

Colofon

Hart voor Wonen is een uitgave van Woonbron.

Redactieadres

Postbus 2346, 3000 CH Rotterdam

Tekstverzorging

FCT strategische communicatie, Rotterdam

Taalent tekstschrijvers

Eindredactie

Lilian Klinkenberg

Fotografie

Team communicatie

Vormgeving

Cascade - visuele communicatie, Amsterdam

Druk

Scheffer drukkerij, Dordrecht



Hart voor Wonen

Debat over de gedifferentieerde vermogensbenadering van de corporatie en van Woonbron in het bijzonder

Uitgave Woonbron #3/2006



Het betere rentmeesterschap

Wooncorporaties zijn rijk. Hoe rijk corporaties nu precies zijn, is nog een vraag. De uitkomst verschilt vele miljarden afhankelijk van de gebruikte rekenmethode. Woonbron heeft onder leiding van Johan Over de Vest en Derk Windhausen een heel offensieve benadering gekozen. Volgens de gedifferentieerde vermogensbenadering kan Woonbron met de huidige woningen – en zonder voor andere klanten of andere huurprijzen te kiezen! – in de toekomst zo'n miljard euro verdienen en dus ook besteden.

Nu durven ook wij de huid niet te verkopen voor de beer geschoten is. Dus we besteden dat miljard niet onmiddellijk. Dat knippen we in vierjaars perioden. De komende vier jaar kunnen we zo'n 100 miljoen extra vrij vermogen creëren. Onze bewoners, onze belanghouders, de gemeenten in ons werkgebied hebben daarvoor meer dan genoeg bestemmingen. Als bestuur willen we hierop afgerekend worden dat dit beschikbaar komt, met behoud van onze sociale en maatschappelijke huisvestingsdoelen.

Natuurlijk is er veel discussie mogelijk over de berekeningsmethoden. Daarom organiseren we ook debat over onze methode, met dank aan iedereen die hierin meedenkt, ook in deze Hart voor Wonen. Maar ondertussen wachten we niet af en gaan wij er wel mee aan de slag.

Hopelijk bereiken we nu wel het einde van de periode dat met conservatief rekenen de rijkdom nog wat verborgen kon blijven. En gewoon op de zak met geld gaan zitten kan ook niet langer. Je moet er wél iets mee doen. En heel veel bestemmingen leiden er ook nog eens toe dat de waarde van de buurten en van de woningen stijgt. De uitgaven heten dan geen kosten, maar investeringen, die weer tot nieuw vrij en niet vrijblijvend vermogen leiden.

Daarom dacht ik eerst om dit voorwoord de titel *'woekeren met vermogen'* mee te geven. Maar dat klinkt in het taalgebruik toch wat negatief. Woekeren gaat vaak over de ruggen van anderen of ten koste van de omgeving. Dat mag hier niet het geval zijn. Maar het heeft wél iets van de mooie bijbelse vertelling over het omgaan met de talenten die zijn toevertrouwd. En dan hebben we het toch over het betere rentmeesterschap!

Martien Kromwijk
voorzitter Raad van Bestuur

Voorwoord



Investeren waar het moet

Het motto van Woonbron is mij als bestuurder van Overijssel uit het hart gegrepen: 'Verdienen waar het kan, investeren waar het moet'. Daarmee maakt de corporatie zich hard voor betaalbaar wonen en voor de kwaliteit van de buurt. Natuurlijk is transparantie en verantwoording daarbij van belang: Inzichtelijk maken hoe je het geld verdient, wat je financiële armslag is en hoe je dat berekent. Maar vooral: Inzichtelijk maken waar je het geld voor gebruikt, welke problemen je wilt aanpakken en welke afwegingen je daarbij als maatschappelijke onderneming maakt.

