverwogen keuzes hierover te maken. De woningcorporatie kan door deze dubbelrol van het vastgoed soms opereren als een dienstverleningsorganisatie, soms als een productieorganisatie en soms ook als een beleggingmaatschappij. De corporatie heeft een vastgoedfonds in bezit dat aan zichzelf uitkeert om maatschappelijk zinvolle, maar vrijwel altijd onrendabele, activiteiten te ontplooien.

Het vastgoed van Nederlandse woningcorporaties is van een flinke omvang. Binnen de Nederlandse woningmarkt zijn de corporaties dan ook een belangrijke groep aanbieders. Ongeveer een derde van alle woningen en zo'n 85 procent van het aanbod in de huursector was in 2012 in bezit van de woningcorporaties (Conijn, 2013). Het Centraal Fonds Volkshuisvesting schat het eigen vermogen tegen marktwaarde in verhuurde staat van alle woningcorporaties in dat jaar samen op € 171 miljard.

Volgens de Jong (2013:32) zijn de opvallende prestaties van corporaties in de afgelopen periode, waardoor zo'n groot corporatiebezit heeft kunnen ontstaan, mogelijk gemaakt door de ontwikkeling van de economie en de woningmarkt in de jaren '90. De lage rente zorgde ervoor dat een vrije kastroom mogelijk werd en dat de investeringscapaciteit van corporaties kon groeien. Woningen konden vervolgens met winst worden verkocht en zo ontstond een nieuwe bron van inkomsten. De goede gezondheid van de woningmarkt verklaart dat corporaties ook actiever werden in de commerciële vastgoedmarkt, met onder andere vrijesector huurwoningen en kantoren en winkels in bezit en beheer. Inmiddels zijn de tijden voor vastgoed wat minder rooskleurig. Tijdens de beantwoording van de deelvragen zal onder andere over de incidenten van de corporatiesector, die in bepaalde gevallen ook met vastgoed te maken hebben, gesproken worden. Ook wordt de vastgoedsturing bij de corporaties onderzocht.

2.5. Tot besluit

De geschiedenis van woningcorporaties is dynamisch en rijk aan verandering. Zoals Scherpenisse et al. (2013:8) mooi zeggen, *zijn woningcorporaties door veranderende maatschappelijke opgaven en andere verhoudingen met de overheid steeds van kleur en vorm veranderd*. Het maakt de gehele sector en de woningcorporatie zelf tot een interessant studieobject. Voor de komende jaren lijkt een nieuwe veranderopgave voor de sector aan de orde te zijn. De opvallende lezer heeft wellicht opgemerkt dat de recente incidenten van de sector, die bij het publiek vaak alom bekend zijn, in deze achtergrondschets niet naar voren komen. Hiervoor is bewust gekozen, gezien zij een apart onderwerp

zullen vormen voor de beantwoording van de tweede deelvraag. Er wordt gekeken of deze incidenten (mede) hebben bijgedragen aan een grotere roep om transparantie.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader gevormd. Per theoretische notie wordt eerst de algemene lijn uitgezet, waarna de informatie vervolgens wordt toegespitst op informatie specifiek bruikbaar voor dit onderzoek. Voor dit onderzoek betekent dit dat de informatie een theoretische bril vormt waarmee gekeken wordt naar woningcorporaties. De omschrijving van de theoretische noties eindigt met een paragraaf waarin de verbanden tussen de verbanden alvast worden verkend. Daarna is het conceptueel model te vinden. Tenslotte volgt de operationalisering. De concepten die uit de verschillende theorieën naar boven komen, zullen hier worden vertaald naar 'meetbare' begrippen, zodat ze gebruikt kunnen worden in de analyse.

3.1. Omschrijving theoretische noties

Hieronder worden de theoretische noties omschreven. Het gaat om New Public Management en (Network) Governance. De uitvoering van publieke taken, zoals de taken in het gebied van de sociale huur, is constant aan discussie onderhevig in zowel het politieke als het maatschappelijke domein (van der Steen et al., 2013:8). Er vinden daarbij bewegingen plaats tussen enerzijds publieke en anderzijds private uitvoering. New Public Management en (Network) Governance zijn daar uitwerkingen van. Bij Network Governance zijn er naast de markt en de overheid nog andere actoren van betrokken. Beide noties zijn ontwikkelingen waar ook woningcorporaties mee te maken hebben. Dit uit zich bij New Public Management bijvoorbeeld in de aandacht voor **vastgoedsturing** en bij (Network) Governance bijvoorbeeld in de aandacht voor **transparantie**.

3.1.1. New Public Management

De stroming van het New Public Management heeft sporen achter gelaten in de publieke sector en zeker ook in de semi-publieke sector. New Public Management, vaak afgekort als 'NPM', is in de periode rond 1980-2000 opgekomen. Het gedachtegoed is destijds ontstaan vooral in de Angelsaksische landen, maar de invloed was en is wereldwijd. Volgens Korsten (2011:5-6) *'is NPM het geheel van analyses, ideeën en aanbevolen werkwijzen van bestuurskundigen en andere wetenschappers over vernieuwing van de overheid in termen van een meer (zakelijke en) bedrijfsmatig werken, in casu met meer oog voor onder meer resultaatgerichte prestatiemetingen, decentrale verantwoordelijkheden (contractmanagement) en een alternatieve inrichting door op afstand plaatsing van overheidsorganisaties, privatisering, en bevordering van concurrentie en marktwerking'*. Het is volgens hem vervolgens te herkennen in het streven naar een meer bedrijfsmatige overheid. Dit streven komt terug in de strategische plannen van een aantal overheidsorganen. De NPM-vernieuwing werd en wordt hevig beïnvloed door denkbeelden en termen uit de private sector. Zo stelt Korsten (2011:7) dat de private sector het voorbeeld werd voor de bedrijfsmatige overheid. Deze voorbeeldrol kwam soms tot uiting in een één op één overname van het private gedachtegoed, wat later door sommigen werd gezien als een zwakte van het NPM.

Osborne en Gaebler zijn auteurs die worden geschaard onder de NPM-auteurs. Zij hebben in hun artikel *Reinventing Government* (1992) grofweg de volgende tien regels ontwikkeld om de publieke sector te verbeteren:

1. De overheid moet sturen, niet roeien. Er moet aangegeven worden welke activiteiten gewenst zijn, maar de overheid hoeft deze dan niet zelf uit te voeren;
2. In plaats van dienstverlening aan, moet betrokkenheid van burgers gestimuleerd worden;
3. Concurrentie dient gestimuleerd te worden, zodat een competitieve overheid kan ontstaan;
4. De overheid moet middels een missie duidelijk maken wat de visie is, wat bereikt moet worden en op welke manier dat bereikt moet worden;
5. De overheid moet resultaatgericht sturen; niet de middelen, maar de effecten zijn van belang;
6. Niet wat de overheid wil moet centraal staan, maar wat burgers/klanten wensen;
7. Ondernemerschap bij de overheid moet gestimuleerd worden, zodat niet alleen maar kosten worden gemaakt, maar ook opbrengsten worden gegenereerd;
8. Anticiperen is belangrijk, problemen kunnen beter worden voorkomen dan dat correctief opgetreden moet worden;
9. Decentralisatie moet bevorderd worden. Hierdoor komt niet de hiërarchie centraal te staan, maar participatie en teamwork;

10. De overheid dient marktgeoriënteerd te zijn, zodat de markt een stimulans kan zijn voor veranderingen.

Bovenstaande regels dienen als voorbeeld van een uitwerking van NPM en passen bij de definitie van NPM zoals die door Korsten (2011:7) is opgesteld. Bij de regels is een soortgelijke tred te zien als bij de motivatie voor vastgoedsturing. Zo streeft vastgoedsturing naar optimale keuzes, passend bij de bedrijfsdoelstellingen. Ook is er bij vastgoedsturing decentralisatie ingericht: bovenaan de organisatie worden strategische keuzes gemaakt, die op een passend organisatieniveau lager in de organisatie worden uitgevoerd. Het werk rouleert door de organisatie, wat de samenwerking bevordert.

In de beweging naar New Public Management is sprake van een prioriteitswijziging. Het gaat om een effectieve en efficiënte levering van diensten van de overheid, om een goede uitvoering van de taken, die, zo wordt gezegd, voorheen te kort schoot (van der Steen et al., 2013:24). Niet het beleid is belangrijk, maar wat er met dat beleid gebeurt. Voorbeelden hiervan zijn prestatiesturing, de stroomlijning van werkprocessen, het (re-)organiseren van grote uitvoeringsorganisaties, de vorming van uitvoerende zbo's en agentschappen, evenals professionalisering en protocollisering van organisatieprocessen.

Woningcorporaties zijn veelvuldig in aanraking gekomen met veranderingen als de voorbeelden hierboven. De filosofie van het NPM lag ook ten grondslag aan het beleid ten tijde van de Bruterij in de jaren '90 (De Jong, 2013:19). Corporaties werden geacht binnen de visie van het Rijk, uitgewerkt door de eigen gemeente, hun ruimte als ondernemers optimaal te gebruiken. Systemen van monitoring, visitatie en benchmarking moesten de resultaten laten zien en corporaties moesten hierover rekenschap afleggen. Echter gaf dit ook problemen omdat een heldere publieke opdracht ontbrak. Er werd na de verzelfstandiging vertrouwd op marktwerking en zelfregulering. Wat het belang van de volkshuisvesting precies inhield, moest op lokaal niveau worden bepaald. Daarnaast is toezicht niet hetzelfde als sturing, wat volgens de Jong (2013:19) duidelijk werd toen de economie begon af te koelen en de roep om overheidssturing begon toe te nemen. Echter was NPM ook juist een manier om om te gaan met financiële problemen (Korsten, 2011:13). In de jaren '80 en '90 werd het ingezet om meer grip te krijgen op de financiën en om de (voor het gevoel) te grote en logge overheid aan te pakken.

Volgens de Jong (2013:19) is het model van NPM voor de volkshuisvesting niet altijd alleen maar een succes geweest, omdat aan de voorwaarden van het model in de praktijk niet werd voldaan of voldaan kon worden. Vóór de invloed van NPM deelden de overheid en de maatschappelijke organisaties als het ware de verantwoordelijkheid in het publieke domein. Binnen de filosofie van NPM veranderde dit. De verhouding tussen beiden wordt gezien als die tussen marktpartijen, met ieder eigen belangen. De overheid is als enige verantwoordelijk voor het publieke belang, de maatschappelijke organisaties (en bedrijven) zijn uitvoerders. Wat ontbrak was een heldere publieke opdracht. Het gaat dan om een definitie van het doel van de volkshuisvesting, van het werkterrein dat daarbij hoort en van welke middelen daarvoor mogen worden ingezet. Scholtes (2012:55-56) ziet ook een beperking die verband heeft met NPM met betrekking tot transparantie. Volgens haar kan niet alles in woorden of getallen worden uitgedrukt, laat staan dat het meetbaar of kwantificeerbaar is. Door transparantie kan informatie te gedetailleerd naar buiten worden gebracht, of juist vergaand geaggregeerd. Voor wie op zoek is naar of baat heeft bij die informatie, komt terecht in een overvloed er aan en zal juist de weg kwijt kunnen raken. Over transparantie volgt straks meer.

Vastgoedsturing

Los van het feit of New Public Management nu wel of geen goede ontwikkeling is of is geweest, zijn er ook in de huidige tijd nog uitwerkingen van terug te vinden in de corporatiesector. Een voorbeeld hiervan is vastgoedsturing. Vastgoedsturing past in de trend van meer NPM. Vastgoedsturing kan gezien worden als een uitwerking van het strategisch voorraadbeleid. Voordat vastgoedsturing nader wordt uitgewerkt, gaat het daarom eerst over strategisch voorraadbeleid. Strategisch voorraadbeleid is als volgt te definiëren: *'alle activiteiten die een woningbeheerder ontplooit met als doel de woningvoorraad op de korte en lange termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen met de zich ontwikkelende markt vraag en doelstellingen van de verhuurder'* (Vijverberg, 2005:16).

Van den Broeke deed in 1998 onderzoek naar het strategisch voorraadbeleid. Hij onderscheidde vervolgens drie speerpunten van het strategisch voorraadbeleid: integraal, marktgericht en

toekomstgericht/strategisch. Het integrale speerpunt van deze aanpak betreft het streven naar een samenhang tussen verschillende beleidsactiviteiten (van den Broeke, 1998:13). Samen met werknemers met verschillende invalshoeken wordt het voorraadbeleid ontwikkeld. Afdelingen werken samen om het product met de juiste specificaties, voor de juiste klantgroep, voor de juiste prijs te verhuren. Het integrale in deze zin had ook betrekking op de samenhang van activiteiten van woning en woonomgeving: het beleidsobject wordt breder gezien dan de woning en gaat vaker over de wijk of de buurt. In relatie tot de destijdsde verruimde blik met thema's als leefbaarheid en woonkwaliteit ligt deze wijziging voor de hand.

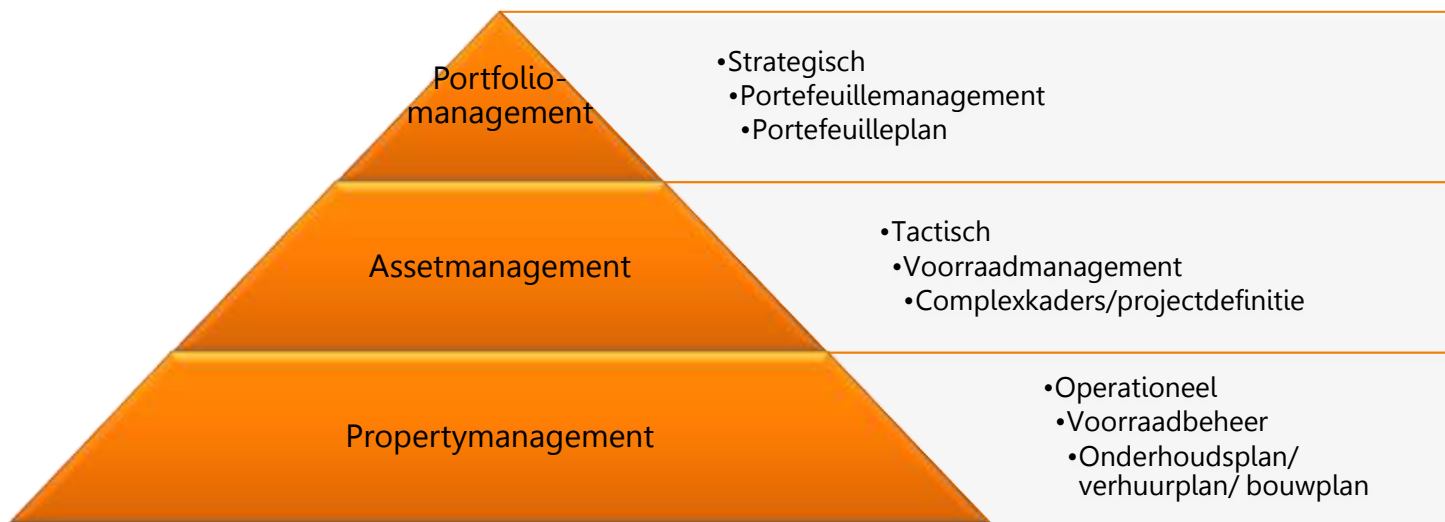
Het tweede speerpunt was het zorgen voor een marktgerichte houding. Het voorraadbeleid wordt voor een groot gedeelte gebaseerd op marktinformatie (van den Broeke, 1998:13-14). De bouwtechnische kwaliteit speelt ook nog een rol, maar is niet langer meer het allerbelangrijkste. Wanneer gekeken wordt naar de markt kunnen er redenen opkomen om een ingreep uit te stellen die vanuit technische optiek eigenlijk noodzakelijk is. Het omgekeerde is ook mogelijk. De algehele financiële positie van de corporatie ging gelden als een belangrijk kader voor het uitwerken van het voorraadbeleid.

Als derde speerpunt noemt van den Broeke (1998:14) dat het voorraadbeleid toekomstgericht en strategisch zou worden ingericht. Corporaties moesten gebruik gaan maken van technieken waarmee beleidsvarianten worden uitgerekend. Hierdoor konden de financiële consequenties van beleidskeuzen worden bepaald. De behoefte aan deze scenario-informatie nam toe door de grotere financiële risico's die de corporaties zelf gingen dragen. Het toekomstgerichte kwam ook tot uitdrukking in de wens om in het voorraadbeleid rekening te houden met de ontwikkelingen van de bevolking, zoals huishoudenssamenstelling. Echter bleef het zo dat aan zulk soort prognoses geen absolute waarden toegevoegd konden worden.

In de huidige tijd wordt regelmatig gesproken en geschreven over de omgang met vastgoed (door een woningcorporatie) in de vorm van vastgoedsturing. Volgens Eskinasi et al. (2008) is een goede definitie van vastgoedsturing de volgende: '*vastgoedsturing is het omzetten van bedrijfsdoelstellingen (missie en visie) naar een portefeuillestrategie met een werkbare koppeling aan bedrijfsprocessen*'. De portefeuillestrategie behelst de omgang met het (toekomstige) vastgoed en de (toekomstige) complexen van de woningcorporatie. Moeten zij bijvoorbeeld behouden blijven of misschien juist worden afgestoten voor het behalen van de bedrijfsdoelstellingen? De definitie zoals gehanteerd door Eskinasi et al. zou ook gebruikt kunnen worden door bijvoorbeeld beleggers in commerciële organisaties (de Vries, 2013). Dit maakt duidelijk dat vastgoedsturing een deels bedrijfskundige benadering is. Binnen het vakgebied vastgoedsturing wordt gestreefd naar een optimaal vastgoedbezit gegeven de doelstellingen van de corporatie. Zo wordt er met het bezit gekeken naar een goede selectie, waarbij het gaat om de spreiding en vermindering van risico's. Bij woningcorporaties zullen daarbij meer complexe bedrijfsdoelstellingen worden toegevoegd, vanwege de veelheid aan rollen die zij vervullen met betrekking tot vastgoed. Commerciële beleggers hebben dit niet.

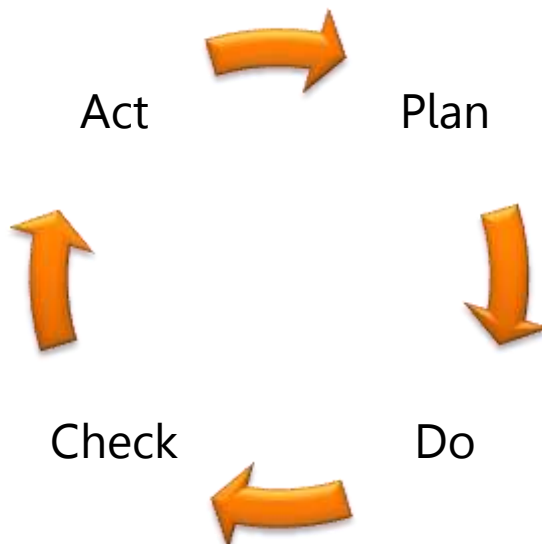
Vastgoedsturing is geen directe opvolger van het strategisch voorraadbeleid; het bouwt er op voort. Vastgoedsturing is een planningsproces, waarbij de omgang met en het beheer van vastgoed door de verschillende niveaus van de organisatie in eenzelfde lijn worden uitgevoerd (de Vries, 2013). Onder de koepel van vastgoedsturing vallen methoden afgeleid aan het idee van strategisch voorraadbeleid, maar ook ideeën afgeleid aan de managementtriade, de beleidscyclus, de top down – bottom up pendel en de Beleidsachtbaan. Deze laatstgenoemden zullen hieronder kort worden behandeld.

Als gevolg van de hiërarchisch opbouw van de meeste organisaties is bijna altijd een onderscheid te maken tussen drie lagen in organisaties, te weten de strategische, tactische en operationele laag (van Os, 2007). In de strategische en tactische laag worden de kaders gevormd voor de lagen daaronder. De tactische laag vormt het knooppunt tussen beiden. Deze gelaagdheid binnen organisaties wordt vaak grafisch weergegeven in de vorm van een piramide, waarbij tegelijkertijd wordt weergegeven dat de strategische laag meestal kleiner in omvang is dan de tactische en de operationele. Van Os (2007:22) heeft in zijn weergave van de zogenaamde managementtriade de gebruikelijke termen van de vastgoedsector toegevoegd. De piramide komt er dan als volgt uit te zien:



Figuur 2: Managementtriade (van Os, 2007:22).

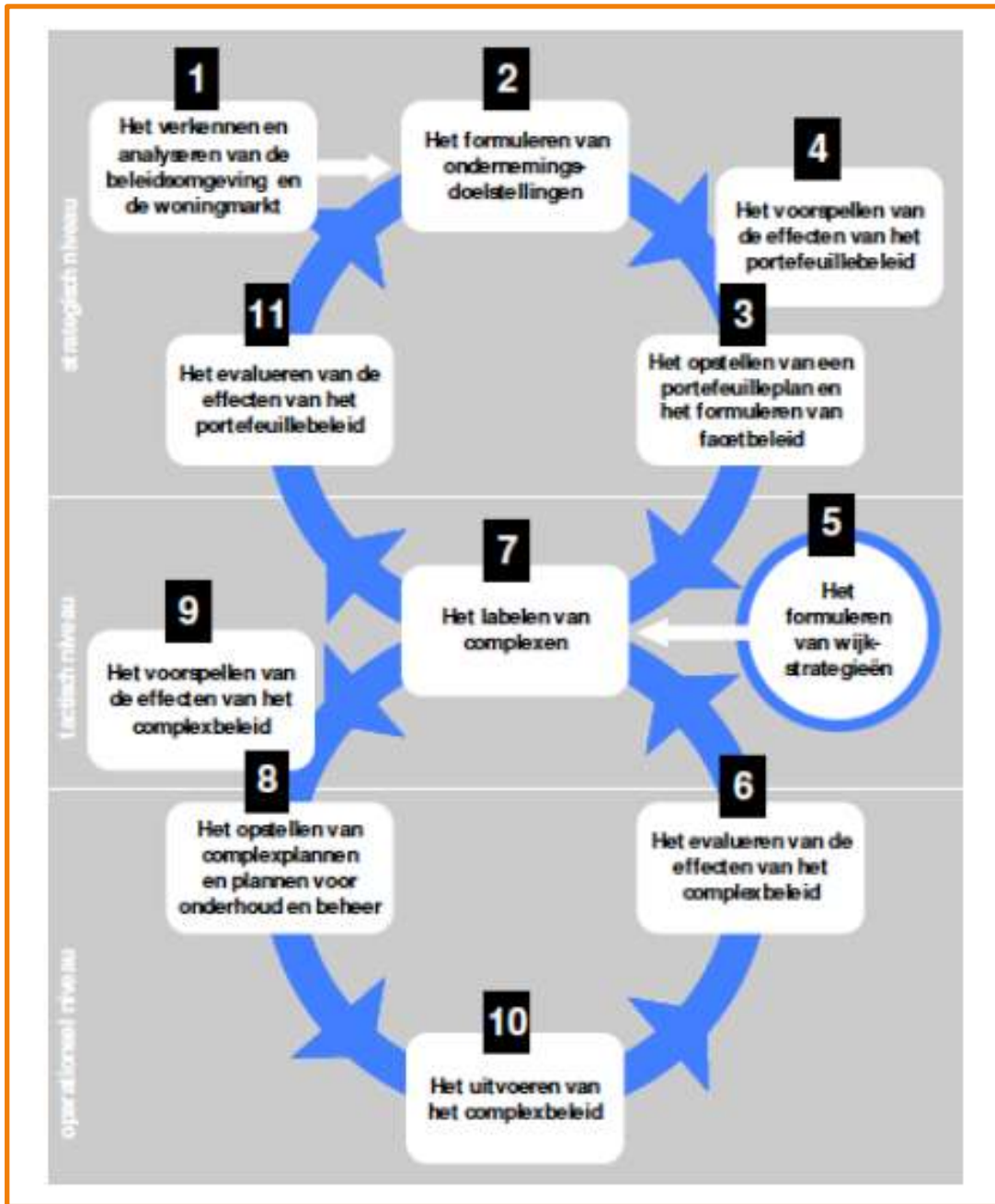
Van Os (2007:22-23) gaat vervolgens verder op het beleidsproces. De vier elementen van de cirkel van Deming (plan, do, check, act) komen volgens van Os terug in elk beleidsvormingsproces. Voor bovenstaande piramide geldt dan dat een cirkel als onderstaande is terug te vinden op de strategische en op de operationele laag. De tactische laag mist: dit komt doordat deze laag de verknoping vormt van de twee processen, aldus Van Os.



