

MATERIEEL IMMATERIEEL

Besturing van woningcorporaties

in samenhang met maatschappelijke waarden



# Materieel immaterieel

Besturing van woningcorporaties  
in samenhang met maatschappelijke waarden

## Material Immaterial

Control of housing associations  
in consistency with social values

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
op gezag van de  
rector magnificus  
prof.dr. H.A.P. Pols

en volgens besluit van het College voor Promoties.  
De openbare verdediging zal plaatsvinden op  
donderdag 11 december 2014 om 09.30 uur

door  
Jan Veuger  
geboren te Hoogeveen



## **PROMOTIECOMMISSIE**

Promotoren **Prof.dr.ing. T.W. Hardjono**  
**Prof.dr. E. van der Krabben**

Leden **Prof.dr.ir. C.T.B. Ahaus**  
**Prof.dr. L.C.P.M. Meijs**  
**Prof.dr.ir. G.R.W. de Kam**

### **Colofon**

Versie januari 2014 (2)  
Art Glassculptuur van Mark Locock  
Omslag Jan Veuger  
Druk Koninklijke Van Gorcum – Assen  
ISBN 978-90-819774-3-2  
NUR 805

© 2014 Jan Veuger

Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht, c.q. de uitgeefster van deze uitgave, door de rechthebbende(n) gemachtigd namens hen op te treden, niets uit deze uitgave worden veeleelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, wat ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking. De uitgeefster is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoeding voor kopiëren, als bedoeld in artikel 17 lid 2, Auteurswet 1912 en in het KB van 20 juni 1974 (Stb. 351) ex artikel 16b, Auteurswet 1912, te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.



*In het dagelijks werk wordt dikwijls een tekort aan visie en idealen ervaren. Gebrek aan ruimte voor individuele verantwoordelijkheid ontmoedigt eigen inzet. Gevoelens van onmacht roepen boosheid op en afkeer van retoriek en regels. Maar vechten noch vluchten biedt uitzicht op hervorming van structuren en levensstijl. De uitdaging blijft zelf iets te doen en in betrokkenheid op de gemeenschap.*

Koningin Beatrix, 2012

## VOORWOORD

In het bijzonder wil ik mijn promotor prof.dr.ing. T.W. (Teun) Hardjono bedanken voor de momenten van inspiratie en reflectie. Zijn bewondering voor de schoonheid van de eenvoud, vertaald in scherpe analyses, hebben indruk op mij gemaakt en mij gestimuleerd in het nadenken over dat wat ik duidelijk wil maken. Bijzondere dank en waardering voor het vertrouwen in mij gaat uit naar mijn tweede promotor prof.dr. E. (Erwin) van der Krabben. Prof.dr. Ph. (Frits) van Engeldorp Gastelaars: dank voor jouw geduld, tijd en coachen tijdens het proces van promoveren. Prof.dr.ir. C.T.B. (Kees) Ahaus wil ik graag danken voor zijn nauwlettende kritiek waaruit ik veel motivatie heb mogen halen.

Voor de medewerking van bestuurders in de eerste fase van het onderzoek, wil ik bedanken: de heer ir. F. (Frank) Bijdendijk (bestuurder Stadgenoot Amsterdam 1982-2011), de heer drs. F. (Fons) Catau (bestuurder Woonplaats Enschede 1996-2012), de heer drs. J.G.C.M. (Jim) Schuyt (bestuurder Alliantie Amsterdam tot en met 2013), de heer drs. R.T.M. (René) van Genugten (Aedes woordvoerder en senior beleidsmedewerker Vereniging Nederlandse Woonbond 1991-2011, lid van de Raad van Commissarissen van De Key Amsterdam 2003-2010 en Vestia 2001-2010), de heer drs. R. L. (Roland) van der Post (algemeen directeur van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw 2003-2013).

In de tweede fase van het onderzoek heb ik medewerking mogen ontvangen van mevrouw drs. M.F. van den Berg RA MRE (bestuurder Eigen Haard Amsterdam, de heer A. (Alex) Bonnema (bestuurder Elkien Heerenveen), de heer drs. T. (Ton) Selten (voorzitter van de Raad van bestuur Lefier Hoogezand 2009-2012), de heer D. (Douwe) Hoogstra (lid Raad van Commissarissen van Lefier 2006-2014 en vicevoorzitter Raad van Toezicht SLS Wonen Leiden), de heer dr.ir.drs. F. (François) Claessens (hoofd Strategie en Beleid De Key Amsterdam 2008-2012), de heer mr. W.J. (Wietse-Jan) van der Werf MRE (hoofd Markt- en Vastgoed Advies Accolade Heerenveen).

Tijdens het proces van promoveren heb ik de boekenkast van mevrouw dr. E.M. (Els-Marie) Peeters (beleidsadviseur Centraal Fonds Volkshuisvesting) mogen lenen. Waarvoor dank. Ondersteuning in verschillende vormen heb ik mogen ontvangen van de heer J. (Joost) Duffhues (competence director Yacht), de heer dr. A.C. (Sander) Meijer, de heer dr. W. (Wim) Lepplaa, de heer H. (Henk) Bobbink († 2013, promovendus RSM Erasmus Universiteit

Rotterdam), mevrouw drs. O. (Olga) Buiten, mevrouw drs. A. (Annette) Tjeerdsma, de heer D.J.M. (Dominique) van Voorst tot Voorst en mevrouw E.F. (Lies) Oldenhof (allen onderzoeker Hanze University Groningen, Kenniscentrum NoorderRuimte). Ook dank aan mr. W.D. (Willem) van Leeuwen (Aedes voorzitter 1998-2009 en bestuurder bij voorgangers) voor het meelesen en kritische kantekeningen.

Voor momenten van reflectie bedank ik de heer dr. M.A.M. (Marcel) Wollaert (kerndocent Master of Real Estate TiasNimbias), de heer prof.ir. W.G. (Willem) Keeris MRICS (emeritus hoogleraar vastgoedmanagement Master of Real Estate TiasNimbias, visiting professor TUD en bestuurslid Centraal Fonds Volkshuisvesting 1997-2007), de heer drs. J. (Jan) van der Moolen (directeur Centraal Fonds Volkshuisvesting 1997-2013), de heer dr. A. Kerssies (directeur Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties), en de heer dr. C.P.J.A. (Clemens) van den Broek (RSM/EUR, Promoveren in Deeltijd). Naast deze mensen wil ik de heer ir. B. (Ben) Pluijmers (directeur Strategie en Portefeuillemanagement Havensteder Rotterdam en plaatsvervangend bestuurder), de heer W. (Wouter) Neerings (Managing Consultant, TNO Management Consultants), de heer mr. S. (Sjoerd) Hoofdman (directeur/bestuurder KWH), Prof.Dr.Dr. S. (Sabine) Meck (Steinbeis SMI Universität Berlin) en Joost van der Ham (promovendus RSM/EUR) bedanken voor hun bijdrage, ondersteuning en deskundigheid.

Tijdens het promoveren hebben deskundigen en redacties van Rooilijn, Sigma, Tijdschrift voor de volkshuisvesting, Real Estate Magazine, Economische Statistische Berichten, Vastgoedmarkt en Steinbeis SMI Universität Berlin regelmatig aan dit onderzoek gerelateerde artikelen (Veuger, 2007-2013) en teksten peer gereviewd. Mijn dank gaat dan ook uit naar al die betrokkenen. Ook dank aan Jan Wubs voor de laatste redactie.

Ook dank en bewondering voor mijn ouders en voor hun onvoorwaardelijke liefde. En voor mijn zus Lia: ik ben trots op je. Als laatste, en in het meest bijzonder, dank aan Annet, Floor-Anouk, Myrthe-Marilène en Thom-Nick. Zonder jullie zou er geen reden van bestaan zijn. Annet, dank je voor jou zijn met een hoofdletter.

Nieuwsgierigheid blijft bij mij aanwezig om processen van besturing te begrijpen. En de twijfel blijft bestaan of observaties juist zijn geweest. Hora est om verder te onderzoeken: we weten niet wat we niet gezien hebben.

Jan Veuger, Sleen, januari 2014 (2)



# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD.....</b>	<b>7</b>
-----------------------	----------

## DEEL I: INLEIDING

<b>1 IN HET CENTRUM VAN DE ORKAAN.....</b>	<b>13</b>
1.1 Burgerinitiatieven in civil society.....	17
1.2 Onderzoeksvragen.....	27
1.3 Leeswijzer.....	31
<b>2 VOLKSHUISVESTING: VERLEDEN EN HEDEN.....</b>	<b>35</b>
2.1 De woningcorporaties in perspectief.....	35
2.1.1 De oorsprong.....	37
2.1.2 De beginjaren.....	37
2.1.3 De opkomst en teruggang.....	38
2.1.4 De Tweede Wereldoorlog.....	39
2.1.5 De reconstructie.....	40
2.1.6 De overdracht en ordening.....	41
2.1.7 De crisis.....	42
2.1.8 De rechtsgronden en drie logica's.....	43
2.2 Maatschappelijke prestaties.....	44
2.2.1 Wettelijk kader.....	45
2.2.2 Taakafbakening.....	47
2.2.3 Europese context.....	49
2.2.4 Uitgebrachte adviezen.....	51
2.2.5 Verplaatsing democratie.....	53
2.2.6 Ondernemerschap & solidariteit.....	54
2.2.6 Perspectief.....	55
2.3 Doelstellingen en ordening waardedrijvers.....	56
<b>3 MAATSCHAPPELIJKE ONDERNEMING EN VASTGOED.....</b>	<b>61</b>
3.1 Maatschappelijke onderneming woningcorporatie.....	61
3.2 Maatschappelijk vastgoed.....	64

## DEEL II: METHODOLOGIE

<b>4 METHODOLOGIE.....</b>	<b>71</b>
4.1. Onderzoekveld en begrippen.....	71
4.2. Kwalitatief onderzoek.....	73
4.3. Literatuurstudie 2005-2009.....	83

## DEEL III: LITERATUURONDERZOEK

<b>5 WAARDEN EN BELEVING.....</b>	<b>87</b>
5.1 Zienwijzen op waarden.....	88
5.1.1 Waarden en maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	88
5.1.2 Equivalent van grensnut.....	91
5.1.3 Gresham en woningcorporaties.....	91
5.2 Waardebeleving van geld.....	93
5.2.1 Waarden, houding en crisis.....	93
5.2.2 Waardering van geld.....	94
5.2.3 Waarden gerichte strategie.....	95
5.2.4 Waardebeleving corporatiebestuurders.....	96
5.3 Maatschappelijke integratie en ordening.....	99
<b>6 MANAGEMENT VAN FINANCIËLE EN MAATSCHAPPELIJKE WAARDEN ....</b>	<b>101</b>
6.1 Sturing van een corporatie.....	101
6.1.1 Sturing op maatschappelijk vastgoed.....	102
6.1.2 Sturing op prestatievelden, taken en indicatoren.....	104
6.1.3 Sturing op rendement.....	106
6.1.4 Sturing op consistentie na de brutering.....	108
6.2 Governance, stakeholders en instrumenten .....	109
6.2.1 Corporate governance woningcorporaties.....	110
6.2.2 Stakeholders en instrumenten.....	112
6.2.3 Tussenconclusie.....	125
6.2.4 Corporate Real Estate Management (CREM).....	126
6.3 Samenhang aanbrengen.....	132

<b>7 BESTUREN EN BESTURINGSMODELLEN.....</b>	<b>137</b>
7.1 Corporate governance.....	137
7.2 Bestuur(sperikelen) binnen de volkshuisvesting .....	141
7.2.1 Veranderingen.....	141
7.2.2 Verklaringen.....	142
7.2.3 Strategisch voorraadbeleid.....	143
7.2.4 Maatschappelijke ongelijkheid en segregatie .....	145
7.3 Woningcorporaties anno nu.....	147
7.4 Vierfasenmodel en denken in waarden.....	148
7.4.1 Een metafoor.....	150
7.4.2 Samenhang.....	153
7.4.3 Socialisatie- en denkvermogen.....	154
7.4.4 Bedoelingen en feitelijk gedrag.....	156
7.5 Ordening als mogelijke oplossing.....	159
7.6 Vernieuwing door ordening in samenhang waarden.....	161

#### DEEL IV: EMPIRISCH ONDERZOEK

<b>8 DATA RESULTATEN.....</b>	<b>165</b>
8.1 Selectie van corporaties.....	166
8.2 Confrontatiematrix verslagjaar 2008.....	168
8.3 Enkelvoudige Delphi-methode.....	171
8.4 Vier hypothesen vanuit Delphi en theorie.....	176
8.5 Enquête, validatie en resultaten bestuurders.....	180
8.6 Verantwoord besturen.....	187

#### DEEL V: CONCLUSIE

<b>9 STUREN IN SAMENHANG MET MAATSCHAPPELIJKE WAARDEN.....</b>	<b>191</b>
9.1 Reflectie op het onderzoek.....	191
9.1.1 Aanleiding en vraag.....	191
9.1.2 Reflectie op de evidentie van de vraag.....	192
9.1.3 Het onderzoek bij de vraag.....	193
9.1.4 Non-respons en beperkingen.....	194
9.2 Conclusies.....	197
9.2.1 Waarden sturing.....	199
9.2.2 Socialisatie- en denkvermogen.....	200
9.2.3 Verantwoordelijkheid nemen.....	202
9.2.4 Samenvattende conclusie.....	203

<b>10 VERVOLGONDERZOEKEN.....</b>	<b>207</b>
<b>SAMENVATTING.....</b>	<b>209</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>215</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>221</b>
<b>BIJLAGE 1: Vragenlijst Waarden.....</b>	<b>247</b>
<b>BIJLAGE 2: Vragenlijst Waarden en besturen.....</b>	<b>255</b>
<b>BIJLAGE 3: 60 geselecteerde corporaties.....</b>	<b>259</b>
<b>BIJLAGE 4: Geïnterviewden.....</b>	<b>261</b>
<b>BIJLAGE 5: Afkortingen.....</b>	<b>263</b>
<b>Over de auteur .....</b>	<b>265</b>

## 1 IN HET CENTRUM VAN DE ORKAAN

*'Science is built up of facts, as a house is built of stones; but an accumulation of facts is no more a science than a heap of stones is a house.'* (Poincaré, 1905: 141).

Voor het starten van het onderzoek naar besturing en waardering van woningcorporaties was in mijn beleving de kans reëel dat woningcorporaties wel eens in een gevarezone zouden kunnen terechtkomen van legitimatie en bestaansrecht. De vraag die ik toen stelde over welke tegenstrijdigheden er in de maatschappelijke waarden van woningcorporaties zijn die gevolgen hebben voor de manier waarop zij worden bestuurd, is nu nog steeds actueel. De reputatie en het vertrouwen in woningcorporaties is dan ook in de afgelopen jaren dramatisch afgenomen. De vraag is dan ook wat er echt aan de hand is bij woningcorporaties met betrekking tot besturing en waardering. Uit een omvangrijk onderzoek van vakliteratuur en (promotie)onderzoeken over de periode van 2005 t/m 2009, met een aanwezig potentieel van 720 vakliteratuurbladen op het gebied van de volkshuisvesting en vastgoed, bleken 149 artikelen relevant te zijn met de inclusiecriteria: waarden, besturing en corporaties. Deze zijn dan ook allemaal opgenomen in de bibliografie. Hieruit komt een beeld naar voren over waarden en besturing van woningcorporaties die vooral financieel zijn georiënteerd en veel minder maatschappelijk. Reden om een promotieonderzoek te starten om grip te krijgen op maatschappelijke waarden en sturing van woningcorporaties.

Na de omvangrijke verkenning van de vakliteratuur en (promotie)onderzoeken over de periode van 2005 t/m 2009 is het onderzoeksontwerp geïnspireerd op basis van de grounded theory, welke wel een bepaalde vooringenomenheid heeft ten gevolge van de omvangrijke vakliteratuurstudie. In de lijn van denken van de grounded theory zijn gesprekken met bestuurders min of meer onbevangen aangegaan volgens een narratieve methode. Daarna zijn die interviews, onafhankelijk van de onderzoeker, thematisch gelabeld en via een enkelvoudige Delphi methode – passend in de lijn van grounded theory - voorgelegd aan een expertgroep waardoor een verhaallijn ontstaat. De uitkomsten van deze enkelvoudige Delphi methode zijn voorgelegd aan een peergroep van bestuurders. Daarna zijn deze conclusies in een enquête voorgelegd aan 60 geselecteerde bestuurders en zijn aan de hand daarvan conclusies getrokken. Er heeft dus meer dan een triangulatie van het onderzoek plaatsgevonden dan alleen

interviews, Delphi methode en survey. Hypothesen zijn daarbij achterwege gelaten vanwege de moeilijkheid van inpasbaarheid binnen de gekozen onderzoekopzet geïnspireerd op de grounded theory. In een schema van hoofdstukken van dit onderzoek en de daarbij gevolgde methodieken, ziet dit er als volgt uit.

*Figuur 1: Het onderzoek in hoofdstukken, betrokkenen en methodieken.*

Hoofdstuk	Betrokkenen	Methodiek
1. In het centrum van de orkaan	Bestuurders van drie corporaties, Woonbond en Waarborgfonds Sociale Woningbouw	Literatuuronderzoek en interviews volgens narratieve methode.
2. Volkshuisvesting: verleden en heden	–	Literatuuronderzoek.
3. Maatschappelijk onderneming en vastgoed	–	Literatuuronderzoek.
4. Methodologie	–	Kwalitatief onderzoek.
5. Waarden en beleving	451 corporatiebestuurders.	Enquête op basis van theorie Meck (2009).
6. Management van financiële en maatschappelijke waarden	Belangenhouders	Literatuuronderzoek en dataverzameling.
7. Besturen en besturingsmodellen	–	Literatuuronderzoek
8. Empirisch onderzoek: besturingsvragen	Alle corporaties in Nederland.	Confrontatiematrix.
8.3. Enkelvoudige Delphi-methode	Bestuurders van drie corporaties, Woonbond en Waarborgfonds Sociale Woningbouw.	Narratieve interviews.
8.3. Enkelvoudige Delphi-methode	Onafhankelijke voorzitter Delphi sessie.	Thematische labeling narratieve interviews.
8.3. Enkelvoudige Delphi-methode	Sessie met tien experts en onafhankelijke voorzitter.	Eenvoudige Delphi sessie met woordelijk verslag.
8.4 Vier hypothesen vanuit Delphi en theorie	Bestuurders van drie andere corporaties, één lid Raad van Commissarissen en twee hoofden strategie.	Vier hypothesen vanuit enkelvoudige Delphi sessie beoordeeld.
8.5 Enquête, validatie en resultaten bestuurders	60 geselecteerde corporatiebestuurders.	Validatie van onderzoeksresultaten door middel van enquête.
9. Sturen in samenhang met maatschappelijke waarden	–	Reflectie op het onderzoek.
10. Vervolgonderzoeken	–	–

Bij het starten van het promotieonderzoek is er alleen één open vraag 'In welke mate is het maatschappelijk vastgoed van een corporatie te besturen?' voorgelegd aan een aantal vooraanstaande, bepalende en trendsettende bestuurders. De narratieve interviews, op basis van deze ene vraag, zijn bedoeld om alle ruimte te geven aan de geïnterviewde om zijn verhaal te vertellen. Een korte impressie van de verhalen en de geautoriseerde verslagen:

#### Bestuurder 1:

*'Maar wat is dan nog maatschappelijk vastgoed? Een nadere aanscherping van de definitie is gewenst, maar de corporatie moet wel blijven kijken naar de waardeontwikkeling en sturen op direct- en indirect rendement. En zeker op langere termijn. .... Wij dienen te zorgen voor de continuïteit van het bedrijf en het investeren in goede doelen. .... Bij alleen onrendabel investeren en als er geen waardeontwikkeling ontstaat, maar wel een negatieve waardespiraalontwikkeling waarbij de continuïteit in het geding komt, gaat de sector 'down to drain'. .... De besturing van maatschappelijk vastgoed is wel mogelijk als een gegeven is dat doelen en middelen gekoppeld blijven. .... De bewegingen rondom maatschappelijk vastgoed als een algemene maatregel is wel te begrijpen, maar wordt vooral ingegeven door zelfoverschatting.'* (11 augustus 2010).