In Overijssel hebben wij alle gemeenten de ruimte gegeven om in overleg met hun lokale partners een eigen woonagenda op te stellen. Om daadwerkelijk tot uitvoering en realisatie te komen hebben de gemeenten daarover ambitieuze afspraken gemaakt met ons als provincie. Essentieel daarbij is het realiseren van plannen voor sociale woningbouw, voor starters en andere woningzoekenden met een smalle beurs, voor de aanpak van oude wijken en de leefbaarheid van de buurt. Dat lukt niet zonder corporaties als Woonbron, die net zo ambitieus zijn als onze gemeenten.

In Overijssel zie ik nu nog een brede variatie in de opstelling en insteek van corporaties: van ambitieus, innoverend en met grote inzet vanuit maatschappelijke betrokkenheid, tot aan behoudend, risicomijdend en min of meer in zichzelf gekeerd.

Ik ben geen voorstander van dwang en het afromen van financiële reserves. Kwaliteit is niet af te dwingen. Wat wel werkt: Inspireren, stimuleren, samenwerken en aanspreken op verantwoordelijkheid. Dat doen we samen met VROM, al of niet binnen onze aanjaagprojecten om de woningbouw te versnellen. Goed voorbeeld doet goed volgen! Niet weglopen voor je eigen verantwoordelijkheid en je verschuilen achter anderen.

We gaan daar samen uitkomen. Dat heeft de Overijsselse praktijk inmiddels wel geleerd.

Theo Rietkerk
Gedeputeerde provincie Overijssel

Gast Column

‘Strategie afstemmen op de lengte van je polsstok’



Johan Over de Vest

vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van Woonbron

Welk budget heeft Woonbron voor investeringen in maatschappelijke prestaties? Voor het eigen inzicht en dat van stakeholders werkte Woonbron een financieel kader voor sturing en verantwoording uit. Volgens deze gedifferentieerde vermogensbenadering beschikt de corporatie over een groot vrij vermogen waarvan de komende jaren ruim honderd miljoen beschikbaar komt. Nu is de vraag hoe dit geld optimaal gebruikt kan worden voor maatschappelijke prestaties.



‘Welke behoefte is er in de markt, welke bijdrage leveren wij en hoeveel geld is daar voor nodig?’

Ken de financiële mogelijkheden van je bezit. Stuur als professionele vastgoedorganisatie aan op het vergroten van die mogelijkheden. En zet deze vervolgens in om maximaal maatschappelijk rendement te halen. Daarbij is van groot belang de financiële continuïteit en de verwachting dat ook in de toekomst maatschappelijke inzet van vermogen wenselijk is, niet uit het oog te verliezen. Zo vat Woonbron haar verantwoordelijkheid als maatschappelijk ondernemer samen. Het doel van deze exercitie is volgens Johan Over de Vest, vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van Woonbron, dat het vrije vermogen van de corporatie inzichtelijk wordt. Geld dat ingezet kan worden voor maatschappelijke prestaties. “Als je de lengte van je financiële polsstok kent, kun je daar als corporatie je strategie op afstemmen. Daarnaast bied je transparantie aan je stakeholders en geef je inzicht in de bedrijfseconomische effectiviteit van de corporatie. Hoe ga je om met de mogelijkheden om geld te genereren?”

Evenwicht

De gedifferentieerde vermogensbenadering van Woonbron is gebaseerd op De Transparantiemethodiek van Johan Conijn. Tegenwoordig is deze onderzoeker als hoogleraar woningmarkt verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. Volgens Conijn was en is de sector nog steeds hard op zoek naar het juiste evenwicht tussen ‘bedrijfsmatig professionaliseren (geld verdienen waar het kan...) en het leveren van maatschappelijke prestaties (... om te investeren waar het moet)’.

Op verzoek van Johan Over de Vest, toen nog werkzaam bij Delftwonen, ontwikkelde Conijn in 2004 De Transparantie-methodiek voor de SEV (voorheen de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting). “Delftwonen was de eerste club die ermee aan de slag ging. De kern is dat het budget voor maatschappelijke investeringen inzichtelijk gemaakt wordt door de rollen van vastgoedondernemer enerzijds en de maatschappelijke rol anderzijds te scheiden op basis van kasstromen. Drie jaar lang hebben we bij Delftwonen met deze methode gewerkt. Een goed instrument om de maatschappij transparantie te bieden. Alleen zegt het niets over de effectiviteit en het financieel rendement van een maatschappelijke onderneming.”