Figuur 3: de Demingcirkel (van Os, 2007:23).

Een goed planningsproces heeft volgens de auteurs vervolgens niet alleen dit cyclische karakter, maar kent ook een pendel die van de bovenste lagen naar beneden gaat en een pendel die van de onderste lagen naar boven gaat (van Os, 2007). De doelstellingen van het strategische niveau vormen de kaders voor de operationele activiteiten. De uitkomsten van de operationele uitvoering vormen vervolgens weer input voor de nieuwe strategische doelen. Draagvlak is hierbij erg belangrijk.

Vervolgens combineert van Os (2007:25) deze principes in de door hem ontwikkelde Beleidsachtbaan. Het model wat dan ontstaat is specifiek bruikbaar voor de corporatiesector. De Beleidsachtbaan biedt een grondstructuur voor de beleidscyclus waaraan in specifieke situaties allerlei variaties in aangebracht kunnen worden. Volgens de Vries (2013) is deze gedachte het meest doorontwikkeld in de corporatiesector en ook herkenbaar voor de woningcorporaties. Het staat daarmee aan de basis van de vastgoedsturing bij woningcorporaties. Op de volgende pagina is de Beleidsachtbaan in beeld weergegeven.



Figuur 4: Beleidsachtbaan (van Os, 2007:25).

3.1.2. Network Governance

Governance is een erg breed en lastig te definiëren begrip. Het heeft betrekking op bestuur, toezicht op bestuur en verantwoording over bestuur en toezicht (Hoek, 2007:23). Volgens Hoek (2007:23) benoemen de meeste definities governance als een stelsel van spelregels en omgangsvormen voor bestuur, toezicht en verantwoording. In het openbaar bestuur gelden al sinds jaar en dag deze principes. Echter is de term governance pas in de jaren '90 in gebruik genomen. Het is in een bepaalde mate ook populair geworden als gevolg van het eerder genoemde New Public Management.

Governance als spelregels en omgangsvormen voor het openbaar bestuur zijn in deze context van netwerken noodzakelijk omdat het behartigen van belangen aan andere wordt overgelaten (Hoek, 2007:25). Governance dient er voor te zorgen dat degene die het belang voor een ander behartigt dat zo goed mogelijk doet. Wanneer er slechts één belanghebbende is, met één duidelijk omschreven belang, en één belangenbehartiger, die weet wat van hem of haar verwacht wordt, zou governance eenvoudig vorm gegeven kunnen worden. Echter kent de werkelijkheid meer de omschreven

netwerkstructuur. De door inmiddels steeds meer organisaties ontwikkelde gedragscodes zijn een uiting van deze behoefte aan correctiemechanismen. Governance kan in principe zelf niets tot stand brengen. Wel kan het bijdragen aan de maatschappelijke stabiliteit en vertrouwen in het openbaar bestuur. Na het oplossen van problemen, dient governance vervolgens ook als een middel om problemen in de toekomst te voorkomen.

Wanneer gesproken wordt over governance als een ontwikkeling in het openbaar bestuur, als een soort paradigma (zoals New Public Management eerder ook is beschouwd), kan gesproken worden over *Network Governance*. De basis van Network Governance is dat de overheid minder zelf stuurt, maar meer de samenwerking met anderen op zoekt (van der Steen et al., 2013:25-26). Publieke waarde wordt door de betrokkenen samen gecreëerd. De aandacht voor efficiënte interne organisatie verschuift eerst naar een op de buitenwereld aangesloten eigen organisatie. Vervolgens is er een beweging zichtbaar richting interactie en contact met de buitenwereld. Publieke waarde komt dan tot stand in een coproductie van burgers, overheid, sociale ondernemers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. De buitenwereld wordt daarbij steeds meer leidend in de inspanningen en organisatie van de overheid. Er ontstaat een breed spectrum aan activiteiten gericht op beter samenwerken en beter acteren met de buitenwereld. Beleid wordt hierdoor steeds meer een interactieve inspanning, geleid door de overheid, maar samen met anderen. Voorheen was dit vaak niet samen met anderen, maar *voor* anderen. De nieuwe focus op samenwerking zorgt er voor dat er nieuwe sturingsconcepten ontstaan, zoals netwerksturing. Het gaat hierbij minder om het strak managen van beleidsvorming en uitvoering en meer om managen van interactie. De aandacht is hierdoor verschoven van overheidsbeleid, ofwel *government*, naar governance (Kooiman, 1993).

Hoe verhoudt Network Governance zich tot het New Public Management dat eerder is behandeld? In principe kunnen drie verschillende ontwikkelingen in het openbaar bestuur worden aangeduid. Voorafgaand aan het New Public Management kan gesproken worden over het tijdperk van de zogenaamde traditionele bestuurskunde (Van Eijck, 2014:70). In dit tijdperk wordt uitgegaan van een traditionele sturende relatie tussen overheid en samenleving waarbij de publieke macht gecentraliseerd is bij de overheid. De volgende twee tijdperken, te weten NPM en Network Governance (door van Eijck (2014:70) Public Network Management (PNM) genoemd) hebben een grotere focus op de kracht van de maatschappij om zichzelf te sturen door middel van individuele keuzes (NPM), of dialoog en samenwerking (PNM). Voor dit onderzoek is, zoals eerder bleek, gekozen om te kijken naar welke inzichten NPM en Network Governance, in verband met respectievelijk vastgoedsturing en transparantie, kunnen leveren. In feite is er een overgang merkbaar van NPM naar Network Governance, maar beide stromingen zijn nu en in het verleden te herkennen. Onderstaande tabel vormt een houvast voor het herkennen van de beide stromingen.

	New Public Management (concurrerend model)	Network Governance (Public Network Management) (wederzijds afhankelijk model)
Context	Concurrerend	Continu veranderend
Perspectief	Multicentrisch	Pluricentrisch
Interactie	Aanbod en individuele vraag	Dialoog en samenwerking
Entiteit	Markt	Netwerken
Katalysatoren	Markt	Maatschappelijk middenveld
Concepten	Publieke keuze	Publieke waarde

(naar van Eijck, 2014:71)

De tabel is als volgt te lezen. NPM is een multicentrisch model met een focus op individuele aggregatie (van Eijck, 2014:71-72). De burgers maken rationale keuzes in een concurrerende omgeving. PNM is een pluricentrisch model waarin publieke waarde gecreëerd wordt door dialoog en samenwerking. Verandering wordt bij NPM gekatalyseerd door de markt, bij PNM door het maatschappelijke middenveld. Ook de onderliggende waarden (niet in de tabel vermeld) van beide modellen zijn verschillend. Bij NPM wordt legitimiteit gedefinieerd als de mogelijkheid om efficiënt om te gaan met de bijdragen van belastingbetalers, gebaseerd op hun individuele behoeften. Het model van PNM past bij een legitimiteit die gebaseerd is op onderhandeling en ideale voorwaarden voor dialogen.

Reeds is onderzocht hoe New Public Management te herkennen is bij woningcorporaties. Er werd een uiting van New Public Management gevonden in vastgoedsturing. Is er ook een verband tussen

Network Governance en woningcorporaties aan te duiden? Vanaf de jaren '90 wordt voor de woningcorporaties ingezet op zelfstandigheid, met daaraan toegevoegd een bepaalde mate van zelfregulering door zowel de corporaties als de sector(organen) (De Jong, 2013:42). De governance in de sector moest hierdoor opnieuw worden vormgegeven. Het uitgangspunt hierbij was dat corporaties gezien zouden worden als vastgoedondernemingen met een maatschappelijke missie: ondernemerschap voor maatschappelijk rendement. Hierbij wordt door de Jong (2013:24) gesteld dat woningcorporaties geen organisaties zijn van de staat of van de markt, maar van de samenleving zelf. Het maatschappelijke doel kan sporen met het publieke belang, maar is niet hetzelfde als het publieke belang. Verticale sturing moest vervangen worden door horizontale verankering door middel van verbinding van de woningcorporatie met de belanghebbenden in het netwerk, de stakeholders.

In deze passages van de Jong (2013) is dus de ontwikkeling van Network Governance bij woningcorporaties te herkennen. Voor de opkomst en het bestaan van netwerken zijn afhankelijkheidsrelaties tussen partijen van cruciaal belang (Kort, 2011:41). Deze zijn een gevolg van het feit dat de middelen over verschillende partijen zijn verspreid. De woningcorporaties mogen dan vanaf de jaren '90 min of meer financieel onafhankelijk zijn geworden, voor bijvoorbeeld taakstellingen bleven zij afhankelijk van de rijksoverheid. Door deze afhankelijkheden ontstaat interactie en samenwerking tussen de betrokken partijen. De afhankelijkheden tussen de partijen kunnen door de tijd heen veranderen.

Transparantie

De gedachten rondom Network Governance hebben ook sporen achter gelaten in de corporatiesector. Ze staan in verband met transparantie, dat naast vastgoedsturing een centraal begrip is van dit onderzoek. Governance binnen een organisatie, bijvoorbeeld binnen een woningcorporatie, draait om verantwoording, onafhankelijk toezicht en vergroting van de transparantie (Huis in 't Veld, 2005). Zo kan samenwerking in netwerken gefaciliteerd worden. Het draait uiteindelijk om het vertrouwen van stakeholders als medewerkers, klanten en de samenleving. De aandacht hiervoor past in een brede maatschappelijke trend: de maatschappij eist transparantie. Ook Erna Scholtes stelt in haar onderzoek van 2012 dat transparantie een essentieel onderdeel en een essentiële eigenschap is van goed bestuur en dat het daarom terug te vinden is in de governancecodes (Scholtes, 2012:26). Governancecodes zijn vanaf de jaren '90 steeds meer terug te vinden in de sector.

Transparantie wordt steeds meer gezien als een remedie voor een aantal kwesties in de sfeer van de publieke sector (Scholtes, 2007). Het zou problemen kunnen oplossen als een laag vertrouwen van burgers in de overheid en de uitvoeringsorganisaties, de onvrede over publieke dienstverlening en het bevorderen van marktwerking in de publieke sector. Daarnaast zou het de zelfverantwoordelijkheid van burgers kunnen ondersteunen. Volgens Scholtes (2007) lijkt transparantie soms wel gezien te worden als de maatschappelijke multivitamine. Ook met betrekking tot de woningcorporatiesector is inmiddels een roep om transparantie ontstaan, die verder wordt uitgewerkt in de beantwoording van de analyse.

Om in dit onderzoek te kunnen werken met transparantie, dient een definitie daarvan te worden vastgesteld. Scholtes (2007) stelt dat het tekenend is voor de vanzelfsprekendheid van de term transparantie dat deze zelden gedefinieerd wordt. Hooguit wordt het als synoniem gebruikt van openbaarheid of governance. Een voor dit onderzoek bruikbare definitie is onderstaande definitie van socioloog Etzioni (2010:1). In de analyse verderop in dit document wordt door middel van empirisch onderzoek nader onderzocht hoe transparantie wordt ingevuld door en bij woningcorporaties.

'Transparency is (...) the principle of enabling the public to gain information about the operations and structures of a given entity'.

In haar proefschrift uit 2012 gaat Erna Scholtes vervolgens dieper in op transparantie. Door het onderzoeken van Tweede Kamerstukken uit de periode van 2005-2010 heeft zij zeven vertellingen en betekenissen van transparantie op kunnen stellen. In de tabel op de volgende pagina zijn de zeven vertellingen compact opgenomen.

Vertelling	Betekeningen / functionaliteiten	Motto
1. Hart van de democratie	- Kenbare overheid; - Ontvankelijke overheid.	- Recht op informatie, op de vingers gekeken worden, twee weten meer dan één.
2. Empowerment	- Beschermen; - Toerusten.	- Beter beslagen ten ijs komen, anders onder het gras zichtbaar maken.
3. Alles onder controle	<i>(zie verderop in tekst)</i>	<i>(zie verderop in tekst)</i>
4. Op het (ere) schavot	- Ereschavot; - Schandpaal; - De complete lijst.	- Goed voorbeeld doet goed volgen, zelf oordelen.
5. Regie over markten	- Bestaande markten bevorderen; - Bestaande markten corrigeren; - Nieuwe markten bewerkstelligen.	- Kansen voor nieuwkomers, gelijke kansen alle partijen.
6. Open kaart	- Misstanden; - Vertrouwen in de overheid.	- Er is niets te verbergen, open kaart boven alles.
7. Tomtom	- Kenbaar maken; - Ophelderen; - Herkomst bepalen; - Overzichtelijk maken.	- Weten waar je moet zijn, hoe eenvormiger, hoe beter.

(naar: Scholtes, 2012:93.

De vertellingen zijn, zoals hierboven te zien is, allemaal weer uitgewerkt in verschillende functionaliteiten. Voor de beknoptheid is gekozen om een aantal van de functionaliteiten en motto's niet weer te geven in onderstaande tabel, deze zijn eventueel te vinden in het originele proefschrift (te weten Scholtes, 2012:94).

In dit onderzoek ligt de focus op één vertelling en de bijbehorende functionaliteiten. De vertelling 'Alles onder controle' past het beste bij de probleemstelling van dit onderzoek en staat hier dan ook centraal. Transparantie in deze vertelling heeft betrekking op uitvoerende taken, feitelijk gedrag en intenties van organisaties (Scholtes, 2012: 127). Verschillende partijen willen dit kunnen beoordelen. Dit past bij de taakstelling en institutionele context van woningcorporaties. Er zijn veel actoren betrokken in het veld van sociale huur en woningcorporaties, die de woningcorporaties allemaal in de gaten willen kunnen houden. De andere vertellingen gaan (grotendeels) over de rijksoverheid zelf, eventueel gedecentraliseerd naar provincies, gemeenten en zelfstandige bestuursorganen. Transparantie heeft in de vertelling van 'Alles onder controle' vijf verschillende functionaliteiten. Deze vertelling is niet uitgewerkt in bovenstaande tabel, omdat er hieronder uitgebreider op wordt ingegaan. De gekozen functionaliteiten verschillen flink van elkaar en zullen dan ook los van elkaar in verband tot de woningcorporaties worden onderzocht.

'Alles onder controle'

- 1. Transparantie voor het tegengaan van misbruik of fraude** (Scholtes, 2012:127-128). De achterliggende gedachte is dat er geen sprake kan zijn van het bevoordelen van mensen of partijen die er geen recht op hebben. De regels of procedures die bepalen wat wel en niet geoorloofd is, dienen daarom transparant te zijn. Hoe gemakkelijk de grenzen bepaald kunnen worden, hoe gemakkelijker gezagsdragers ongewenste effecten kunnen teniet doen. Ook werken deze transparante regels preventief. De kwestie rondom transparantie en misbruik of fraude is actueel waar de overheid meer afstand in acht neemt.
- 2. Transparantie voor prijs en prestatie** (Scholtes, 2012:128-130). In de geest van de stroming van het New Public Management is het nodig dat ingeschat kan worden wat publieke producten en diensten waard zijn. Doordat steeds meer publieke taken op afstand van de overheid zijn geplaatst, is dit extra relevant. Om de benodigde informatie over de producten en diensten te verzamelen is transparantie benodigd. Kengetallen en benchmarks zijn hulpmiddelen om in deze transparantie te voorzien. Het leidt tot meer kostenbewustzijn, wat

een positief effect op doelmatigheid kan betekenen. Het management is beter in staat om te sturen. Andere betrokkenen kunnen scherper nagaan of aan hun wensen wordt voldaan. Keerpunt is dat meer te weten komen aanleiding kan zijn om door te vragen. Wie meer laat zien, vraagt om meer bemoeienis.

3. **Transparantie voor prijs en prestatie, verbonden met beleidsdoelen** (Scholtes, 2012:130-133). Het is steeds vaker niet genoeg om alleen 'los' de prijs en prestaties van goederen en diensten te kunnen beoordelen. Uitgaven van publieke organisaties moeten voortaan naast aan prestaties, ook aan beleidsdoelen gekoppeld worden.
4. **Transparantie voor kwaliteit in verhouding tot prestaties** (Scholtes, 2012:133-136). Wanneer betalen en benutten niet één op één met elkaar in verband staan, kunnen burgers meer geïnteresseerd zijn in informatie over kwaliteit dan in kennis over kosten. De kwaliteit kunnen burgers niet direct beoordelen, waardoor het van belang is om die transparant te maken. Door standaardisering en normstelling kan transparantie ontstaan, anderzijds moet transparantie juist leiden tot bijvoorbeeld normen. Doordat men meer te weten kan komen over bijvoorbeeld bepaalde instellingen, kan het maatschappelijk vertrouwen worden vergroot. Organisaties zelf hebben baat bij transparantie omdat zij kunnen leren van de informatie over anderen en daarmee hun eigen kwaliteit kunnen verhogen. Professionals zelf moeten vergelijkbare meetmethoden en indicatoren opstellen. Zij weten immers het beste welke relevant zijn. De 'keurmeesters' onder de toezichthouders zijn belangrijke zaakwaarnemers van de burgers. Burgers moeten kunnen vertrouwen dat het aanbod aan diensten en producten deugd. Hiervoor moeten de bevindingen van inspecties openbaar zijn.
5. **Transparantie voor bevorderen van goed bestuur en goed gedrag** (Scholtes, 2012:136-138). Transparantie bewerkstelligt in deze laatste functionaliteit dat mensen erop kunnen vertrouwen dat organisaties integer functioneren en handelen. Daarnaast wordt dat ook zichtbaar gemaakt. Hierbij geldt dat door te laten zien dat de organisatie deugt, vervolgvragen juist voorkomen kunnen worden. De oorsprong van deze functionaliteit ligt in de grotere vrijheid die (semi)publieke instellingen hebben gekregen om eigen beslissingen te nemen. Het wordt passend geacht dat ze meer verantwoording afleggen, gezien zij over hun eigen strategie en bedrijfsvoering mogen beslissen. Hierdoor kan het tanende maatschappelijke vertrouwen in deze instellingen verbeterd worden. De veronderstelling is dat inzicht geven in prestaties en andere bezigheden van de organisatie leidt tot good governance. Deze vorm van transparantie maakt het bieden van vrijheid en verantwoording mogelijk zonder al te knellende regelgeving.

3.1.3. De centrale begrippen nader beschouwd

Wat is het verband tussen vastgoedsturing en transparantie? Waarom zijn beide begrippen bij elkaar gebracht in de probleemstelling? Enerzijds omdat het beide actuele ontwikkelingen zijn bij woningcorporaties. Dat legitimeert echter nog geen combinatie. Een aanleiding van die combinatie is te vinden in het DrieKamerModel. Dit model hoort bij de ontwikkelingen rond vastgoedsturing. Daarnaast is het DrieKamerModel een vastgoedsturingsmodel waarbij specifiek wordt gestreefd naar transparantie. Het model vormt daarom een aanleiding om te kijken naar vastgoedsturing en transparantie samen. Op wat voor manier vastgoedsturing en transparantie zich dan tot elkaar verhouden en hoe vastgoedsturing kan bijdragen aan transparantie, komt later aan de orde bij het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Hieronder wordt eerst uiteengezet wat het DrieKamerModel inhoudt.

DrieKamerModel

Het DrieKamerModel is een sturingsconcept voor woningcorporaties, waarmee wordt gepoogd de effectiviteit, efficiëntie en financiële continuïteit van de corporaties te verbeteren (Conijn & Claessens, 2013:4). Het is ontwikkeld door adviesbureau Ortec Finance en dus geen wetenschappelijk onderbouwd model, maar het is interessant in de context van dit onderzoek omdat het aansluit bij de thematiek van de probleemstelling en omdat het leeft bij de woningcorporaties. In het DrieKamerModel wordt elk van de drie principes in een eigen 'kamer' ondergebracht, waarna ze in onderlinge samenhang en interactie tot hun recht komen (Conijn & Claessens, 2013:4). Het gaat achtereenvolgens om de maatschappelijke kamer, de vastgoedkamer en de vermogenskamer. Doordat deze van elkaar gescheiden worden en het model probeert duidelijk te maken wat waar bij hoort, kan dit bijdragen aan de transparantie van de corporatie, aldus Conijn & Claessens (2013:4).

In de maatschappelijke kamer wordt gepoogd om de beschikbare middelen op een effectieve manier in te zetten voor maatschappelijk gewenste activiteiten (Conijn & Claessens, 2013:4). De maatschappelijke kamer staat hiervoor een budget ter beschikking dat door de vermogenskamer wordt verschaft. De maatschappelijke activiteiten kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op huurkorting of extra onderhoud of kosten van leefbaarheid. De middelen zullen voor een deel toevloeien naar vastgoedgerelateerde activiteiten en voor een deel naar niet-vastgoedgerelateerde activiteiten van de woningcorporatie. De vastgoedkamer moeten zorgen voor het efficiënt exploiteren van het vastgoed. Binnen de kaders die bij de corporatie van toepassing zijn moet de vastgoedkamer streven naar een marktconform rendement, zowel direct als indirect. Deze gedachte is inherent aan de principes van vastgoedsturing. De hoogte van het rendement kan gespiegeld worden aan dat van andere corporaties, waardoor prestaties van corporaties transparanter worden. Het rendement dat wordt gecreëerd door de vastgoedkamer, wordt uitgekeerd aan de vermogenskamer. Deze kamer moet zorgen voor de financiële continuïteit van de corporatie (Conijn & Claessens, 2013:4). Hiervoor wordt gezorgd door sturing op de gewenste ontwikkeling van de kasstromen en het eigen vermogen. Het eigen vermogen wordt bepaald op basis van marktwaarde van het vastgoed, de financiële continuïteit op basis van de bedrijfswaarde. Zo kan aansluiting worden gezocht bij de beoordelingen van toezichthouders CFV en WSW. In samenhang hiermee wordt ook de mate van het aantrekken van vreemd vermogen voor de corporatie bepaald. Het geld dat onderaan de streep overblijft kan terugvloeien naar de maatschappelijke kamer of gebruikt worden voor de groei van het eigen vermogen. In het schema op de volgende pagina is het DrieKamerModel in zijn geheel weergegeven, inclusief de onderlinge samenhang.



Figuur 5: DrieKamerModel (Conijn & Claessens, 2013:5).