#### Bestuurder 2:

*'Door ook een sterkere individualisering en toch de behoefte van mensen om zich als individu aan elkaar te verbinden, ontstaan andere waarden. Maar wat is dan nu de context van de volkshuisvesting in deze tijd? Het gaat om het aantrekken van het lot van medemensen en het delen van kwalitatieve huisvesting met een redelijke verdeling waarover een ieder kan beschikken, waar het werken volgens het boekje (letterlijk het boekje Wenken en Regels) eenvoudig was maar nu niet meer van deze tijd is en de dynamiek fors anders is. .... Volkshuisvesting anno 2010 gaat vooral om de kern 'hoofd en hart' en de vorm die bepaald wordt door de individualiteit, veranderlijkheid, en de omgeving. Sturen van vastgoed moet daarmee dus ook anders worden: van voorgeschreven oude volkshuisvestelijke regels naar blijvende zeggenschap, waardoor een andere vastgoedopvatting ontstaat en dus sturing. .... Waarde ontstaat daarmee door de emotie en waardering van uiting van het menselijk gevoel. Dit is de enige en echte waardering. Dan pas is dit te koppelen aan vastgoedwaarde. .... Het sturen van een corporatie is mogelijk door herdefiniëring van het volkshuisvestelijke idee. Maar dit zit muurvast in stellingen die zijn ingenomen over wat kwaliteit is, de erkenning van dat de burger bepaalt en dat de woningmarkt op slot zit. Daarnaast is het ook*

*belangrijk te onderkennen dat corporaties in diskrediet komen door stommiteiten en sturing van buitenaf. (4 augustus 2010).*

Bestuurder 3:

*'De eerste vraag is eigenlijk: wat of wie zijn wij als corporatie? Voor de Woonplaats is dat na de brutering in 1995, een vastgoedbedrijf dat stuurt op rendement met als basisgedachte dat we op een lange termijn een taak hebben en dus niet kunnen functioneren zonder een goede financiële grondslag. .... Het gaat om een turn around van de corporatie. Het beeld van de corporatie gaat 'over de kop'. .... Het product van de sociale woningbouw is het laten ontwikkelen van mensen. .... Probleem van maatschappelijk vastgoed is dat wat de toegevoegde waarde is. .... De meetbaarheid hiervan is er niet. Wel op langere termijn zijn effecten te zien. .... Sturing van dit soort maatschappelijk vastgoed gaat dan niet om vastgoed maar om het proces.' (6 augustus 2010).*

Bestuurder 4:

*'Binnen corporaties worden de discussies gevoerd of zij mission of money driven zijn. Dit is wel een probleem bij corporaties omdat de twee net genoemde waardedrijvers niet expliciet worden gemaakt. Dus een (slechte) money driven case kan eenvoudig gerechtvaardigd worden door een mission driven motief. .... De publieke sector is per definitie mission driven waarbij het middel nodig is voor het doel, maar waar wel effectief en efficiënt mee gestuurd moet worden. Dit is overigens wel altijd verdedigbaar, omdat het altijd wel ergens klopt gezien de brede missie. Maar kun je dan ook aangeven of de bestede euro's aangewend zijn voor keuze a beter zijn dan voor keuze b? .... Hier is weer het spanningsveld van kasstromen en de waardekan van corporaties. De spanning wordt niet opgelost. .... Opvallend is dat vooral discussie binnen corporaties over de vermogenskant gaan en niet over kasstromen. .... Deze confrontaties moeten inzicht geven bij de kredietwaardigheid die aangevuld wordt met het totaal rendement denken bestaande uit direct en indirect rendement. De sector is in zijn nieren verwend om alles gefinancierd te krijgen.' (10 augustus 2010).*

Bestuurder 5:

*'....de Beurs van Berlage in Amsterdam en het stoomschip Rotterdam, als voorbeelden, zijn in de visie van de Woonbond dan ook uitgesloten van haar definitie van maatschappelijk vastgoed. .... Een buurtgerichte zorgfunctie, bijvoorbeeld een huisartspraktijk, past heel goed in de definitie van*



*maatschappelijk vastgoed, maar er is geen enkele reden om een dergelijk pand onrendabel/verlieslatend te exploiteren. Dat is geen maatschappelijke investering, maar gewoon slecht koopmanschap. .... De afgelopen jaren is hier veel te losjes mee omgegaan door veel corporaties. Maar niet alleen de corporaties, ook het WSW en het ministerie van VROM/WWI, namen het soms niet zo nauw. De beheersbaarheid en de bestuurbaarheid van een corporatie is daarmee sterk afhankelijk van de transparantie van de activiteiten in- en extern, zodat adequaat in- en extern toezicht mogelijk is. .... is het mogelijk de continuïteit in de maatschappelijke functie te behouden in plaats van waardering in financieel rendement. De beleggingsfunctie geeft daarmee een verkeerd beeld. .... Waardesturing is daarmee overigens een beladen woord doordat bijvoorbeeld de Alliantie en Ymere sterk sturen op de marktwaarde in verhuurde staat, terwijl deze niks zegt over de prestaties van het sociale vastgoed. .... Maatschappelijk vastgoed kent ook nog een aantal andere implicaties. Zij schuurt tegen de vastgoedwereld aan en corporaties zijn daarbij vaak naïef en incompetent. Er wordt vaak te duur ingekocht met veelal een verkeerde visie. Zij moeten vanuit hun opgave zich vooral bezig houden met de maatschappelijke opgave. .... Voor het instappen in maatschappelijk vastgoed is het van belang het integriteitsvraagstuk te onderkennen, zich te realiseren dat men niet thuis is in de vastgoedwereld en dat er aanzienlijke beleggings-, vermogens- en financieringsrisico's zijn. En dat in combinatie met de governance, die nog niet op orde is. (8 juli 2010).*

### **1.1. Burgerinitiatieven in civil society**

Liza is een aantal jaren geleden begonnen bij de woningcorporatie Lefier als sociaal wijkbeheerder in de wijk Gorecht-West in Hoogezand. In deze wijk leven veel mensen met een achterstand, zoals schulden en drankproblemen. Buurtbewoners gaven aan dat er behoefte was aan het op orde brengen van de wijk door tuinen op te knappen, kinderopvang te regelen, elkaar Nederlands te leren en jongeren ouderen te laten helpen en vice versa. Ook kwam naar voren dat er in die wijk behoefte was aan iemand die klaar staat voor de bewoners, ze helpt en ondersteunt en in de wijk te vinden is: de oren en ogen van de wijk. De Vredekerk kwam op dat moment vrij en er is met de bewoners van de wijk, de gemeente en de woningcorporatie besloten om daar een wijkontmoetingscentrum te ontwikkelen. Dit met als doel *Quid pro quo*, een latijnse uitdrukking voor 'het ene voor het andere', een tegenprestatie 'voor wat, hoort wat'. De werkeloze helpt ouderen de tuin weer op orde te krijgen; de oudere helpt jongeren met Nederlands leren. De Vredekerk is nu een ontmoetingsplaats waar vele bewoners van de wijk graag komen. De wijk is verbeterd, er zijn meer onderlinge contacten en het vandalisme is afgenomen.

Maar wat kan en moet de overheid doen – of zelfs laten - om mensen de kans te geven dit soort initiatieven als de Vredekerk te laten ontwikkelen? Vanaf de Tweede Wereldoorlog is er aandacht geweest voor publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie en in de jaren zestig en zeventig voor de maakbaarheid door de overheid. In de jaren tachtig was er een pleidooi voor overheidsterugtrekking en marktwerking waarbij mensen als consumenten werden gezien met eigen verantwoordelijkheden en individuele vrijheden. In de afgelopen decennia is het denken over mensen in hun maatschappelijke verbanden veranderd. Mensen zijn niet alleen maar consument en ingezetene. Wanneer we spreken over relaties tussen mensen dan hebben we het vanzelfsprekend over normen en waarden. De bewoners in het voorbeeld van de Vredekerk hebben het initiatief genomen over hun normen en waarden in de wijk en er zijn onderlinge afspraken gemaakt om de wijk leefbaar te maken. Hun geluk hangt daarmee niet alleen af van wetten en regels, maar juist door onderlinge verhoudingen en het bewustzijn daarvan. Door het nadenken over normen en waarden ontstaat een nauwe samenhang met burgerschap. Door een oplossing met elkaar te vinden zijn burgerinitiatieven waardevolle praktijkervaringen. Burgerschap is dan ook wel te duiden als *'het mogen, kunnen en willen deelnemen aan de samenleving'* (Balkenende 2006). Het versterken van sociale verbindingen wordt door de wetenschap ondersteund. Het WRR (2005) stelt dat we moeten vertrouwen dat mensen hun eigen problemen willen aanpakken en roept bewoners op hun behoeften centraal te stellen en de overheid te verleiden. Ook de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling pleit voor het zoeken naar belangen, activiteiten en dagelijkse routine die mensen delen. Tonkens, Hurenkamp en Duyvendak (2006) concluderen het volgende over wat burgers bezielt (2006: 66). *'Wat burgers bezielt heeft alles te maken met hun dagelijks leven, zo bleek uit dit onderzoek. Ze schetsen geen grote vergezichten en willen niet langzaam boren om een gat in hard hout te krijgen. Ze zijn betrekkelijk geduldig aan het schaven en veranderen, aan de mensen, huizen en pleinen om hen heen. Bij die kleine acties aansluiting vinden hoeft niet zo ingewikkeld te zijn, hebben we hopelijk laten zien. Houding en ontvankelijkheid van beleidsmakers kan veel uitmaken voor de wijze waarop burgers bijdragen aan de maatschappij. Met grote aandacht voor kleine verlangens kan meer praktische verbondenheid tot stand komen.'* Maar wat is de plaats van burgerschap in de civil society?

## Het begrip civil society

Maar wat houdt het begrip civil society in? Het begrip vraagt aandacht voor de maatschappelijke verbanden die niet tot de staat behoren en die niet ligt bij de levenssfeer van het individu of in de (in)formele economie. Onder de internationale gangbare term wordt in de politiek en wetenschap een brede verscheidenheid van maatschappelijke ontwikkelingen en veronderstellingen bedoeld. Thematiek als vrijwillige betrokkenheid van burgers, zelfregulering buiten de politiek, afkeer van politiek en democratie komen steeds terug in de discussie over civil society in Nederland.

In de economische driedeling markt, overheid en non-profitsector is het onderscheiden van de soorten van belang, vanwege de verschillen in institutionalisering en in de financiële betrokkenheid van de overheid. Vanuit de privésfeer kunnen vrijwillige initiatieven uitmonden in een uitbreiding van de non-profitsector of vice versa door verdwenen betaald arbeid zoals we die anno nu kennen met het verdwijnen van de eerste vier zorgzwaartepakketten in de ouderenzorg. Een onderscheid van nieuwe en oude particuliere initiatieven is goed te duiden in de Angelsaksische economische vierdeling van 'welfare' in een wettelijke, vrijwillige, commerciële en informele sector. De instellingen van de gevestigde particuliere initiatieven in Nederland zitten vooral in de wettelijke sector en de nieuwe in de vrijwillige sector. De wettelijke sector is te splitsen in zuiver overheid en de semi-publieke sector met de gevestigde particulier initiatief. De sociale sector vormt met de semi-publieke sector het terrein van maatschappelijke verbanden en activiteiten van burgers of ook wel geduid als het maatschappelijk middenveld. Hiermee wordt de niet-economische dimensie in de eerder genoemde sectorindelingen van de maatschappelijke arbeid ingeleid. Adriaansens en Zijderveld (Dekker 1991: 12) stellen in hun analyse over maatschappelijk tussenveld of de maatschappij dat: *'Onder termen als 'maatschappij' of 'maatschappelijk tussenveld' moet dan niets anders worden verstaan dan het enorme terrein dat ligt tussen het geprivatiseerde individue enerzijds en de sfeer van de publieke overheid anderzijds. Tussen die twee niveaus bestaat een 'tussenveld' van allerlei grote en kleine maatschappelijke verbanden. Bedrijven horen in dat maatschappelijk tussenveld thuis, net zo goed als verenigingen, politieke partijen, scholen, universiteiten, kerken, vakverenigingen, ondernemersverbonden, etc.'*

Adriaansens en Zijderveld (1981: 99 e.v.) kennen een associatieve en een bureaucratische tussenstructuur waarbij de eerste variant gebaseerd is op burgerlijke gelijkheid, vrijwilligheid en individuele activisme – burgers verenigen zich in de overtuiging dat hun persoonlijke betrokkenheid wat uit zal maken -, de tweede variant is gebaseerd op die van verzuiling – de elite

bekommert zich om haar achterban-. Deze laatste variant met haar afhankelijkheidsrelatie heeft een verwantschap met de verzorgingsstaat en de burger. In de moderne verzorgingsstaat verliest vrijwilligheid steeds meer maatschappelijke betekenis. Dat brengt risico's met zich mee doordat vrijwillige zorg niet afgedwongen kan worden en het is onwaarschijnlijk dat de verkleining van de verzorgingsstaat gecompenseerd wordt door een vergrote zelfzorg van de maatschappij.

Het idee van de civil society in de jaren tachtig is als een Oost-Europees oppositiebegrip weer onder de aandacht gekomen. Het bewustzijn van het belang van vrijwillige organisaties is vergroot door de Oost-Europese omwentelingen in West-Europa. De kern van de maatschappij tussen markt en overheid behoeft dan wellicht ook meer bescherming dan tot nu toe wordt verondersteld. Daarmee is te stellen dat de oude woningbouwverenigingen dus onvoldoende beschermd zijn. Overigens kent Amerika een ander accent van de civil society die meer gericht is op kleinschalige gemeenschappen. Men is minder bevreesd voor de staat en de markt. Als onderwerp van discussie over de inhoud en interpretatie van het begrip civil society is ook de term burgerschap algemeen erkend. Uit de verkenningen van perspectief op vrijwilligersorganisaties stelt Dekker (1994: 18) dat *'Deze empirische verkenningen krijgen een vervolg in de toekomst. Dan verdient onder meer de onderscheiding aandacht tussen enerzijds vrijwilligerswerk als zelfregulering en anderszijds vrijwilligerswerk als politieke participatie en belangenbehartiging met als doel oplossen van problemen te laten implementeren door de overheid, als dan niet met hulpbronnen uit de markteconomie.'* Alle vrijwilligersorganisaties dan op één hoop gooien en voorbij gaan aan een onvermijdelijke inschakeling van de overheid is dan ook niet juist. Maar hoe wordt het politiek debat in Nederland hierover gevoerd en hoe is dit te plaatsen in de internationale context?

### **Het Nederlandse politieke debat en de internationale context**

#### *Het Nederlandse politieke debat*

Balkende (1992: 13) stelt in zijn betoog over overheidsregelgeving en maatschappelijk organisaties vragen als: Welke rol dienen organisaties in de samenleving te spelen? Over welke mate van vrijheid moeten zij beschikken? En in hoeverre mag de inbreng van organisaties de uitkomsten van het politieke debat bepalen? Blijkbaar staat de rol van maatschappelijke organisaties ter discussie; overigens kunnen maatschappelijke organisaties en

het maatschappelijk middenveld niet onder één noemer gebracht worden. Maar de discussie is ook verwarrend door aan de ene kant het erkende belang van deze organisaties en aan de andere kant kritische geluiden over verplichte advisering, belangenbehartiging door de organisaties en de aandring van die organisaties om politieke besluitvorming te beïnvloeden. Het lijkt er dan ook op dat de politiek het nog steeds lastig vindt met de plaats en de taak die maatschappelijke organisaties innemen. Wel wordt erkend dat de maatschappelijke organisaties veelal direct contact hebben met de samenleving. Zij zijn daarmee goed in staat verantwoordelijkheden op zich te nemen. Achter dit alles gaat het om diepere betekenissen als visies op de inrichting van de samenleving, de verdeling van taken en bevoegdheden evenals de wijze van sturing op maatschappelijke processen. Over die inrichting wordt al lang gediscussieerd vanaf de Tweede Wereldoorlog (aandacht voor publiek rechterlijke bedrijfsorganisatie), de jaren zestig, zeventig (maakbaarheid door de overheid) en tachtig (pleidooi voor overheidsterugtrekking en marktwerking). Ook nu met bijvoorbeeld de behandeling van het rapport Ver van huis (2014) van de Parlementaire Enquete Commissie Woningcorporaties en de Herziening Woningwet (2014) wordt het maatschappelijke orderingsvraagstuk voor woningcorporaties voortgezet. Dergelijke discussies draaien in de politiek om de machtsvraag. Van wie is de corporatie en van wie is het maatschappelijk vermogen? Het gaat dan ook om de taken en bevoegdheden die zichtbaar worden bij de totstandkoming van regulering: het maken van regelingen voor de samenleving of delen daarvan (Balkenende 1992: 15).

#### *De internationale context*

Salamon en Anheiner (1997) stellen dat in de door hun beschouwde periode een aanmerkelijke toename van de georganiseerde private, non-profit activiteiten zijn waar te nemen. Daarmee is er ook een nieuwe waardering gekomen voor non-profit organisaties die een belangrijke rol spelen in het proces van economische en politieke veranderingen (Salamon en Anheiner 1997: 1). Deze organisaties leveren een kritische bijdrage aan de economische groei en aan de burgerlijke infrastructuur en worden in toenemende mate gezien als een basisvoorwaarde voor markten en representatieve politieke instellingen om te kunnen functioneren. Nederland heeft de grootste non-profit sector van de 22 onderzochte landen in het John Hopkins project met 669.000 full time banen (Hupe en Meijs 2001: 105-116). Het totale aanbod van maatschappelijke organisaties in Nederland is twee keer zo hoog als in andere landen. Doordat ze zo goed functioneren zijn ze ook moeilijk te onderscheiden ten opzichte van andere organisaties waardoor het steeds moeilijker wordt om onafhankelijk te blijven.