Sluitstuk

Om die reden bracht Woonbron de vermogenscomponent in. “De lengte van de financiële polsstok wordt bepaald door ons vrije vermogen en de mogelijkheden erover te kunnen beschikken.” In de beoordeling van haar financiële positie betreft Woonbron zowel de in het verleden behaalde resultaten, het marktpotentieel van haar bezit (tot uitdrukking gebracht in de marktwaarde), het voorgenomen beleid (de beleidswaarde) als het risicoprofiel van de organisatie. Het sluitstuk in de gedifferentieerde vermogensbenadering is het vrij eigen vermogen. Daarmee bedoelt de corporatie het deel van het eigen vermogen dat in de toekomst maatschappelijk bestemd kan of moet worden, zonder dat de continuïteit van Woonbron in het geding komt.”

Liquide

Vrij eigen vermogen betekent niet per definitie dat het vermogen ook direct beschikbaar is. Vaak zit het grotendeels nog in de stenen. Woonbron gaat hier op twee manieren mee om. “We richten ons in de eerste plaats op het deel van het vrije vermogen dat uit de exploitatie beschikbaar komt. Bij Woonbron draagt de inzet van Te Woon daar al jaren aan bij. Omdat het voor kan komen dat we uit maatschappelijk oogpunt een grotere inzet van vrij vermogen noodzakelijk achten, oriënteren we ons daarnaast op alternatieve financieringsvormen waarmee Woonbron haar vrije vermogen liquide kan maken. Als je het vergelijkt met een boomgaard kun je er voor kiezen alleen je appels te verkopen. Bij Woonbron vinden we dat als de maatschappelijke opgave daarom vraagt, we naast de appels ook een deel van het hout kunnen verkopen om meer winst te maken.”

Voorraad

Cijfers van het Centraal Fonds Volkshuisvesting geven aan dat de corporatiesector eind 2005 over een vermogensovermaat van rond de zestien miljard euro beschikte. Dat roept natuurlijk de vraag op of corporaties effectief en efficiënt omgaan met hun middelen. En of zij voldoende investeren in maatschappelijke prestaties. “Vrij vermogen is geen vrijblijvend vermogen”, benadrukt Over de Vest. “Het is onze plicht onze mogelijkheden maatschappelijk te benutten. Maar wel op een effectieve en efficiënte manier.” Woonbron verbindt de inzet van vrij vermogen aan de maatschappelijke agenda. “Eens in de drie jaar herijken we

onze strategische keuzes in het strategisch meerjarenbeleidsplan. De belangrijkste vragen zijn dan: welke behoefte is er in de markt, welke bijdrage leveren wij en hoeveel geld is daar voor nodig? Uiteraard houden we daarbij de continuïteit van Woonbron op de langere termijn scherp in de gaten. Daarvoor is het zaak de risico's goed in te schatten en inzicht te krijgen in het deel van het vermogen dat al bestemd is vanwege het gevoerde beleid. In combinatie met zaken als goede terugkoopregelingen zorg je ervoor dat je jezelf als corporatie niet uitholt. De voorraad vult zich wel weer aan.”

Transparant

De verbinding van ‘inzet van vrij vermogen’ en strategie staat ook centraal in de wijze waarop Woonbron intern stuurt en extern verantwoordt. “Woonbron wijst alle kosten en opbrengsten toe aan activiteiten (activity based costing). Door deze activiteiten vervolgens te verbinden aan de strategische doelen waaraan ze bijdragen, maken we voor ons zelf en voor onze omgeving transparant hoe wij omgaan met de financiële mogelijkheden die we hebben.”