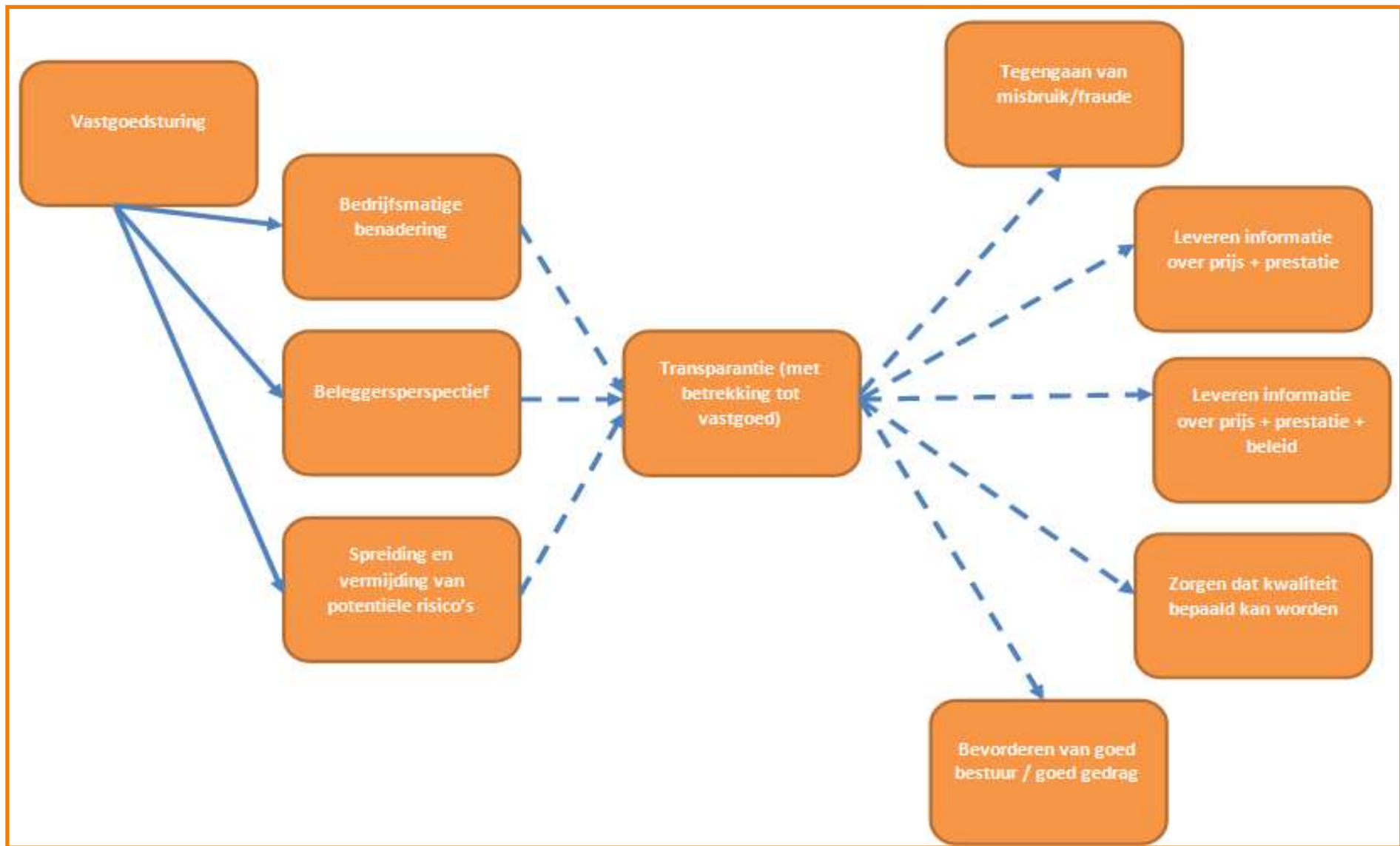
Conijn & Claessens (2013:5) geven bij het model nog aan dat het belangrijk is om de drie invalshoeken te integreren. Zo moet een meerjarig strategisch beleidsplan het integratiekader vormen voor de beleidsplannen van de afzonderlijke kamers. Deze wens, om van bovenaf te kijken naar de activiteiten van de corporatie, komt overeen met de principes van vastgoedsturing die eerder zijn besproken. Wanneer de strategie is uitgezet, is het vervolgens aan de drie kamers om in lijn met de vastgoedpiramide te zorgen voor de tactische en operationele uitwerking. De corporatie kan zelf bepalen op welke manier het DrieKamerModel wordt toegepast, aldus Conijn & Claessens (2013:5). Het kan in ieder geval transparantie bieden over de belangrijkste keuzes waar een woningcorporatie mee te maken heeft.

In principe schetst het DrieKamerModel een kader waarbinnen het makkelijk wordt voor corporaties om verantwoording af te leggen. Zoals Conijn en Claessens (2013:5) stellen kan het model ook gebruikt worden als vorm voor inrichting van bestuur en organisatie, maar dit hoeft niet. In dit opzicht

is het DrieKamerModel duidelijk passend bij de governancegedachte. Het gaat om het scheiden van de belangrijke principes van woningcorporaties, zodat duidelijk wordt wat er gebeurt in bij de corporaties voor anderen. Dit sturingsmodel met een bedrijfskundige, financiële inslag maakt het gemakkelijker om transparant te zijn. Vastgoedsturing en transparantie worden zo gecombineerd.

3.2. Conceptueel model

Op de volgende pagina is het conceptueel model van dit onderzoek weergegeven. Het model is als volgt tot stand gekomen. Uit het vorige gedeelte van het theoretisch kader blijkt dat er in theoretische zin een overgang te zien is van ontwikkelingen rondom New Public Management naar ontwikkelingen rondom (Network) Governance. In de 'dagelijkse praktijk' van woningcorporaties is dit te zien als een doorontwikkeling van vastgoedsturing richting vastgoedsturing dat een grotere verbondenheid heeft met transparantie van vastgoedactiviteiten. In het conceptueel model wordt dan ook op zoek gegaan naar de relatie tussen vastgoedsturing en transparantie. Vastgoedsturing komt tot uiting in drie verschillende pijlers. Transparantie kan tot uiting komen volgens de vijf verschillende functionaliteiten van Scholtes (2012). In de deelvragen wordt getoetst welke manieren passend zijn. Ook wordt in de deelvragen uitgezocht hoe vastgoedsturing specifiek wordt ingevuld bij de woningcorporaties. Het vermoeden is namelijk dat er verschillende invullingen van beide centrale begrippen mogelijk zijn. Een aantal van de lijnen in het conceptueel model zijn stippellijnen. Dit komt doordat nog onderzocht dient te worden of en hoe de verhoudingen tussen de concepten bestaan.



Figuur 6: Conceptueel model

3.3. Operationalisering

In de tabel hieronder is het schema van de operationalisering terug te vinden. In dit schema zijn de termen en definities die onderzocht zullen worden, meetbaar gemaakt. Er is vastgesteld hoe ze te definiëren zijn, waaraan ze te herkennen zijn, bij welke onderzoeksvraag ze aan bod komen en op welke manier ze onderzocht zullen worden. De vijf verschillende functionaliteiten van transparantie (Scholtes, 2012) zullen ieder in hoofdstuk 7 nog verder worden geoperationaliseerd.

Begrip	Definitie	Indicatoren	Onderzoeks- vraag	Methode
New Public Management	Het geheel van analyses, ideeën en aanbevolen werkwijzen van bestuurskundigen en andere wetenschappers over vernieuwing van de overheid in termen van een meer (zakelijke en) bedrijfsmatig werken, in casu met meer oog voor onder meer resultaatgericht prestatiemeting, decentrale verantwoordelijkheden (contractmanagement) en een alternatieve inrichting door op afstand plaatsing van overheidsorganisaties, privatisering, en bevordering van concurrentie en marktwerking (Korsten, 2011:5-6).	<ul style="list-style-type: none"> - (Streven naar) een bedrijfsmatige overheid/publieke sector; - De overheid focust op sturen in plaats van roeien; - In plaats van dienstverlening aan burgers, betrokkenheid van burgers; - Resultaatgerichtheid: niet de middelen, maar de effecten zijn belangrijk. 	1, 4	Desk research
Strategisch Voorraadbeleid <i>(als voorloper van vastgoedsturing)</i>	Alle activiteiten die een woningbeheerder ontplooit met als doel de woningvoorraad op de korte en lange termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen met de zich ontwikkelende marktvrage en doelstellingen van de verhuurder (Vijverberg, 2005:16).	<ul style="list-style-type: none"> - Een samenhang tussen verschillende beleidsactiviteiten (mbt. vastgoed); - Een marktgerichte houding (mbt. vastgoed); - Voorraadbeleid is strategisch en toekomstgericht ingericht. 	1	Desk research / interviews
Vastgoedsturing	Vastgoedsturing is het omzetten van bedrijfsdoelstellingen (missie en visie) naar een portefeuillestrategie met een werkbare koppeling aan bedrijfsprocessen (Eskinasi et al., 2008).	<ul style="list-style-type: none"> - Een bedrijfsmatige benadering (mbt. vastgoed); - Beleggersperspectief (mbt. vastgoed); - Spreiding en vermindering van potentiële risico's (mbt vastgoed). 	1,4,5	Desk research / interviews
Network Governance	Publieke waarde wordt niet door de overheid gemaakt, maar samen met anderen gecreëerd. Niet sturen, maar samenwerken (van der Steen et al., 2013:25).	<ul style="list-style-type: none"> - Minder sturen, meer samenwerken; - Eigen organisatie is aangesloten op buitenwereld - Publieke waarde komt tot stand in coproductie van burgers, overheid, sociale ondernemers, bedrijven en maatschappelijke organisaties; - Door wederzijdse afhankelijkheden ontstaat interactie en samenwerking van verschillende betrokken partijen. (van der Steen et al., 2013:25 & Kort, 2011:41). 	2,3,4	Desk research
Transparantie	Transparency is (...) the principle of enabling the public to gain information about the operations and structures of a given entity (Etzioni, 2010:1).	<ul style="list-style-type: none"> - Het tegengaan van misbruik of fraude ; - Leveren van informatie over prijs en prestatie ; - Leven van informatie over voor prijs en prestatie, verbonden met 	2,3,4,5	Desk research / interviews

		beleidsdoelen; - Zorgen dat kwaliteit (in verhouding tot prestaties) bepaalt kan worden ; - Het bevorderen van goed bestuur en goed gedrag (Scholtes, 2012: 127-138).		
--	--	---	--	--

3.4. Toepassing operationalisering

Hoe wordt het schema gebruikt ter beantwoording van de deelvragen en de hoofdvraag? Over het meten van de indicatoren kan het volgende worden gezegd. De eventuele aanwezigheid van de indicatoren bij bijvoorbeeld corporaties of medewerkers ervan wordt veelal door interviews achterhaald. Het gaat dan om de herkenning ervan door de geïnterviewden. In de antwoorden die zij geven is een match gezocht tussen hun woorden en zinsdelen en de indicatoren van de tabel. De resultaten zijn samengevoegd voor de beantwoording van de deelvragen en leiden tot grote herkenning, matige herkenning of geen herkenning. Bij deelvraag 1 is deze herkenning terug te zien in een stoplicht, met groen voor grote herkenning, oranje voor matige herkenning en rood voor geen herkenning. Bij de andere deelvragen is de herkenning voornamelijk in tekst uitgelegd.

Vervolgens kan het de lezer opvallen dat het DrieKamerModel niet in het schema voorkomt. Het model is hier achterwege gelaten, omdat het niet specifiek als concept voorkomt in de deelvragen, maar eerder als aanleiding van het zoeken van een verband tussen de concepten vastgoedsturing en transparantie. Later wordt het model gebruikt als middel voor reflectie van de onderzoeksresultaten. Ook dient opgemerkt te worden dat bij het onderzoeken van transparantie er voor is gekozen om in de interviews niet direct te vragen naar herkenning van de vijf functionaliteiten, maar naar de herkenning van transparantie in het algemeen en de invulling daarvan binnen de corporatie. Er werd namelijk een meer open houding bij dit thema geprefereerd, omdat er anders het risico bestond dat niet gezegd werd wat herkend werd binnen de corporatie, maar wat herkend zou moeten worden. Vanuit de gegeven omschrijvingen is vervolgens een verband gezocht met de functionaliteiten. Het verband tussen beiden is terug te vinden in de bijlagen.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt, ten behoeve van de betrouwbaarheid van het onderzoek, de onderzoeksmethode weergegeven. Allereerst komt het onderzoeksveld aan bod. Waar vindt het onderzoek plaats? Welke eenheden zullen onderzocht worden? Vervolgens wordt bekeken op welke manier en met welke technieken en instrumenten het onderzoek wordt uitgevoerd. De verzamelde informatie moet op een heldere wijze worden geanalyseerd. Op welke manier dat gebeurt, is terug te vinden in de daaropvolgende paragraaf over de analysemethode.

4.1. Onderzoeksveld

De probleemstelling is leidend voor dit onderzoek. Uit de probleemstelling komen een aantal verschillende actoren naar voren. Deze actoren zijn belangrijk voor de beantwoording van deze probleemstelling. De eerste groep actoren zijn de woningcorporaties. Woningcorporatie Mitros is de eerste van de groep. Het onderzoek strekt zich uit tot woningcorporaties en hun omgang met het vastgoed, in het bijzonder wordt Mitros daarvoor onderzocht. Voor de overige corporaties is gekozen voor een spreiding door het land en een spreiding in grootte. Om deze reden is gekozen voor woningcorporaties Stadgenoot (30.000 woningen), Mooiland, (37.000 woningen) Volkshuisvesting Arnhem (13.000 woningen), De Alliantie (60.000 woningen), BrabantWonen (15.000 woningen) en Sint Joseph (4.000 woningen). Deze corporaties vormen een ruwe doorsnede van de corporatiesector. Daarnaast wordt voor reflectie van de corporatieresultaten ook onderzoek uitgevoerd naar institutionele beleggers. Hiervoor is gekozen doordat vastgoedsturing een bedrijfskundig perspectief heeft. Gekeken wordt of zij eenzelfde ontwikkelingen als bij woningcorporaties herkennen en hoe zij daar mee omgaan. De resultaten dienen niet als één op één toetsing of spiegeling, maar als toevoeging indien gepast. Ze komen voornamelijk voor bij de aanbevelingen. Voor dit onderzoek zullen interviews worden gehouden bij Vesteda en Amvest, evenals bij de brancheorganisatie van vastgoedbeleggers, De Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed (Nederland) (IVBN). Deze interviews zijn vooral van belang voor een wijder perspectief aan het einde van het onderzoek.

De organisaties zijn onderzocht door middel van interviews. Bij Mitros zijn vier interviews afgenomen over het onderwerp transparantie en nog eens vier interviews over het onderwerp transparantie in combinatie met vastgoedsturing. De te interviewen personen zijn geselecteerd aan de hand van hun vakgebied. Dit geldt ook voor alle andere interviews. Bij de zes andere woningcorporaties is telkens één interview afgenomen over transparantie in combinatie met vastgoedsturing. Bij de vastgoedbeleggers is telkens één interview afgenomen met als onderwerp transparantie en vastgoedsturing. Tenslotte is een expert op het gebied van vastgoed bij woningcorporaties, namelijk Johan Conijn, geïnterviewd. Hiervoor is gekozen omdat hij intensief bezig is met het onderwerp, met name ook met betrekking tot transparantie. Zo heeft hij het Driekamermodel uit de begripsbepaling mede ontwikkeld.

4.2. Onderzoeksmethode en technieken

4.2.1. Actieonderzoek

Dit onderzoek wordt uitgevoerd via de onderzoeksmethode van het actieonderzoek. Een definitie van actieonderzoek van Brydon-Miller et al. (2003) is hieronder te lezen. Uit deze definitie kan worden afgeleid dat actieonderzoek verder gaat dan de notie dat theorie informatie kan leveren voor uitwerking in de praktijk (Brydon-Miller et al., 2003). Wat ontstaat is een erkenning dat theorie ook moet voortkomen uit de praktijk en dat een theorie alleen als bruikbaar gezien kan worden als het sociale verandering in eenzelfde praktijk teweeg kan brengen. Volgens deze auteurs is actieonderzoek geen eigen wetenschappelijke discipline, maar een aanpak van onderzoek die door de tijd heen in verschillende onderzoeksdisciplines is ontwikkeld.

'Action research is: a participatory, democratic process concerned with developing practical knowledge in the pursuit of worthwhile human purposes, grounded in an participatory worldview which we believe is emerging at this historical moment. It seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with others, in the pursuit of practical solutions to issues of pressing concern to people, and more generally the flourishing of individual persons and their communities' (Brydon-Miller et al., 2003:10-11).

De aanpak van actieonderzoek past om verschillende redenen bij de strekking van dit onderzoek en bij de probleemstelling. Bij actieonderzoek ben je in principe geen 'objectieve' onderzoeker, maar één van de participerende actoren (Vermaak, 2010:108). Doordat er participerend onderzoek wordt gedaan in een organisatie, is er in feite al invloed op de organisatie en dus op de uitkomsten van het onderzoek. Bij actieonderzoek hoeft dit geen problemen op te leveren. Bij deze methode wordt er namelijk vanuit gegaan dat kennis altijd sociaal is geconstrueerd en ingebed is een systeem van verschillende waarden (Brydon-Miller et al., 2003). Kennis is niet objectief en dus kan de onderzoeker dat ook niet zijn. Door middel van actie onderzoek kan het systeem van verschillende waarden naar voren worden gehaald, bijvoorbeeld door middel van menselijke interactie, doordat duidelijk wordt waar informatie en kennis van afhankelijk is.

Daarnaast is eerder weergegeven dat volgens onderzoekers die de methode van actieonderzoek hanteren, theorie alleen bruikbaar is wanneer het (sociale) verandering te weeg kan brengen. In dit scriptieonderzoek worden organisatieontwikkelingen bekeken en onderzocht en wordt daarover een advies uitgebracht. In die zin is actieonderzoek dus ook passend. Het actieonderzoek van deze scriptie is niet zo breed opgevat als het actieonderzoek uit de theorie van onder andere Brydon-Miller et al. (2003). Dit komt doordat het onderzoek te klein is om uitvoerig bezig te zijn met bijvoorbeeld observaties. Er is in dit onderzoek vooral strekking gegeven aan actieonderzoek doordat het onderzoek is begonnen vanuit een organisatie die ook onderwerp is van het onderzoek, te weten Mitros. Dit kan, zoals hierboven gesteld, automatisch al veranderingen in deze organisatie, als in de andere onderzochte organisaties, te weeg brengen.

Bij actieonderzoek is het lastig om te voldoen aan de eis van repliceerbaarheid van wetenschap (Vermaak, 2010:108). Dit komt doordat de onderzoeker een van de participerende actoren is en deze onderzoeker ervan uitgaat dat de resultaten specifiek zijn voor de ontdekte context van de casus en context. Vermaak (2010:108) haalt vervolgens Checkland (2000) aan, die bij actieonderzoek geen waarde hecht aan repliceerbaarheid, maar aan navolgbaarheid. Een actieonderzoek is van voldoende kwaliteit (met betrekking tot de methode) wanneer het onderzoeksproces, de redeneringen en de keuzes van het onderzoek navolgbaar zijn.

Met de navolgbaarheid wordt in dit scriptieonderzoek extra rekening gehouden. Zo zijn in de bijlagen de vragenlijsten van de interviews terug te vinden, evenals een overzicht van de gevormde definities van transparantie zoals gegeven door de geïnterviewden. Wanneer er in de hoofdstukken een oordeel wordt gevormd, bijvoorbeeld over de aanwezigheid van de pijlers van vastgoedsturing bij de woningcorporaties, wordt er telkens duidelijk uitgelegd waarop de keuzes gestoeld zijn, vaak met voorbeelden voortkomende uit interviews.

4.2.2. Kwalitatief onderzoek

Dit scriptieonderzoek is een zogenaamd kwalitatief onderzoek. Een korte omschrijving van kwalitatief onderzoek luidt *'onderzoek naar de situatie van de aard van verschijnselen'* (Lucassen & Olde-Hartman, 2007:6). Het gaat om het onderzoek van de aard van verschijnselen, dat wil zeggen om hun kwaliteit, hun verschijningsvormen, de context, perspectieven, etc. Het uitgangspunt bij dit type onderzoek is een weerbarstig feit dat (nog) niet te standaardiseren is. Vandaar dat kwalitatief onderzoek geschikt is voor de probleemstelling van dit onderzoek. Het is vooral een verkenning van de concepten en hun verbanden. Er worden passende gegevens gezocht bij redeneringen.

Er zijn verschillende manieren om kwalitatief onderzoek uit te voeren. Voor dit onderzoek is gekozen voor het houden van interviews en voor het doen van deskresearch. Hiermee kan naar verwachting de informatie ontrafeld worden waarmee de probleemstelling beantwoord kan worden.

4.2.2.1. Deskresearch

Deskresearch is het verzamelen van gegevens/informatie over een onderwerp uit bestaande bronnen. Voor het beantwoorden van de deelvragen zal vooral wetenschappelijke deskresearch gedaan worden, eventueel aangevuld met documenten uit de te onderzoeken organisaties, zoals beleidsnotities.

4.2.2.2. Interviews

Een groot gedeelte van de informatie die benodigd is om de analyse uit te kunnen voeren, is opgedaan door interviews, zoals gezegd bij Mitros, bij overige woningcorporaties, bij

vastgoedbeleggers en met een expert. Omdat de meeste onderzoeksresultaten ter beantwoording van de deelvragen zo veel mogelijk met elkaar vergeleken worden, moeten de interviews zo gestructureerd mogelijk zijn. Om dat te bereiken is voor dit onderzoek gekozen voor interviewen aan de hand van de zogenaamde *laddering technique*. Deze techniek wordt gebruikt om een individu zijn of haar visie op de wereld te kunnen achterhalen, zonder dat hier direct naar wordt gevraagd (Corbridge et al., 1994:316).

Een interview volgens de methodiek van de laddering technique begint typischer wijs wanneer de onderzoeker aan iemand een vraag stelt met daarin een startpunt (Corbridge et al., 1994:316-317). In het voorbeeld van dit scriptieonderzoek zou het startpunt in het domein van 'vastgoedsturing', simpelweg 'vastgoedsturing' kunnen zijn. Met de daarop volgende vragen wordt daarna geprobeerd om de hiërarchie vanaf het startpunt naar beneden te volgen, door een vraag te stellen die bijvoorbeeld probeert om verschillende typen van het startpunt te achterhalen. Bij vastgoedsturing wordt dan bijvoorbeeld gevraagd naar de indicator 'bedrijfsmatigheid'. Daarna is het mogelijk om weer te vragen naar voorbeelden van die verschillende typen. Ook kan geschakeld worden tussen verschillende startpunten of typen en voorbeelden door te vragen hoe het een zich verhoudt tot het ander. Wat is het verschil tussen x en y? Op deze manier kan stukje bij beetje een gedachtepatroon worden achterhaald, met daarin de achterliggende waarden die een rol spelen voor de expert.

Het is belangrijk dat de onderzoeker een gestandaardiseerde vragenlijst gebruikt tijdens de interviews met de laddersessies (Corbridge et al., 1994:317). Daarnaast moet gezorgd worden dat de verschillende besproken concepten, allemaal met verschillende niveaus in de hiërarchie, niet met elkaar verwisseld worden. In de bijlagen zijn de gestructureerde vragenlijsten, naar het idee van de laddering technique, terug te vinden.

4.3. Analysemethoden

Voordat aan de analyse begonnen wordt zijn er op twee verschillende manieren data verzameld, namelijk door middel van interviews en door middel van deskresearch. De interviews zullen worden uitgetypt om de data bruikbaar te maken voor gevolgtrekking in de analyse. De verzamelde data door middel van deskresearch is systematisch behandeld, steeds per deelvraag of gedeelte van de deelvraag. Wanneer tijdens het proces blijkt dat er onvoldoende informatie is, wordt deze aangevuld.