Maatschappelijke organisaties zijn te duiden als particuliere non-profit organisaties waarin vrijwilligers een belangrijke rol kunnen spelen. In iedere samenleving in de wereld komt vrijwilligersorganisaties voor. De definitie van de term en de vorm waarin zij tot uitdrukking wordt gebracht, verschilt per cultuur en per taal. Maar de waarden die het drijft zijn veelal goed en universeel: het verlangen om uit vrije wil een bijdrage te leveren aan de gemeenschap in de geest van solidariteit, zonder verwachtingen van een materiële beloning. Vrijwilligers worden ook gemotiveerd door waarden als rechtvaardigheid, gelijkheid en vrijheid zoals die zijn verwoord in het Handvest van de Verenigde Naties. Een samenleving die verschillende vormen van vrijwilligheid ondersteunt en stimuleert, is waarschijnlijk een gemeenschap die het welzijn van haar burgers bevordert. Het rapport Global Development Report (2010) verklaart dat het inzetten van mensen in het centrum van ontwikkelingen betekent dat er op een brede basis voortgang geboekt kan worden waardoor mensen actief kunnen deelnemen aan verandering. Rapporten van de United Nation Volunteers (UNV) tonen aan dat vrijwilligersorganisaties op een zeer effectieve wijze bouwen aan de mogelijkheden van mensen in alle samenlevingen en op alle niveaus. Het rapport van de United Nation Volunteers (UNV 2011) brengt de discussie op gang voor het bevorderen van een beter begrip van de bijdrage van vrijwilligersorganisaties aan vrede en ontwikkeling (UNV 2011: 1). Het is goed mogelijk dat daarmee het kwaliteitsbeeld van vrijwilligersorganisaties verhoogd wordt en een integraal onderdeel wordt van alle nieuwe ontwikkelingen (UNV 2011: 94). Ook Salamon en Anheier (1998) nemen in hun onderzoek waar, dat non-profit organisaties de economische- en politieke ontwikkelingen stimuleren. Aan de hand van data van acht landen hebben zij de non-profit sector proberen te verklaren. Maar is er aan de hand van het voorgaande een heruitvinding van de civil society wel aan de orde?

### **Heruitvinding van de civil society**

Wanneer we spreken over de civil society anno nu, hebben we het dan over nieuwe retoriek of het heruitvinden van de civil society? Het Nederlandse systeem van financieren van onafhankelijke non-profit organisaties blijkt niet houdbaar te zijn in haar onafhankelijkheid met de missie van de staat. Nederland scoort feitelijk als hoogste samenleving op de Civil Society Index (Salamon, Sokolowski and Associates 2004:78). Het is dan ook niet verbazingwekkend dat het doel van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning

in 2007 is om het perspectief van een samenhangend beleid op het gebied van maatschappelijke ondersteuning en aanverwante gebieden. Meijs (2012) schetst overigens een helder beeld over de vijf ontwikkelingsfasen van de Nederlands civil society: (1) pre-verzuiling (een emancipatieproces), (2) verzuiling (dienstbaar aan het publiek door het dienen van je eigen groep), (3) de-verzuiling (publiek gaan), (4) privaat gaan (invoering van de markt) en (5) gaan voor eigenaarschap (herintroductie civil society)

Op basis van de drie types van non-profitorganisaties kunnen drie soorten maatschappelijk middenvelden beschreven worden (Meijs, 2012: 11-12): (1) dienstverlenend, (2) campagne gedreven en (3) wederzijdse ondersteuning. Deze drie maatschappelijke middenvelden zijn daarmee gekoppeld aan de bijbehorende termen, financieringsstructuur, diversiteit aan maatschappelijke benadering, civil society type, waardecreatie door civil society, de rol van de staat en redevoeing. Wat oorspronkelijk de kracht was van de spanning voor financiering van verzuilde organisatie is nu verdampt naar een zwakte. Dit proces heeft geleid tot een grote crisis voor legitimatie, ook bij woningcorporaties. Het is dan ook die behoefte aan legitimatie van diversiteit en heterogeniteit die leidt naar een heruitvinding van de civil society. Maar om dit tot uitvoering te brengen is het van belang om naar verschillende conceptualiseringen te kijken die bij de civil society past. Dit kan de rol van de overheid beïnvloeden of verklaren waarom een bepaald overheidsbeleid gewoon niet werkt. De vraag is dan ook hoe nu de huurder leidend is bij de woonopgave van de woningcorporatie.

### **De huurder en betrokkenheid**

Uit de verkenningen van de vakliteratuur over de periode 2005-2009 in het promotieonderzoek ontstaat het beeld dat de huurder blijkbaar niet leidend is in de civil society van de volkshuisvesting, maar de bestuurder door management by speech vanuit het perspectief van het Rijksbeleid. De corporatie is een agentschap dat haar eigen afgezonderd beheer voert met als doel een doelmatiger beheer te realiseren. Zij heeft een eigen directie, begroting en de daarbij behorende administratieve organisatie die los staat van het verantwoordelijke ministerie. De verantwoordelijke minister blijft wel 'de baas' waardoor de ministriële verantwoordelijkheid onverminderd blijft gelden voor deze vorm van agentschap. Dit in schril contrast met de stem van de huurder van de sociale woning. Er is dan ook geen aandacht voor de huurder in de civil society en zij is verworden tot een speelbal van het agentschap.

Gaat het dan ook niet om een samenhangend beleid voor woningcorporaties in het maatschappelijk veld? Want moet de sociale woningmarkt wel

gereguleerd worden door corporatiebestuurders of kan de maatschappij dit zelf ook oppakken door empowerment van de huurders? De legitimatie van de woningcorporatie is op de achtergrond verdwenen door de financiering van de sociale huisvestingsbehoefte door de overheid in plaats van de oorspronkelijke initiatiefnemers van sociale huisvesting door bijvoorbeeld onder andere werkgevers, kerken en notabelen. De woningcorporaties zijn nu verworden tot uitvoerder van het beleid van de overheid en daarmee is de overheid de financieringsbron voor sociale huisvesting. Er heeft dus een doelverplaatsing plaatsgevonden van een missie gedreven organisatie naar nationale doelstellingen (Pfeffer and Salanick 1978). Daarmee kun je veronderstellen dat er een falende strategische planning op langere termijn van de woningcorporatie heeft plaatsgevonden in verhouding tot de memorie van toelichting op de Woningwet in 1902.

Alleen al vanuit het perspectief van de huurder van de sociale woning zijn de ontwikkelingen van de woningcorporaties een promotieonderzoek waard om te onderzoeken waar de stem van de huurder gewaarborgd is. Een dergelijk onderzoek zou kunnen uitwijzen dat er andere conclusies vanuit het perspectief van de huurder getrokken kunnen worden. Maar waarom is in dit onderzoek de keuze gemaakt voor de bestuurder? Uit de vernoemde verkenningen van de vakliteratuur blijkt dat de bestuurder vooral aan het woord is. Wat maakt het dat dat zo is? Vanuit de falende strategische planning zoals die in de vorige alinea is beschreven heeft er een doelverplaatsing plaatsgevonden van een missie gedreven organisatie naar een nationale doelstelling. En wat is daar de rol van de bestuurder geweest? Ging het hier om het overleven van de beste aan de omgeving aangepaste bestuurder of om de missie van de woningcorporatie? Waar is hier de vraag van de doelgroep op het antwoord van de bestuurder als eindverantwoordelijke van de woonopgave gebleven? Wat maakt het dat de bestuurder de huurder blijkbaar niet leidend maakt? Zonder uitzondering zijn de bestuurders van de woningcorporaties verantwoordelijk voor de positie van de huurders omdat zij primair het bestuur en het eerstelijnstoezicht vormen. Ze hebben statutair de verantwoordelijkheid voor de aansturing van de organisatie. Daarmee is de keuze gemaakt voor een focus op de bestuurder van de woningcorporatie en niet op de huurder, alhoewel dit zeker een promotieonderzoek waard is. Met deze beperking is getracht het citaat van Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832) met dit onderzoek vorm te geven: *'In der Beschränkung zeigt sich erst der Meister, und das Gesetz nur kann uns Freiheit geben'*.



## Betrokkenheid in de genen

Hoe kan de stem van de huurder weer direct betrokken worden bij de maatschappij? In de civil society moet men zich meer zorgen maken over de stem van de huurder. De bestuurder, die zichzelf ziet als uitvoerder van het overheidsbeleid, kan ook de huurder als stem en vertegenwoordiger claimen. Wanneer de bestuurder zich ziet als uitvoerder van haar eigen beleid, dan ligt daar ook de opdracht voor de bestuurder om met de huurder in overleg te gaan. Maar is een naam als 'een maatschappelijke onderneming' een oplossing voor legitimatie, als dit al een probleem zou zijn? De Raad van Maatschappelijk Ontwikkeling (RMO) concludeert dat *'de legitimiteit van maatschappelijke organisaties, als zelfstandige entiteiten met een eigen specifieke missie als gevolg van deze gebrekkige verandering – vele stelselherzieningen in de afgelopen decennia (red.) - onder druk staan.'* (Meijs, Noorman en Frissen 2010: 11). Een nieuwe naam als 'maatschappelijke onderneming' lost niet de problemen rondom legitimiteit op. De vraag is wel hoe zij directe betrokkenheid bij en van de maatschappij realiseert. Niet de winst van de maatschappelijke organisatie staat voorop, maar wel de maatschappelijke waarde in samenhang met de bedoelde optimale impact. Door de unieke marktpositie van woningcorporaties kan de huurder niet altijd zelfstandig zijn of haar nodige dienstverlening bepalen. Opvallend is ook in het huidige tijdsgewricht, met onder andere de parlementaire enquête woningcorporaties, dat de huurder geen steun krijgt in de discussie rondom het bestaansrecht van de woningcorporaties. Legitimering van het bestaansrecht van de woningcorporatie zou enerzijds tussen de subsidiegever en anderzijds de huurders (Meijs, Noorman en Frissen 2010: 12) moeten gaan. Maar de invloed van de huurder is minder belangrijk geworden door het arrangement van ontzuijing, verstatelijking en marktwerking in Nederland. Daarmee is de band met de achterband geërodeerd (Meijs, Noorman en Frissen 2010: 12). Voor de huurder wordt het steeds onduidelijker van wie nu de woningcorporatie is en wie waarvoor verantwoordelijk is. De woningcorporatie zou de noodzaak moeten zien om in de samenleving waarden toe te voegen. Deze waarden geven legitimiteit aan *de drie domeinen civil society, de markt en (soms) namens de overheid* (Meijs, Noorman en Frissen 2010: 13). Zonder die legitimatie blijft zij kwetsbaar: *'De legitimatie van een organisatie is dus mede afhankelijk van de mate waarin haar handelen in overeenstemming is met de verwachtingen, ideeën en belangen van haar belanghebbenden en met de gedeelde normatieve en morele kaders van dit publiek'* (Meijs, Noorman en Frissen 2010: 13). Daarmee kan de woningcorporatie een balans aanbrengen in het uitvergroten van haar *eigen normen en waarden en het aanpassen van de heersende praktijken* (Meijs, Noorman en Frissen 2010: 13).

Werkelijke legitimatie stoelt dan ook op keuzevrijheid, toezicht en verantwoording, en dialoog en discussie met belanghebbenden (Meijs, Noorman en Frissen 2010: 13). De legitimatie van de woningcorporatie kan bewezen worden door een keuzevrijheid van de huurder, maar deze is in de praktijk beperkt, zo niet zeer beperkt. Door goed en eerlijk inzicht te geven in de organisatie wordt legitimiteit versterkt. Door actief op zoek te gaan naar klachten, belangen en meningen, zoals ook het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector organiseert, kan de kwaliteit van de organisatie verbeterd worden door die betrokkenheid en steun te organiseren. De maatschappelijke organisatie woningcorporatie is dan een *daadwerkelijke hybride organisatie in het overlappende domein van staat, markt en civil society* (Meijs, Noorman en Frissen 2010: 14). De stem van de huurder is een opdracht en een instrument voor de woningcorporatie om los te komen van alleen het volgen van overheidsbeleid en marktwerking. Betrokkenheid in de genen heeft geen titel als maatschappelijke onderneming nodig.

### **Een keuze voor het perspectief van de bestuurder**

In het onderzoek is gekeken naar het bestuur van de corporatie als uitvoerder van het beleid van de overheid waarbij verschillende aspecten vanuit het bestuurdersperspectief zijn gemeten en waaruit conclusies zijn getrokken. Het gaat hier dan ook om een samengestelde variabele. Er zijn immers verschillende manieren om te kijken naar het recht van wonen zoals die in de Nederlandse Grondwet is verankerd. Als de overheid dit niet zou reguleren, dan zou het kunnen dat de meest vermogende mensen in de verschillende verschijningsvormen, de zwakkere groepen uit de samenleving laten verdwijnen. Maar *'De wijze hore en vermeerde inzicht en wie verstandig is, verwerve overleg, om te verstaan spreuk en beeldspraak, woorden en raadsele van wijzen'* (Spreuken 1: 5-7) kan de samenleving door onderlinge verhoudingen en bewustzijn, geluk brengen. Zonder uitzondering zijn de bestuurders van de woningcorporaties verantwoordelijk voor de positie van de huurders omdat zij primair het bestuur en het eerstelijnstoezicht vormen. Ze hebben statutair de verantwoordelijkheid voor de aansturing van de organisatie. Daarmee is de keuze gemaakt voor een focus op de bestuurder van de woningcorporatie met een beperking voor de generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek en voor de (internationale) inbedding ten opzichte van de grote verscheidenheid om te kijken naar woningcorporaties en het recht op wonen. In dit onderzoek ontbreekt het civil society

perspectief waar de bestuurder van de corporatie statutair ook verantwoordelijk voor is en blijft. De perceptie van de bestuurder is dan ook leidend geweest in dit onderzoek waarbij de steekproef in eigen geleding voldoende is.

## **1.2. Onderzoeksvragen**

Dit kwalitatieve onderzoek naar waardering en besturing van woningcorporaties heeft een tweeledig doel. In de eerste plaats inzicht verwerven in de rol die corporaties in de samenleving innemen. Daarnaast patronen blootleggen in de manier waarop zij functioneren. Dit kwalitatieve onderzoek richt zich op het zoeken naar ideeën, achtergronden, motieven, weerstanden en beweegredenen. De centrale vraag die uiteindelijk beantwoord moet worden is: zijn er tegenstrijdigheden in de maatschappelijke waarden die ten grondslag liggen aan woningcorporaties die gevolgen hebben voor de manier waarop zij bestuurd worden? De eerste deelvraag daarbij is: kunnen de maatschappelijke doelstellingen dusdanig geordend worden dat de waarden die hieraan ten grondslag liggen transparant gemaakt worden? Deze vraag wordt beantwoord in hoofdstuk 2, Volkshuisvesting: heden en verleden. De tweede deelvraag is: wat is die maatschappelijke onderneming woningcorporatie, wat is haar rol in de samenleving en wat is maatschappelijk vastgoed? Deze vraag wordt in hoofdstuk 3, Maatschappelijke onderneming en vastgoed beantwoord. De derde deelvraag bij de centrale onderzoeksvraag is: hoe kunnen waarden en oriëntatie van corporaties beoordeeld worden op basis van het criterium maatschappelijke relevantie? Deze vraag wordt beantwoord in hoofdstuk 5, Waarden en beleving. De beantwoording van de vierde deelvraag: Hoe stuurt de bestuurder nu in de praktijk, maakt hij gebruik van besturingsmodellen en zijn theorieën omtrent Corporate Real Estate Management (CREM), die ontleend zijn aan de commerciële sector nuttig? komt aan de orde in hoofdstuk 6, Management van financiële en maatschappelijke waarden. In hoofdstuk 7, Bestuurbaarheid van woningcorporaties en ordening wordt de vijfde deelvraag beantwoord: Hoe ziet die vernieuwende besturing van woningcorporaties eruit? In hoofdstuk 8, Empirisch onderzoek: besturingsvragen, wordt de laatste deelvraag: Kan inzicht gegeven worden in besturingsvragen over maatschappelijk vastgoed? beantwoord. De centrale vraag wordt tenslotte in het laatste hoofdstuk beantwoord.

### **Relevantie**

Bij de inwerkingtreding van de Woningwet in 1902 was de toen heersende liberale opvatting dat een regeling om de kwaliteit van de gebouwde

omgeving te verbeteren en te handhaven met rijksvoorschotten, niet verregaand zou moeten zijn, ter voorkoming van bevoordeling van enkele willekeurige huurders en verstoring van de concurrentie met de particuliere bouw. Van oudsher worden ook woningcorporaties gestempeld door politieke, sociale of christelijke doelstellingen en beïnvloed door de woningmarkt. Vanaf het begin van het ontstaan van woningcorporaties, heeft elke regering hiermee geworsteld. Deze discussie is steeds meer op de achtergrond verdwenen, mede door sterk gestegen vastgoedprijzen in de afgelopen twee decennia. Langzamerhand werd de waarde van onderdak voor 'minder bedeelden' in het bredere maatschappelijke kader van leefbaarheid geplaatst, een begrip dat rekbaar is. Dat de rol van woningcorporaties de afgelopen vijf jaar steeds weer de actualiteit haalde, is daarvan een uiting.

De rol van woningcorporaties in de samenleving is bij het afronden van dit onderzoek in 2013 onverminderd actueel. In de vier jaar dat dit onderzoek heeft plaatsgevonden, zijn een aantal onderzoeken gedaan met gevolgen voor de rol van woningcorporaties: de start van de parlementaire enquête woningcorporaties in 2012 en verdere uitvoering in 2014, de eindrapportage van de commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties in 2012, de balans van vijf jaar corporatievisities in 2012, de Herzieningswet Toegelaten Instelling Volkshuisvesting in 2012, het Vestia-debacle, de Wet Maatschappelijke Onderneming in 2009, de vennootschapsbelasting (VPB) in 2008 en de Vogelaar heffing in de periode van 2007 tot en met 2012. De hierna volgende korte beschrijving van een aantal van deze (fundamentele) onderzoeken en beslissingen, geeft een beeld van de werkelijkheid waar corporaties de afgelopen vijf jaar mee zijn geconfronteerd.

In 2012 steunde de Tweede Kamer unaniem de motie Van Bochove (Tweede Kamer der Staten Generaal, Kamerstuk 29 453, nr. 236) voor een parlementaire enquête naar het functioneren van woningcorporaties. De Tijdelijke Commissie Woningcorporaties (TCW) werd ingesteld. Deze commissie heeft als opdracht het doen van voorstellen voor de opzet van de parlementaire enquête over woningcorporaties. Het onderzoek richt zich op het functioneren van het systeem van woningcorporaties, waaronder het beheer, het interne en externe toezicht op maatschappelijk gebonden kapitaal, de positie van huurders en de rol van banken, financierders en gemeenten. Daarnaast blijkt uit de overwegingen in de aangenomen motie

dat *'het onderzoek ook duidelijkheid dient te geven over de houdbaarheid van het stelsel van onderlinge waarborging en dat gelet op de tegengestelde belangen van eerder betrokken partijen verhoor onder ede wenselijk is'*, aldus de brief aan het Presidium van 17 januari 2013 waarin de werkwijze van de Tijdelijke Commissie Woningcorporaties wordt aangegeven.