‘Houd boomgaard in stand voor toekomstig prestatieniveau’



Johan Conijn

directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)

Het volgen van het vrije vermogen op basis van marktwaarde heeft geen enkele zin. Dat is de grootste kritiek van Johan Conijn, directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) op de gedifferentieerde vermogensbenadering van Woonbron. De corporatie baseerde de benadering op de Transparantiemethodiek die door Conijn is ontwikkeld.

Bij de buitenwereld leeft de behoefte aan inzicht in de financiële mogelijkheden die een corporatie heeft. Ook wil die buitenwereld meer betrokken worden bij de keuzes. Dat is volgens Conijn, die eveneens hoogleraar woningmarkt is aan de UvA, de voornaamste reden om met transparantie in corporatieland bezig te zijn. “Voor de maatschappelijk ondernemer is het goed om stakeholders als gemeentes en maatschappelijke organisaties bij de keuzes te betrekken. Omdat je zo als dienstbare instelling uiteindelijk kunt leveren waar de maatschappij om vraagt.”

Communicatie

Met de Transparantiemethodiek kun je op relatief eenvoudige wijze aangeven wat per jaar het beschikbare budget is en waar het geld naartoe gaat. “Daarnaast is het ook een communicatiemiddel waarmee je als corporatie laat zien dat je een hand uitsteekt. In de praktijk heeft dat een positieve werking op die externe partijen. Zo kun je als corporatie bijvoorbeeld makkelijker met een gemeente tot prestatieafspraken komen. Als je bijvoorbeeld koopwoningen wilt bouwen, waarmee je geld genereert, kun je ook laten zien waar dat geld vervolgens naartoe gaat.”

‘Kijk je als corporatie alleen naar de korte termijn of wil je op de lange termijn ook nog oplossingen kunnen bieden?’

Met name die communicatiefunctie is volgens de hoogleraar erg belangrijk. Zo heeft de sector tijdens de discussie over het huurbeleid volgens hem één grote strategische fout gemaakt. “Er werd alleen gesproken over hogere huurinkomsten zonder aan te geven wat er met het geld moet gebeuren. Als maatschappelijke onderneming moet je eerst laten zien wat je hebt en vervolgens kijken of daar met het oog op het doel nog iets bij moet komen.”

De boomgaard

Veel corporaties doen volgens Conijn al iets op het gebied van transparantie, maar ieder op zijn eigen manier. “Ik pleit echter voor standaardisering. Als je één goede methodiek gebruikt, waarmee iedereen kan vertrouwen op goede berekeningen, kun je de discussie richten op waar het eigenlijk over moet gaan. Dat is niet de vraag of een budget nu tien of twaalf miljoen is, maar: waar wil je het beschikbare geld voor inzetten? Over de vermogensovermaat bij corporaties is al veel gediscussieerd. Met de Transparantiemethodiek wil ik de nadruk graag verleggen naar het geld dat een groot vermogen oplevert. Een dikke boom is niet erg als je veel vruchten nodig hebt. Ik ben er dan ook voorstander van om die boomgaard in stand te houden. Wees voorzichtig als je begint te kappen. Want daardoor neemt je vermogen af en genereert het in de toekomst minder geld. Kijk je als corporatie alleen naar de korte termijn of wil je op de lange termijn ook nog oplossingen kunnen bieden?”

Marktwaarde

Conijn is er dan ook geen voorstander van om het vrije vermogen te baseren op basis van marktwaarde, zoals Woonbron en enkele

andere corporaties dat doen. “Marktwaarde wordt voornamelijk bepaald door omstandigheden waar corporaties geen invloed op hebben. Het zegt dus weinig of niets over hoe goed corporaties het doen. Marktwaarde is vergelijkbaar met vogels in de lucht. Corporaties laten de meeste vogels doorvliegen, dit rendement wordt niet gevangen. Dat is ook wat van corporaties gevraagd wordt. Waar het om gaat zijn de vogels die wel in het kooitje terechtkomen. Die kastromen bepalen de bedrijfswaarde.