Analyse

5. Invulling van vastgoedsturing bij woningcorporaties

In het theoretisch kader is New Public Management uitgewerkt. Daarnaast is een uitwerking daarvan onderzocht, namelijk vastgoedsturing. Voor de probleemstelling van dit onderzoek is onderzocht hoe vastgoedsturing kan bijdragen aan transparantie van vastgoedactiviteiten bij woningcorporaties. Er is hiervoor niet gekozen om niet te spreken over transparantie en vastgoedsturing in het algemeen, maar over transparantie en vastgoedsturing op de manier waarop ze worden opgevat door de woningcorporaties. In dit hoofdstuk wordt door middel van onderstaande deelvraag gekeken wat vastgoedsturing bij de onderzochte woningcorporaties inhoudt. Later volgt ook de invulling van transparantie bij de woningcorporaties.

Deelvraag 1: Hoe krijgt vastgoedsturing invulling bij Nederlandse woningcorporaties en welke verschillen of varianten zijn daarin te onderkennen?

5.1. Resultaten interviews: zes pijlers

Om er achter te komen hoe bij de ondervraagde woningcorporaties vastgoedsturing wordt geïnterpreteerd, hoe het er is vormgegeven en hoe er over wordt gedacht, zijn interviews afgenomen met een aantal medewerkers. Deze medewerkers hebben in hun dagelijkse werkzaamheden te maken met vastgoedsturing. Naar vastgoedsturing is gevraagd door middel van het noemen van de drie verschillende pijlers die zijn uitgewerkt in het schema van de operationalisering. Het gaat hierbij om bedrijfsmatigheid, om het hanteren van een beleggersperspectief en om spreiding en vermindering van potentiële risico's. In het theoretisch kader kwam naar voren dat het strategisch voorraadbeleid een voorloper was van vastgoedsturing. Ook naar strategisch voorraadbeleid is daarom gevraagd, door middel van drie pijlers. Deze pijlers zijn marktgerichtheid, integraliteit van beleid en toekomstgerichtheid. Bij alle pijlers werd telkens de vraag gesteld of ze werden herkend, nu of in het verleden.

De resultaten van de zes pijlers zijn hieronder per pijler uitgewerkt. De kleuren van de balken waarin de pijlers staan genoemd, kunnen variëren van rood, via oranje, tot groen. Rood staat hierbij voor nauwelijks tot geen herkenning, oranje voor matige herkenning en groen voor grote herkenning. De kleuren vormen een visueel stoplicht, dat aangeeft in welke mate de verschillende pijlers worden herkend. Het stoplicht en de uitwerkingen ervan hebben telkens betrekking op de resultaten van afgenomen interviews bij corporaties samen. Indien de resultaten van de focuscorporatie, te weten Mitros, in een belangrijke mate verschillend blijken te zijn, zullen deze nog los worden behandeld.

• Integraliteit van beleid (strategisch voorraadbeleid)

In de huidige tijd, ten tijde van wat de meeste ondervraagden herkennen als het tijdperk van vastgoedsturing, wordt gestreefd naar beleid dat integraal is. Dit was in de tijd van vóór vastgoedsturing volgens de ondervraagden ook al grotendeels zo. Zo moet het verkoopbeleid bijvoorbeeld samenhangen met het algemene portefeuillebeleid. Dit is wel moeilijk, zo is het algemene beeld. Er wordt hierbij gesproken over eigen kokertjes, eigen beleidsgebieden, waarbij soms de dwarsverbanden niet voldoende tot uiting komen. Aan de andere kant wordt duidelijk dat de medewerkers ook waken voor een te grote verbondenheid van al het beleid. Dit heeft een aantal grondslagen. Zo geeft één medewerker aan dat het gesprek opgezocht moet blijven worden om het beste resultaat te bereiken, niet alles moet vooraf vastliggen. Een andere medewerker zegt dat het vanwege het afnemende geloof in de maakbaarheid van de samenleving en specifiek van ruimtelijke ordening het niet gewenst is om alles vast te leggen en met elkaar te verbinden, omdat dit het lastig kan maken om voorbijkomende kansen te grijpen. Het beleid moet een integraal kader vormen waar vanuit verder gewerkt kan worden, maar het mag niet alles al bij voorbaad strak afkaderen, zo kunnen de gedachten van de meewerkende personen aan dit onderzoek worden samengevat. Ook bij focuscorporatie Mitros is de integraliteit van beleid een streven, maar levert uitvoering ervan in de praktijk wat problemen op. Sommige issues gaan nu eenmaal voor. De integraliteit kan er ook missen doordat er op verschillende niveaus in de organisatie, verschillend wordt omgegaan met bepaalde zaken.

• Marktgerichtheid (strategisch voorraadbeleid)

Van de drie pijlers van strategisch voorraadbeleid, wordt de marktgerichtheid het meest herkend door de participanten van het onderzoek die werkzaam zijn bij de verschillende onderzochte corporaties. Er worden door deze corporaties veelvuldig marktanalyses gedaan. Afhankelijk van bijvoorbeeld verschillende grondprijzen van bepaalde locaties worden keuzes gemaakt over waar eventueel gunstige mogelijkheden zouden zijn voor nieuwbouw. Als kanttekening wordt aangemerkt dat de marktgerichtheid misschien te ver doorslaat, dat het doel van de volkshuisvesting wel in zicht moet blijven. Ook wordt gezegd dat de wensen van de huurders niet altijd overeen komen met wat redelijker wijs door de woningcorporatie gerealiseerd kan worden, waardoor marktanalyses niet altijd realistisch zijn. Bij de focuscorporatie Mitros wordt door sommige ondervraagden marktgerichtheid heel erg herkend, zeker wanneer het gaat over vastgoedinvesteringen. Er worden reactiegraden van vrijgekomen huurwoningen bijgehouden, evenals vierkante meterprijzen. Ook worden er marktonderzoeken gedaan. Echter geldt deze herkenning niet voor alle ondervraagden van Mitros. Dit komt volgens hen onder andere door het feit dat de Utrechtse markt (van sociale huur) eigenlijk 'te goed' is. Hiermee wordt bedoeld dat daardoor een prikkel mist om goed te kijken naar waar de behoeftes liggen in de markt.

• Toekomstgerichtheid (strategisch voorraadbeleid)

Ook bij toekomstgerichtheid is het beeld bij de verschillende corporaties ietwat verdeeld. De gedachten samengevoegd kan gekomen worden tot een matige herkenning van toekomstgerichtheid van beleid. De meesten herkennen inderdaad een streven bij de woningcorporatie waar zij werkzaam zijn om, zo goed en zo kwaad als het kan, toekomstgericht bezig te zijn. Dit betekent onderzoek doen naar woonwensen van de toekomst en het aanpassen van reeds opgesteld beleid aan tussentijdse veranderingen of nieuwe ontwikkelingen. Iemand geeft ook aan dat het streven naar toekomstgerichtheid er inderdaad is, maar dat het in de praktijk lastig blijft. Men blijkt bij die corporatie toch ietwat geneigd te zijn om vooral naar het nu te kijken. Dat is begrijpelijk, gezien bijna alle medewerkers tegelijkertijd ook aangeven dat het ontzettend moeilijk is om te handelen naar een verwachting van de toekomst.

Daarnaast zijn er zaken die in de toekomst van invloed kunnen zijn op de corporatie, maar waar de corporatie zelf simpelweg geen invloed op kan uitoefenen, zo merkt iemand op. Als voorbeeld wordt hierbij het instorten van de Amerikaanse woningmarkt genoemd. Daarnaast is er één medewerker die niet zo zeer een mismatch zag met de ideeën van toekomstgerichtheid en de uitvoering ervan, maar aangaf dat er bij de betreffende corporatie er überhaupt niet werd of wordt gestreefd naar ultieme toekomstgerichtheid. Men wil bij deze corporatie geen beslissingen baseren op de toekomst, omdat die simpel te veel onzekerheid in zich heeft. Toekomstgerichtheid wordt wel afgewogen, maar meer op gevoel. Daarnaast wordt er naar trends gekeken.

Bij deze pijler, toekomstgerichtheid, zijn grote verschillen bij herkenning tussen focuscorporatie Mitros en de overige corporaties. Bij Mitros kunnen, op slechts één ondervraagde na, alle medewerkers zich namelijk wel vinden in de stelling dat toekomstgerichtheid een belangrijke pijler is voor keuzes bij Mitros. Het gaat dan voornamelijk op met betrekking tot vastgoedinvesteringen. Er wordt bewust gewerkt richting een wensportefeuille in de toekomst. De keuzes die nu al gemaakt moeten worden, moeten aan die wensportefeuille bijdragen.

• Bedrijfsmatigheid (vastgoedsturing)

Alle personen van woningcorporaties die zijn geïnterviewd voor dit onderzoek op één na, geven aan dat ze het streven naar bedrijfsmatigheid, al dan niet als eigenschap van vastgoedsturing, herkennen bij de woningcorporatie waar zij werkzaam zijn. De bedrijfsmatigheid uit zich op verschillende manieren. Zo noemen twee medewerkers de huidige reorganisaties en koerswijzigingen van de corporaties waar zij werkzaam zijn. Door de reorganisaties dient met minder mensen eenzelfde of een beter resultaat bereikt te worden. Daarnaast zijn er zaken veranderd met betrekking tot onderhoud en beheer. Niet meer automatisch na een x aantal jaar een keuken vervangen bijvoorbeeld, maar kijken waar de noodzaak ligt en het geld besteden waar dit het meest nodig is. Bij nieuwbouw wordt gekeken naar de huurprijs die corporaties op een plek kunnen en willen vragen, welke doelgroep ze willen bereiken. Aan de hand van die huurprijs worden dan passende woningen gebouwd. In het verleden werd pas later de huurprijs bepaald, waardoor er soms te luxe gebouwd was. Ook algemene procesverbetering, bijvoorbeeld van de mutatieperiodes, worden verbeterd. Over het algemeen kan

gezegd worden dat de medewerkers zeggen dat er strenger wordt gelet op waar het geld naar toe gaat. Dit wordt dan in verband gebracht met welke doelen het dient. Vastgoed wordt steeds vaker gezien als een bedrijfsmiddel van woningcorporaties, waar dus ook bedrijfsmatig mee dient te worden omgegaan.

- **Beleggersperspectief (vastgoedsturing)**

Bij de vraag of een beleggersperspectief werd herkend bij de corporaties door de medewerkers, doelend op bijvoorbeeld een grotere aandacht voor direct en indirect rendement van het vastgoed, kan het antwoord worden samengevat als een soort 'ja, maar'. Alle medewerkers herkennen dit perspectief bij de corporatie waar zij werkzaam zijn. Bij belangrijke keuzes over bijvoorbeeld sloop en nieuwbouw, wordt veel meer dan voorheen gekeken naar de onderliggende waarden van de complexen, het investeringsvraagstuk en het rendement. Echter wordt er niet ook altijd naar deze inzichten gehandeld, zo blijkt. Hier liggen verschillende oorzaken aan ten grondslag. Zo is het een recente ontwikkeling, die nog niet volledig in de organisatie is ingebed, geeft iemand aan. Iemand anders zegt weer dat het vanwege de kleine omvang van de corporatie onmogelijk is om alle benodigde gegevens voor rendementen in beeld te brengen: het kost een extra fulltime medewerker waarvoor momenteel geen plek is. Een ander geeft weer aan dat er alleen op bepaalde momenten in processen, bijvoorbeeld bij het doen van investeringen, gekeken wordt naar rendement. Tenslotte wordt er door iemand gezegd dat het beleggersperspectief zelfs een te grote nadruk krijgt binnen de organisatie. Het sneeuwt als het ware de portefeuillestrategie onder, zo is deze medewerker van mening. Daarbij geven de meesten aan dat het beleggersperspectief echter niet puur sturend moet zijn. Het beleggersperspectief moet altijd naast het volkshuisvestelijke perspectief worden gehanteerd, ook bij keuzes over vastgoedinvesteringen. Bij Mitros is de herkenning van deze pijler iets groter.

- **Spreiding en vermindering van risico's (vastgoedsturing)**

Ook de laatste pijler van vastgoedsturing, de spreiding en vermindering van risico's (met name met vastgoed), wordt door de ondervraagden net iets te weinig herkend bij hun corporaties om het balkje groen te kleuren. Het algemene beeld is dat de risico's wel in beeld zijn gebracht, maar dat er niet altijd naar wordt gehandeld. Wederom lijkt de kortetermijnvisie ietwat de overhand te hebben, ook omdat 'glazen bol kijken' lastig is. De twee ondervraagde medewerkers van corporaties die hun werkgebied vooral in de Randstad hebben, geven ook aan dat ze zich afvragen of er in hun regio überhaupt wel risico's zijn. Wat voor woning er ook in de (sociale) huur wordt aangeboden, het verhuurd toch wel. Bij Mitros is de herkenning wat groter. Er wordt aangegeven dat de risico's in beeld zijn gebracht. Dit moet ook van de kritische toezichthouders. Zo wordt er vanuit het oogpunt van risicospreiding bijvoorbeeld door Mitros gestreefd om in alle wijken van Utrecht bezit te hebben. Ook bij Mitros is er echter iemand die aan geeft dat hoewel de risico's in beeld zijn, er niet altijd ook naar wordt gehandeld. Risicovermindering wordt wat minder aangehaald. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de ondervraagde medewerkers risico's als inherent aan vastgoed zien, waardoor spreiden wel, maar vermijden geen optie is. Dit zou nader onderzocht kunnen worden.

5.2. De resultaten en zes pijlers nader beschouwd

Hoe kunnen bovenstaande resultaten beschouwd worden? De pijlers werden op de hierboven vermelde manier herkend. Echter kwam ook naar voren dat er niet direct een verschil werd gezien tussen vastgoedsturing en strategisch voorraadbeleid. De pijlers zijn dan ook niet in verband met of vastgoedsturing, of strategisch voorraadbeleid behandeld door de ondervraagden, maar als losse pijlers. Vastgoedsturing als geheel werd wel degelijk herkend bij de woningcorporaties, het strategisch voorraadbeleid in het geheel zowel nu als in het verleden niet of nauwelijks. Er werd dan ook gerefereerd aan een tijd 'voor' en een tijd 'tijdens' vastgoedsturing. Om deze reden wordt het strategisch voorraadbeleid in de rest van dit onderzoek niet meer meegenomen. De overgang van strategisch voorraadbeleid naar vastgoedsturing werd niet herkend. Ook dit onderzoek gaat dan ook verder over vóór of tijdens vastgoedsturing, of over met of zonder vastgoedsturing. De losse pijlers, niet direct verbonden aan ofwel vastgoedsturing ofwel strategisch voorraadbeleid, worden herkend zoals hierboven in de stoplichten is weergegeven.

Wanneer de vergelijking wordt getrokken tussen enerzijds de verschillende pijlers zoals herkend bij Mitros en anderzijds de pijlers zoals herkend bij de andere woningcorporaties, vallen een aantal dingen op. Van de pijlers van het strategisch voorraadbeleid wordt door de corporaties de pijler van

marktgerichtheid het meest herkend. Wanneer de focusorganisatie Mitros lost wordt beschouwd, wordt van de pijlers van strategisch voorraadbeleid juist toekomstgerichtheid het meest herkend. Dat is een klein verschil. De pijlers van vastgoedsturing worden bij Mitros iets meer herkend dan bij de andere corporaties. Vastgoedsturing als ontwikkeling in zijn geheel, wordt zoals gezegd door alle medewerkers van de meewerkende corporaties herkend. Naast over de pijlers, wordt tijdens de interviews ook verteld over de vastgoedpiramide, de verdeling van strategische, tactische en operationele niveaus en het toewerken naar een wensportefeuille door middel van een portefeuillestrategie. De medewerkers praten over vastgoedsturing als een positieve ontwikkeling. Ze geven hierbij wel als waarschuwing aan dat de corporaties er niet te ver mee moeten doorslaan.

Ondanks dat strategisch voorraadbeleid als ontwikkeling in zijn geheel niet werd herkend, zijn er door de ondervraagden wel degelijk verschillen tussen strategisch voorraadbeleid en vastgoedsturing aangegeven. Deze verschillen kunnen echter beter gezien worden als verschillen tussen de tijd van vastgoedsturing nu en de tijd vóór vastgoedsturing, dan als verschillen tussen vastgoedsturing en strategisch voorraadbeleid. Ongeveer iedere geïnterviewde medewerker haalde andere verschillen aan. Hierdoor zullen de verschillen niet gezamenlijk behandeld worden, maar per stuk, hieronder in de tabel. Van het tweede verschil is door de betreffende medewerker geen equivalent genoemd hoe het in de tijd vóór vastgoedsturing was. Deze medewerker gaf alleen aan wat nu, tijdens vastgoedsturing anders is dan voorheen, zonder te benoemen wat voorheen belangrijk was.

Ontwikkelingen met betrekking tot vastgoed(investeringen) vóór vastgoedsturing	Ontwikkelingen met betrekking tot vastgoed(investeringen) volgens vastgoedsturing
- Gericht op het ontwikkelen van de portefeuille	- Gericht op het beheer van de portefeuille
- <i>(niet genoemd)</i>	- Andere tijden, verstandiger moeten omgaan met geld
- Geen einddoel	- Strak sturen, kaders vormgeven
- Beleid opstellen	- Actief sturen op beleid
- Beslissen op complexniveau	- Beslissen op hoger abstractieniveau (bijv. woongebied)
- <i>(niet genoemd)</i>	- Meer middelen voor informatie en dus meer dingen om op te sturen
- Technisch gestuurd	- Financieel/ markt gestuurd

5.3. Afsluiting

Vastgoedsturing bij de woningcorporaties die zijn benaderd voor dit onderzoek, is vooral te herkennen in bedrijfsmatigheid. Op allerlei manieren wordt gepoogd om processen binnen de organisatie bedrijfsmatiger in te richten. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om onderhoud, beheer, nieuwbouw en klantcontact. Ook het beleggersperspectief en de spreiding en vermijding van potentiële risico's worden herkend, zij het in wat mindere mate. Bij de focuscorporatie, Mitros, lijken deze twee pijlers iets meer herkend te worden dan bij de andere corporaties. Vastgoedsturing in het algemeen geheel wordt herkend in de organisatie en bij de dagelijkse werkzaamheden. Het is een goede ontwikkeling, zo stellen de medewerkers van de corporaties. Het is dan ook een doel bij de corporaties om te streven naar (meer of betere) vastgoedsturing. Echter moet niet te ver worden doorgeslagen met vastgoedsturing; het maatschappelijke doel moet leidend blijven. Door deze herkenning van vastgoedsturing in het algemeen en door het feit dat het bij de corporaties een nadrukkelijk doel is, kan vastgoedsturing in dit onderzoek verder worden gebruikt om te kijken op welke manier het kan bijdragen aan transparantie. Hierbij zal vooral de bedrijfsmatigheid een rol spelen.

6. Roep om transparantie

Dit hoofdstuk is het tweede hoofdstuk van de analyse van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt dan ook de tweede deelvraag beantwoord. De deelvraag, die onder deze alinea's terug te vinden is, heeft betrekking op transparantie. In het theoretisch kader is transparantie naar voren gekomen als ontwikkeling van het bestuurskundige paradigma van Network Governance.

Dat er een roep om transparantie bestaat bij (semi-)publieke organisaties en specifiek bij woningcorporaties lijkt, uitgaande van veel literatuur over dit onderwerp, niet te betwisten (o.a. Bieleman et al., 2010, Conijn & van Grinsven, 2003, Nationale Ombudsman, 2013, etc.). Is dat zo en waar komt die roep dan vandaan? Pas wanneer dit bepaald is, kan worden gekeken wat transparantie bij woningcorporaties betekent en hoe het ingericht is. Dit hoofdstuk is als volgt ingedeeld. Allereerst wordt vanuit bestaand onderzoek bekeken wat al dan niet heeft bijgedragen aan de algemene roep om transparantie bij (semi-)publieke organisaties en de overheid en aan de specifieke roep om transparantie bij woningcorporaties. Vervolgens worden de resultaten van interviews met corporaties daaraan gekoppeld. Wordt de roep herkend, waar komt de roep vandaan en wat kan de roep hebben veroorzaakt? Het hoofdstuk eindigt met een afsluitende paragraaf afsluiting.

Deelvraag 2: Wat zijn mogelijke oorzaken van een eventuele roep om (meer) transparantie van de vastgoedactiviteiten bij woningcorporaties?

6.1. Informatie uit reeds bestaand onderzoek

6.1.1. Overheid en (semi-)publieke sector algemeen

De roep om transparantie speelt niet alleen bij woningcorporaties, maar ook bij andere (semi-)publieke organisaties en de overheid, zo blijkt uit verschillende literatuur. Transparantie binnen de publieke sector heeft te maken met het winnen van publiek vertrouwen. Het is uiteindelijk de burger die betaalt, daarom wil de burger begrijpen wat er in een verantwoordingsverslag staat en daarnaast er op kunnen vertrouwen dat wat er in zo'n verslag staat, ook echt klopt (de Roos & van Rooijen, 2012:36). Volgens Erna Scholtes (2012:61-67) zijn er een aantal specifieke aanjagers van de roep om transparantie in de publieke sector te benoemen. Hieronder zullen de aanjagers worden genoemd waarbij ook bij woningcorporaties een oorzaak gezien kan worden.

De eerste aanjager is de ontwikkeling van informatie als belangrijkste productiefactor. De tijden van het geruisloos voegen van burgers naar de wil van de overheid en andere machthebbers is hiermee voorbij. Wat telt is de autonomie van de burger. Informatie is erg gewild, maar zeker niet schaars te noemen; het is voor velen voor handen. In deze context is transparantie vanzelfsprekend erg belangrijk en gewild, aldus Scholtes (2012:61). Het is vervolgens te danken aan nieuwe technologische ontwikkelingen dat informatie zo'n prominente rol is gaan vervullen in de samenleving. Niet alleen zijn er betere middelen om opnamen te maken, we beschikken inmiddels ook over technieken die zichtbaar kunnen maken wat fysiek verborgen is (Scholtes, 2012:61.-62). Technologische mogelijkheden geven een enorme impuls aan de mondigheid van mensen. Door de informatiemaatschappij is de politieke strijd van traditionele arena's zoals de Tweede Kamer, verplaatst naar ambtelijke voorportalen en maatschappelijke netwerken.

De roep om meer toezicht en transparantie lijkt met betrekking tot incidenten vaak wel een refrein te zijn, zo gaat Scholtes (2012: 63) vervolgens verder. Incidenten zijn aanjagers van transparantie en dat kan ook zeker gelden voor woningcorporaties. Of het nu gaat om bijvoorbeeld de cafébrand in Volendam, de bouwfraude, terroristische aanslagen of ongelukkige beleggingen van overheden; telkens is aan de orde dat we ons (achteraf) realiseren dat we niet alles wisten, maar wel dachten dat we alles wisten. Ze brengen een schrikreactie teweeg en leiden tot zelf reflectie. Burgers en politici gaan hierdoor een steeds groter beroep doen op de overheid en vragen om controle over alles dat gebeurt of kan gebeuren. Voor zover de overheid geen gehoor geeft aan deze verzoeken, leidt dat tot meer toezicht en meer verantwoording.