In 2012 heeft de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), naar aanleiding van de situatie bij woningcorporaties Vestia, de opdracht gegeven om een advies uit te brengen over (1) het beheersbaar maken van de risico's van het maatschappelijke ondernemerschap van woningcorporaties, (2) hierbij in te gaan op de prikkels die in het woningcorporatiestelsel aanwezig zijn en die leiden tot ongewenste financiële risico's en (3) de Vestia-casus te bezien in vergelijking met andere casussen waar het in de afgelopen jaren misging en daar lering uit te trekken. De eindrapportage van de Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties heeft gezien haar overwegingen (Hoekstra, Hoogduin en van der Schaar 2012: 3) en het bijzondere karakter van de sector de volgende aanbevelingen voor de casus Vestia: versterken van de interne organisatie, de governance en het financiële toezicht. De commissie stelt in haar overwegingen vast dat volkshuisvesting als sociaal grondrecht in de Grondwet is neergelegd en daarmee een verantwoordelijkheid van de minister is, ook als de uitvoering daarvan geen taak van het Rijk is. En daarmee is de ministeriële verantwoordelijkheid een toetspunt. Doordat er niet zonder meer sprake kan zijn van een doelmatige inzet van middelen, is toezicht van belang. De commissie constateert ook dat zelfregulering op zowel bedrijfs- als sectorniveau onvoldoende is. Versterking van bedrijfsvoering, besluitvorming en intern toezicht is een afgeleide van het externe toezicht. Het ontbreken van voldoende corrigerend vermogen bij woningcorporaties en in de sector heeft, nog los van de Vestia casus, als gevolg dat er te laat en onvoldoende wordt ingegrepen.

Na vijf jaar corporatievisitaties is door de stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland de balans opgemaakt (Bortel, Hoekstra en Elsinga 2012) over wat visitaties hebben opgeleverd als het gaat over de prestaties van corporaties en wat dit stelsel de sector heeft gebracht. Conclusie is dat (a) visitatie als instrument kan rekenen op een breed draagvlak, (b) visitatie niet aantoonbaar bijdraagt aan meer maatschappelijk vertrouwen in corporaties en (c) er aanwijzingen zijn dat visitaties bijdragen aan betere maatschappelijke prestaties, een betere verantwoording en een sterkere verankering van corporaties in hun omgeving. Behalve steun voor het principe van visitatie kwam uit het onderzoek ook onbehagen naar voren: (1) het gebrek aan stimulans om te leren en verbeteren, (2) beperkte waar voor

je geld, (3) de vrijblijvendheid van visitaties en (4) de wijze waarop met de inbreng van hun belanghebbenden wordt omgegaan.

De Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting beoogt het functioneren van woningcorporaties als ondernemingen met een maatschappelijke taak te verbeteren. Om dit mogelijk te maken worden de Woningwet en een aantal andere wetten gewijzigd. In dit wetsvoorstel dat in 2012 in de Tweede Kamer met algemene stemmen is aangenomen, wordt de rol van woningcorporaties bij de woonopgave van gemeenten bekrachtigd wat betreft de sociale huursector en maatschappelijk vastgoed door het maken van concrete afspraken. De Financiële Autoriteit Woningcorporaties (FAW), de opvolger van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), gaat extern financieel toezicht houden op woningcorporaties in Nederland en op de naleving van de regels voor staatssteun. De rol van het CFV wordt beperkt tot het saneren van woningcorporaties en het organiseren van projectsteun. De minister van Binnenlands Zaken en Koninkrijksrelaties houdt toezicht op governance, integriteit en op de prestaties van woningcorporaties.

Het voorstel voor de Wet Maatschappelijke Onderneming is eind 2009 ingetrokken na een negatief advies van de Raad van State (2009), waarin zij de toegevoegde waarde ten opzichte van het al geldende publieke recht voor verschillende sectoren in het maatschappelijk middenveld betwijfeld, en geen andere voordelen ziet in de invoering van deze wet. De Raad van State redeneert dat met bestaande rechtsvormen in feite hetzelfde wordt bereikt als de voorgestelde modaliteit, vooral als het gaat om het waarborgen van intern toezicht en betrokkenheid van belanghebbenden.

Woningcorporaties betalen sinds 2008 vennootschapsbelasting (VPB) over al hun activiteiten inclusief niet-winstgevende activiteiten die zich richten op maatschappelijk doelstellingen. De Belastingdienst heeft met de woningcorporaties de Vaststellingsovereenkomst (VSO) afgesloten over de vennootschapsbelasting en individueel hebben corporaties de VSO(2) ondertekend. De overeenkomsten gaan vooral over de winstberekening voor de vennootschapsbelasting, de openingsbalans, projectontwikkelingen en tussenvormen daarvan.

In 2007 besloot het kabinet Balkenende IV de leefbaarheid in veertig aandachtswijken in Nederland aan te pakken. Het gaat om leefbaarheidsproblemen die te maken hebben met onder andere werkloosheid, schooluitval, verloedering van de openbare ruimte en de verouderde huisvesting. Alle woningcorporaties kregen de opdracht naar vermogen bij te dragen aan deze aandachtswijken. De woningcorporaties

slaagden er niet in een eigen fonds op te richten om een investering van 75 miljoen euro per jaar via het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) te verzekeren. Het CFV mocht daarom in 2008 en 2009 aan nagenoeg alle woningcorporaties een maatregel opleggen, bekend als de Vogelaarheffing, vernoemd naar de toenmalige minister voor Wijken, Wonen en Integratie. Onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (2013: 9-23) wees uit dat het krachtwijkenbeleid geen beduidende invloed heeft gehad op leefbaarheid, veiligheid en sociale positie van aandachtswijken.

Al deze onderzoeken en maatregelen bevestigen dat er blijkbaar veel te zeggen is over woningcorporaties en dat er is iets wezenlijks aan de hand is. De vraag is dan ook wat het eigenlijke probleem van woningcorporaties is. Een voorstel voor een wet op de maatschappelijke onderneming heeft het niet gehaald vanwege de mogelijkheid tot vereenvoudiging van de sectorwetgeving die nu ingezet lijkt te zijn. Er is een worsteling gaande over de positie en rol van de woningcorporatie. Wordt het niet eens tijd om anders naar woningcorporaties te kijken? Een heruitvinding van de woningcorporatie? Al de hiervoor kort samengevatte onderzoeken en beslissingen ten aanzien van de rol en bewegingsruimte van woningcorporaties, ondersteunen de onderzoeksvraag.

In het centrum van de orkaan is het windstil. Een windstille omgeving waar voor het oog weinig gebeurt. Maar in de wereld daarbuiten is het blijkbaar stormachtig. Stormen ontstaan als koude en warme lucht elkaar ontmoeten. Boven warme oceanen zijn stormen extreem en boven land neemt de hevigheid weer af, als er weer grond onder de voeten is. Dit onderzoek probeert een antwoord te geven op de storm en weer voeten aan de grond te geven voor woningcorporaties onder de titel 'Besturing van woningcorporaties in samenhang met maatschappelijke waarden.'

### **1.3. Leeswijzer**

#### Hoofdstuk 2. Volkshuisvesting: verleden en heden

In dit hoofdstuk zal de eerste deelvraag 'Kunnen de maatschappelijke doelstellingen dusdanig geordend en gerealiseerd worden dat de waarden die hieraan ten grondslag liggen transparant gemaakt worden? ' beantwoord worden. Met andere woorden: welke waarden drijven de corporaties?

### Hoofdstuk 3. Maatschappelijke onderneming en vastgoed

Wat is die maatschappelijke onderneming woningcorporatie, wat is haar rol in de samenleving en wat is maatschappelijk vastgoed? In dit hoofdstuk wordt getracht deze tweede deelvraag te beantwoorden door het geven van een definitie voor een maatschappelijke onderneming en maatschappelijk vastgoed.

### Hoofdstuk4. Methodologie

De basis voor de start van dit onderzoek is een keuze geweest voor verder kwalitatief onderzoek volgens de lijn van denken van de grounded theory om een theorie te construeren.

### Hoofdstuk 5. Waarden en beleving

De derde deelvraag bij de onderzoeksvraag is: hoe kunnen waarden en oriëntatie van corporaties getoetst worden op basis van het criterium maatschappelijke relevantie? Dit hoofdstuk wordt ingeleid met een definitie van waarde. In paragraaf 5.1 wordt het denken in waarden in de context van corporaties beschreven en in paragraaf 5.2 het denken in waarden van geld door bestuurders.

### Hoofdstuk 6. Management van financiële en maatschappelijke waarden

De vierde deelvraag is: hoe stuurt de bestuurder nu in de praktijk, maakt hij gebruik van besturingsmodellen en zijn de theorieën omtrent Corporate Real Estate Management (CREM), die ontleend zijn aan de commerciële vastgoed sector, nuttig? In de huidige situatie van corporaties wordt gestuurd op waarden van een corporatie. Maar wat zeggen getallen, prestatievelden en taken? En hoe consistent is de corporatie? Is hier relevant onderzoek naar gedaan, wat zeggen stakeholders hierover en wat kunnen de corporaties leren van het bedrijfsleven dat vastgoed inzet dat beter past bij zijn bedrijfsdoelstellingen?

### Hoofdstuk 7. Besturen en bestuursmodellen

De vijfde deelvraag is 'Hoe ziet die vernieuwende besturing van woningcorporaties eruit?' In de huidige tijd van corporaties vindt management van waarden plaats, zoals deze in het vorige hoofdstuk is onderzocht. Maar is hier relevant onderzoek naar gedaan? In dit hoofdstuk wordt de essentie van de onderzoeken weergegeven en relevante conclusies voor dit onderzoek naar voren gehaald. Aansluitend daarop is gekeken naar een nieuwe fase waarin de corporaties zich verkeren,



waarden in het Vierfasenmodel en een ordening als een mogelijke oplossing voor besturing van corporaties.

#### Hoofdstuk 8. Besturingsvragen

Nu een beeld bekend is hoe de bestuurder kan sturen in de praktijk met het gedachtegoed van het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM) om maatschappelijk vastgoed als bedrijfsmiddel in te zetten, kan de zoektocht naar de beantwoording van de zesde deelvraag van dit onderzoek plaatsvinden: kan inzicht gegeven worden in besturingsvragen over maatschappelijk vastgoed? Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is een aantal aspecten onderzocht.

#### Hoofdstuk 9. Sturen in samenhang met maatschappelijke waarden

Is wat we zien ook alles wat we willen of kunnen zien? Of is alles zo transparant dat we grenzen niet meer kunnen waarnemen en binnen kaders kunnen besturen? Centraal in dit onderzoek ligt de vraag: Zijn er tegenstrijdigheden in de maatschappelijke waarden die ten grondslag aan woningcorporaties die gevolgen hebben voor de manier waarop zij bestuurd worden? Dit hoofdstuk probeert daarop een antwoord te geven en start met een reflectie op het onderzoek, om dan over te gaan naar een afsluitende conclusie.

#### Hoofdstuk 10. Vervolgonderzoeken

De verschillende conclusies en eindconclusie vormen de basis voor verder onderzoek in de vorm van drie vervolproposities.



## 2 VOLKSHUISVESTING: VERLEDEN EN HEDEN

In dit hoofdstuk zal de eerste deelvraag: kunnen de maatschappelijke doelstellingen dusdanig geordend en gerealiseerd worden dat de waarden die hieraan ten grondslag liggen transparant gemaakt worden? beantwoord worden. Met andere woorden: welke maatschappelijke en financiële waarden beïnvloeden of drijven de corporaties? Eerst wordt gekeken naar de historie van de corporaties om daarmee de confrontatie met het heden aan te gaan. Maar wat zijn dan de waardedrijvers om waarden te vermeerderen? Drijven wordt in de Van Dale (11<sup>e</sup> herz.dr., 1984) gedefinieerd als: (1) voor zich uit jagen en (2) als beroep uitoefenen: handel. Als synoniemen van drijven kunnen woorden gebruikt worden als: aanzetten, bewegen tot, bezielen, inspireren, teweegbrengen, voortbewegen en voortstuwten. Maar welke waardedrijvers zijn nu van belang binnen de corporaties? Er is in dit onderzoek vanuit een historisch perspectief gekeken omdat waarden en waardedrijvers niet alleen over een bedrijfseconomisch perspectief gaan. De historie van een organisatie beschrijft verschillende ontwikkelingsfasen die organisaties doormaken en geeft daardoor inzicht in bestuurbaarheid en waarden. Organisaties kunnen volgens Simon (1945) beschreven en begrepen worden in termen van besluitvormingsproces.

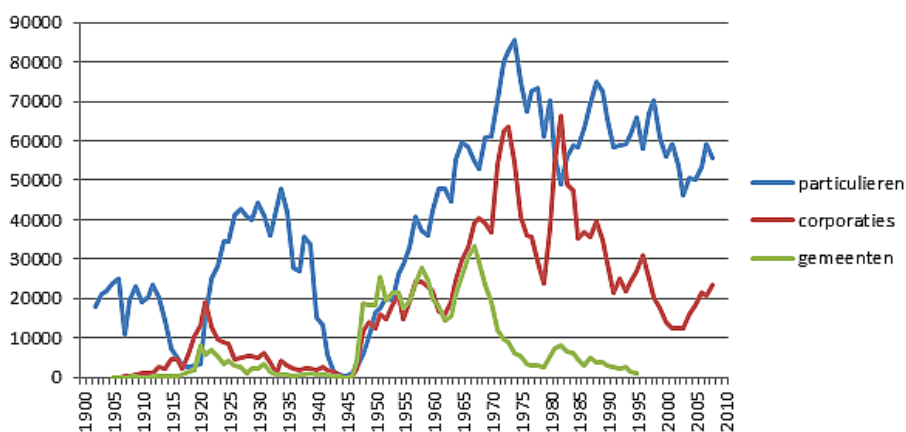
### 2.1 De woningcorporaties in perspectief

De oorsprong van de volkshuisvesting (Van der Drift 1939, Rikkert 1940, Nicolaas 1974, Hoogstraten 2012 en RAVO 1985) ligt rond 1850, in de tijd dat tegenstellingen in klassen groter werden en gegoede burgers met gunstige leningen voorzien in een huisvestingsopgave voor arbeiders. Het begin van de volkshuisvesting vindt haar oorsprong in 1902, het jaar dat de Woningwet in werking trad. De ontwikkelingen van de volkshuisvesting kunnen geplaatst worden in een opgaande en neerwaartse conjunctuur in een aantal perioden.

Figuur 2: De ontwikkelingen van de volkshuisvesting.

Jaren	Beweging	Paragraaf
1850-1902	De oorsprong	Paragraaf 2.1.1.
1902-1916	De beginjaren van de Woningwet	Paragraaf 2.1.2.
1916-1930	De opkomt in de crisis van 1916-1920	Paragraaf 2.1.3.
1930-1940	De teruggang	Paragraaf 2.1.3.
1940-1945	In de Tweede Wereldoorlog	Paragraaf 2.1.4.
1945-1970	Reconstructie 1945-1970	Paragraaf 2.1.5.
1970-1997	Overdracht en ordening	Paragraaf 2.1.6.
1997-2009	De opkomst van de crisis	Paragraaf 2.1.7.

Figuur 3: De woningbouwproductie 1902-2008<sup>1</sup>.



Dit beeld van de conjunctuur van de woningproductie en het aandeel van de woningcorporatie daarin laat zien dat er een duidelijke parallel is tussen crisissen en de rol van de overheid en sociale ondernemers. Bij een toenemende economische verslechtering neemt de overheidsbemoeyenis toe voor een geleide economische politiek en om maatschappelijke onrust te

<sup>1</sup>De cijfers van de woningbouwproductie van gemeenten komen vanaf 1995 van DNB die de productie van de woningcorporaties en de gemeenten gezamenlijk geeft. Er kunnen verschillen in de cijfers zitten ten opzichte van de voorgaande CBS-cijfers, doordat corporaties enerzijds bouwen voor verhuur en anderzijds voor verkoop. Bron: [http://www.dnb.nl/binaries/Het%20achterblijvende%20woningaanbod%20in%20Nederland\\_tcm46-173618.pdf](http://www.dnb.nl/binaries/Het%20achterblijvende%20woningaanbod%20in%20Nederland_tcm46-173618.pdf). De overige cijfers zijn afkomstig van het CBS: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/CA84BC3A-0E7F-4EAD-858A-8A76A19F4D48/0/pb07n065.pdf> en <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71527NED&D1=0-7&D2=a&HD=090722-1118&HDR=T&STB=G1>.

voorkomen door de bouwnijverheid op peil te houden. In de volgende paragrafen zijn de ontwikkelingen van de volkshuisvesting uiteengezet.

### **2.1.1. De oorsprong**

De eerste twee reguliere woningbouwverenigingen (Lans, van der, 2008) in Nederland werden in 1852 in Amsterdam en Arnhem opgericht met als doelstelling de verheffing van de arbeider. Dit vond plaats door kapitaalverstrekking met een rente, om niet goedkoper, maar beter te bouwen, en men kende deze woningbouwverenigingen een filantropisch en speculatief karakter toe (Brakkee 1997: 13). Ook andere vakverenigingen met een politieke, sociale of christelijke doelstelling, evenals fabrikanten die arbeiderswoningen bouwden, richtten zich op de welgestelde arbeiders. Dit met als afgeleide doelstelling de uitsluiting van voorstanders van principes en veelal met als doelstelling het kanaliseren van arbeidsonrust, binding aan organisatie of bedrijf en arbeidsproductiviteitsverhoging. Overigens werd hiermee de woningnood niet opgelost naar aantallen en doelgroepen. Echter het inzicht groeide, dat voor een economische ontwikkeling huisvesting noodzakelijk is en dat dit kon plaatsvinden zonder de vrije economie aan te tasten. De opstellers van het rapport *Het vraagstuk der volkshuisvesting* in 1896 (Brakkee 1997:14) waren voorstanders van overheidssteun en zagen een belangrijke rol weggelegd voor woningbouwverenigingen bij de verbetering van de volkshuisvesting, waarbij men een collectief eigendom prefereerde. Door de sociale onrust rond 1880 en 1892, en de oprichting van de Sociaal Democratische Arbeiders Partij (SDAP) in 1894 hebben zij de toevoeging van financiële bijdragen in de Woningwet bewerkstelligd. Dit stonden de initiatiefnemers niet voor omdat er dan ook een redelijke rente vergoed zou moeten worden.

### **2.1.2 De beginjaren**

De Woningwet trad in 1902 in werking om de kwaliteit van de gebouwde en ruimtelijke structuur te verbeteren en te handhaven. Financiële steun werd ook door de overheid verleend door middel van rijksvoorschotten – lening door de gemeente, borging door de overheid – met een looptijd van 50 jaar, en later met een looptijd van 75 jaar. De gemeente garandeerde de aflossing en rente. In deze periode werd ook de niet-kostprijsdekkende huur geïntroduceerd. Deze aanvankelijk van tijdelijke aard bedoelde regeling had als doelstelling om krotbewoners beter te huisvesten. De toen heersende liberale opvatting was dat een dergelijke regeling niet verregaand zou moeten zijn. Dit ter voorkoming van bevoordeling van enkele willekeurige huurders en

verstoring van de concurrentie met de particuliere bouw. In de Memorie van Toelichting werd uitdrukkelijk gesteld dat de voorkeur uitging naar toegelaten instellingen, de corporaties. Van der Schaar (Brakkee 1997: 15) stelt dat *'deze voorkeur uitstekend paste in de liberale cultuur van die tijd. Gemeentebouw had wellicht teveel de geur van staatsocialisme. Door opkomende politieke groeperingen als confessionelen en sociaaldemocraten de mogelijkheid te geven binnen dit stelsel eigen organisaties op te zetten, kon de volkswoningbouw worden ontdaan van politieke invloeden. Hierdoor werd een gestage groei mogelijk. Bovendien konden burgers in dit stelsel eigen initiatieven ontplooien, waar andere gemeenten het lieten afweten'*. De start van de woningbouw ging langzaam door meningsverschillen over de intentie van de Woningwet: de huurprijsclausule, de financiële medeverantwoordelijkheid van gemeenten en de toelating van corporaties. De huurprijsclausule bepaalde dat de woningwetwoningen tegen marktconforme prijzen verhuurd moesten worden. Het Rijk verstreekte alleen exploitatiebijdragen voor het bouwen van nieuwe woningen voor ex-krotbewoners. Bij de instelling van de Woningwet adviseerde het College van Bijstand de minister over de vaststelling van het huurprijsniveau. Deze leidde tot een huurprijsclausule in de modelstatuten van corporaties, met als doelstelling het voorkomen van scheefwonen.