Daarbij is het zo dat de marktwaarde een factor vijf hoger ligt dan de bedrijfswaarde, dus aan een dergelijke vermogensbepaling hecht ik niet zoveel waarde. Binnen financiële sturing heeft marktwaarde zeker een plek, maar het is niet geschikt om inzicht te krijgen in het vrije vermogen.”

Rentmeesterschap

Volgens Conijn moet het in de eerste plaats ook niet gaan om de inzet van de vermogensovermaat, maar om wat dat vermogen oplevert. “Heb ik dat geld duurzaam nodig? Zo ja? Laat de boomgaard dan vooral in tact en bedien je van de vruchten. Een duurzaam niveau van prestaties vereist omvang van het vermogen. Met veel geld kun je geld genereren. Het gaat niet alleen om een rekentechnische benadering, maar om een visie waarmee je op korte en lange termijn een prestatieniveau wilt realiseren. Goed rentmeesterschap. Kies je ervoor om een groot budget vrij te kappen voor de investering in huidige maatschappelijke problemen? Prima, dat is een keuze. Maar besef dan dat je vermogen afneemt en dat het vervolgens minder geld genereert voor de handhaving van het gewenste prestatieniveau in de toekomst.”

‘Zet boomgaard in voor duurzame maatschappelijke waarde’



Paul Doevendans – programmaregisseur van SEV



Yvonne Geerdink – directeur van de Groningse wooncorporatie In



Merijn van Giessen – directeur Beleidsontwikkeling van het DG Wonen van VROM

Moeten corporaties de boomgaard in stand houden of snoeien als de maatschappelijke opgave daarom vraagt? En wat is het belang van een gestandaardiseerde methodiek om het vrije vermogen te bepalen? Tijdens een groepsgesprek geven drie betrokkenen in reactie op Over de Vest en Conijn hun visie.

“Niet oppotten, maar uitgeven”, zegt Paul Doevendans, programmaregisseur van SEV (voorheen Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting). “Corporaties zijn er om maatschappelijk rendement te halen en als het nodig is moet er gesnoeid worden. Duurzaamheid zit in de maatschappelijke missie en niet in de financiële continuïteit van de organisatie. De corporatie is geen doel, maar een middel.” Ook Yvonne Geerdink, directeur van de Groningse wooncorporatie In vindt dat de visie op maatschappelijke doelen leidend moet zijn. “Net als Conijn vind ik dat corporaties ook in de toekomst een bijdrage moeten kunnen leveren aan maatschappelijke prestaties. Alleen staan de visie en de doelen voorop. Het gaat niet om het hebben van een boomgaard, maar om de appels. Hoe ziet de productie van appels er over tien jaar uit? En eten mensen dan nog het liefst appels? Gaat dat via die dikke bomen of met andere hulpmiddelen? Als de opgave groter is dan onze financiële rendementen, moeten we op zoek gaan naar geld. Dan moeten we kijken hoe we het uit het eigen vermogen kunnen vrij spelen. En mocht dat niet voldoende zijn, dan gaan we met collega’s praten. De boomgaard is een middel dat je moet gebruiken om duurzame maatschappelijke waarde te creëren.”

Verworvenheid

Voorzichtiger is Merijn van Giessen. Als directeur Beleidsontwikkeling van het DG Wonen van VROM deelt hij de opvatting van Conijn dat corporaties met het oog op de toekomst voorzichtig met de boomgaard om moeten gaan. “Al zie ik dat niet helemaal