Al deze aanjagers van de roep om transparantie samen uiten zich ook in een afnemend vertrouwen in de overheid (Scholtes, 2012:63). Van de overheid wordt daarom meer verlangd dat zij zich laat zien in zowel haar processen, afwegingen en besluiten. Als gevolg ontstaat meer gedetailleerdere regelgeving, waarin ook de omgang met ongewenste uitzonderingen terug te vinden is. Ook publieke

dienstverleners ervaren steeds meer een claimcultuur. Burgers stellen de dienstverlener steeds vaker aansprakelijk voor aangedaan leed of schade. Wat vroeger geregeld was onder de noemer van 'goed vertrouwen', dient nu steeds vaker te worden vastgelegd. Onderliggend argwaan wordt hiermee de basis voor gewenste transparantie.

6.1.2. Woningcorporaties

Bij woningcorporaties wordt de roep om meer transparantie in bestaand onderzoek hierover meestal terug geleid naar twee oorzaken. Enerzijds worden de verschillende incidenten genoemd die zich door de jaren heen met betrekking tot woningcorporaties hebben voorgedaan. Anderzijds lijken er oorzaken te zitten in meer structurele kenmerken van de sector. Beide kanten worden hieronder onderzocht.

Incidenten

De Jong (2013:8-10) heeft in haar onderzoek voor Aedes de 15 tot 20 incidenten van en rondom woningcorporaties sinds de jaren 90, die veel aandacht hebben gekregen, onderzocht. Ze concludeerde hierna dat deze incidenten grofweg in drie categorieën onderverdeeld konden worden. De eerste categorie is mismanagement (van projecten) en speculaties. Hieronder vallen onder andere het verlies op de SS Rotterdam van Woonbron en dubieuze grondtransacties van De Key uit Amsterdam. Dit mismanagement lijkt vooral een beweging van de laatste jaren te zijn. De (te) grote risico's zijn volgens de Jong (2013:10) al eerder genomen, maar werden pas goed zichtbaar toen in 2008 de financiële crisis aanbrak.

De tweede categorie waarin een aantal incidenten is in te delen, is volgens de Jong (2013:10) financieel mismanagement. Incidenten met betrekking tot financieel mismanagement zijn terug te vinden in de beginperiode van de verzelfstandiging en vervolgens weer vanaf 2011, wat ook te maken heeft met de financiële en economische crises. Er kwamen corporaties aan het licht met grote liquiditeitsproblemen, vooral met betrekking tot derivaten. Vestia is hiervan het bekendste voorbeeld, maar niet het enige. Ook dat beeld is terug te zien bij andere (semi-)publieke organisaties, zoals gemeenten en scholen.

Fraude en zelfverrijking, de derde categorie, is iets van alle tijden. Toch leek het wat meer op de voorgrond te treden aan het begin van de nieuwe eeuw (de Jong, 2013:10). Dit is te verklaren doordat er toen bij corporaties grote investeringen waren en zij zich met hun werkterrein meer richting commerciële activiteiten begaven. Er waren meer kansen voor fraude en zelfverrijking. Echter komen ook dit soort incidenten niet alleen in de corporatiesector voor, maar ook in sectoren als zorg en onderwijs.

Structuur corporatiesector

De roep om transparantie bij woningcorporaties lijkt volgens bestaand onderzoek ook voort te komen uit de structuur van de corporatiesector. Zo is er de langdurige discussie over de verhouding tussen de rijksoverheid en de sociale huursector, over de vermogenspositie van de sociale huursector (die volgens berekeningen een overmaat vertoont), over het vermeende gebrek aan adequate waarborgen voor efficiënt en effectief handelen, enzovoorts (Conijn & van Grinsven, 2003). In het licht van dit onderzoek, dat zich richt op vastgoedsturing in relatie tot transparantie bij woningcorporaties, behandelt deze subparagraaf de structuur van de corporatiesector in drie verschillende thema's. Deze thema's zijn vastgoed, zelfregulering en toezicht.

Vastgoed

De roep om transparantie bij woningcorporaties, in de structurele zin, kent een oorsprong in het werkterrein van de woningcorporaties. Bij de vastgoedmarkt is het probleem van een gebrekkige transparantie namelijk inherent, zo stelt ze. De verklaring hiervoor ligt in volgens haar in de bijzondere karakteristieken van vastgoed. De waarde van vastgoed wordt namelijk niet zozeer bepaald door technische kwaliteiten of door kosten van bijvoorbeeld bouw of renovatie (De Jong, 2013:33).. Wat wel bepalend is, is de waardering van de klant, maar die is lastig al dan niet onmogelijk eenduidig te meten. Daarnaast wordt de prijsvorming beïnvloed door bijvoorbeeld aanvullende dienstverlening. De complexe waardebeoordeling van vastgoed is lastig transparant te maken, zeker voor buitenstaanders. Daarnaast is de waardebeoordeling door haar ingewikkeldheid erg fraudegevoelig. Eventuele

waardeverschillen zijn meestal wel linksom of rechtsom te verklaren. Die verklaringen zijn dan vervolgens weer moeilijk te controleren, omdat ook taxaties niet tot eenduidige uitkomsten hoeven te leiden.

Bovenstaande heeft bij vastgoedbeleggers geleid tot een behoefte aan uniformiteit. De te hanteren begrippen dienen zo veel mogelijk overeen te komen en dezelfde uitgangspunten moeten leidend worden. Bij maatschappelijke vastgoedondernemingen, zoals woningcorporaties en onderwijsinstellingen, gebeurde dit minder (De Jong, 2013:34). Aedes, de brancheorganisatie van woningcorporaties, kwam in 2001 met het initiatief tot een vastgoedbenchmark die onderlinge vergelijking van corporaties mogelijk maakte. Hierdoor kan ook een vergelijking worden gemaakt met commerciële beleggers. Het initiatief bleek redelijk succesvol. Toch was er slechts inzicht in zo'n 25 tot 30 procent van de corporatiewoningen, waardoor de transparantie volgens de Jong (2013:34) nog steeds tekort schiet. Bij de commerciële vastgoedmarkt is het in de regel zo dat wanneer er intransparantie aan de orde is er aandeelhouders of andere belanghebbenden zijn die aan de bel trekken. Er wordt dan extra gekeken naar eventuele risico's, die bijvoorbeeld samenhangen met integriteit van bestuurders. Echter kunnen door de collectieve garantie van woningcorporaties grotere risico's worden opgevangen, waardoor een prikkel tot ingrijpen kan missen.

Zelfregulering

Na de verzelfstandiging van de corporaties in de jaren '90 met de Bruterling is in toenemende mate aandacht gekomen voor zelfregulering van binnen en buiten de corporatiesector (Bielenman et al., 2010). Zelfregulering heeft betrekking op een maatschappelijke partij die, in een bepaalde mate, zelf verantwoordelijk is voor het opstellen, uitvoeren en handhaven van (sector)specifieke regels. Zelfregulering kent een aantal voor- en nadelen. Een voordeel is dat de kennis die de corporaties hebben over het eigen werkveld groter is dan bij de overheid. De corporaties kunnen dus beter inschatten wat wel en wat niet goed is voor de eigen sector. Ook levert zelfregulering de Rijksoverheid een lagere werkdruk op en zorgt het bij de zelfregulerende organen vaak voor een grotere bereidheid tot naleving van de regelgeving.

Een nadeel is dat het misbruiken van de informatievoorsprong van de zelfregulerende organen kan leiden tot een gebrek aan transparantie, met als gevolg een grotere roep om transparantie van bijvoorbeeld toezichthouders en Rijksoverheid. Een bekend voorbeeld van zelfregulering zijn de gedragscodes. Ook voor woningcorporaties bestaat een gedragscode, de Aedescode. Daarnaast is er nog de Adviesregeling Izeboud, die specifiek gaat over het tegengaan van zelfverrijking van corporatiebestuurders.

Toezicht

Bij de incidenten in de corporatiesector wordt ook steeds gewezen op het al dan niet falen van intern en extern toezicht (Scherpenisse et al., 2013). Ook de manier van toezicht bij woningcorporaties kan leiden tot structurele oorzaken van een tekort aan transparantie met als gevolg een roep om transparantie. Dit komt doordat het systeem van toezicht een zogenaamd getrappt systeem is. Door middel van een 'escalatieladder' worden signalen afgegeven van onderaan de instelling zelf, door de Raad van Toezicht, via andere treden tot uiteindelijk de bovenste trede van de inspectie en het ministerie. Dit maakt het mogelijk om, indien noodzakelijk, steeds een stapje op te schalen.

Met betrekking tot transparantie zit de kwetsbaarheid van het systeem hem in het volgende. Het externe toezicht komt voort uit de informatie van lokale partijen; met name van bestuur, Raad van Toezicht en accountant. Door het getrapte karakter is de zelfstandige informatie die toezichthouders gebruiken beperkt in hoeveelheid (Scherpenisse et al., 2013). Ze bouwen namelijk voort op het werk van de lokale toezichthouders. Het gevolg hiervan is dat onvoldoende transparantie vooraan de ladder niet nog later gecorrigeerd wordt. Het is mogelijk dat een onvoldoende informatievoorziening vanuit het bestuur het gehele proces probleemloos doorloopt. Dit komt niet ten goede aan de transparantie.

6.2. Analyse van interviews bij woningcorporaties

Bovenstaande informatie over transparantie bij woningcorporaties uit bestaand onderzoek kan worden gespiegeld aan informatie opgedaan tijdens de interviews. Is het echt zo dat er meer om transparantie wordt gevraagd? Wat blijkt, is dat de ondervraagden zeker een roep om meer transparantie herkennen. Waar die vandaan komt, is echter telkens anders volgens de verschillende ondervraagden.

Er kan gesteld worden dat de roep om transparantie in ieder geval leeft. Het *'is heel duidelijk wat je overal leest en ziet en hoort'*, aldus één van de ondervraagden.

Vanuit de maatschappij wordt er bij de woningcorporaties een roep om transparantie ervaren die het meest weg heeft van een trend of iets dat in de media leeft. Het gaat dan vooral over de taak van woningcorporaties, vaak in verband met het legitimiteitsvraagstuk daar rondom. In de praktijk merken de meeste ondervraagden het minder tot niet, ze lezen het echter wel in de krant. De meesten verklaren dat ze hier dan ook weinig mee in aanraking komen in hun dagelijkse praktijk. Wanneer er dan toch ervaringen genoemd worden door een aantal van de ondervraagden, blijkt het vooral te gaan om de roep vanuit het Rijk en/of de landelijke politiek en de gemeenten.

Vanuit de sector wordt er wel ook in de praktijk van de dagelijkse werkzaamheden door de ondervraagde medewerkers ervaren dat er meer transparantie wordt geëist. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) wil als toezichthouder van de overheid steeds meer weten. Mitros werd in november 2013 onder verscherpt toezicht van het CFV geplaatst. Dit had deels ook te maken met een tekortschietende transparantie over financiële informatie (Website Nu, 2013). De medewerkers stellen dat het CFV vraagt aan Mitros hoe om wordt gegaan met het volkshuisvestelijk vermogen en hoe wordt voorkomen dat dit vermogen weglekt. Ook onder andere de gemeenten, de Autoriteit Financiële Markten en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw stellen meer vragen dan voorheen aan Mitros, zo blijkt uit de interviews.

Tenslotte de huurders. Vanuit de huurders ervaren de ondervraagde medewerkers niet direct een grotere roep om meer transparantie. Er komen wel wat vragen vanuit huurders, maar dat was voorheen ook al zo. Hierbij geven de meeste van de ondervraagden wederom aan dat zij in hun dagelijkse werkzaamheden ook zelden in contact staan met de huurders. Wat hen wel opvalt is dat wanneer de huurders van zich laten horen, dit vaak op een kritisch, achterdochtige of calculerende manier is. Zo werd de opmerking gemaakt dat er wordt getwijfeld of de huurders zelf wel transparant zijn in bijvoorbeeld hun belangen. Wat daarbij weer als kanttekening wordt genoemd, is dat transparantie een wisselwerking is tussen huurder en corporaties: ze zijn of allebei transparant, of allebei niet transparant.

Vervolgens is aan de medewerkers gevraagd wat de oorzaak zou kunnen zijn van deze grotere roep om transparantie. Hierbij is specifiek gevraagd of dat de roep om transparantie met een grotere nadruk op bedrijfsmatigheid bij de publieke en semipublieke sector (voortkomende uit theoretische noties over New Public Management) te maken zou kunnen hebben. Een grotere bedrijfsmatige druk wordt door de meerderheid van de ondervraagde medewerkers van de corporaties niet herkend. Eerder werd de bedrijfsmatigheid wel als pijler van vastgoedsturing herkend. Wat wel opgemerkt kan worden als oorzaken van de grotere roep om transparantie, zijn volgens de corporaties de incidenten van de sector. Hier is dus een duidelijk overlap te zien met het hierboven aangehaalde bestaande onderzoek op dit vlak.

6.3. Afsluiting

In dit hoofdstuk is de empirische informatie rondom de roep om transparantie onderzocht en gekoppeld aan informatie uit reeds bestaand onderzoek over dit thema. Afsluitend kan hierover het volgende worden gezegd. Vanuit de reeds bestaande onderzoeken zijn er verschillende logische oorzaken aan te duiden van een grotere roep om (meer) transparantie in zowel de gehele (semi-)publieke sector als specifiek bij woningcorporaties. Het gaat hierbij om het grotere belang van informatie in de samenleving tezamen met daarbij passende technologische ontwikkelingen, om een aantal incidenten met betrekking tot transparantie in de (semi-)publieke sector en om een algemeen afnemend vertrouwen in de overheid. Voor de corporatiesector specifiek komen vanuit de literatuur wederom de incidenten enerzijds en anderzijds de sectorkenmerken naar voren als mogelijke oorzaken van een grotere behoefte aan transparantie. Uit de interviews bij de corporaties komen vooral de incidenten naar voren als aanjagers. Een grotere roep om transparantie als gevolg van een grotere roep om bedrijfsmatigheid bij de (semi-)publieke sector in het algemeen en bij woningcorporaties in het bijzonder, wordt minder tot niet herkend door de ondervraagde medewerkers.

Waar komt de roep dan vandaan? Uitgaande van de afgenomen interviews, lijkt deze roep meer een trend te zijn en in de media voor te komen, dan dat er in de praktijk daadwerkelijk door bijvoorbeeld

huurders om meer informatie wordt gevraagd. Wel vragen de toezichthouders, de gemeenten, het Rijk en de politiek om meer transparantie. Een aantal woningcorporaties spreekt ook over een interne roep, binnen de eigen corporatie, om meer transparantie. Hoe transparantie door de woningcorporaties wordt gezien en hoe er invulling aan wordt gegeven, zal blijken uit het volgende hoofdstuk.

7. Invulling van transparantie bij woningcorporaties

In dit hoofdstuk wordt het antwoord op de derde deelvraag gevormd. Deze deelvraag luidt als volgt:

Deelvraag 3: Hoe krijgt transparantie invulling bij de Nederlandse woningcorporaties en welke verschillen of varianten zijn daarin te onderkennen?

De opbouw van dit hoofdstuk zit als volgt in elkaar. Er wordt begonnen met het analyseren van de omschrijvingen van transparantie gegeven door de geïnterviewde medewerkers de woningcorporaties. Deze omschrijvingen worden gekoppeld aan de geselecteerde functionaliteiten van transparantie van Scholtes (2012). Doordat gekeken wordt naar hoe de ondervraagde personen transparantie zien, kan bij de volgende deelvragen en de hoofdvraag over transparantie en vastgoedsturing, specifiek gekeken worden naar vastgoedsturing die eventueel past bij deze types van transparantie, zodat het geschikt is voor de woningcorporaties. Tenslotte komt aan bod hoe volgens de geïnterviewde medewerkers van de corporaties transparantie bij hun corporaties is ingericht. Ook gaven zij aan wat daar al goed mee gaat en wat eventueel verbeterd zou kunnen worden.

Zoals gezegd zijn ook bij institutionele beleggers interviews gehouden. De informatie die hier is opgedaan is niet uitvoerig geanalyseerd. Het draagt namelijk niet bij aan de beantwoording van de deelvraag. Soms kan deze informatie toch genoemd worden wanneer het interessant is voor perspectief en vergelijking.

7.1. Omschrijvingen van transparantie bij woningcorporaties

In deze paragraaf worden de verschillende gegeven omschrijvingen van transparantie onderzocht en gekoppeld aan de vijf functionaliteiten van transparantie van Scholtes (2012), die reeds in het theoretisch kader voorbij kwamen. Aan de medewerkers van de onderzochte organisaties is telkens gevraagd hoe zij transparantie in het algemeen, in een paar zinnen, zouden omschrijven. Om onderstaande omschrijvingen op te kunnen stellen, is de spreektaal van de medewerkers lichtelijk omgebogen naar korte en bondige schrijftaal. In de bijlagen zijn de oorspronkelijke uitspraken naast de gevormde omschrijvingen terug te vinden. Van de vijf functionaliteiten uit het boek van Scholtes (2012) zijn steekwoorden geselecteerd, die hieronder in de tabel zijn opgenomen. Deze tabel dient als basis voor de selectie van de passende functionaliteiten bij de gegeven omschrijvingen van transparantie.

	Naam functionaliteit	Gekozen omschrijving theoretisch kader	Indicatoren voor selectie
Transparantie in de vertelling 'Alles onder controle' (Scholtes, 2012:127-140)	1. Waar zit het fout?	Het tegengaan van misbruik of fraude	<ul style="list-style-type: none"> - Tegen misbruik en fraude; - Regels en procedures die bepalen wat wel en niet geoorloofd is; - Preventieve werking wanneer regels bekend en helder zijn; - Veronderstelling en hoop dat ervaringsgegevens een basis vormen voor de te stellen normen.
	2. Eens kijken of het klopt	Leveren van informatie over prijs en prestatie	<ul style="list-style-type: none"> - Producten en diensten op waarde kunnen schatten; - Behoeft aan meer en specifiekere informatie; - Transparantie door uiteenrafelen, detailleren en expliciteren van bedrijfsprocessen, kostprijzen, prestatiecontracten, enz.; - Leidt tot meer kostenbewustzijn met positief effect op doelmatigheid; - Management kan beter sturen.
	3. Krijgen we waar voor ons geld?	Leveren van informatie over prijs en prestatie, verbonden met beleidsdoelen	<ul style="list-style-type: none"> - Uitgaven dienen niet alleen aan prestaties te worden gekoppeld, maar ook aan beleidsdoelen; - Aan de hand van kengetallen en indicatoren output zichtbaar maken, gerelateerd aan gemaakte kosten;

		- Voorwaardelijk vertrouwen, organisatie moet het vertrouwen eerst afdwingen.
4. Deugt het wel?	Zorgen dat kwaliteit (in verhouding tot prestaties) bepaald kan worden	- Meer interesse in kwaliteit dan in kennis over kosten, kwaliteit moet transparant worden gemaakt; - Transparantie kan een middel zijn om te komen tot benchmarking en andersom; - Transparantie uit oogpunt van verantwoording, maar ook om het maatschappelijk vertrouwen in instituties te vergroten.
5. Kijk maar, het deugt	Het bevorderen van goed bestuur en goed gedrag	- Transparantie voor bevorderen van goed bestuur en goed gedrag; - Laten zien dat de organisatie deugt en daarmee vervolgvragen overbodig maken; - Vrijwillig onderwerpen aan minder comfortabele standaarden; - Integriteit en transparantie zijn met elkaar verbonden; - Zelfregulering voor branchecodes en horizontale verantwoording; - Transparantie is een eigenschap van de uitingen van verantwoording.

Bij de verschillende woningcorporaties is het omschrijven van transparantie in totaal aan veertien medewerkers gesteld. Acht van de medewerkers zijn werkzaam bij Mitros, de focuscorporatie van dit onderzoek. Onderstaande omschrijvingen kwamen voort uit de vragen:

- 'Transparantie is zo goed en zo breed mogelijk aan de buitenwereld legitimeren wat je doet, hoe je het doet en welke middelen daarvoor worden ingezet'. **(3)**
- 'Transparantie is laten zien waar je voor staat, welke doelstellingen je hebt en hoe ver je daar in bent. Zo kan altijd achterhaalt worden wat voor aannames er onder een beslissing liggen'. **(3)**
- 'Transparantie is openheid naar je klanten of stakeholders, vanuit wettelijke verplichtingen om bijvoorbeeld open aanbestedingen te doen en bewoners op de hoogte te houden van ontwikkelingen ten aanzien van beleidswijzigingen met betrekking tot hun complex'. **(2)**
- 'Transparantie is het gevraagd en ongevraagd inzicht geven in en verantwoording afleggen over wat je doet en wat je gedaan hebt.' **(2)**
- 'Transparantie is openheid geven over je handelen, de keuzes die je maakt en de informatie waarop dat alles is gebaseerd, zodat een buitenstaander van het proces kan weten waar de keuzes op zijn gebaseerd en er geen verborgen agenda is'. **(5)**
- 'Transparantie is de mate waarin je open bent naar de buitenwereld over bijvoorbeeld strategie en rendementseisen'. **(4)**
- 'Transparantie is intern inzichtelijk maken hoe beslissingen worden genomen, zodat iedereen kan volgen wat de redenen daarvoor zijn en vanuit welke strategie gehandeld wordt. Transparantie is dat je extern daar verantwoording over aflegt, over hoe wordt omgegaan met maatschappelijk vermogen'. **(4)**
- 'Transparantie is zichtbaar, te volgen veranderen'. **(2)**
- 'Transparantie is duidelijkheid voor iedereen over wat je doet en waarom je het doet, voor woningcorporaties is dat belangrijk met betrekking tot hun imago.' **(4)**

- 'Transparantie heeft te maken met integriteit en het is op een goede manier laten zien wat je doet en waarom je het doet, zowel intern aan de eigen organisatie, als extern aan de stakeholders'. **(5)**
- 'Transparantie is aan de ene kant eenvoudig en helder verwoorden richting bewoners hoe middelen worden ingezet en aan de andere kant open zijn richting toezichthouders over kansen en risico's'. **(3)**
- 'Transparantie is binnen de organisatie zorgen dat keuzes goed worden onderbouwd, zodat ze buiten de organisatie goed uitgelegd kunnen worden aan stakeholders en een open houding aangenomen kan worden'. **(3)**
- 'Transparantie zou vanzelfsprekend moeten zijn en is intern en extern verschillend. Het is naast openbaarheid van gegevens ook de vindbaarheid van de juiste gegevens'. **(4)**

Achter bovenstaande omschrijvingen staan tussen haakjes de cijfers van de functionaliteiten transparantie van Scholtes (2012) die het beste bij de verschillende omschrijvingen passen. De eerste functionaliteit is geen enkele keer te herkennen bij de omschrijvingen. Dit betekent dat alle geïnterviewden transparantie breder zien dan puur voor het tegengaan van misbruik en fraude. De tweede functionaliteit is vaker te herkennen, namelijk drie keer. Er is behoefte aan specifieke informatie, zodat betere sturing kan plaatsvinden. Eén van de omschrijvingen wijst bijvoorbeeld op de wettelijke verplichtingen van het inzichtelijk maken van bijvoorbeeld aanbestedingen. Volgens Scholtes (2012:130-131) past deze gedachte bij de geest van het New Public Management, waar vanuit het belang naar voren kwam om de overheid letterlijk op waarde te kunnen schatten.

De derde en de vierde functionaliteit zijn het vaakst te herkennen, allebei namelijk zo'n vier keer. Omschrijvingen die passen bij de derde functionaliteit vatten transparantie weer wat breder op dan omschrijvingen die passen bij de tweede functionaliteit. Wat voor de derde functionaliteit namelijk belangrijk is, is dat er niet alleen een koppeling plaatsvindt van uitgaven en prestaties, maar ook van uitgaven en prestaties en bijbehorende beleidsdoelen. De uitvoerende organisatie, in dit geval de woningcorporatie, moet het vertrouwen (van maatschappij en stakeholders) afdwingen door te laten zien dat prestaties op orde zijn, dat er voldoende checks and balances zijn en dat er bijvoorbeeld een kwaliteitssysteem is.