### **2.1.3 De opkomst en teruggang**

Door de scheve verhouding van grote armoede en oorlogswinsten die de economische ontwikkeling bevorderde, nam de overheidsbemoeienis toe. Deze bemoeienis werd gevoed door de angst voor de strijdbaarheid van de georganiseerde arbeidersklasse en revolutionaire ontwikkelingen in het buitenland. Ook door een stijgende rente, prijzen en lonen en de moeilijke invoer van bouwmaterialen zag de overheid zich genooddacht haar beleid ten aanzien van de particuliere woningbouw te wijzigen. Dit resulteerde in een crisisbijdrage in 1914, een versoepelend toelatingsbeleid voor corporaties en een aan banden gelegd huurbeleid in de Huurwet 1917. Dit laatste was ter voorkoming van te lage huren.

In deze periode ontstonden door toedoen van sociaaldemocraten veel gemeentelijke woningbedrijven. Na een productie van meer dan 40.000 woningen in 1921 door particulieren, corporaties en gemeenten met een climax in 1930-1931 tot meer dan 50.000 woningen, nam de productie van woningen sterk af tot bijna 18.000 in 1940. De terugval werd veroorzaakt

door de economische crisis van de jaren dertig. Hierdoor nam de overheidsbemoediging af. In 1920 onderzocht ook het Rijk de financiële en organisatorische situatie van de corporaties met als einduitkomst: prijsopdrijving door subsidies, speculatie, oplichting, dure administratie, onvoldoende reserveringen, te lage huren en ledenegoïsme (Brakkee 1997: 23-24). Door het overheidsbeleid om instellingen toe te laten, groeide het aantal instellingen tot 1922, om daarna vrijwel weer te halveren door fusies of opheffingen. Na 1924 ging het slechter met de corporaties in Nederland door beperking van bijdragen van het Rijk, waardoor de huren stegen. De stijging van de huren van de tussen 1916 en 1920 gebouwde huurwoningen werd ook door de toenmalige hogere rente en productiekosten veroorzaakt. De nieuwe crisis, veroorzaakt door de beurskrach van 1929, was in 1934 zo erg geworden dat er overheidsmaatregelen werden genomen om over te gaan tot een huurverlaging, waarmee het Rijk ook de terugbetalingsverplichting regelde voor verstrekte subsidies. Naast deze subsidies bleef de verplichte goedkeuring van het Rijk voor het bouwen van woningwetwoningen van kracht (Brakkee 1997: 26).

#### **2.1.4 De tweede Wereldoorlog**

In de Tweede Wereldoorlog viel de productie van woningen vrijwel geheel stil, werden prijzen bevroren, werd een algemeen vorderingsbesluit van kracht verklaard, volgde een huurbeschermingsbesluit, werden huren bevroren op het peil van mei 1940 en was in 1942 een geheel bouwverbod van kracht. In 1942 en 1943 werden toekomstplannen voor de naoorlogse (steden)bouw gemaakt, waarmee de aandacht van activiteiten over ging naar studie en discussie over opgave. Een netwerk van studiekringen van architecten, in vooral grote gemeenten (Brakkee 1997:34) in 1943-1945, verenigd in de Studiegroep Woningarchitectuur, vertolkte haar ambities in het boek *Woningbouw, inspiratie en ambities*. In deze rapportage zijn fundamentele uitspraken gedaan over prijsbeheersing, grondpolitiek en onteigening, normalisatie en standaardisatie, relaties tussen partijen in het bouwproces en over het beheer door organisaties en bewoners. Een andere belangrijke publicatie uit die periode is die van de Studiegroep Bos – genoemd naar de directeur Rotterdamse Dienst voor de Volkshuisvesting – in 1943 die in de stad de voorwaarden en stimulansen miste voor gemeenschapszin. Het maken van plannen kwam ook voor een belangrijk deel in handen van architecten en (lokale) overheid. Het particulier initiatief werd uitgesloten.

### **2.1.5 De reconstructie**

De woningnood groeide sterk na de Tweede Wereldoorlog ten gevolge van oorlogsschade, productiegebrek, stijgend aantal huwelijken, geboorteoverschot en repatriëring van mensen uit voormalig Nederlands-Indië. Door de noodzaak van economisch herstel nam de overheid de beheersing van de volkshuisvesting op zich. Dit uitte zich een strak geleide huurprijnsbeheersing en het verstrekken van subsidies om exploitatie acceptabel en aantrekkelijk te maken. Deze niet ongelimiteerde ondersteuning werd beheersbaar gemaakt door het toedelen van contingenten over het gehele land en dit werd ondersteund door de Woonruimtetwet 1947. Door de komst van een eigen ministerie werd, politiek gezien, verregaande staatsbemoediging geaccepteerd. De voortrekkersrol in de woningbouwproductie werd vooral genomen door gemeenten. Dit door een gebrek aan initiatief van corporaties, professioneel gedrag van het woningbedrijf, gebrek aan professionaliteit bij corporatiebestuurders en hun overbelasting (Brakkee 1997: 39). Daarnaast speelde de kwaliteit van de bouw een belangrijke rol in het niet nemen van maatregelen van corporaties, daar zij niet enthousiast waren over maatregelen als noodwoningen en snelle montagebouwoningen. Onder het regime van de toenmalige minister Bogaers nam de productie van woningen fors toe om in 1969 weer in snel tempo af te nemen ten gevolge van een ingezet normalisatiebeleid. In deze periode werd de rentesubsidie van woningwetwoningen afgeschaft en de objectsubsidies gelijkgetrokken. Hierdoor nam de woningwetbouw af ten gunste van de premiebouw. Corporaties profiteerden goed van deze regeling doordat ze actief werden in het duurdere huursegment, daar waar de particulieren zich niet in dit marktsegment begaven. In deze periode begon ook de verzuiling van de corporaties haar beslag te krijgen door de confessionelen en de stellingname van de Partij van de Arbeid, om voorkeur te hebben voor de corporatiebouw. Men had de overtuiging dat gemeenten moesten bouwen voor de allerarmsten en de corporaties voor de bovenlaag van de arbeiders (Brakkee 1997: 48). De positie van de corporaties kwam in de jaren vijftig in het nauw door gebondenheid aan financiële regels en de verdeling van de woonruimten. Voor de Commissie Bommer – opgericht door de Nationale Woningraad in 1953 – die de positie van de corporaties onderzocht en moest versterken, waren de voordelen van de woningbouwvereniging vooral gelegen in het opvoedkundige element. Dit element zou verdwijnen bij gemeenten omdat er geen onderscheid werd gemaakt tussen leden en niet-leden. De Commissie Roos werd in 1958



geïnstalleerd om advies te geven over de verzelfstandiging van de corporaties, en of deze versterkt kon worden. De commissie beriep zich op '*het algemeen in ons land geldende standpunt, dat de overheid niet die taken moet vervullen die gevoelig overgelaten kunnen worden organen die uit het maatschappelijke leven zijn voortgekomen*'. Met deze commissie werd de basis gelegd voor de gewijzigde Woningwet in 1962 (Staatsblad 1962) waarin het primaat van de woningcorporaties werd benoemd. In 1968 kwam ook een einde aan het tijdperk van invloed van gemeenten als opdrachtgever voor de woningbouw door wijzigingen van de geldelijke steun voor het bouwen van woningen.

### **2.1.6 De overdracht en ordening**

Het Besluit Geldelijke Steun Volkshuisvesting in het Staatsblad 1975 had grote gevolgen. Dit besluit dwong gemeenten om hun woningbezit in een eigen dienst onder te brengen. In de jaren tachtig werd dit omgeven door negatieve publiciteit en nieuwe beleidsvoornemens en aandacht voor de gemeentelijke woningbedrijven, hetgeen leidde tot een voorkeur voor het afbouwen van de gemeentelijke woningbouwbedrijven. Hierdoor ontstond ook het Platform Gemeentelijke Woningbedrijven – dat vergelijkbaar is met de Nationale Woningraad (Kempen en Van Velzen 1988) – met als doel belangenbehartiging, onderlinge afstemming en informatie uitwisseling. In 1986 volgde het onderzoek *De financiële positie van gemeentelijke woningbedrijven* (Brakkee 1997: 65), dat concludeerde dat er van een gezonde financiële positie van de corporatie niet gesproken kon worden. Er bleek wel een duidelijk verband te bestaan tussen de omvang van het bezit en de financiële positie. Gemeentelijke woningbedrijven die niet naast een corporatie functioneerden deden het financieel beter. In 1998 verscheen de ontwerpnota *Volkshuisvesting in de jaren negentig* van staatssecretaris Heerma die decentralisatie, deregulering, liberalisatie en verzelfstandiging voorzag door middel van het Waarborgfonds, het Centraal Fonds Volkshuisvesting en door brutering van de corporaties. De gemeenten kwamen in de positie van het maken van beleid en het houden van toezicht. De datum van 1 januari 1997 werd de datum van omzetting naar een toegelaten instelling en bekrachtigd. Er werd niet gekeken naar de aanwezigheid van corporaties in de gemeenten. De doelmatigheid zou niet worden getoetst. Aan het probleem van het beleid dat gericht is op sober en doelmatig bouwen werd voorbijgegaan, waardoor korte termijn visies bepalend werden, geen aandacht was voor de vraag in de markt, investeringen door de overheid goedgekeurd moesten worden en dit alles liet geen ruimte voor eigen beleid.

### 2.1.7 De crisis

Van der Moolen komt terug op een tweetal essentiële zaken van de corporaties: solidariteit en rechtsvorm (Van der Moolen, Van der Berk & Meindertsma 2009 en Van der Moolen & Peeters 2007). Solidariteit in het kader van het niet daadwerkelijk invullen van de volkshuisvestelijke opgave en de rechtsvorm die niet de aansturing van investeringen bepaalt. De eerste gedachtegang over de niet goed geregelde onderlinge solidariteit schetst Van der Moolen aan de hand van het in 2008 aan de minister van WWI uitgebrachte advies *'Van een aanbod gestuurde naar meer een vraag gestuurde woningmarkt. Advies aanbodzijde woningmarkt en financiering woningbouw.'* (Kremers 2008). Daarin wordt gepleit voor een meer offensieve samenwerking in nieuwe vormen van onderlinge solidariteit te bewerkstelligen. Dit solidariteitsbeginsel binnen de woningcorporatie is niet nieuw. De eerste voorstellen dateren al vanuit 1964 van de Commissie Roos met het rapport *'De positie van woningbouwcorporaties.'* waarin de instelling van een centraal fonds wordt bepleit met een bestuur gevormd door vertegenwoordigers van rijksoverheid en de nationale federatie van woningcorporaties. Het advies van de Commissie Roos is nu ook nog actueel in de discussies en argumenten over de corporaties. In de Wet van 26 juni 1975 tot wijziging van de Woningwet wordt het Centraal Fonds voor het eerst genoemd en in de aankondiging daarvan in het Staatsblad werd gesteld dat *'het fonds gezien moet worden als een solidariteitsfonds, met welke activiteiten niet alleen de zelfstandigheid van de afzonderlijke toegelaten instellingen wordt beoogd, maar in het bijzonder die van het instituut toegelaten instellingen als geheel.'* In de Memorie van Toelichting (zitting 1970-1971 – 11092) staat uitdrukkelijk dat corporaties toen al *'een enorme vlucht hadden genomen met een bezit van rond de 800.000 woningen en hun bezit door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen in de toekomst waarschijnlijk niet onaanzienlijke baten zal gaan opleveren, waardoor de meeste van hen op den duur tot in financieel opzicht zeer weerbare instellingen zullen uitgroeien.'* Dat was toen ook de reden van de toenmalige minister Schut om de posities van woningcorporaties en hun verhouding ten opzichte van de overheid duidelijk en overzichtelijk te regelen.

Voor een economische ontwikkeling is huisvesting noodzakelijk, die kwalitatief goed is en ontdaan is van van politieke invloed. Discussies over het voorkomen van scheefwonen dateren al vanuit de beginperiode van de eerste Woningwet. De niet kostprijsdekkende huur is van oorsprong bedoeld als een

tijdelijke regeling om (krot)bewoners te huisvesten. In de Huurwet van 1917 werd de regulering van de huurprijzen ook al aan banden gelegd. De waarde van corporaties zit in de solidariteit en de maatschappelijke gebondenheid van het gemeenschappelijk verkregen vermogen. Corporaties hebben de positie, het fysieke en mentale vermogen om hun doelstellingen te bereiken. En dit ligt dicht bij de oorspronkelijke doelstelling van de volkshuisvesting om de kwaliteit van wonen en leven te garanderen, ongeacht het inkomen of de sociale status. Daar ligt de doelstelling van de corporaties voor de bestemming van de beschikbare volkshuisvestelijke middelen: het delen van het ideaal van huisvesten van mensen in kwaliteit van wonen en leven. Of, zoals Aussems, Vulperhorst & Zandstra (2010) stellen: een heruitvinding van de volkshuisvesting. De titel van deze paragraaf spreekt over een crisis in de betekenis zoals wij die kennen in Nederlandse cultuur. Het Chinees kent hetzelfde teken voor crisis en kans. We kunnen vanuit dat gezichtspunt spreken over een kans voor de volkshuisvesting. Beekers (2012: 305-312) concludeert dat de corporatie echt weer een onderdeel moet worden van de samenleving door de afstand naar de huurders verkleinen, draagvlak in de samenleving vergroten en het activeren van burgers.

### **2.1.8 De rechtsgronden en drie logica's**

De volkshuisvestingszorg heeft zich vooral na de Tweede Wereldoorlog ontwikkeld tot één van de wezenlijke elementen van onze sociale rechtsstaat. In deze periode is de overheid ertoe overgegaan om de volkshuisvesting actief te beïnvloeden door een instrumentarium van wet- en regelgeving (Adriaansen & Fortgens 1996), planning, financiering en subsidies. Deze ontwikkelingen geven de maatschappelijke aanvaarding van volkshuisvestingszorg aan, waarmee de rechtsgronden van deze zorg zijn gelegen in de principiële erkenning dat dit een zaak van de overheid behoort te zijn, net als andere zorggebieden zoals onderwijs en volksgezondheid. Deze erkenning kreeg haar doorwerking in de grondwetsherziening 1976-1983, waarin sociale grondrechten in de Grondwet werden opgenomen (Adriaansen & Fortgens 1996: 26). Zo is in artikel 21 van de Grondwet 1983 opgenomen dat de zorg van de overheid gericht is op de woonbaarheid van het land en de bescherming en verbetering van het leefmilieu. Dit artikel bestrijkt de zorgverplichting over de beleidsterreinen waterstaat, ruimtelijke ordening en milieubeheer. Voor de volkshuisvesting is artikel 22 van belang: *'Bevordering van voldoende woongelegenheid is voorwerp van zorg der overheid.'* Uit de parlementaire behandeling in die periode kunnen we concluderen dat de bevordering van voldoende woongelegenheid moet worden opgevat als een taak of zorg van de overheid, een

inspanningsverplichting. Dat betekent dat de overheid door wetgeving en beleidsvoorzieningen te treffen, gehouden wordt aan het doel om voldoende woonegelegenheid aan haar ingezetenen te verschaffen. Onze Grondwet kent niet een 'recht op wonen' als zodanig. Maar de vereiste overheidsmaatregelen dienen er wel op gericht te zijn om dit recht op wonen mogelijk te maken (Adriaansens & Fortgens 1996: 30).

Onderzoek naar de geschiedenis van de Volkshuisvesting (Beekers 2012) heeft laten zien dat de volkshuisvestingsbeweging gestalte kreeg in verenigingen en dat vorm en identiteit niet vast stonden. Beekers ziet *'een uitdaging om een nieuwe balans te vinden tussen de professionaliteit van corporaties en andere organisatie logica's'* (Beekers 2012: 310-312) en doet een drietal suggesties voor een praktische invulling daarvan: (1) meer ruimte zoeken in de werking van associatieve logica, (2) informele logica met nieuwe beschermende koopconstructies en (3) een herintroductie van de statelijke logica om een nieuwe legitimiteit te verschaffen.

## **2.2 Maatschappelijke prestaties**

Bij het zoeken naar waarden van de woningcorporatie gaat het om het vinden van gelegitimeerde keuzes vanuit de volkshuisvestelijke opgave. De effectiviteit van woningcorporaties kan vooral worden beschouwd als een verantwoordelijkheid van het Rijk en de gemeenten. Als maatschappelijke doelstellingen globaal geformuleerd zijn en er geen procedures zijn, kan ieder zijn eigen keuze maken over haar opgave. Het maatschappelijk ondernemen kan nadruk leggen op essentiële kenmerken als een breder oriëntatie op en vanuit maatschappelijke vraagstukken, en in samenspraak met de samenleving. De woningcorporatie kan het beste van twee werelden nemen in haar nu hybride constructie. Maar zal daarin wel keuzes moeten maken in een hybride constructie, waarbij zij van het bedrijfsleven en de overheid het beste kan overnemen; die keuzes moeten wel gemaakt worden vanuit solidariteit (Van der Moolen, Van der Berk & Meidertsma 2009) zoals deze in de grondwet is verankerd.

Voor het vinden van gelegitimeerde keuzes vanuit de volkshuisvestelijke opgave is een analyse van belang omtrent het wettelijk kader, de taakafbakening, Europese context, uitgebrachte adviezen, verplaatsing van de democratie, maatschappelijk ondernemerschap & solidariteit en het perspectief. In de volgende paragrafen worden deze analyses weergegeven.