zwart/wit. Het gaat om het vinden van de juiste balans tussen de huidige bijdrage en die in de toekomst. Als geheel kan de sector best een boompje missen. De continuïteit van de corporaties moet wel gegarandeerd worden. Het mooie van deze instituten is dat maatschappelijk rendement er boven financieel rendement staat. Zij worden geacht bij te dragen waar dat nodig is zonder winstmaximalisatie na te streven. Dat vind ik een verworvenheid die we moeten koesteren.” Volgens Geerdink is verantwoord snoeien geen gevaar voor de continuïteit. “Ik ben het met Over de Vest eens dat de voorraad zich weer aanvult. Jaarlijks stoten we een deel van onze voorraad af. Dat gaat om het deel waar onze bemoeienis niet meer nodig is of dat we niet meer nodig hebben voor onze volkshuisvestingstaak. Momenteel bestaat onze voorraad in Groningen uit zo’n 11.000 woningen. Volgens onze strategische plannen zijn er dat over tien jaar nog evenveel. Maar wel andere woningen en waarschijnlijk niet allemaal meer met een huurcontract.”

140 wijken

“Tijdig investeren is noodzakelijk, anders wordt de maatschappelijke opgave alleen maar groter”, waarschuwt Doevendans. “Zorg ervoor dat de 140 beruchte achterstandswijken verloren gaan. Investeren dus, al kost dat een stuk van de boomgaard. In de eerste plaats om af te rekenen met de ellende die gepaard gaat met maatschappelijke problemen. En daarnaast loop je ook het risico dat er straks vijf keer zoveel geld nodig is om die problemen aan te pakken.”



*‘Woonbron is aan het pionieren,
en dat is lovenswaardig’*

Standaardisering

Net als Conijn vindt Doevendans dat de methodiek met name ingezet moet worden vanuit de dialoogfunctie en niet zozeer als bedrijfshuishoudingstool. “Woonbron is aan het pionieren, en dat is lovenswaardig. Maar we moeten voorkomen dat straks iedereen zijn eigen methodiek hanteert. Ik pleit dus voor een gezaghebbende methodiek die erkend wordt door de politiek, het ministerie en belanghebbenden.” Ook Van Giessen sluit zich aan bij dit pleidooi. “Daarmee voorkom je dat er straks per gemeente discussies ontstaan. Samen met het Centraal Fonds Volkshuisvesting kijken we nu naar verschillende modellen.”

Geerdink: “Maar houd het alsjeblieft simpel, anders kun je die methodiek niet gebruiken in je lokale context.”

Reële waarde

Wat betreft de waardering van het bezit volgt Geerdink de opvatting van Conijn dat je dit op basis van bedrijfswaarde moet doen. Maar dan wel de bedrijfswaarde waarin alle plannen voor de toekomst, met hun resultaten in de waardeestijging, meegenomen zijn. En niet zoals Woonbron doet: uitgaan van de marktwaarde.

“Bij bedrijfswaarde gaat het om de toekomstige kasstromen die naar verwachting met de exploitatie van het vastgoedbezit gerealiseerd worden. Die bepalen de reële waarde van het bezit.”

Ook Van Giessen is geen voorstander van marktwaarde als waarderingsgrondslag voor het vermogen.

“De meeste waarde zit in de huurwoningen en deze zijn niet per definitie bedoeld om op de markt te gooien. Of het dan juist is om daarmee te rekenen, vraag ik me sterk af. Ook mijn voorkeur gaat uit naar de bedrijfswaarde.”

Ken de agenda

Een goede gestandaardiseerde methodiek steekt volgens Doevendans ook in op het ophalen van de maatschappelijke agenda, effectiviteit en maatschappelijk rendement.

“Inzicht in dergelijke zaken is erg belangrijk. Die onderdelen ontbreken in de Transparantiemethodiek en de gedifferentieerde vermogensbenadering. Daarvoor zijn wel andere instrumenten beschikbaar of in ontwikkeling. Dat is nodig ook. Straks heb je vastgesteld dat je een vrij vermogen van honderd miljoen hebt en moet je vervolgens nog in discussie met stakeholders over waar het geld ingezet moet worden. Als je zonder kennis van de maatschappelijke opgave het gesprek ingaat of niet weet welke maatregelen tot optimale maatschappelijke opbrengsten leiden, heb je geen zicht op wat verstandige keuzes zijn. Kortom, waar je euro het meest rendeert.”