Zoals gezegd kan de vierde functionaliteit ook vier keer herkend worden. Bij deze functionaliteit gaat het over duidelijk voor iedereen over wat er gebeurt en over wat de beweegredenen daarvoor zijn. Dit wordt in één van de omschrijvingen bijvoorbeeld in verband gebracht met het imago van de woningcorporaties, dat volgens de ondervraagde medewerker door incidenten in de sector niet goed is en door openheid verbeterd zou kunnen worden. Daarnaast is er een medewerker die duidelijk aangeeft dat het bij transparantie niet gaat om zoveel mogelijk informatie openbaar maken, maar om de juiste informatie op de juiste plek, op de juiste manier. Zo heeft de ontvanger er ook daadwerkelijk iets aan voor het bepalen van de kwaliteit. Dit is ook in lijn met de vierde functionaliteit.

Tenslotte de vijfde en meest vergaande functionaliteit van transparantie in de zin van 'Alles onder controle'. Deze functionaliteit is twee keer terug te zien in bovenstaande omschrijvingen. De reden van het verstrekken van informatie (transparantie) is hier niet om te zorgen dat het gecontroleerd kan worden. De reden is juist te laten zien dat de organisatie deugt. In één van de omschrijvingen is dit terug te zien in de zinsnede (geen) 'verborgen agenda' voor buitenstaanders. De andere omschrijving heeft het nadrukkelijk over transparantie en integriteit, wat in die zin de breedste kijk op transparantie is.

Wanneer deze omschrijvingen tezamen worden bekeken, wordt duidelijk dat transparantie bij de onderzochte woningcorporaties het meest overeen komt met de derde en vierde functionaliteit van transparantie van Scholtes (2012). De derde en vierde functionaliteit gaan over de mogelijkheid van controle (door buitenstaanders). Zo kan bepaald worden of dat er waar voor het geld wordt geleverd en of de organisatie deugt. Het gaat hierbij ook om het verband met beleidsdoelen en kwaliteit, niet slechts over bijvoorbeeld informatie over kosten. Wanneer in de volgende hoofdstukken bekeken wordt hoe vastgoedsturing zich verhoudt tot transparantie, is het van belang om te kijken naar transparantie in bovenstaande onderzochte vorm. Transparantie moet dus niet te eng worden

beschouwd als puur een bescherming tegen misbruik en fraude, maar over het algemeen ook weer niet zo breed dat het in verband gebracht dient te worden met zaken als integriteit.

7.2. Invulling van transparantie bij woningcorporaties

Vanuit de vorige paragraaf is duidelijk geworden hoe de medewerkers van de corporaties tegen transparantie aankijken. Vervolgens wordt in deze paragraaf bekeken hoe volgens hen vorm wordt gegeven aan transparantie binnen de organisatie waar zij werkzaam zijn. Veelal kwamen bij de antwoorden ook waardeoordelen naar boven. Ook deze zullen kort belicht worden.

Wanneer op de website van onderzochte woningcorporaties wordt gezocht naar transparantie, levert dit hits op over zelfopgestelde integriteitscodes, over ondernemingsplannen waarin transparantie wordt genoemd, over de Governancecode van branchevereniging Aedes waaraan de corporaties zich willen houden en over allerlei verschillende soorten beleid, bijvoorbeeld inkoopbeleid, waarbij transparantie blijkbaar ook een aandachtspunt is.

Alle medewerkers van corporaties die zijn geïnterviewd, vinden transparantie belangrijk, zo wordt duidelijk. Wanneer het gaat over de inrichting van transparantie bij beslissingen al dan niet over vastgoed, komt naar voren dat transparantie daar belangrijk is voor de navolgbaarheid van beleid en keuzes. Het moet mogelijk zijn om later in het proces nog ga te gaan waarvoor is gekozen. Transparantie kwam in de gesprekken ook een aantal keer terug in verband met het zichtbaar maken van de maatschappelijke prestatie. Dit werd als lastig beschouwd. Wanneer aan de meewerkende personen van de interviews werd gevraagd hoe bij de corporatie waar zij werkzaam zijn transparantie is ingericht, wordt veelal gesproken over een dialoog met de verschillende stakeholders. Hier is men over het algemeen tevreden over. Wel zeggen zij dat de samenwerking van corporaties onderling nog vele malen beter kan. Dit is gebaad bij transparantie: wanneer de één open is, is de ander dat ook en kan van elkaar worden geleerd, zo redeneert men.

Bij alle corporaties wordt ook aangegeven dat er een open cultuur heerst. Bij Mitros, de focuscorporatie, kan nog worden opgemerkt dat zij de medewerkers nadrukkelijk het ondernemingsplan benoemen als middel van transparantie. Het is kaderstellend voor de besluiten die worden genomen. Het geeft er een goede basis voor de argumentatie rondom genomen en te nemen keuzes. In lijn met wat hierboven gezegd is, kunnen deze keuzes bij zowel Mitros als bij de andere corporaties nog wel wat beter worden uitgelegd, zo zeggen de geïnterviewden. Er zijn ook gevallen waarbij wordt vermeld dat intern deze argumentatie, of het bewustzijn er van, wel eens ontbreekt. Ook het jaarverslag wordt genoemd. Hier is men echter wat minder positief over. Er wordt de vraag gesteld of het wel wordt gelezen en of het überhaupt wel een goede manier is van transparant zijn richting de verschillende stakeholders. Wat veelvuldig naar voren komt, is dat vooral burgers op een andere manier betrokken moeten worden. Er wordt door de ondervraagden dan vooral gedacht aan meer dialoog. Het blijft echter een lastig iets, zo geven zij aan.

Over transparantie bij vastgoedinvesteringen wordt het volgende gezegd. Bij projecten, bijvoorbeeld investeringsprojecten, wordt er een vaste procedure gevolgd, waarbij op vaste momenten de stakeholders worden betrokken, waaronder ook de huurders. De aard van het vastgoed maakt het lastig om transparant te zijn. Er is wel steeds meer de verwachting dat ook met het vastgoed transparant gehandeld wordt. Ook de marktwerking wordt daarbij veelvuldig meegenomen. Wat verder nog opvalt bij Mitros is dat door de medewerkers niet wordt gewezen op de noodzaak van verdergaande vormen van transparantie, niet in het algemeen en niet met betrekking tot vastgoedinvesteringen. Bij de andere corporaties komt dit minder naar voren in de interviews. Zeker meer transparantie, in kwantitatieve zin, wordt niet als zinnig geacht. Wat wel als zinnig wordt geacht, zijn transparante gesprekken met de stakeholders, zoals eerder genoemd.

7.3. Afsluiting

Wat leert dit hoofdstuk voor de beantwoording van de deelvraag? Allereerst zijn de omschrijvingen van transparantie behandeld. Daaruit blijkt dat deze het meest overeen komen met de derde en vierde functionaliteit van transparantie zoals opgesteld door Scholtes (2012). Wanneer wordt gekeken naar hoe vastgoedsturing bij woningcorporaties in verband staat met transparantie is het belangrijk om hiermee rekening te houden. Een passende variant van transparantie kan worden ingericht door het leveren van informatie, zowel intern als extern, met als functie om producten en diensten op waarde te

schatten, om te laten zien op welke keuzes beslissingen zijn gestoeld, om te kunnen (laten) bepalen of kwaliteit geborgd is en om te kijken hoe dit zich verhoudt tot opgesteld beleid. Het is nodig voor verantwoording, maar het kan ook het vertrouwen in de organisatie vergroten.

Wat daar vooral belangrijk bij is, is dat het moet zorgen voor een betere samenwerking tussen alle verschillende stakeholders. Het gaat dan niet om puur het aanleveren van informatie aan bijvoorbeeld burgers, maar om de dialoog, zodat een wederkerige relatie kan ontstaan. Het is niet de kwantiteit aan informatie, maar de kwaliteit ervan die belangrijk is voor de medewerkers van Mitros. Dialogen met huurders en tussen corporaties onderling worden hierbij extra benadrukt. Daarnaast vinden de geïnterviewden het belangrijk dat keuzes intern duidelijk zijn en door iedereen gekend. Het moet altijd mogelijk zijn om later terug te gaan wat eerder is besloten en vooral ook waarom. Het gaat dan om de navolgbaarheid van beleid. Daarnaast moeten de keuzes ook naar buiten goed uitgelegd kunnen worden.

8. Verhouding pijlers van vastgoedsturing en functionaliteiten van transparantie

In de vorige hoofdstukken zijn de invullingen van vastgoedsturing en transparantie bij woningcorporaties onderzocht. De vraagstelling bevat niet alleen vragen naar de invulling van de beide onderwerpen, maar vooral ook naar een verband tussen beide. Welk verband is er zichtbaar tussen enerzijds vastgoedsturing en anderzijds een verbeterde transparantie? Het is nodig dit verband te achterhalen alvorens in het volgende hoofdstuk, de conclusie, een goed antwoord op de probleemstelling gegeven kan worden. De vijfde deelvraag, die zoekt naar aanbevelingen, komt na de conclusie aan bod.

Deelvraag 4: Welk verband is er tussen vastgoedsturing en (de verbetering van) transparantie in de praktijk van woningcorporaties?

Dit hoofdstuk poogt op twee manieren antwoord te geven op bovenstaande deelvraag. Allereerst door een reflectie op de eerdere onderzoeksresultaten vanuit de theoretische noties van het DrieKamerModel. Vervolgens vindt er ook een reflectie plaats vanuit de theoretische noties van New Public Management en Network Governance. Hieronder is eerst nog kort een overzicht te vinden van de onderzoeksresultaten waarop wordt gereflecteerd.

Door het onderzoeken van de invulling van vastgoedsturing bij woningcorporaties werd duidelijk dat vastgoedsturing bij de corporaties vooral werd herkend in bedrijfsmatigheid. Er wordt door de verschillende corporaties gepoogd om de organisatieprocessen zo efficiënt mogelijk in te richten. Vastgoedsturing is een doel van de woningcorporaties. Tegelijkertijd de corporaties aan dat er met vastgoedsturing niet te ver moet worden 'doorgeslagen'. Het maatschappelijke doel moet leidend blijven. Ook een beleggersperspectief wordt herkend bij vastgoedsturing, met een focus op direct en indirect rendement. Daarnaast is er ook herkenning bij het spreiden en vermijden van potentiële risico's. Dit wel in een wat mindere mate dan bedrijfsmatigheid. Transparantie wordt bij de woningcorporaties vooral in de derde en vierde functionaliteit van Scholtes (2012) herkend. Het gaat dan om het leveren van informatie, zodat producten en diensten van de corporaties op waarde geschat kunnen worden. Daarnaast is transparantie belangrijk om te kunnen laten zien op welke keuzes beslissingen zijn gebaseerd.

8.1. Reflectie vanuit het DrieKamerModel

In het theoretisch kader is reeds het DrieKamerModel behandeld. In deze paragraaf zullen de drie verschillende kamers van het model gebruikt worden om te kunnen reflecteren op de onderzoeksresultaten tot nu toe.

8.1.1. Maatschappelijke kamer

De activiteiten van de woningcorporaties die volgens het DrieKamerModel van Conijn en Claessens (2013) onder de noemer van de maatschappelijke kamer vallen, pogen om beschikbare middelen op een effectieve manier in te zetten voor maatschappelijk gewenste activiteiten. Het woord 'effectiviteit' is te herkennen vanuit vastgoedsturing. Uit een aantal van de interviews met de medewerkers van de woningcorporaties bleek dat er een kleine vrees was dat vastgoedsturing te veel de overhand zou krijgen ten koste van het maatschappelijke doel van de woningcorporaties. Echter blijkt uit de tekst van deze kamer van het DrieKamerModel, dat vastgoedsturing niet in de plaats van het maatschappelijke, maar ten doel van het maatschappelijke, bij woningcorporaties plaats kan vinden. Vastgoedsturing in de zin van het DrieKamerModel is niet vormgegeven om voorbij te gaan aan maatschappelijke doelen, maar om te zorgen dat deze op een betere en/of gemakkelijkere manier bereikt kunnen worden. Het zo efficiënt mogelijk omgaan met de maatschappelijke doelen, maakt het vervolgens gemakkelijker om er transparant over te zijn. Het vereist immers van de interne organisatie om data op orde te hebben. Zo kan vastgoedsturing leiden tot meer transparantie van de maatschappelijke kamer van het DrieKamerModel.

8.1.2. Vastgoedkamer

De vastgoedkamer is ontworpen om te zorgen voor het efficiënt exploiteren van het vastgoed van de woningcorporaties (Conijn & Claessens, 2013). Er wordt hier door de corporaties gestreefd naar een marktconform rendement. Corporaties kunnen de door hun behaalde hoogtes van het rendement van

het vastgoed spiegelen aan de resultaten van de andere corporaties. Het verband tussen vastgoedsturing en meer transparantie bij woningcorporaties kan binnen deze kamer als volgt worden beschouwd. Vastgoedsturing kan bijdragen aan meer transparantie door middel van de vergelijking van de verschillende resultaten van het vastgoed. Wanneer corporaties de mogelijkheid hebben om hun rendementscijfers onderling te vergelijken, krijgen ze inzicht in hun eigen prestaties en in de prestaties van anderen. De brancheorganisatie van de Nederlandse woningcorporaties, Aedes, heeft hier al een instrument voor ingericht, te weten de aeDex/IPD corporatie vastgoedindex (Website Aedes, 2012). Corporaties die meer inzicht willen verkrijgen in hun rendementen en dit ook willen afmeten aan collega-corporaties, kunnen hieraan deelnemen. Wat hierbij mist, in de context van dit onderzoek, is de verbinding met de maatschappelijke kamer. Hierdoor past de invulling van de aeDex, zoals ingericht door Aedes, niet direct bij de invulling van transparantie van de corporaties van dit onderzoek. De corporaties vinden het zoals gezegd namelijk belangrijk om prestaties en kwaliteit ook aan beleid te verbinden. Een dergelijke koppeling zou het verband tussen vastgoedsturing en meer of betere transparantie (van vastgoed) bij corporaties nog passender maken.

8.1.3. Vermogenskamer

In de derde kamer, de vermogenskamer, wordt de financiële continuïteit van de corporatie verzorgd. Het eigen vermogen van de corporaties wordt op basis van marktwaarde geschat, de financiële continuïteit op basis van de bedrijfswaarde. Zo wordt gehoor gegeven aan de informatiewensen van de toezichthouder van de sector. In hoofdstuk 6, waar het ging over de roep om transparantie, kwam naar voren dat er vooral een roep om transparantie bij de woningcorporaties merkbaar was als 'trend in de media'. De medewerkers van de woningcorporaties merkten daarnaast vanuit de toezichthouders ook een echte, daadwerkelijke roep om meer transparantie. Vastgoedsturing kan in de vermogenskamer dan ook bijdragen aan meer transparantie voor woningcorporaties in de richting van toezichthouders, omdat er met het verkrijgen en behouden van de financiële gegevens van de corporaties rekening wordt gehouden met waar de ontvanger, in dit geval de toezichthouders, het liefst inzicht in hebben. Zo wordt er voor transparantie gericht gekeken welke soort er van gevraagd is.

8.1.4. Tot besluit

Bovenstaande reflecties op vastgoedsturing en transparantie vanuit het DrieKamerModel, kennen alle drie eenzelfde basis. Het gaat namelijk om het bereiken van verbeterde transparantie bij woningcorporaties door middel van vastgoedsturing, in die zin dat de vastgoedsturing er voor zorgt dat interne data en processen duidelijker en strakker ingericht zijn. Vastgoedsturing wordt door de medewerkers van de woningcorporaties het meest herkend als bedrijfsmatigheid. In die zin passen de reflecties van het DrieKamerModel daar bij.

Wanneer de basis binnen de corporatie goed is, is het gemakkelijker om er mee naar buiten te treden. Mochten er immers vragen komen over de informatie die is geleverd, dan is het altijd mogelijk om terug te halen waar de informatie op is gebaseerd. De vastgoedsturing kan hierdoor vertrouwen scheppen voor de corporaties om open te zijn en zo tot transparantie te komen. Deze uiting van transparantie past het beste bij de derde functionaliteit van transparantie van Scholtes (2012). Het gaat om de transparantie voor prijs en prestatie, verbonden met beleidsdoelen die er aan ten grondslag liggen.

8.2. Reflectie vanuit New Public Management en Network Governance

In het openbaar bestuur is een overgang merkbaar van het paradigma van New Public Management naar het paradigma van Network Governance (of Public Network Management), zo bleek al eerder. Ten opzichte van de traditionele bestuurskunde, hebben NPM en PNM een grotere focus op de kracht die de maatschappij heeft om zichzelf te sturen. Bij NPM vindt deze sturing plaats vanuit individuele keuzes, die worden gefaciliteerd door marktwerking en opdrachtgeverschap vanuit de overheid. Bij PNM wordt de kracht vanuit de samenleving voornamelijk gefaciliteerd vanuit dialoog en samenwerking. Vanuit deze gedachte, deze overgang, wordt gezocht naar een verband tussen vastgoedsturing en transparantie, op zo'n manier dat vastgoedsturing kan bijdragen aan verbeterde transparantie bij woningcorporaties.

Het verschil tussen beide ontwikkelingen is voornamelijk dat bij New Public Management de overheid de sturende partij is voor het ontwikkelen van publieke waarde en dat bij Network Governance de publieke waarde in samenwerking met betrokkenen wordt gecreëerd (van der Steen et al., 2013:25). In

samenwerking streven zij naar de meest optimale resultaten. Dit gebeurt in netwerken. De context van de publieke waarde in het paradigma van Network Governance is continu aan verandering onderhevig, waardoor netwerken passende vormen zijn voor samenwerking. Netwerken kunnen namelijk gevormd worden naar gelang de gewenste situatie (van Eijck, 2014:71). Door middel van governance-stromingen in de gehele publieke sector, ontstaat een breed spectrum aan activiteiten gericht op beter samenwerken en beter acteren met de buitenwereld. Dit is dan ook de kern waarin een verband tussen vastgoedsturing en meer transparantie bij woningcorporaties gevonden kan worden.

Vastgoedsturing kan zorgen voor een betere samenwerking, waardoor het de Network Governance en bijpassende transparantie gemakkelijker maakt. Dit is mogelijk doordat vastgoedsturing de interne processen van de woningcorporaties kan verbeteren. Beleidskeuzes die naar voren komen door middel van vastgoedsturing zijn gedragen door de verschillende lagen van de organisatie, ze komen voort uit de Beleidsachtbaan. Er moet hiervoor goed over de verschillende zaken worden nagedacht. Het vastgoed van de woningcorporatie staat centraal. Daaromheen worden passende keuzes gemaakt. De keuzes zijn dan ook altijd terug te brengen naar een gedegen basis binnen de organisatie. Door deze gedegen basis, is het voor de corporaties makkelijker om naar buiten te treden voor samenwerking. Bij Network Governance/Public Network Management zijn de katalysatoren van publieke waarde te vinden in het maatschappelijk middenveld (van Eijck, 2014:71). Wanneer er vragen komen van de partijen in het netwerk vanuit het maatschappelijk middenveld, kunnen deze door middel van vastgoedsturing worden uitgelegd. Ook andere partijen, die in eerste instantie nog niet betrokken zijn, kunnen aangemoedigd worden om samen te werken. Om een goede samenwerking te bereiken, dienen niet alleen de corporaties, maar ook de andere netwerkpartijen transparant te zijn. De samenwerking is tegelijkertijd ook de basis van de legitimiteit van de gecreëerde publieke waarde (van Eijck, 2014:71) Een transparante houding van de één, bevordert vervolgens ook de transparante houding van de ander, zo bleek ook uit de interviews met de woningcorporaties. De vastgoedsturing kan dan in feite doorwerken op de anderen.

De transparantie die ontstaat is vervolgens in lijn met de transparantie zoals onderzocht in de derde deelvraag. Hieruit bleek dat transparantie bij woningcorporaties wordt ingevuld op een manier die van de vijf functionaliteiten van Scholtes (2012), het beste past bij de derde en de vierde functionaliteit. Deze transparantie voortkomende uit samenwerking sluit aan bij de vierde functionaliteit. Om te zorgen dat kwaliteit beoordeeld kan worden, bijvoorbeeld door burgers, gaat deze functionaliteit over het transparant maken ervan (Scholtes, 2012:133-136). Organisaties onderling, bijvoorbeeld corporaties onderling, kunnen hier baat bij hebben omdat zij leren van informatie over anderen. Doordat meer te weten gekomen kan worden over de corporaties, kan het maatschappelijk vertrouwen worden vergroot, waardoor onderlinge samenwerking gemakkelijker is.

8.3. Afsluiting

Uit bovenstaande reflecties komt naar voren dat vastgoedsturing bij woningcorporaties op twee manieren in verband staat met verbeterde transparantie. Enerzijds kan het er voor zorgen dat transparantie verbeterd doordat de interne data en processen duidelijker en strakker zijn. Wanneer de interne basis binnen woningcorporaties goed is, is het voor de woningcorporatie gemakkelijker om met informatie naar buiten te treden. Anderzijds kan vastgoedsturing leiden tot verbeterde transparantie omdat het zorgt voor een gemakkelijkere samenwerking tussen verschillende partijen. Wanneer de ene partij open en transparant is, kan het de andere aanmoedigen om ook open en transparant te zijn.

Conclusies & Aanbevelingen

9. Conclusies

Op welke manier kan vastgoedsturing bij Nederlandse woningcorporaties bijdragen aan (verbeterde) transparantie van de processen (met betrekking tot vastgoed)?

Bovenstaande vraag is de hoofdvraag van dit onderzoek. In de vorige hoofdstukken zijn de eerste vier deelvragen beantwoord. De inzichten van deze deelvragen zullen in dit hoofdstuk gebruikt worden voor het vormen van een antwoord op de hoofdvraag.

Welke inzichten zijn voortgekomen uit het gedeelte van het onderzoek dat ging over vastgoedsturing? Vastgoedsturing bij de verschillende woningcorporaties wordt vooral herkend als een bedrijfsmatige blik op de corporaties. Ook een beleggersperspectief en het spreiden en vermijden van risico's zijn herkenbaar, zij het in een wat mindere mate. Dit betekent dat, wanneer gekeken wordt naar een passende vorm van vastgoedsturing om betere transparantie te realiseren voor vastgoed(investeringen), er vooral naar deze invulling van vastgoedsturing gekeken is. Vastgoedsturing bleek een doel te zijn van de woningcorporaties; de medewerkers vinden het een belangrijke ontwikkeling. Het is een ontwikkeling waar de woningcorporaties mee verder willen binnen hun organisaties. In die zin legitimeerde deze bevinding het onderzoek naar transparantie in verband met vastgoedsturing, en kon gekeken worden hoe vastgoedsturing ook specifiek kan bijdragen aan verbeterde transparantie.