### 2.2.1 Wettelijke kader

Volgens Van der Schaar ligt de toekomst van de woningcorporaties als private instellingen in het op non-profitbasis werken binnen het publieke bestel, en wordt het vermogen geborgd in het belang van de volkshuisvesting (Van der Schaar 2007). Het mechanisme van de non-profit huur voert terug op de Woningwet 1901 (Staatsblad 1899-1900). Corporaties werden in die tijd door de overheid geholpen door een systeem van financiering van annuïtaire leningen. Dit maakte het mogelijk om zonder eigen of vreemd vermogen woningen te verhuren tegen een gematigde huurprijs. Hierbij was volgens Kool (2006) het doel vooral een kwalitatieve opgave en niet een financiële. De handelsgedachte maakte dat de overheid de verplichting oplegde om met andere investeringen te werken en zo ontstond het revolving fund. Hier zit de kern van het non-profitstelsel: een garantiestructuur waardoor woningcorporaties investeringsvehikels werden op een maatschappelijk nuttig terrein (Van der Schaar 2007). Nadat aan de eerste behoefte aan woningen was voldaan, werd in de jaren zestig de zelfstandigheid van de instellingen vergroot, zodat deze weer aansloot bij het concept van de Woningwet van 1901 zelf. Rond 1990 zette Heerma de volgende stap naar de verzelfstandiging, door het afschaffen van subsidies en rijksleningen. Hierbij kreeg het Waarborgfonds Sociale Huurwoningen en het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting de verantwoordelijkheid van de garantie en sanering, projectsteun en toezicht. Een belangrijk keerpunt ligt rond 2001, de eerste recessie met hoge koopprijzen en stagnerende doorstroming van huur naar koop. Door deze marktsituatie, en de monopoliepositie (Hiemenga 2006) van de corporaties, ontstond de druk tot een sterkere publieke sturing, mede ten gevolge van de legitimering van het groter geworden vermogen en de besteding daarvan. Door haar hybride (De Vrije 2005) karakter is de corporatie zelf ook een oorzaak van de marktverstoring. De kerntakendiscussie over enerzijds de faciliterende rol bij primaire huisvesting en anderzijds de taakverbreding, convergeren overigens wel in de stelling dat de positie van de sociale huurder specifiek wordt en minder gericht op het middensegment van de markt. Leggen we daarnaast het beeld van de groei van het eigen woningbezit, dan is het gerechtvaardigd dat de corporatie een minder grote omvang heeft dan voorheen en een bredere vangnetfunctie krijgt. Daarnaast blijven de corporaties dragers van investeringen in achterstandswijken en kunnen zij de risicodragende investeringen over een langere periode terugverdienen. Van der Schaar (1991 en 2008) noemt dit een bipolaire ontwikkeling, waarbij hij de vraag stelt, in hoeverre de huidige instellingen nog kunnen bestaan. Door de splitsing van de Dienst Algemeen Economisch Belang (DAEB) activiteiten binnen de corporatie, huurliberalisatie

en de verlaging van de inkomensgrens, wordt een zachte opting-out strategie afgedwongen. Dit met de vermogensstijging in de onderneming als resultaat. Als alternatief is ook de optie mogelijk van een Fiscale Beleggings Instelling (FBI). Als eindresultaat verwacht Van der Schaar dat er een krimp zal ontstaan van de sociale huursector en een beleidssysteem waarbij de sector in de positie wordt gezet van een sociale voorziening; *‘Beleid maken is niet sturen, beleid maken is ontwikkelingen de schijn van onvermijdelijkheid te geven’* (Van der Schaar 2007: 34). Voorwaarden voor maatschappelijk prestaties zijn:

*Figuur 4: Voorwaarden voor maatschappelijke prestaties.*

	Voorwaarden
1	<i>De financiële en maatschappelijk doelstellingen moeten duidelijk omschreven zijn.</i>
2	<i>De doelstellingen moeten worden uitgedrukt in meetbare indicatoren.</i>
3	<i>Bepaling van welke orde effecten en van welke termijn de gevolgen worden meegenomen.</i>
4	<i>Efficiënte inzet van middelen.</i>

Bron: Van Liebergen (2006a)

Het Besluit Beheer Sociale Woningbouw (BBSH) als kader voor de inzet van corporaties, is volgens Gruis een prima basis voor corporatiebestel nieuwe stijl (Gruis 2008). Sinds de brutering is het bestel van de corporaties onderwerp van discussie geweest (Gerrichhausen 1990), waarbij in de jaren negentig de vragen ontstonden over het bestaansrecht van de corporaties (Ministerie van VROM 1989 & 1999). Het corporatiebestel werd toen ook een onderwerp van het overheidsproject *Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit*. De overheid onderzocht of de corporatie als hybride onderneming haar publieke taken wel kan blijven combineren met commerciële activiteiten. Uit de rapportage van voornoemd overheidsproject bleek, dat een dergelijke onderneming wel voordelen heeft maar er waarborgen moesten komen voor een level playing field. Minister Remkes heeft in de *Nota Wonen* (2000) denkrichtingen uiteengezet om het corporatiebestel aan te passen, maar echte aanpassingen kwamen er niet. Onder minister Dekker is de discussie voortgezet onder de thematiek *De Grote Beweging* (Rietmeijer 2004), een veelomvattende overeenkomst met nieuwe afspraken over huurbeleid, de relatie tussen de overheid en corporaties en het investeringsklimaat. De grootste ingreep was hier de scheiding van sociale en commerciële activiteiten in de vorm van een Vaststellingsovereenkomst (VSO) tussen de Belastingdienst en corporaties over de belastbaarheid van commerciële activiteiten. Deze VSO is later vervangen door de eenzijdige integrale belastingheffing, de

Vennootschapsbelasting (VPB). Gruis (2008) geeft aan dat de kernvraag vooral geweest is hoe ruimte gecreëerd kan worden voor het maatschappelijk ondernemerschap en grijpt daarbij naar de reeks verplichtingen en lasten, geformuleerd door De Vernieuwde Stad, een discussieplatform voor alle grote en grootstedelijke corporaties dat zich richt op de problematiek en uitdagingen rondom het wonen in de grote steden. Deze verplichtingen zijn in feite de corebusiness van de corporatie, en als zij dit niet adopteert zouden juist deze verplichtingen aanleiding moeten zijn voor een meer publieke borging.

### **2.2.2 Taakafbakening**

Door een duidelijker taakafbakening en meer waarborgen voor effectiviteit en efficiency kunnen maatschappelijke prestaties (Van Liebergen 2006b) beter worden afgestemd op de afnemers (Conijn 2005a). Drie onderwerpen zijn hier in het bijzonder van belang: de financiële positie van de woningcorporatie, de doeltreffendheid en de doelmatigheid. De financiële positie is als van belang te beschouwen doordat corporaties het hun ter beschikking gestelde vermogen grotendeels niet besteden, terwijl in de periode 2000-2003 het eigen vermogen met gemiddeld 15 procent per jaar is gestegen. Ander onderwerp is het leveren van gewenste maatschappelijk prestaties. Corporaties hebben een grote mate van vrijheid waarop zij zelf maatschappelijk prestaties vaststellen. Dit past bij het maatschappelijk ondernemen, maar vraagt wel om een borging van de maatschappelijke prestaties bij de afnemers. In het BBSH zijn de prestatievelden volgens Conijn (2005b) wel voldoende benoemd maar in de praktijk komt er weinig van terecht omdat de meeste corporaties geen prestatieafspraken maken in de gemeente waarin ze werkzaam zijn. Gemiddeld genomen is er een groot verschil tussen de voorgenomen prestatie en de uiteindelijke realisatie. De corporatie is hier overigens niet geheel alleen voor verantwoordelijk, maar is ook afhankelijk van anderen. Echter een verantwoording over de niet gerealiseerde prestaties wordt niet gevraagd door de overheid. Daarnaast blijkt het meten van de maatschappelijk prestaties gebrekkig te zijn. Er wordt vooral gemeten via de financiële input en niet via de output (Conijn, 2005a: 8).

Kijkend naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de corporatie, onderwerp van de probleemanalyse van Conijn, blijkt dat de bedrijfslasten sterk (30 procent in twee jaar 2000-2002<sup>2</sup>) zijn gestegen, hetgeen in belangrijke mate veroorzaakt is door het stijgend aantal werknemers, bedrijfslasten en salariskosten (Dreimüller 2012) en onderzoek plaatsvindt

---

<sup>2</sup>Bron: CFV, Verloop van bedrijfslasten bij woningcorporaties 2000-2003.

naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder (Dreimüller, Gruis en Snoeijs 2013). *'Wanneer alle corporaties net zo doelmatig functioneren als de meeste efficiënte corporaties is jaarlijks vermoedelijk ongeveer een miljard euro te besparen.* (Veenstra, Koolma en Allers 2013: 43)' Dit is volgen Veenstra, Koolma en Allers (2013) slechts een minimum schatting. Conijn (2005a) voorziet een oplossing voor de problemen in twee richtingen: het bezien van de taken, en de taakafbakening. Hij stelt hierbij de vraag of de traditionele taakgebieden van de volkshuisvesting zoveel middelen mogen vergen. De sturing van de corporatie als zodanig vorm te geven is van belang om effectiviteit en efficiency te waarborgen (Dreimüller en Vlak 2008). Kijkend naar de taken en afbakening zijn volgens Conijn twee opties denkbaar: taakversmalling of -verbreding. De eerste past binnen de strategie van de overheid tot afroming van de corporaties, de tweede past binnen de lijn van ontwikkelingen van vastgoed bij andere maatschappelijke sectoren zoals zorg en onderwijs. Een keuze daarin door de corporaties is onontbeerlijk. De relatie tussen taakversmalling of -verbreding en de onderscheidene vormen van waardetoevoeging ligt in het maken van keuzes waardoor waarde toegevoegd wordt door focus en samenhang. Door geen keuzes te maken ontstaat een geheel van toevalligheden. De sturing van het geheel moet vooral gericht zijn op legitimiteit, efficiency en effectiviteit. Primair is de corporatie hiervoor zelf verantwoordelijk. Maar externe sturing is noodzakelijk, waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen sturingsinstrumenten voor de beoordeling van efficiency en sturingsinstrumentenmodellen voor de borging van effectiviteit. De niet vrijblijvendheid van de gewenste prestaties kan geborgd worden door afstemming met andere maatschappelijk ondernemingen en huurders, waardoor de gemeente een centrale positie in kan nemen vanwege haar democratische legitimiteit (Blokland 2008: 54). Hierbij kan de gemeente een gekwalificeerd adviesrecht toebedeeld worden.

In de beschouwing en naar de mening van Laverman (2009e) over verliezers van het nieuwe corporatiestelsel komt deze tot de conclusie dat de essentie van het nieuwe stelsel is, dat corporaties dichter naar de staat toegehaald worden en dat het speelveld van vastgoedbeleggers onveranderd is. Laverman betitelt de beweging van overheid en corporaties als een slingerbeweging van macht die, vijftien jaar na Heerma, toe is aan een andere richting. De corporatiesector is vermogend geworden, waarmee macht en geld aan elkaar zijn verbonden. In het Kamerdebat voor het zomerreces in 2009 over corporaties zijn uitkomsten opmerkelijk. De omvang van de sector,



die feitelijk alleen een kleine verschuiving kent van 73 procent toekenning aan de doelgroep naar 80 procent, zou sterk veranderen. Maar volgens Aedes zou de sector daardoor in een korte tijd van 2,4 miljoen woningen reduceren naar 800.000 tot 1.000.000 woningen en zou de sector marginaliseren (Building business, jrg.11 (2009), nr.6: 11). De staatssteun zou gelegitimeerd worden door het segregatiebestrijdingsargument. Tegenwerping van het argument dat staatssteun voor een brede groep is (Bijdendijk 2007), is dat het scheefwonen intact wordt gehouden en dat de staat als het ware andere, niet-woonconsumpties subsidieert.

### **2.2.3 Europese context**

Politiek Nederland kent een algemene voorkeur voor een brede definiëring van de doelgroep vanuit de visie van het voorkomen van segregatie en het bieden van gelijke kansen op de woningmarkt<sup>3</sup>, in vergelijking met een engere definitie in landen als Duitsland, Italië, Spanje en Oostenrijk. Hieminga (2006) onderscheidt ook de sociale activiteiten met steunfaciliteiten – in het verlengde van de Dienst van Algemeen en Economisch Belang (DAEB) definitie – als (1) bouw, verhuur, onderhoud, renovatie en eventueel verkoop (al dan niet onder voorwaarden) van huurwoningen in het gereguleerde huursegment, te weten de huurwoningen voor de primaire doelgroep die qua inkomensgrenzen duidelijk is afgebakend, (2) de activiteiten in de zin van het bevorderen van de leefbaarheid en woonkwaliteit voor zover die betrekking hebben op gereguleerd woningbezit, (3) bouw, verhuur en onderhoud van maatschappelijk onroerend goed bestemd voor instellingen met een sociale taak, zoals brede scholen, welzijnsgebouwen, zorgpunten en dergelijke. Kijkend naar de kwalitatieve woningnood en de invloed van de huurders daarop stellen Gruis en Zijlstra (2006) door middel van een theoretische analyse dat een klantgestuurd voorraadbeleid maar een zeer beperkte bijdrage levert aan het oplossen van deze nood. Uit Europees onderzoek van Gruis, Tsenkova en Nieboer (2009) blijkt dat naast regelgeving of subsidies ook het werken aan cultuurverandering en professionalisering van beheersorganisaties van belang is Dreimüller (2008). Gruis (2009a) en Docters van Leeuwen (2009) memoreerden al dat de definitie van de volkshuisvestingsopgave geen sinecure is, hetgeen nog wordt verstrekt door de oproep in de Tweede Kamer in 2009 aan minister Van der Laan om binnen de Europese Unie steun te verwerven voor de Nederlandse definitie van volkshuisvesting. Voor Europese begrippen zijn de publiek-private kenmerken en de kwaliteit van de woningvoorraad in Nederland als uniek te benoemen. Nederland staat met de beschikbaarheid van sociale huurwoningen op de

---

<sup>3</sup>Minister Dekker van VROM pleitte in haar beleidsvisie 'Woningcorporaties' van 2005 voor een verschuiving van de inkomensgroep van de primaire doelgroep van circa 25.000 euro naar 33.000 euro.

eerste plaats van de 27 lidstaten van Europa (35 procent van alle woningen draagt het etiket sociale huurwoning) en wordt op grote afstand gevolgd door Engeland en Oostenrijk met ieder 21 procent. In achttien Europese landen maakt de sociale huursector minder dan 8 procent uit van de totale woningvoorraad<sup>4</sup>.

Cecodas Housing Europe geeft in 2012 in een review weer wat de balans is van de sociale, coöperatieve en volkshuisvesting in 27 EU-lidstaten. Dit is een update van het rapport Housing Europe (2007). Het onderzoek van 2007 is vooral gericht op het verstrekken van een overzicht van beleidsontwikkelingen op het gebied van wonen en markten in de sociale, coöperatieve en publieke sector van huisvesting. Het onderzoek Housing Europe Review 2012 (Pittini en Laino 2011) heeft zich gericht op de wijze waarop sociale huisvestings systemen zijn gestructureerd in de Europese Unie en de ontwikkelingen in de sector. Het onderzoek geeft een antwoord op vragen als 'Wat is sociale huisvesting?, Hoe groot is de sector? Wie worden voorzien van sociale huisvesting? Hoe is sociale huisvesting gefinancierd? Wie heeft toegang tot sociale huisvesting?' De 27 lidstaten zijn op deze vragen onderzocht en per land is een analyse gemaakt. Het voert te ver om al deze landen met Nederland te vergelijken, maar dit is zeker een onderzoek waardig. Op vele punten blijkt Nederland een uitzonderingspositie in te nemen. Een sprekend voorbeeld daarvan is dat in Nederland de sociale huurwoningen, als hoogste in Europa, 32% inneemt van de totale woningvoorraad. Dit in vergelijking tot Griekenland waar dit percentage 0% bedraagt. Cecodas Housing Europe is overigens een Europese federatie van publieke, coöperatieve en sociale huisvesters, een netwerk van 45 nationale en regionale federaties in 19 landen. In totaal vertegenwoordigt zij een beheer van 27 miljoen huishoudens. Dit is ongeveer 12% van de bestaande woningen in de Europese Unie.

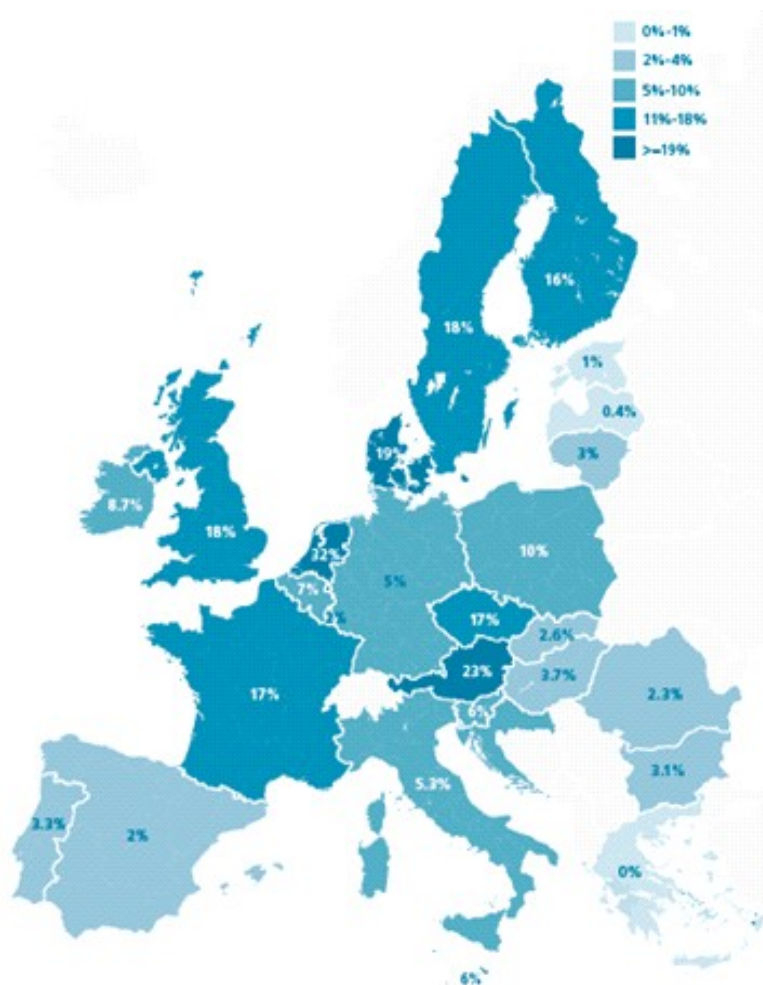
Op de vraag van Europese collega's hoe het kan dat Nederland, als een van de rijkere EU-landen, zoveel sociale huurwoningen nodig heeft, blijft Nederland het antwoord schuldig. Door het definiëren van een IJzeren Voorraad – het aantal beschikbare woningen voor de primaire doelgroep – en het overige deel van de woningvoorraad onder te brengen in een dochteronderneming, ontstaat een commerciële woningvoorraad. Door dit model 'Servatius' – vernoemd naar de woningcorporatie Servatius in Maastricht – (Aedes magazine 2007-4) te extrapoleren naar de Nederlandse sociale

---

<sup>4</sup>Le développement du logement social dans l'Union Européenne, Dexia Editions, september 2007.

woningvoorraad, deelt Nederland een vergelijkbare plaats in de ranglijst als Engeland, Oostenrijk, Denemarken en Tsjechië. Dit zou de oplossing kunnen zijn voor het voorkomen van de discussie in Europa over de sociale woningbouw in Nederland en de staatssteun, waarop Europees Commissaris Kroes in 2005 vanuit de Europese Unie al eerder reclameerde.

*Figuur 5: Sociale huurwoningen als percentage van de totale woningvoorraad (Pittini en Laino, 2011: 23).*



### 2.2.4 uitgebrachte adviezen

Velen die zich in het debat over de toekomst van de corporatie hebben gemengd, hebben ook adviezen ingebracht die dit debat hebben aangejaagd: de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), de Sociaal-

Economische Raad (SER), Commissie De Boer (2005), Commissie Leemhuis (2005), Commissie Sas (2005) en RIGO (Conijn 2005). Ook de VROM-raad heeft naar aanleiding van deze rapporten het advies 'Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet' (2005) uitgebracht, het lopende debat geordend en op basis hiervan een advies opgesteld. De belangrijkste conclusies zijn in de volgende figuur opgenomen.