Ook zijn er inzichten voortgekomen uit dit onderzoek die betrekking hebben op transparantie. Transparantie bij woningcorporaties kwam uit de interviews naar voren als het leveren van informatie, intern en extern, met als functie om producten en diensten op waarde te kunnen schatten, om te kunnen laten zien wat de argumenten zijn die leiden tot bepaalde (beleids-)keuzes, om de kwaliteit van de werkzaamheden te kunnen bepalen en om te kijken hoe zich dit zich verhoudt tot missie, strategie en beleid. Dit komt overeen met de derde en vierde functionaliteit van transparantie in de vertelling van 'Alles onder controle' zoals opgesteld door Scholtes (2012). Intern moet dit proces gefaciliteerd zijn om te zorgen dat één lijn gevolgd kan worden. Vervolgens kan deze lijn ook naar buiten worden gecommuniceerd. Buiten de organisatie kan betere transparantie vervolgens zorgen voor een betere samenwerking, aldus de medewerkers. Hierbij gaat het niet puur om het aanleveren van informatie, maar juist om het faciliteren van de dialoog met de stakeholders, in het bijzonder met de burgers.

De laatste jaren is er een iets grotere roep om transparantie te merken bij onderzochte woningcorporaties. Deze roep lijkt vooral een trend te zijn in de media. Stakeholders als toezichthouders, gemeenten en het Rijk vragen ook in de praktijk om meer of betere transparantie van de woningcorporaties. Vanuit de omgang tussen woningcorporaties en huurders wordt geen grotere roep om transparantie ervaren. De ondervraagden geven aan dat zij transparantie als iets belangrijks ervaren, ondanks dat een grotere roep erom niet vanuit alle kanten wordt ervaren. De corporatiemedewerkers zien graag mogelijkheden om te komen tot betere transparantie bij woningcorporaties.

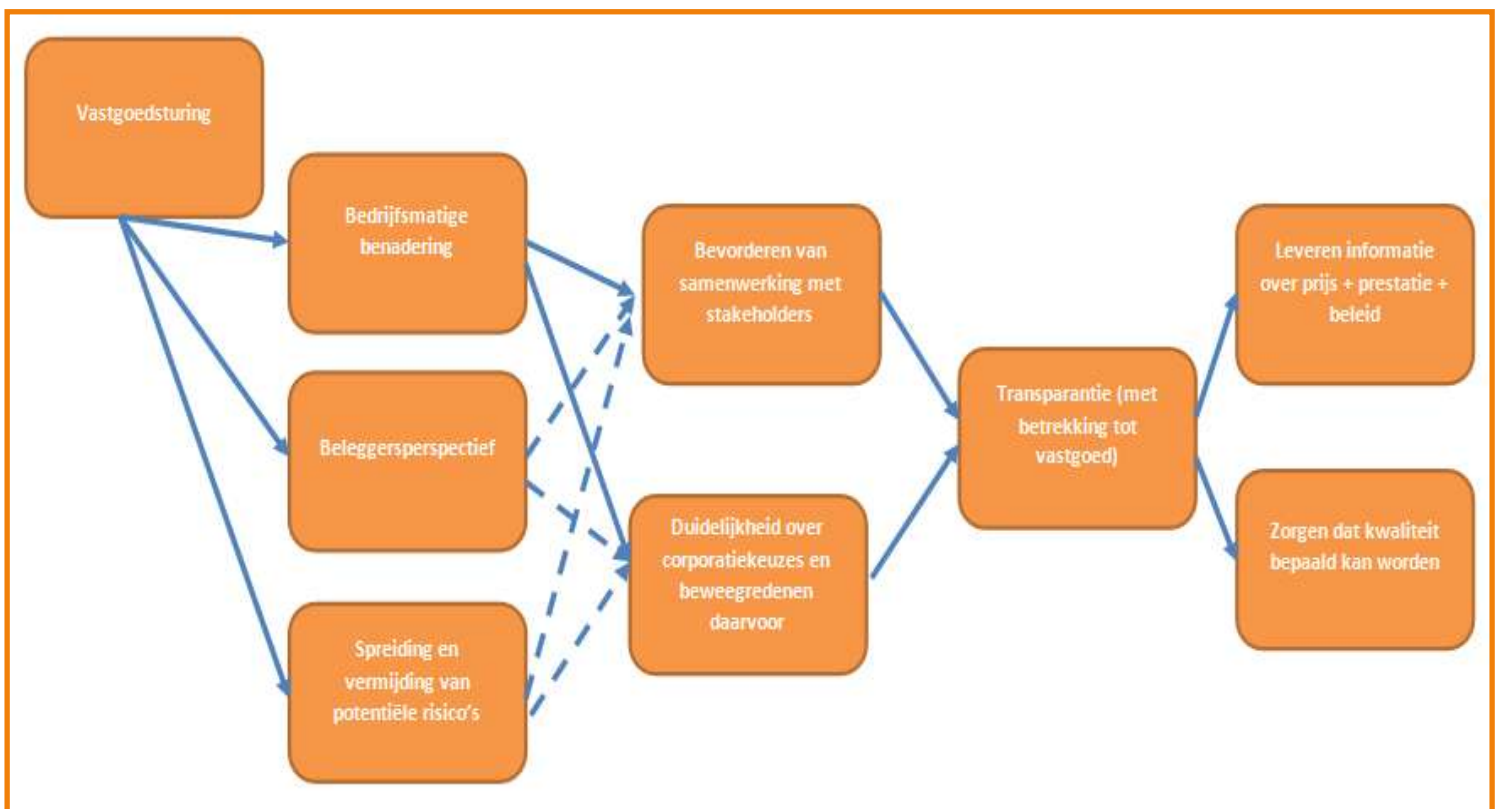
Hoe kan het één, vastgoedsturing, dan vervolgens bijdragen aan het ander, te weten transparantie? Voortbouwende op alle onderzoeksresultaten en in het bijzonder op de verbinding ervan in het vorige hoofdstuk, worden twee manieren hiertoe duidelijk. De eerste manier is vastgoedsturing inzetten zodat de interne organisatie zo veel mogelijk op orde kan komen. Wanneer er keuzes gemaakt moeten worden, kan vastgoedsturing er voor zorgen dat ze voortkomen vanuit gedegen informatie, gefocust rondom het vastgoed van de corporatie. Intern kan één zelfde lijn van beleid aangehouden worden, doordat het door vastgoedsturing mogelijk wordt gemaakt om alle niveaus van de organisatie te doorlopen voor beslissingen. De beslissingen raken immers ook alle niveaus van de woningcorporatie.

De tweede manier is transparantie creëren of verbeteren door het vergemakkelijken van eventuele samenwerking tussen verschillende partijen. Vastgoedsturing zorgt er voor dat keuzes naar buiten toe gemakkelijker uit te leggen zijn. Dit komt doordat er telkens een duidelijke basis aan ten grondslag ligt. Het geeft de medewerkers vertrouwen om er open over te zijn, gezien vragen van buiten goed beantwoord kunnen open. Vervolgens zorgt een open en transparante houding van één van de

samenwerkende partijen, bijvoorbeeld van corporatie x, er voor dat andere partijen, bijvoorbeeld corporatie y en z, ook open zullen zijn in onderlinge overleggen.

In onderstaand schema zijn de twee manieren waarop vastgoedsturing bij kan dragen aan transparantie bij woningcorporatie schematisch weergegeven. De basis van het schema komt voort uit het conceptueel model. Overeenstemmend met de resultaten van de analyse, zijn hier de eerste, tweede en vijfde functionaliteit van transparantie van Scholtse (2012) weggehaald aan het einde van de afbeelding, gezien deze niet passend zijn bij de transparantie en vastgoedsturing zoals onderzocht voor dit onderzoek. Met betrekking tot vastgoedsturing is terug te zien dat bedrijfsmatigheid hierbij meer werd herkend dan het beleggersperspectief en de spreiding en vermindering van risico's doordat de laatste twee geen vaste, maar een stippellijn in het schema hebben gekregen.

Overigens kan de herkenning van vooral de derde en vierde functionaliteit van transparantie van Scholtse (2012) door de woningcorporaties ook anders worden opgevat. In dit onderzoek is er, onder andere door waardeoordelen van de ondervraagde medewerkers van de woningcorporaties, vanuit gegaan dat de corporaties het prima vinden dat alleen deze twee functionaliteiten van transparantie worden herkend. Daarom is gekozen om met bijvoorbeeld onderstaande aanbevelingen te richten op het verbeteren van deze twee functionaliteiten. Per corporatie is het echter passend om te kijken wat het doel van (verbeterde) transparantie moet zijn: verbetering van het bestaande of herkende, of uitbreiding hiervan. Over het algemeen ontstond in dit onderzoek het beeld dat dit laatste, uitbreiding, niet gewenst was, maar elk geval is uiteraard verschillend. Daarmee dient dan ook rekening gehouden te worden.



Figuur 7: Schema resultaat probleemstelling

10. Aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk is de conclusie vormgegeven. Hier werd duidelijk dat vastgoedsturing op twee manieren bij kan dragen aan transparantie. In dit hoofdstuk worden voor beide manieren aanbevelingen gedaan. In de lijn met de probleemstelling zijn de aanbevelingen bestemd voor Nederlandse woningcorporaties.

Alvorens wordt overgegaan tot de aanbevelingen wordt deze ruimte hier gebruikt om in lijn met de methodologie op te merken dat de onderzoeksvorm van dit onderzoek actieonderzoek is. Dit betekent dat er puur door het doen van het onderzoek bij de focuscorporatie Mitros, evenals bij de andere meewerkende corporaties, al veranderingen teweeg kunnen zijn gebracht. De medewerkers zijn gevraagd naar de herkenning en invulling van vastgoedsturing en transparantie. Dit riep bij hen vaak ook waardeoordelen op. Een aantal keer kwam bijvoorbeeld opmerkingen als 'daar kunnen we nog wel een verbetering maken' of 'dat moet echt anders' van de medewerkers naar voren. Deze gedachten gecombineerd, kan het zo zijn dat er reeds anders over de onderwerpen wordt gedacht, of dat er in ieder geval al de intentie heerst om dingen eventueel te veranderen.

10.1. Aanbevelingen met betrekking tot het bevorderen van samenwerking met stakeholders

Allereerst aanbevelingen die er voor kunnen zorgen dat vastgoedsturing leidt tot meer transparantie via de weg van een betere samenwerking met de betrokken stakeholders. Vastgoedsturing kan ervoor zorgen dat open en met duidelijke informatie naar buiten getreden kan worden voor het gesprek met deze stakeholders. Zo kan samen gewerkt worden aan het meest optimale resultaat. In de alinea's hieronder volgen praktische aanbevelingen hiervoor. Vastgoedsturing wordt hier opgevat als vastgoedsturing in de vorm die werd herkend door de corporaties tijdens de interviews. Immers, wanneer uit wordt gegaan van een vorm van vastgoedsturing die niet aanwezig is bij de corporatie, of er zelfs niet gewenst is, zal het ook nooit kunnen zorgen voor (verbeterde) transparantie in diezelfde corporatie.

- **Deel de financiële gegevens van corporaties onderling / stel een corporatietransactieregister op.** Financiële gegevens van corporaties, zoals gegevens over huren, marktwaardes, te verkopen complexen of gekochte complexen, worden onderling nauwelijks gedeeld, zo blijkt uit de interviews. Dit is volgens een aantal medewerkers van de ondervraagde corporaties zonde. Want van die samenwerking kunnen de corporaties leren. Daarnaast zorgt het moeten delen van de financiële gegevens ervoor dat er een prikkel ontstaat binnen de corporatie om zelf de financiële gegevens, in lijn met vastgoedsturing, open en transparant te hebben. Bij institutionele beleggers bestaat een zogenaamd *transactieregister*, mede opgezet door de branchevereniging van de institutionele beleggers, het IVBN. Van al het vastgoed dat door de institutionele beleggers wordt gekocht of verkocht, worden de belangrijkste gegevens in een register opgenomen. Het gaat dan onder andere om de transactie zelf, om de betrokken contractspartijen, om de herkomst van de financiële middelen, om de wijze van financiering en om de mate van overeenstemming met het beleid. Een ondervraagde corporatiemedewerker gaf aan dat een soort gelijk ook voor corporatie opgesteld kon worden. Zoals gezegd kunnen op deze manier de corporaties van elkaar leren en worden ze gestimuleerd om transparant te zijn. Deze aanbeveling past dan ook bij vastgoedsturing in de zin van het bevorderen van transparantie door middel van samenwerking. De onderzochte pijlers van vastgoedsturing, zoals de bedrijfsmatigheid en het beleggersperspectief, met aandacht voor direct en indirect rendement, passen hier bij.
- **Werk vanaf vooraan in het proces samen met huurders in dialoogvorm.** Uit verschillende interviews kwam naar voren dat de samenwerking van corporaties met huurders lastig blijft. Hierbij kunnen als aanbevelingen twee dingen worden genoteerd. Allereerst blijkt, zoals reeds eerder vermeld, dat het belangrijk is om transparantie met betrekking tot huurders niet te zien als het leveren van informatie, maar als het houden van een dialoog. Deze dialoog moet zo vroeg mogelijk in het proces plaatsvinden. Met een proces kan bijvoorbeeld een renovatie van een bestaand complex met huurders bedoeld worden. Wanneer vooraan, bij de planvorming, de huurders worden betrokken en er een gesprek met hen wordt aangegaan, kan voorkomen worden dat de huurders later in het proces voor strubbelingen zorgen. Immers wordt er dan gestreefd met de gezamenlijke belangen in het vizier. Een open en transparante houding van

de corporaties kan een open en transparante houding van de huurders bevorderen. Bovenstaande argumentatie maakt deze aanbeveling passend bij vastgoedsturing die transparantie bevordert via samenwerking. De geïnterviewden merken wel terecht op dat er geen beloftes gemaakt moeten worden die niet nagekomen kunnen worden. Echter zou dit voor een compleet transparant gesprek geen probleem moeten vormen, gezien dan ook de beweegredenen voor het al dan niet wijzigen van plannen besproken kunnen worden. Vastgoedsturing kan dan vervolgens helpen als basis van die argumentatie.

- **Creëer een losse netwerkvorm voor samenwerking met verschillende corporaties om te spreken over bijvoorbeeld te vormen beleid.** Vastgoedsturing kan een basis vormen voor een samenwerking tussen de verschillende corporaties. Zo kunnen zij samen nadenken over te vormen beleid. Uit de interviews kwam vaker naar voren dat de verschillende corporaties het zonde vonden dat de corporaties zelf proberen het wiel uit te vinden. Wanneer alle data over en keuzes over het vastgoed duidelijk zijn door middel van vastgoedsturing en er een gedeeld beeld van is binnen de organisatie, is het makkelijker om naar buiten te treden voor samenwerking met de andere corporaties. De open houding van de ene corporatie, stimuleert de andere corporatie om ook open te zijn. Wanneer tenslotte de corporaties samen beslissingen kunnen nemen, is dit bevorderend voor de transparantie, omdat het gemakkelijk te volgen en gemakkelijk te achterhalen wordt waarom waarvoor gekozen is. De geïnterviewden geven daarbij aan dat zij de samenwerking met de verschillende corporaties het liefst in losse netwerkvormen zouden faciliteren. Het moet niet gaan om verplicht op bepaalde momenten met elkaar in gesprek gaan, maar bij de ander aankloppen wanneer specifieke informatie of hulp is vereist. Ook wordt aangegeven dat er niet alleen op macroniveau moet worden samengewerkt, bijvoorbeeld onder leiding van branchevereniging Aedes, maar juist ook op microniveau, doelende op bijvoorbeeld het niveau van de operationele en tactische managers.

10.2. Aanbevelingen met betrekking tot duidelijkheid over corporatiekeuzes en de beweegredenen daarvoor

Vervolgens komen hieronder de aanbevelingen aan bod die passen bij het tweede deel van de conclusie. Uit dit gedeelte bleek dat vastgoedsturing zorgen voor meer transparantie (van vastgoedactiviteiten) bij corporaties doordat het zorgt voor duidelijke grondslagen voor beleid en andere relevante keuzes.

Aanbevelingen opgedaan uit interviews met institutionele beleggers:

- **Benut waar mogelijk de methode van benchmarken.** Uit het interview gehouden met het IVBN kwam veelvuldig naar voren dat benchmarking in de sector van de institutionele beleggers een belangrijke manier is om tot transparantie te komen. Zo wordt er gebenchmarkt op het gebied van rendementen en klanttevredenheid. Ook bij woningcorporaties worden er al veel resultaten geanalyseerd, zo is er bijvoorbeeld de Aedex. Echter gaat het bij de beleggers iets verder, in die zin dat ook de resultaten van de benchmarks worden gepresenteerd in een soort van ranglijsten. Hierdoor kunnen de organisaties zich met elkaar vergelijken en kunnen ze actief proberen om hun plaats te verbeteren. Dit kan leiden tot transparantie omdat het de cijfers en achterliggende waarden inzichtelijk maakt, eventueel in combinatie met de organisatiedoelstellingen. Daarnaast dienen de data van benchmarking ook actief te worden verbonden met het bijbehorende beleid. Dit zorgt er voor dat er wordt gewerkt aan transparantie die past bij de derde en vierde functionaliteit van Scholtes (2012), die eerder het meest passend bleek te zijn bij de corporaties. Vooral voor de interne organisatie is deze aanbeveling van belang. Wanneer intern de data en beweegredenen duidelijk zijn, is het gemakkelijker om er mee naar buiten te treden. Deze aanbeveling past dan ook bij de aanbevelingen voor vastgoedsturing dat leidt tot meer transparantie door middel van (interne) duidelijkheid over keuzes en beweegredenen.
- **Gebruik het DrieKamerModel als denkmodel.** In het theoretisch kader is het DrieKamerModel van onder andere Conijn (2013) reeds behandeld omdat het een verbinding vormt tussen enerzijds vastgoedsturing en anderzijds transparantie. Vanwege dit gegeven is

tijdens de interviews met de medewerkers van de woningcorporaties ook hun mening over het DrieKamerModel en de toepasbaarheid er van gevraagd. Hieruit kwam naar voren dat zij de denkwijze van het DrieKamerModel erg appreciëren. Elke poging om de toch wat ingewikkelde corporatiestructuur transparant te maken, is mooi, zo gaf één van de respondenten aan. De verschillende activiteiten en taken van woningcorporaties kunnen door dit model gescheiden worden en op deze manier naar buiten worden gebracht, zodat het voor de andere stakeholders gemakkelijker te volgen is waar het geld aan wordt besteed en waarom. Hierdoor past het DrieKamerModel als aanbeveling bij vastgoedsturing die door middel van interne duidelijkheid over informatie en beleidskeuzes kan zorgen voor meer transparantie. Kanttekening hierbij is wel dat de verschillende corporaties geen heil zien in het gebruiken van het DrieKamerModel als organisatiestructuur. Aanbeveling van dit onderzoek is dan ook om het model wel degelijk organisatiebreed te gebruiken, maar dan als denkmodel. Bij elke beslissing kan worden afgevraagd welke kamer van het model wordt benut en vooral ook wat de invloed is op de andere kamers en op het totaal.

Literatuur & Bijlagen

11. Literatuur

11.1. Boeken en artikelen

Aedes (2007). *AedesCode*. Aedes, Den Haag.

Bertram, A. & Helderma, J. (2008). *Wat gaan we doen met de woningcorporatie?* In: Don, F., J., H., (red.) *Agenda voor de woningmarkt*. KSV, Amsterdam.

Bielenman, B., Snippe, J., Tromp, N. (2010). *Corporaties in wonen: preventieve doorlichting woningcorporatiesector*. Intraval, bureau voor onderzoek en advies.

Bijddendijk, F. (2009). *Corporaties, wat moeten we ermee?* Printing People Group, Amsterdam.

Broeke, van den, R., A. (1998). *Strategisch voorraadbeleid van woningcorporaties: informatievoorziening en instrumenten*. Onderzoeksinstituut OTB, Technische Universiteit, Delft.

Brydon-Miller, M., Greenwood, D. & Maguire, P. (2003). *Why action research?* Action Research 1(1), Sage, Thousand Oaks.

Conijn, J. (2013). *Teulings en de hervorming van de woningmarkt*. TPEdigitaal, jaargang 7, nr. 2., Stichting TPEdigitaal, Amsterdam.

Conijn, J. (2013). *Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*. RIGO Research en Advies, Amsterdam.

Conijn, J. & Claessens, F. (2013). *DrieKamerModel: de resultaten van het pilotprogramma*. Ortec Finance, Amsterdam.

Conijn, J. & Grinsven, van, A. (2003). *Scherpte in coalities tussen woningcorporaties en gemeenten*. Tijdschrift voor de volkshuisvesting, 2003, 6.

Edwards, A. & Schaap, L. (2006). *Burgerparticipatie in Rotterdam*. Centre for Local Democracy (CLD), Faculteit Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Eijck, van, K. H. J. (2014). *Crafting Spaces: Strategies of Social Entrepreneurs for Managing Agendas*. Vrije Universiteit Amsterdam.

Eskinasi, M., Versprille, R. & Dreimüller, A., P. (2008). *Corporaties & vastgoedsturing*. Nestas communicatie, Almere.

Etzioni, A. (2010). *Is Transparency the Best Disinfectant?* Journal of Political Philosophy, Blackwell Publishing.

Hoek, H. (2007). *Governance & Gezondheidszorg: Private, publieke en professionele invloeden op zorgaanbieders in Nederland*. Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Huis in 't Veld, H. (2005). *Corporate Governance: Transparantie voor alles*. TNO Magazine, juni 2005.

Jong, de, R. (2013). *De balans verstoord: een rapport over de corporatiesector ten behoeve van de parlementaire enquête woningcorporaties*. Aedes, Den Haag.

Lucassen, P., L., B., J., & Olde-Hartman, T., C., (2007). *Kwalitatief onderzoek*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten.

Kooiman, J. (1993). *Findings, speculations and recommendations*. In: Kooiman, J. (red.), *Modern Governance: New government – society interactions*. Sage, London.

- Koolma, R. (2011). *Beheersing en verantwoording van vastgoedactiviteiten door woningcorporaties*. B&G, maart/april 2011.
- Kort, M. (2011). *Perspectief op herstructurering: een onderzoek naar het belang van organisatie en management van de wijkontwikkelingsmaatschappij*. Boom Lemma Uitgevers, Den Haag.
- Mast, van der, I. & Folkers, E. (2012). *Op weg naar 2025: Toekomstroutes voor woningcorporaties*. Real Estate Research Quarterly, Twynstra Gudde, Amersfoort.
- Mitros (2014). *Mitros in 't kort: Mitros Mini 2014*.
- Nationale Ombudsman (2013). *Zonder transparantie is er geen vertrouwen*. Montesquieu-lezing 3 september 2013, verkorte weergave.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming government*. Reading Mass. Adison, Wesley Public Comp.
- Os, van, P. (2007). *Mensen, stenen, geld: het beleidsproces bij woningcorporaties*. RIGO Research en Advies, Amsterdam.
- Ridder, de, J. (1998). *Postmoderne verleidingen: Over de publieke taak van woningcorporatie en de positie van de rijksoverheid*. In: Bouwrecht (35-4), p. 265-273.
- Roos, de, F. & Rooijen, van, B. (2012). *Transparantie gaat verder dan verslaggevingsregels*. Spotlight, jaargang 19, PwC.
- Scherpenisse, J., Chin-A-fat, N., Steen, van der, M. & Twist, van, M. (2013). *Woningcorporaties heroverwogen: prangende vragen voor een onmisbare én onmogelijke sector*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Den Haag.
- Scholtes, E. (2012). *Transparantie: icoon van een dolende overheid*. Boom Lemma Uitgevers, Den Haag.
- Scholtes, E. (2007). *Toezichthouders en Transparantie*. In: Leeuw, F., L., Kersenboom, J., S. & Elte, R. (red.), *Turven, tellen en toetsen: over toezicht, inspectie, handhaving en evaluatie en hun maatschappelijke betekenis in Nederland*. Boom Juridische uitgevers, Den Haag.
- Steen, van, der, M., Twist, van, M., Chin-a-fat, N. & Kwakkelstein, T. (2013). *Pop up publieke waarde: overheidssturing in de context van maatschappelijke zelforganisatie*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Den Haag.
- Tweede Kamer (2013). *Parlementaire enquête Woningcorporaties: Plan van aanpak*. Tweede Kamer, Den Haag.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2013). *Factsheet Relatie gemeenten – woningcorporaties*.
- Vermaak, H. (2010). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken: werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Kluwer, Deventer.
- Vijverberg, G. (2005). *Technisch beheer en strategisch voorraadbeleid in de corporatiepraktijk: uitkomsten van een sectorbrede enquête*. Vernieuwend Ruimtegebruik, Habiforum, Gouda.
- Vries, P., R. (2013). *Vastgoedsturing als bedrijfseconomisch strategisch planningsproces: een onderzoek naar het effect van het marktgebied op vastgoedsturing bij woningcorporaties*. Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- Wolfson, D., J. (2013). *De woningcorporatie als maatschappelijke onderneming*. TvOF, jaargang 45, 2013, nummer 2, Wim Drees Stichting voor Openbare Financiën.

11.2. Websites

Website Nu (2013). *Corporatie Mitros onder verscherpt toezicht*. Auteur: onbekend. Gepubliceerd op: 27 november 2013. Geraadpleegd op: 11 juni 2014. Link: <http://www.nu.nl/economie/3639871/corporatie-mitros-verscherpt-toezicht.html>

Website Aedes (2012). *AeDex/IPD corporatie vastgoedindex*. Auteur: onbekend. Gepubliceerd op: 20-09-2012. Geraadpleegd op: 7 juli 2014. Link: <http://www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/benchmarking/instrumenten/aedex-ipd-corporatie-vastgoedindex.xml>

11.3. Afbeeldingen

Afbeelding kaft: open venster.

Website: OnzeNatuur (2014). *Nieuwsbrief OnzeNatuur.nl maart 2011*. Auteur: onbekend. Gepubliceerd op: onbekend. Geraadpleegd op: 25 juni 2014. Link: http://www.onzenatuur.nl/Nieuwsbrieven/Maart2011/nieuwsbriefOnzeNatuur_maart2011.html

Figuur 1: Woningcorporaties en overheidsbeleid.

Website: Corposcoop (2013). *Cartoon: Woningcorporaties en het overheidsbeleid*. Auteur: onbekend. Gepubliceerd op: onbekend. Geraadpleegd op: 7 juli 2014. Link: <http://corposcoop.wordpress.com/2013/04/04/cartoon-woningcorporaties-en-het-overheidsbeleid/>

12. Bijlagen

12.1. Gestructureerde vragenlijsten

Interviews bij Mitros (roep om transparantie)

1. Wat verstaat u onder 'transparantie'?
2. Wat zijn volgens u de voor- en nadelen van transparantie?
3. Herkent u een algemene roep om meer transparantie? Hoe denkt u dat deze roep is ontstaan?
4. Herkent u een roep om meer transparantie specifiek bij woningcorporaties? Hoe denkt u dat deze roep is ontstaan?
5. Herkent u een roep om meer transparantie specifiek bij Mitros? Hoe denkt u dat deze roep is ontstaan?
6. In hoeverre heeft deze (al dan niet aanwezige) behoefte aan transparantie betrekking tot vastgoedinvesteringen?
7. Denkt u dat de roep om transparantie te maken kan hebben met een groter bewustzijn van potentiële risico's?
8. Denkt u dat de roep om transparantie te maken kan hebben met meer bedrijfsmatige (semi)-publieke instellingen?
9. Wat wordt er gedaan met betrekking tot transparantie bij Mitros?
10. Wat wordt er gedaan met betrekking tot transparantie van vastgoedinvesteringen bij Mitros?
11. Wat gaat er al goed bij Mitros met betrekking tot transparantie en wat kan er beter?
12. Hoe zou u transparantie inrichten bij woningcorporaties in het algemeen en bij Mitros in het bijzonder?
13. Bent u bekend met het DrieKamerModel?
14. In hoeverre kan volgens u het DrieKamerModel bijdragen aan meer transparante vastgoedinvesteringen bij Mitros?

Interview Johan Conijn (invulling transparantie (vastgoed) bij woningcorporaties)

1. Wat verstaat u onder 'transparantie'?
2. In hoeverre denkt u dat er sprake is van een tekort aan transparantie bij woningcorporaties?
3. Als transparantie gaat over het tegengaan van misbruik en fraude, hoe kan transparantie bij woningcorporaties volgens u dan het beste worden ingericht?
4. Als transparantie gaat over het inzichtelijk maken van informatie ter verbetering van kostenbewustzijn en doelmatigheid, hoe kan transparantie bij woningcorporaties volgens u dan het beste worden ingericht?
5. Als transparantie gaat over het inzichtelijk maken van prijs en prestatie in verbinding tot beleidsdoelen, hoe kan transparantie bij woningcorporaties volgens u dan het beste worden ingericht?
6. Als transparantie gaat over de kwaliteit van prestaties zichtbaar maken voor anderen om maatschappelijk vertrouwen te vergroten, hoe kan transparantie bij woningcorporaties volgens u dan het beste worden ingericht?
7. Als transparantie gaat over het bewerkstelligen van goed bestuur en goed gedrag van medewerkers en bestuur, hoe kan transparantie bij woningcorporaties volgens u dan het beste worden ingericht?
8. Wat vindt u specifiek belangrijk voor transparantie met betrekking tot vastgoedinvesteringen van woningcorporaties? Waarom?
9. Wat zijn volgens u de voor- en nadelen van transparantie bij woningcorporaties, in het bijzonder met betrekking tot transparante vastgoedinvesteringen?
10. Denkt u dat de methode van vastgoedsturing bij woningcorporaties kan leiden tot transparante vastgoedinvesteringen, of daar de mogelijkheden voor biedt? Waarom wel/niet?
11. Hoe kan het mede door u ontwikkelde DrieKamerModel bijdragen aan meer transparantie met betrekking tot vastgoedactiviteiten bij woningcorporaties?
12. Heeft u al resultaten van de implementatie van het DrieKamerModel bij de woningcorporaties? Zo ja, kunt u al wat zeggen over een eventueel effect van het model op de transparantie van de corporaties?

13. Wat zijn volgens u de pluspunten van het DrieKamerModel? Zijn er ook tekortkomingen van het model?

Interviews bij Mitros (vastgoedsturing en transparantie)

1. Op welke manier zijn vastgoedinvesteringen bij Mitros volgens u vormgegeven?
2. Wat verstaat u onder strategisch voorraadbeleid?
3. Is er nu of in het verleden volgens u door Mitros omgegaan met vastgoed volgens (de methode van) het strategisch voorraadbeleid?
4. Hoe verhoudt of verhiel zich dat tot de samenhang van verschillende beleidsactiviteiten, de integraliteit van beleid?
5. Hoe verhoudt of verhiel zich dat tot marktgerichtheid?
6. Hoe verhoudt of verhiel zich dat tot toekomstgerichtheid?
7. Wat verstaat u onder vastgoedsturing?
8. Is er nu of in het verleden volgens u door Mitros omgegaan met vastgoed volgens (de methode van) vastgoedsturing?
9. Hoe verhoudt of verhiel zich dat tot bedrijfsmatigheid?
10. Hoe verhoudt of verhiel zich dat tot een beleggersperspectief (rendementsfocus)?
11. Hoe verhoudt of verhiel zich dat met betrekking tot spreiding en vermindering van potentiële risico's met betrekking tot de vastgoedportefeuille?
12. Is het volgens u een doel van Mitros om zich (meer) te richten op vastgoedsturing? Zo ja, hoe verloopt dit en ervaart u verandering tot nu toe?
13. Wat verstaat u onder transparantie?
14. Hoe wordt er volgens u bij Mitros omgegaan met transparantie van vastgoedinvesteringen? Hoe ervaart u dat?
15. Denkt u dat vastgoedsturing mogelijkheden biedt voor (meer) transparante vastgoedinvesteringen?
16. Denkt u dat er behoefte is aan (meer) transparante vastgoedinvesteringen? Waarom wel/niet en bij wie?

Interviews met woningcorporaties (vastgoedsturing en transparantie)

1. Op welke manier zijn vastgoedinvesteringen bij uw woningcorporatie volgens u vormgegeven?
2. Wat verstaat u onder strategisch voorraadbeleid?
3. Is er nu of in het verleden volgens u door uw woningcorporatie omgegaan met vastgoed volgens (de methode van) het strategisch voorraadbeleid?
4. Hoe verhoudt of verhiel zich dat tot de samenhang van verschillende beleidsactiviteiten?
5. Hoe verhoudt of verhiel zich dat tot marktgerichtheid?
6. Hoe verhoudt of verhiel zich dat tot toekomstgerichtheid?
7. Wat verstaat u onder vastgoedsturing?
8. Is er nu of in het verleden door volgens u door uw woningcorporatie omgegaan met vastgoed volgens (de methode van) vastgoedsturing?
9. Hoe verhoudt of verhiel zich dat tot bedrijfsmatigheid?
10. Hoe verhoudt of verhiel zich dat tot een beleggersperspectief (rendementsfocus)?
11. Hoe verhoudt of verhiel zich dat met betrekking tot spreiding en vermindering van potentiële risico's met betrekking tot de vastgoedportefeuille?
12. Is het volgens u een doel van uw woningcorporatie om zich (meer) te richten op vastgoedsturing? Zo ja, hoe verloopt dit en ervaart u eventueel verandering tot nu toe?
13. Hoe wordt er volgens u bij uw woningcorporatie omgegaan met transparantie van vastgoedinvesteringen? Hoe ervaart u dat?
14. Denkt u dat vastgoedsturing mogelijkheden biedt voor (meer) transparante vastgoedinvesteringen?

Interviews bij institutionele beleggers (vastgoedsturing en transparantie)

1. Wat verstaat u onder transparantie?
2. Op welke manier is transparantie binnen uw organisatie vormgegeven?
3. Op welke manier is transparantie met betrekking tot vastgoedinvesteringen binnen uw organisatie vormgegeven?

4. Hoe ziet het besluitvormingsproces met betrekking tot vastgoedinvesteringen er uit? Wat zijn daarbij belangrijke factoren?
5. Wat verstaat u onder vastgoedsturing (commercieel: portfolio-,asset-,property- en facilitymanagement)?
6. Is er nu of in het verleden volgens u door uw bedrijf omgegaan met vastgoed volgens (de methode van) 'vastgoedsturing'? Zo ja, hoe uit(te) zich dit?
7. Is het volgens u een doel van uw organisatie om zich (meer) te richten op 'vastgoedsturing'? Zo ja, hoe verloopt dit en ervaart u eventueel verandering tot nu toe?
8. Wat zijn volgens u de overeenkomsten en/of verschillen van 'vastgoedsturing' bij woningcorporaties en bij vastgoedbeleggers?
9. Denkt u dat 'vastgoedsturing' mogelijkheden biedt voor (meer) transparante vastgoedinvesteringen?
10. Denkt u dat er behoefte is aan (meer) transparante vastgoedinvesteringen? Waarom wel/niet en bij wie?
11. Wat gaat er volgens u al goed en wat kan er volgens u nog beter met betrekking tot transparantie en vastgoedinvesteringen binnen uw organisatie?
12. Hoe zou volgens u transparantie, met betrekking tot vastgoedinvesteringen, goed vorm gegeven kunnen worden?

12.2. Omschrijvingen van transparantie

Type organisatie	Omschrijving letterlijk	Omschrijving uitgewerkt	Nr Scholtes
Mitros	Ja, je begon net over transparantie inderdaad en dat kun je heel erg inperken. Maar in brede zin betekent het dat wij als woningcorporatie Mitros zijnde, goed moeten legitimeren wat we doen en hoe we het doen en welke middelen we daarvoor inzetten. Zo breed zou ik hem wel willen omschrijven. En dat betekent legitimeren naar de buitenwereld, onze huurders, maar ook naar onze stakeholders, gemeenten, banken. Eigenlijk heel breed, wat mij betreft. Het is publiek geld, uiteindelijk.	Transparantie is zo goed en zo breed mogelijk aan de buitenwereld legitimeren wat je doet, hoe je het doet en welke middelen daarvoor worden ingezet.	3
	Wat voor mij belangrijk is, is laten zien waar je voor staat. Welke doelstellingen je hebt, welk doel je hebt. Dat je ook laat zien hoe je daar in staat, hoe ver je bent, hoe je het doet, je resultaten. En transparantie is voor mij vooral belangrijk voor hoe dingen tot stand komen. Dus bepaalde besluiten, hoe komen die tot stand. Ik bedoel, uiteraard weet je pas achteraf of iets een goede beslissing was. Dus het belangrijkste is bij het nemen van een beslissing het transparant maken van op wat voor aannames je de beslissing hebt gemaakt. Dan kan het achteraf de juiste of onjuiste aannames of beslissingen zijn geweest, maar dan kan je in ieder geval zeggen van dit is de manier waarop we tot deze beslissing zijn gekomen. Dit hebben we met elkaar gewogen of dit niet. Dus dat is voor mij, als je hebt het over vastgoedinvesteringen, het belangrijkste bij transparantie.	Transparantie is laten zien waar je voor staat, welke doelstellingen je hebt en hoe ver je daar in bent. Zo kan altijd achterhaalt worden wat voor aannames er onder een beslissing liggen.	3
	Transparantie betekent volgens mij openheid naar je klanten of stakeholders. Ik ken het vooral uit discussies over hoe je om gaat met aanbestedingen en aannemers en dat we dat transparant moeten doen. Transparantie over je vastgoedsturing die ligt natuurlijk, ja voor een deel zijn wij natuurlijk wettelijk gehouden om bewoners en bewonerscommissies te betrekken bij wijzingen ten aanzien van het beleid wanneer hun complex betrokken is. Sloop, renovatie, verkoop; dat soort grote veranderingen moeten wij vanwege de overlegwet bespreken met de huurders. Dus dat zou een minimale invulling van transparantie zijn, zeg maar.	Transparantie is openheid naar je klanten of stakeholders, vanuit wettelijke verplichtingen om bijvoorbeeld open aanbestedingen te doen en bewoners op de hoogte te houden van ontwikkelingen ten aanzien van beleidswijzigingen met betrekking tot hun complex.	2
	Transparantie is dat je inzichtelijk kan maken hoe je beslissingen maakt, vastgoedbeslissingen, voor jezelf, dus dat je ze ook onderbouwt, dat je vanuit een bepaalde strategie opereert, dat is een soort interne transparantie, zodat iedereen ook kan volgen hoe besluiten tot stand komen en waarom bepaalde besluiten worden genomen, vanuit welke strategie. Dat is een beetje interne transparantie denk ik. Maar extern is dat je daar ook verantwoording over aflegt. Dat wordt ook steeds belangrijker, ook omdat je met maatschappelijk vermogen werkt, moet je kunnen uitleggen en kunnen verantwoorden waarom je bepaalde vastgoedbeslissingen neemt. Ja, dus dat versta ik onder transparantie.	Transparantie is intern inzichtelijk maken hoe beslissingen worden genomen, zodat iedereen kan volgen wat de redenen daarvoor zijn en vanuit welke strategie gehandeld wordt. Transparantie is dat je extern daar verantwoording over aflegt, over hoe wordt omgegaan met maatschappelijk vermogen.	4
	Dat zit in de sfeer van het gevraagd en ongevraagd inzicht geven en verantwoording afleggen over wat je doet en wat je gedaan hebt. Het zit in de sfeer van inzicht geven en verantwoording afleggen.	Transparantie is het gevraagd en ongevraagd inzicht geven in en verantwoording afleggen over wat je doet en wat je gedaan hebt.	2
	Nou, dat is openheid geven over handelen en over de keuzes die je maakt. En op basis van welke informatie je	Transparantie is openheid geven over je handelen, de keuzes die je	5

Overige
woning-
corporaties

die keuzes dan baseert. Dat is voor mij transparant zijn. Dat een ander, die buiten het proces staat, weet op welke informatie je hebt gebaseerd om die en die keuzes te maken. En wat is dan je motivatie. Er moeten geen verborgen agenda's zijn, zeg maar.	maakt en de informatie waarop dat alles is gebaseerd, zodat een buitenstaander van het proces kan weten waar de keuzes op zijn gebaseerd en er geen verborgen agenda is.	
De mate waarin je open bent naar de buitenwereld, als het gaat om je strategie. En misschien ook wel als het gaat om je rendementseisen. Dat is transparantie.	Transparantie is de mate waarin je open bent naar de buitenwereld over bijvoorbeeld strategie en rendementseisen.	4
Volgens mij is het zichtbaar veranderen. Te volgen veranderen, in ieder geval. Ik zou de Dikke van Dale er even bij moeten halen, maar dat is wel de essentie volgens mij.	Transparantie is zichtbaar, te volgen veranderen.	2
Dat voor iedereen duidelijk is wat je doet en waarom je het doet, de dingen doet die je doet. En ik denk dat dat juist voor corporaties super belangrijk is. Het imago is nu natuurlijk erg slecht en dat komt door een aantal dingen die zijn gebeurd waar transparantie ontbrak en waar dat ook een belangrijke oorzaak was, denk ik. En ik denk juist, als je precies kan laten zien van dit doen we en daarom doen we het en dit wel en dat niet, dat dat voor je imago goed kan zijn. Dat moeten we gewoon doen. We moeten het voor onszelf weten en als we het voor onszelf weten dan hebben we geen reden om het niet naar buiten te brengen en ook tussen corporaties onderling. We zijn geen concurrenten van elkaar zoals beleggers misschien concurrenten van elkaar zijn. Dus ik zie geen reden om niet informatie met elkaar te delen.	Transparantie is duidelijkheid voor iedereen over wat je doet en waarom je het doet, voor woningcorporaties is dat belangrijk met betrekking tot hun imago.	4
Transparantie is voor mij op een goede manier laten zien wat je doet en waarom je het doet. Dat is intern gericht, naar je eigen organisatie, maar zeker ook extern naar je stakeholders. Transparantie heeft te maken met integriteit, hoe sta je er in, welke vastgoedtransacties doe je wel en welke niet en hoe verantwoord je je daar dan over. Bij ons is dat vormgegeven in de gedragscode. En we hebben bijvoorbeeld een vastgoedtransactieregister. Als wij een stuk vastgoed aankopen dan wordt er in een register bijgehouden welke partijen er bij betrokken zijn, op welke manier het gefinancierd is, waar het geld vandaan komt, wat is de geschiedenis van het vastgoed, wat is de toekomst van het vastgoed, zijn er al transacties voor geweest of komen er nog transacties na. Dat ligt vast van alle transacties, alle business to business transacties. Op het moment dat er met gemeente, of andere corporaties, of beleggers afspraken worden gemaakt worden die vastgelegd.	Transparantie heeft te maken met integriteit en het is op een goede manier laten zien wat je doet en waarom je het doet, zowel intern aan de eigen organisatie, als extern aan de stakeholders.	5
Bij Volkshuisvesting Arnhem wordt gepoogd transparant te zijn met betrekking tot vastgoedinvesteringen door ervoor te zorgen dat de verschillende stakeholders worden betrokken. Ze worden door de corporatie uitgenodigd om samen ambities te realiseren. Hierbij dient de corporatie zo ontvankelijk mogelijk te zijn, zodat het ook echt wat kan opleveren voor de verschillende partijen. Achteraf wordt laten zien wat en hoe er is gebeurd door de corporatie door middel van jaarverslaglegging. Er dient goed uitgelegd te worden dat er soms verliezen zijn genomen ten koste van de huurders, in het voordeel van de stad. Door zaken goed uit te leggen zorg je dat een corporatie niet schuldig gemaakt kan worden van hobbyisme.	Transparantie is laten zien wat je doet en uitleggen waarom je bepaalde keuzes maakt, zodat je de verschillende stakeholders kunt betrekken.	3
	<i>(geen letterlijk citaat, strekking goedgekeurd door de</i>	

Insti- tutionele beleggers	<i>(geen letterlijk citaat, strekking goedgekeurd door de geïnterviewde)</i>	<i>geïnterviewde)</i>		
	Transparantie heeft voor mij eigenlijk twee dingen. Aan de ene kant, het belangrijkste voor mij, is dat je eenvoudig en helder kunt verwoorden hoe jij de middelen inzet richting je bewoners, wat toch je belangrijkste stakeholders zijn. Twee is dat je ook richting je Raad van Toezicht volledig open kunt zijn en je kansen maar ook je risico's kunt benoemen. Zij zijn eigenlijk jou externe toezichthouder. Dat is eigenlijk voor mij zo het belangrijkste.	Transparantie is aan de ene kant eenvoudig en helder verwoorden richting bewoners hoe middelen worden ingezet en aan de andere kant open zijn richting toezichthouders over kansen en risico's.	3	
	<i>(geen letterlijk citaat, strekking goedgekeurd door de geïnterviewde)</i>	Transparantie is binnen de organisatie zorgen dat keuzes goed worden onderbouwd, zodat ze buiten de organisatie goed uitgelegd kunnen worden aan stakeholders en een open houding aangenomen kan worden.	3	
		<i>(geen letterlijk citaat, strekking goedgekeurd door de geïnterviewde)</i>		
	Transparantie is iets vanzelfsprekends en als het dat niet is dan zou het dat moeten zijn. In gevallen waar dit vanuit strategisch oogpunt (even) niet mogelijk is, moet dit een gefundeerde reden hebben. Transparantie is naast openbaarheid van gegevens ook de vindbaarheid van de juiste gegevens. Denk aan Edward Snowden. Hij heeft een bulk aan informatie, maar volgens mij is er bijna geen doorkomen aan. Transparantie verschilt ook intern en extern. Overigens zie ik wel een vervaging op algemene beleidsterreinen waarin door samenwerking (in een netwerk) er eerder gegevens worden uitgewisseld. Natuurlijk geen bedrijfsgevoelige informatie.	Transparantie zou vanzelfsprekend moeten zijn en is intern en extern verschillend. Het is naast openbaarheid van gegevens ook de vindbaarheid van de juiste gegevens.	4	
Ja ik vind dat een hele.. transparantie is volgens mij aan de ene kant dat je heel goed op orde hebt en laat zien hoe je werkt, hoe je processen in elkaar zitten, in termen van iso-certificeringen die je vroeger had en nu voor financiële instellingen zijn er hele andere normen waar we ook sinds kort gecertificeerd in zijn maar die aangeven.. een soort kwaliteitskeurmerk voor het doen van investeringen vanuit particuliere velden of in ieder geval vanuit pensioenfondsen bijvoorbeeld. De transparantie zit heel erg in laten zien wat je doet, hoe je keuzes maakt en hoe je daar aan komt.	Transparantie is laten zien wat je doet, hoe je keuzes maakt en hoe je daar aan komt.	2		
Nou transparantie, het zegt het al, je moet naar mijn beleving open zijn. Het moet duidelijk zijn voor de ander wat er gebeurt. Bij een verkooptransactie kun je in principe alle gegevens aanleveren zodat je precies de transactie kunt reproduceren. Zodat je precies weet welke huurstream er uit komt, wat de verkoopprijs is geweest, zodat je dat kunt gebruiken, nou een taxateur zou dat kunnen gebruiken om weer andere waardes van andere vastgoedobjecten te bepalen. Transparantie betekent dus dat je niet dingen achterhoudt, zo zou je het eigenlijk moeten zien.	Transparantie is openheid, duidelijk maken voor de ander wat er gebeurt en dus geen dingen achter houden.	1		