*Figuur 6: Advies VROM-raad Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet' (2005).*

<i>De belangrijkste conclusies en aanbevelingen:</i>	
<i>1</i>	<i>De sociale huursector moet breed zijn; dit is van groot maatschappelijk belang. Als doelgroep ziet de Raad de huishoudens met een inkomen tot de ziekenfondsgrens.</i>
<i>2</i>	<i>Voor het niet-gereguleerde deel van de woningmarkt moet er een gelijk speelveld zijn tussen marktpartijen en woningcorporaties.</i>
<i>3</i>	<i>De woningcorporaties moeten transparant zijn in beleid en uitvoering en verantwoording afleggen over wat ze wel en wat ze niet hebben gedaan.</i>
<i>4</i>	<i>De rijksoverheid is ook verantwoordelijk voor de inhoud van het beleid en mag zich niet beperken tot verantwoordelijkheid voor de rollen van de partijen.</i>
<i>5</i>	<i>De regio is het belangrijkste kader voor het maken van afspraken tussen overheid en corporaties.</i>
<i>6</i>	<i>Er moet een prikkel tot investeren komen. Dit kan door een stelsel waarin via heffing de overmaat in het vermogen van (rijke) corporaties wordt benut voor de taken van andere corporaties: matching.</i>
<i>7</i>	<i>Het financieel toezicht moet niet alleen een privaat arrangement worden.</i>
<i>8</i>	<i>Het maatschappelijk toezicht op de corporaties kan via verplichte en onafhankelijke visitaties plaatsvinden.</i>

Priemus (2006: 35, 2009 en 2010) geeft aan wat naar zijn mening de taakopvatting van de woningcorporatie, de wenselijkheid tot een zekere mate van verbreding en de reikwijdte van de verantwoordelijkheden van de corporatie is. Dit moet passen binnen een helder publiek kader (Martens & Gessel 2009) door samen met de gemeente invulling te geven aan het lokale beleid op basis van een jaarlijks te actualiseren woonvisie en de daarvan afgeleide prestatieafspraken. De verbreding naar het maatschappelijk vastgoed zou alleen mogen plaatsvinden in wijken waar een duidelijk positie aanwezig is. In probleemwijken zou een grotere verbreding kunnen plaatsvinden dan in niet-probleemwijken. In de visie van Priemus worden marktpartijen niet verdrongen, omdat deze veelal komen als de wijk is opgebloeid. De verbreding en zeggenschap (Priemus 2013: 74-80) zou vooral gevonden kunnen worden in de combinatie van wonen, zorg en welzijn in de vorm van maatschappelijk vastgoed.

De vraag is ook of er mogelijkheden bestaan tot herpositionering en een verregaande privatisering van de woningcorporatiesector in Nederland.

Met een aantal van 73% van de totale hoeveelheid aan huurwoningen<sup>5</sup> in Nederland en een verwachte stijgende trend van het weerstandsvermogen (41,5 miljard in 2009) neemt deze een prominente positie in op de woningmarkt. De overheid is haar grip op de corporatie aan het verliezen: deze worden nauwelijks afgerekend op hun prestaties, ondanks instrumenten als de Woningwet, het BBSH en de statuten van de woningcorporatie. In 2009 is door de overheid een duidelijk offensief ingezet door het inkaderen van condities. Ondanks voordelen die corporaties genieten in de vorm van borging door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), projectsteun van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), gunstige financiering door de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) en overheidssteun door gunstige condities bij grondverwerving en bestemmingsplanaanpassingen, stelt het hun niet in staat deze prestaties te leveren. De Jonge (2006) maakt de vergelijking met de Duitse geprivatiseerde woningcorporatiesector, waarin het onderscheid tussen de sociale en commerciële huursector niet gebonden is aan de eigenaarspositie, maar sec aan de woning die al of niet valt binnen het gesubsidieerde huurregime. Hierbij kent men de verplichting om de woning voor een periode van twintig jaar met een bepaalde huurprijs te verhuren aan een bepaalde doelgroep, en komt daarna vrij aan de markt. De Jonge (2006) stelt in zijn conclusies dat voor de corporatiewereld, na een bestaansrecht van ruim 150 jaar, veranderingen geen sinecure zijn en dat meer nadruk zal komen op assetmanagement en het creëren van aandeelhouderswaarde. Hij verwacht dat de bedrijfscultuur, de vermogenspositie, de managementkwaliteiten en het toezicht- en verantwoordingsstelsel anders of verbeterd ingericht kunnen worden. Verkenningen over een alternatief van een coöperatief als vorm heeft nog beperkt plaatsgevonden (Brandsen & Helderman 2009a, b en 2010).

### **2.2.5 Verplaatsing democratie**

Meijerink (2008), voorzitter van de Stuurgroep Nieuw Arrangement Overheid-Woningcorporaties, heeft in 2008 de opdracht gekregen van Aedes en het Ministerie van VROM om met voorstellen te komen om het toezicht en de governance van corporaties te verbeteren. De opdracht had tot doel het tot stand brengen van een arrangement dat het publieke belang goed weet te waarborgen en de corporatie tegelijk meer ruimte geeft om maatschappelijk te ondernemen. Bij de aanvang van de stuurgroep bleken de verhoudingen tussen de overheid en de corporaties veel te gespannen (Aedes magazine 2009-1: 11). De Woonbond als stakeholder heeft de stuurgroep aangezet tot eerst beschrijven waarmee de corporaties zich mee bezig moeten houden,

---

<sup>5</sup>Bron: Cijfers over wonen 2004, Ministerie van VROM, p.108.

wat leidde tot een opdeling in drie deeldomeinen. Als eerste het domein 'dat wat moet' (bouwen, verhuren of verkopen van woningen voor mensen met een lager inkomen en andere doelgroepen), als tweede 'dat wat kan' (investeringen in de woon- en leefomgeving en maatschappelijk vastgoed) en als derde 'dat wat te overwegen is' (bijdragen aan sociaal economische ontwikkelingen van wijken). Dit arrangement wordt door Meijerink gezien als een verplaatsing van de democratie naar lokale belangenhouders en als te complex om vanuit de centrale overheid te sturen. Kritisch is Meijerink over het toezicht, dat van binnenuit zou moeten komen, maar in die periode gemiddeld nog lang niet op niveau is. Kritiek is er ook op het rapport (Gruis 2009a, Priemus 2009, Doevendans 2009 en Groenland & Doevendans 2008). Men kan het volgens Gruis op drie punten eenvoudiger besturen door: onderscheid te maken in kerntaken, toezicht nadrukkelijker te richten op de kerntaken en de toezichthoudende autoriteit vanuit bestaande structuren op te bouwen.

### **2.2.6 Ondernemerschap en solidariteit**

Maatschappelijk ondernemerschap is alleen mogelijk bij het bestaan van maatschappelijke solidariteit. Het is een voorwaarde en gevolg voor maatschappelijk ondernemerschap. Door deze solidariteit wordt de woningexploitatie van de individuele instellingen gewaarborgd. In het verbeteren van de governance van de onderlinge solidariteit zijn drie deeldomeinen te onderscheiden (Meijerink 2008): primair het huisvesten van de primaire doelgroep, secundair investeren – met een maatschappelijk investeringscontract (Hopsaken 2005) in de leef- en woonomgeving (Van Dam & Visser 2006) – en tertiair bijdragen aan de sociaaleconomische ontwikkelingen van wijken. Het creëren van waarden voor deze drie deeldomeinen in aandeelhouderswaarde, bepaalt dan de maatschappelijke agenda. Dit uit zich in samenspraak met de belangenhouders en in de in te nemen positie van de corporatie als maatschappelijke onderneming. Echter de cruciale verantwoording aan aandeelhouders ontbreekt in vergelijking tot andere structuren als die van vennootschappen. In de taakafbakening zijn twee onderwerpen van belang: de doeltreffendheid en de doelmatigheid (Koning en Leuvenstein 2010). Bij doeltreffendheid gaat het om een manier om meer doeltreffende middelen vrij te maken om de doelgroep in een betaalbare en kwalitatief goede woning te laten wonen. De doelmatigheid gaat over het sociale woningbeleid in Nederland. Wat is leidend? De

maatschappelijke reikwijdte of de financiële positie? De vraag is ook of de traditionele taakgebieden van de volkshuisvesting zoveel middelen mogen vragen en of een bewustere sturing op maatschappelijk rendement een basisvoorwaarde is geworden voor een doelmatig en doeltreffende werkende maatschappelijk ondernemer. Het permanent gegeven van het denken over andere vormen van huisvestingsopgaven wordt versterkt door de signalering van een drietal belangrijke trends: de groeiende behoefte om onder gelijkgestemden te wonen, de toenemende hang naar comfort en het gemak van meerdere huizen. Dit is een keuze voor minder behoudendheid en zekerheid voor de corporatie, maar wel een keuze om zich te richten op doelgroepen en initiatieven van bewoners en belangenhouders, die nauw aansluit bij de primaire doelstelling van de Woningwet 1901 en haar oorspronkelijke geest.

### **2.2.7 Perspectief**

Bestuurders en toezichthouders kunnen moeite hebben met het vaststellen van de centraal te stellen maatschappelijke prestaties en definities van belanghebbenden. Hierdoor kunnen vragen worden gesteld als: hoe is het toezicht op het volkshuisvestelijke belang, de besturing van de organisatie en hoe is haar financiële positie. In de discussie rondom het bestaansrecht van de corporatie is een samenwerking nodig in nieuwe vormen van onderlinge solidariteit. In plaats van incidenteel afgedwongen onderlinge governance door de overheid kan de corporatie het verschil maken in de wijk en dit sluit daarbij ook aan bij de oorsprong van de Woningwet 1901 (Memorie van Toelichting Kamerstukken 1899-1900). Dit om te waarborgen dat de sociale woningvoorraad en andere vermogenscomponenten die door de corporaties als toegelaten instellingen zijn opgebouwd, binnen het stelsel van de Woningwet blijven en kunnen worden ingezet. Dit kan doordat stortingen in een vorm van een fonds, en het recht om hieruit te lenen, de sterke corporaties de zwakke helpen als een solidariteitsvorm. Door deze solidariteit wordt de woningexploitatie van de individuele instellingen gewaarborgd. In het verbeteren van de governance van de onderlinge solidariteit zijn drie deeldomeinen te onderscheiden. Primair het huisvesten van de primaire doelgroep, secundair investeren in de leef- en woonomgeving en tertiair bijdragen aan de sociaaleconomische ontwikkelingen van wijken. Het creëren van waarde voor deze drie deeldomeinen in waarden voor de stakeholders, bepalen de maatschappelijke agenda die zich uit in samenspraak met de belangenhouders en die de in te nemen positie van corporatie als maatschappelijke onderneming bepaalt.

In de taakafbakening van corporaties zijn een drietal onderwerpen van belang: de financiële positie, de doeltreffendheid en de doelmatigheid.

Maar welke is leidend? Het gaat dan niet om de maximalisatie van de financiële waarde, maar om het handhaven van een aanvaardbaar minimum van het vermogen, het saldo van de beleidswaarde en de rentabiliteitswaarde. De vraag is of de traditionele taakgebieden van de volkshuisvesting zoveel middelen mogen vragen en of een bewustere sturing op maatschappelijk rendement een basisvoorwaarde is geworden voor een doelmatig en doeltreffend werkende maatschappelijk ondernemer. Het maatschappelijk ondernemen legt nadruk op essentiële kenmerken als een bredere oriëntatie op en vanuit maatschappelijke vraagstukken en in samenspraak met de samenleving.

### **2.3 Doelstellingen en ordening waardedrijvers**

Het bestaansrecht van de corporatie kan in een meer offensieve samenwerking tot nieuwe vormen van onderlinge solidariteit leiden om te sturen op een toegevoegde waarde van de corporatie. In plaats van incidenteel afgedwongen maatregelen door de overheid kan de corporatie het verschil maken in de samenleving. Dit sluit aan bij de oorspronkelijke doelstellingen zoals die in de Woningwet 1901 zijn opgenomen, om te waarborgen dat de sociale woningvoorraad, en andere vermogenscomponenten die door de corporaties als toegelaten instellingen zijn opgebouwd, binnen het stelsel van de Woningwet blijven en kunnen worden ingezet. In het verbeteren van de maatregelen van de onderlinge solidariteit zijn drie deeldomeinen te onderscheiden: (1) het huisvesten van de primaire doelgroep, (2) het investeren in de leef- en woonomgeving en (3) het bijdragen aan de sociaaleconomische ontwikkeling van wijken.

Een belangrijk verschil met vennootschappen is de cruciale verantwoording aan aandeelhouders die bij corporaties ontbreekt. De in de Woningwet verankerde bestemmingsplicht van het door de corporatie beheerde maatschappelijk vermogen, is daarbij een aan de corporatie toebedeelde *uitvoerende* taak. Deze taak betreft haar zorg voor goede en betaalbare huisvesting. De borging van de maatschappelijke prestaties bij de afnemers is wel benoemd in het Besluit Beheer Sociale Huursector, maar kent een ruime interpretatie.

Door de interpretatieruimte van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) ontstaat ruimte voor maatschappelijk ondernemerschap. In feite zijn de kernactiviteiten van de corporatie: toegang tot fatsoenlijke, betaalbare woonruimte voor iedereen, stedelijke vernieuwing – waar de markt dit niet doet – en het voorkomen van segregatie, voor zover die



participatie van mensen aan de samenleving verhindert. Het BBSH ligt in het verlengde van de definitie van de Diensten van Algemeen Economisch Beleid (DAEB) definitie op grond van de Europese regelgeving dat woningcorporaties leveranciers zijn van diensten van algemeen economisch belang waarbij staatssteun is toegestaan mits de hoogte van de steun transparant is. De beperking van de positionering van de woningcorporatie kan gevonden worden in: de allerlaagste inkomens, mensen die niet in staat zijn zelf hun huisvesting te regelen, het voorkomen van segregatie en het bieden van gelijke kansen op de woningmarkt als een vangnetconstructie.

De corporatie kent drie evenwichtige waarden die als communicerende vaten werken: (1) de vaste waarde – continuïteit in een langdurige relatie, (2) de regiewaarde – initiator vanwege het dicht op de markt opereren, en (3) de rentabiliteitswaarde – de wederzijdse invloed en koppeling van de wijkkwaliteit en vastgoedwaarde vertaald in maatschappelijke en financiële waarde. De overheidsinvloed op het behartigen en bewaken van het maatschappelijk belang kan vorm krijgen door de gemeente een centrale positie te geven. Dit door borging van gewenste prestaties met andere maatschappelijke ondernemingen en huurders. Visitatie werkt daarbij ondersteunend in de legitimering van het maatschappelijk belang. In de taakafbakening zijn drie onderwerpen bepalend: de financiële positie, de doeltreffendheid en de doelmatigheid. Het gaat niet om de maximalisatie van de financiële waarde, maar om het handhaven van een aanvaardbaar minimum van het vermogen en om het saldo van de beleidswaarde. Een bewustere sturing op maatschappelijk rendement is een basisvoorwaarde geworden voor een doelmatig en doeltreffend werkende corporatie.

De resultaten van het onderzoek in dit hoofdstuk zijn als volgt te duiden.

1. Onze Grondwet kent niet een 'recht op wonen' als zodanig. Maar de vereiste overheidsmaatregelen dienen er wel op gericht te zijn om dit recht op wonen mogelijk te maken (paragraaf 2.2.1).
2. De doelstelling van de corporaties voor de bestemming van de beschikbare volkshuisvestelijke middelen, is het delen van het ideaal van huisvesten van mensen in kwaliteit van wonen en leven: een heruitvinding van de volkshuisvesting (Aussems, Vulperhorst & Zandstra 2010).
3. Door zekere vrijblijvendheid van de Woningwet werden de lokale verschillen in gemeenten sterk bepaald door de plaatselijke situatie (paragraaf 2.1.2).

4. De overheid moet niet die taken vervullen die gevoelig overgelaten kunnen worden organen die uit het maatschappelijke leven zijn voortgekomen (paragraaf 2.1.5).
5. Bij een toenemende economische verslechtering neemt de overheidsbemoeyenis toe voor een geleide economische politiek en om maatschappelijke onrust te voorkomen door de bouwnijverheid op peil te houden (paragraaf 2.1).
6. Bij de omzetting op 1 januari 1997 naar een toegelaten instelling werd niet gekeken naar de aanwezigheid van corporaties in de gemeenten en de toetsing van doelmatigheid (paragraaf 2.1.6).
7. Als de corporatie niet haar core business adopteert, zou juist deze verplichting aanleiding moeten zijn voor een meer publieke borging (paragraaf 2.2.1).
8. Naast regelgeving of subsidies is ook het werken aan cultuurverandering en professionalisering van beheersorganisaties van belang (Dreimüller 2008).
9. Eenvoudiger besturen kan door onderscheid te maken in kerntaken, toezicht nadrukkelijker te richten op de kerntaken en de toezichthoudende autoriteit vanuit bestaande structuren op te bouwen (Gruis 2009a).
10. In het verbeteren van de governance van de onderlinge solidariteit zijn drie deeldomeinen te onderscheiden. Primair het huisvesten van de primaire doelgroep, secundair investeren in de leef- en woonomgeving en tertiair bijdragen aan de sociaaleconomische ontwikkelingen van wijken (Meijerink 2008).
11. In de taakafbakening van corporaties zijn een drietal aspecten van belang: financiële positie, doeltreffendheid en doelmatigheid (paragraaf 2.3).
12. Verkenningen over een alternatief van een coöperatief als vorm heeft nog beperkt plaatsgevonden (Brandsen & Helderma 2009a,b en 2010).

Uit de samenvatting en resultaten van dit hoofdstuk kan de volgende eerste algemene conclusie worden getrokken als antwoord op de eerste deelvraag: Kunnen de maatschappelijke doelstellingen dusdanig geordend en gerealiseerd worden dat de waarden die hieraan ten grondslag liggen transparant gemaakt worden?

*In het verbeteren van de maatschappelijke doelstellingen van de governance van corporaties moet in drie deeldomeinen tot uiting komen: (1) het huisvesten van de primaire doelgroep, (2) het investeren in de leef- en woonomgeving en (3) het bijdragen aan de sociaaleconomische ontwikkelingen van wijken. Daarbij zijn financiële positie, doeltreffendheid en doelmatigheid van waardedrijvers van belang.*



### **3 MAATSCHAPPELIJKE ONDERNEMING EN VASTGOED**

Wat is die maatschappelijke onderneming woningcorporatie, wat is haar rol in de samenleving en wat is maatschappelijk vastgoed? In dit hoofdstuk wordt getracht deze tweede deelvraag te beantwoorden door het geven van een definitie voor een maatschappelijke onderneming en maatschappelijk vastgoed.

#### **3.1 Maatschappelijke onderneming woningcorporatie**

In de non-profitsector zijn in een relatief kort tijdsbestek grote organisaties ontstaan, met een groot vermogen van vele honderden miljoenen, maar waar volgens Mouwen (2009) in een aantal gevallen niets is geregeld op het gebied van verantwoordelijkheden, bevoegdheden, verantwoordingsplichten, interne organisatie en governance structuur. Doel van de minister met de Wet op de Maatschappelijke Onderneming is om meer zaken uniform te regelen. Enige vrijheid in gebondenheid is er ook door wel de verplichting op te nemen van een belangenvertegenwoordiging, maar de wijze van invulling is een eerste verantwoordelijkheid van de sector zelf. Deze verplichting leidt niet tot eindeloze discussie, maar leidt vooral tot betrokkenheid (Beekers 2009) van de externe partijen bij de strategische dialoog. De Raad van Commissarissen moet vooral het belang dienen van de onderneming en geen andere belangen. Letten op de taak van het algemeen belang is vooral een taak van belanghebbenden, waar we de overheid voor hebben en deze publieke taak valt al onder de wet- en regelgeving. Kritiek vanuit de corporaties wordt door Mouwen (2009) weerlegd door de ervaringen van autonomie binnen de onderneming van een universiteit met eigen benoemde hoogleraren en College van Bestuur. De overheid ziet zelfregulering graag (Moolen 2013). Dit kan door sectoraal zaken te regelen en de gelederen te sluiten. Door voldoende tegenspel via ambitieus beleid van de bestuurder en professioneel georganiseerd toezicht kunnen excessen worden voorkomen. Het samengestelde begrip van maatschappelijk ondernemen, met aan de ene zijde het maatschappelijk belang en aan de andere zijde het financieel – of eigen – belang, heeft impliciet een opgesloten conflict in zich, maar dit wordt ondervangen door vreemd vermogen met een rente toe te laten, maar niet een Return on Investment (ROI) te betalen. Voormalig minister Hirsch Ballin

van Justitie heeft met het wetsvoorstel genuanceerd gereageerd door de mogelijkheid open te houden voor investeerders om een minderheidspositie in te nemen in de Raad van Commissarissen. In de visie van Mouwen is het goed om de (private) geldstromen gescheiden te houden, en daar waar winst gegenereerd wordt, deze in te zetten voor het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. Maatschappelijke organisaties (Balkenende, 1992) – tussen markt, overheid en burger (Mouwen, 2011) – waren nauwelijks voorbereid op professioneel strategisch beleid; dat ging wringen door participatie in grootschalige fusies en (oorspronkelijk) autonome posities van maatschappelijke ondernemingen. Dit wordt nog verder versterkt door het meer marktconform, en doelmatig en doeltreffend werken. Maar een eerste vraag is hoe dit zich kan verhouden tot publieke en maatschappelijke doelstellingen. De tweede vraag is of marktconformiteit leidt tot publieke en maatschappelijke doelstellingen. Incidenten hebben kunnen ontstaan doordat bestuurders nog in hun nieuwe rol moesten groeien, waarbij Mouwen (2006) verwacht dat toezicht, bestuur en management zich zullen professionaliseren.

*Figuur 7: Kenmerken van een maatschappelijke onderneming.*

<i>Kenmerken maatschappelijke onderneming</i>	
<b>1</b>	<i>Zij is een privaatrechtelijk persoon.</i>
<b>2</b>	<i>Zij wil functioneren als een gewone onderneming.</i>
<b>3</b>	<i>De producten en diensten zijn gericht op het publieke domein en de daaraan gerelateerde markten.</i>
<b>4</b>	<i>Zij is niet gericht op winst, maar op maatschappelijk rendement.</i>
<b>5</b>	<i>De winst mag tot op zekere hoogte worden gemaakt, maar niet worden uitgekeerd.</i>
<b>6</b>	<i>Zowel een verticale als een horizontale verankering.</i>

Bron: CBMO (2010)

Over maatschappelijke ondernemingen laat Het Centrum voor het Bestuur van de Maatschappelijke Onderneming (CBMO) zich als volgt uit: *'Kenmerk van de maatschappelijke ondernemingen is dat zulke organisaties functioneren in het spanningsveld tussen de overheid, de markt en de burger. (...) De maatschappelijke ondernemingen zijn door hun specifieke eigenschappen veelomvattend, complex en dynamisch. Ze opereren in een pluriforme omgeving waarin ze op verantwoorde wijze bepaalde publieke waarden effectief en efficiënt moeten realiseren.'*

De ontwikkelingen rondom het CBMO, de vormgeving, definitie en sturing van maatschappelijke ondernemingen staat niet op zich zelf en vindt haar oorsprong in het *Rapport van de projectgroep Rechtsvorm maatschappelijke onderneming*, het product van een interdepartementale projectgroep onder

het voorzitterschap van H.H.F. Wijffels (2006). *De projectgroep "Rechtsvorm maatschappelijke onderneming"*, waarin één of meer vertegenwoordigers van (in alfabetische volgorde) BZK, EZ, Financiën, Justitie (secretariaat), OCW, VROM, V&W en VWS zitting hadden, heeft onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van een rechtsvorm voor de maatschappelijke onderneming zonder winstoogmerk en daaronder een privaatrechtelijke rechtsvorm begrepen die één of meer ondernemingen in stand houdt en die zich blijkens de statuten specifiek en uitsluitend in dienst stelt van de betrokken publieke belangen. Deze maatschappelijke onderneming zonder winstoogmerk onderscheidt zich van de commerciële onderneming, doordat zij een externe, op de belangen van de afnemers van de aangeboden diensten gerichte doelstelling heeft. Eventueel rendement ("winst") wordt niet aan de kapitaalverschaffers uitgekeerd, maar komt geheel en al ten goede aan het publieke belang dat blijkens de statutaire doelstelling wordt gediend. Het is aan de politiek te bepalen wat een publiek belang precies is en hoe dat het beste kan worden geborgd (Kamerstuk 29279-37 bijl.1).

Het ingrijpen van de overheid blijft vanwege de publieke belangen wel gerechtvaardigd maar kent ook een keerzijde doordat de overheid de neiging heeft om te sturen op meetbare prestaties, af te rekenen op gemiddelde scores en extern toezicht en verantwoording te richten op risicobeheersing (rapport *Bewijzen van goede dienstverlening*, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid 2004). Dit heeft geleid tot bovenmatige aandacht voor beheren en beheersen door het management in plaats van kwaliteitsverbetering van de aangeboden diensten. Controle is een doel op zich geworden. De oplossing zoekt de WRR in het invoeren van het systeem van checks en balances, het organiseren van kennis allianties en van actieve en betrokken tegenspelers. Om effectief te kunnen functioneren is er volgens de Sociaal-Economische Raad (SER) een breed maatschappelijk draagvlak nodig, in relatie tot de versterking van het ondernemerschap (SER 2005). Zij geeft ook aan dat naarmate de horizontale verantwoording beter geregeld is, de verticale controle van de overheid selectiever en gericht ingezet kan worden. De WRR (2004: 12-15) formuleert vijf richtinggevende principes bij het ontwerpen van checks en balances in de maatschappelijke dienstverlening: (1) organiseren van kennis allianties, (2) investeren in variatie en innovatieve praktijken, (3) organiseren van actieve en betrokken tegenspelers, (4) zorgen voor gepaste openbare verantwoording en (5) toezicht samenhangend, sober en selectief maken. Deze vijf principes met elkaar geven voldoende ruimte om te bewijzen dat gedeelde ambities gerealiseerd worden en de maatschappelijke opbrengsten worden bewezen. Daartoe kwam het idee op als een aparte rechtsvorm voor een maatschappelijke onderneming. Het Rapport van de projectgroep Rechtsvorm

Maatschappelijke Onderneming geeft de volgende omschrijving van een maatschappelijke onderneming:

*De maatschappelijke onderneming zonder winstoogmerk is dan een privaatrechtelijke rechtsfiguur waarin ondernemingsactiviteiten worden ondergebracht die blijkens de statuten () specifiek en uitsluitend gericht blijven op de betrokken publieke belangen (Wijffels 2006: 14).*

Het voorstel voor deze nieuwe wet is eind 2009 ingetrokken na een negatief advies van de Raad van State (2009), waar zij de toegevoegde waarde betwijfelt naast het al geldende publieke recht van verschillende sectoren in het maatschappelijk middenveld, en zij geen andere voordelen ziet voor de invoering van deze wet. Zij redeneert dat met bestaande rechtsvormen in feite hetzelfde wordt bereikt als de voorgestelde modaliteit, vooral als het gaat om het waarborgen van intern toezicht en betrokkenheid van belanghebbenden. Instellingen als corporaties hebben al een eigen positie en de erkenning die zij behoeven. De Raad van State stelt (2009: 10): *'In dit licht zou beter kunnen worden volstaan met harmonisatie en zo nodig vereenvoudiging van de sectorwetgeving.'* In de visie van Van der Moolen en Peeters (2007) biedt daarom de maatschappelijke onderneming als vorm geen antwoord op de kwesties die binnen de corporaties spelen. Maatschappelijke ondernemingen zijn in zijn beleving instellingen op gebieden als wonen, zorg en onderwijs die een private rechtsvorm als inbedding hebben, maar opereren in een publiek domein. Echter de corporaties ontbreekt het nagenoeg aan rendementsdoelstellingen. De vergelijking met de structuur van vennootschappen gaat wel op, maar het meest cruciale van verantwoording afleggen aan aandeelhouders ontbreekt. Bestaande rechtsvormen zijn op zich voor de corporatie geen beletsel om haar opgave waar te maken.

### **3.2 Maatschappelijk vastgoed**

Maatschappelijk vastgoed is een motor voor stedelijke vernieuwing die moet uitgaan van een gereguleerde openbare ruimte. Clustering van maatschappelijk vastgoed kan dan binnen die strakke openbare ruimte plaatsvinden en voor een duurzame verbinding in de wijken zorgen. De definitie van maatschappelijk vastgoed (Karakus 2009) is echter een containerbegrip geworden en daardoor ontstaat steeds meer de behoefte aan



een aanscherping en een definitie. Want is maatschappelijk vastgoed, vastgoed dat maatschappelijke activiteiten met een maatschappelijk belang faciliteert? Of gaat het hier om de worsteling van een andere waarderinggrondslag op basis van intrinsieke waarden? Sturen op rendementen (Dolmans 2007) maakt daarom een scherpere benadering noodzakelijk. Een algemeen geaccepteerde definitie bestaat er niet. Deze paragraaf gaat daar verder op in en doet een poging om een heldere definitie te geven.

Het belang van maatschappelijk vastgoed als een motor van stedelijke vernieuwing is dus groot. Kern is dat stedelijke vernieuwing uitgaat van regulering en dat maatschappelijk vastgoed binnen die regulering plaatsvindt. Daarnaast is er veel vrijheid in beleid en uitvoering van woonconcepten, waaronder particulier opdrachtgeverschap. Door partners (Mulder 2004) te betrekken ontstaat er een bredere kijk op het vastgoed in relatie tot stedelijke vernieuwingsvraagstukken. Juist maatschappelijk vastgoed verbindt in wijken. Ook vanuit de rijksoverheid komt er steeds meer ruimte voor de corporaties, onderwijs, zorg en welzijn om zich te manifesteren op dit terrein. In de afgelopen jaren heeft de rijksoverheid de verantwoordelijkheid en de bijbehorende budgetten voor huisvesting van welzijns-, zorg- en onderwijsvoorzieningen gedecentraliseerd, in eerste instantie naar de lokale overheden en toenemende mate naar de instellingen zelf. Gelijktijdig met deze beweging zijn de instellingen zich meer en meer gaan toeleggen op hun kernactiviteit: het geven van onderwijs, verlenen van zorg, sociaal-culturele activiteiten, sport et cetera. Als een onderdeel van de Vaststellingsovereenkomst Belastingplicht Woningcorporaties (Belastingdienst 2009, VSO) – de VPB – (Laverman 2009b) is een lijst toegevoegd met gebouwen die een maatschappelijke functie herbergen. Het is geen beperkende lijst maar het geeft wel een duidelijke richting aan wat het Ministerie van VROM en de Belastingdienst verstaan onder gebouwen met een maatschappelijke functie. Zo staat er in het overzicht een buurtsporthal, dorps- en wijkbibliotheek en geen sporthal of bibliotheek. Specifiek bij corporaties wordt de begrenzing van het werkgebied als belangrijk gegeven beschouwd. Valt een project onder één van deze functies dan is het de corporatie toegestaan volkshuisvestelijke middelen in te zetten en maakt het onderdeel uit van de normale bedrijfsvoering.

Maar wat wordt algemeen verstaan onder maatschappelijk vastgoed? Bij maatschappelijk vastgoed en maatschappelijke waarden (Bijsterveld 2009c) kan het gaan om bijvoorbeeld sociale en culturele voorzieningen. Of zoals Vlak (2007) definieert: *'Alle vastgoed dat blijkens zijn bestemming of gebruik het uitvoering geven aan – als zodanig door de samenleving geïdentificeerde*

– *publieke functies fysiek mogelijk maakt*'. De relaties van uitvoerders van publieke functies tot maatschappelijk vastgoed kunnen dan zijn: eigenaar/gebruiker, huurder/gebruiker, eigenaar/verhuurder, erfpachter/gebruiker, eigenaar/verhuurder en beheerder, beheerder in opdracht van een derde eigenaar en projectontwikkelaar. In de definitie van corporaties is er sprake van een smallere toepassing dan VROM en de Belastingdienst hanteren. Zo vallen projecten, waarbij er sprake is van wonen met zorg of projecten in de sfeer van de gezondheidszorg zoals een HOED (huisartsen onder een dak), buiten de definitie. Ook voorzieningen als 'maatschappelijke opvang' en 'Blijf van mijn Lijf huizen' vallen niet onder deze definitie. Dat wil niet zeggen dat corporaties dergelijke projecten niet kunnen of willen realiseren. Ook bij deze projecten is er sprake van onroerend goed met een maatschappelijke functie. De diversiteit aan voorzieningen vormt echter een groot probleem bij het vaststellen van de financiële parameters. Basisscholen hanteren immers andere financiële uitgangspunten dan een dorps huis. Bij overname en beheer van bestaand maatschappelijk vastgoed gelden weer andere regels dan voor het ontwikkelen en bouwen van een nieuwe voorziening. Het opbouwen en beheren van een maatschappelijke vastgoedportefeuille kan een risicovolle activiteit worden als we de financiële consequenties niet goed in beeld hebben. Het op een financieel gezonde manier beheren van het maatschappelijk vastgoed is zowel voor huurder/gebruiker als voor andere betrokken maatschappelijke ondernemingen belangrijk, omdat hiermee ook op de langere termijn ambities waargemaakt kunnen worden. Tegelijkertijd moeten we ons realiseren dat huurders/gebruikers van maatschappelijk vastgoed geen commerciële ondernemingen zijn, maar wel willen professionaliseren (Olde Bijvank & Zweers 2008), ondernemen (Waarts & Langen 2008) en renderen (Peters 2008). In bijna alle gevallen zijn corporaties afhankelijk van gemeentelijke huisvestings- en exploitatiesubsidies, vastgestelde normbedragen et cetera. Het is dus van belang om ons maatschappelijk rendement en meerwaarde inzichtelijk en duidelijk te maken voor samenwerkingspartners.

Van Leent (2007) schetst het beeld van maatschappelijk vastgoed vanuit het perspectief van verblijfs- en publieke ruimte als een overlap in het veld van de openbare ruimte en bedrijf onroerend goed. Daarnaast geeft hij een viertal definities vanuit het perspectief van de functie (onder andere welzijn, zorg, onderwijs en sport), gebruiker (gesubsidieerde of non-profitorganisaties), doelstelling of outcome (bijvoorbeeld meerwaarde voor ontplooiing,

ontmoeting en dergelijke) of op basis van het gebouw (verblijfs- en publieksfunctie). Naast de gebouwen die door overheden worden gebruikt of door instellingen die door de overheid worden gesubsidieerd, duidt Van der Wal (2008: 31) op de eigenaarsrol en in het bijzonder de samenvallende rollen binnen een onderneming en politieke beïnvloeding. Hij verklaart ook de verschillen ten opzichte van de commerciële omgeving doordat bij de overheid vrijwel geen onderscheid gemaakt wordt tussen de vastgoedeigenaar, in de rol van belegger, de ontwikkelaar en de gebruiker. De maatschappelijke opinie is bepalend geworden voor de acceptatievraag. De koppeling met het eigen woningbezit (Cools 2008) is steeds meer losgelaten. Keeris (2006a) geeft de onderneming een duidelijke rol in zijn definitie van maatschappelijk vastgoed. De betrokkenheid van de onderneming is een feit doordat de onderneming rechtens beschikt over dat specifieke vastgoed met alle consequenties van dien. Het maatschappelijk vastgoed maakt onderdeel uit van bedrijfsmatig vastgoed – en kan derhalve geplaatst worden binnen Corporate Real Estate Management (CREM) – maar met een eigen karakteristiek dat specifiek betrekking heeft op het maatschappelijk belang.

Een definitie van maatschappelijk vastgoed:

De specifieke karakteristiek van het maatschappelijk vastgoed heeft betrekking op (a) een gebouwgerelateerde gemeenschappelijke sociale activiteit en (b) het voorzien en faciliteren van die behoefte van belanghebbenden vanuit een erkend maatschappelijke belang.

Hiermee wordt het beschikbaar stellen van het vastgoed en die betrokkenheid gerechtvaardigd. De maatschappelijke onderneming is gedefinieerd volgens het wetsvoorstel Maatschappelijke Onderneming (MO) vanuit de juridische positie volgens de MO. Daartoe kan worden besloten op basis van een of ander beschikkingsrecht betreffende dat maatschappelijk vastgoed. De doelmatige en doeltreffende toegevoegde waarde is dan uit te drukken in maatschappelijk en economisch rendement. Het maatschappelijk rendement slaat dan op het toegekende nut voor de maatschappelijke onderneming als gebruiker. Het economisch rendement is daarbij dan de consequentie van het geheel voor de onderneming. Beide rendementen dienen wel geplaatst te worden in het onderliggende erkende maatschappelijk belang. Bij het maatschappelijk ondernemen wordt uitgegaan van de ondernemingsactiviteiten als primair proces van de onderneming die gericht is op de invulling van de erkende maatschappelijke behoeften. Dit betekent dat wanneer zij haar opgave door middel van vastgoed heeft bereikt, dit niet meer getypeerd kan worden als maatschappelijk vastgoed en vervalt tot regulier bedrijf onroerend goed. Men kan hier dus spreken van fasen van transitie van het maatschappelijk

vastgoed. In het volgende figuur is de positie van het maatschappelijk vastgoed weergegeven vanuit de hiervoor bepaalde definitie van maatschappelijk vastgoed.

*Figuur 8: De positie van maatschappelijk vastgoed.*



De Diensten van Algemeen Economisch Beleid (DAEB) zijn te plaatsen binnen een kader van Public Corporate Real Estate Multidisciplinary Management (P-CREM<sup>2</sup>) als kader om publieke doelstellingen te bereiken. Maatschappelijk vastgoed wordt als een strategisch bedrijfsmiddel ingezet voor de te bereiken publieke maatschappelijke doelstellingen. Vanuit deze context kunnen vragen als de behoefte aan huisvesting, gewenste eigendomssituatie en de vorm van het vastgoed, voor de maatschappelijke onderneming beantwoord worden. De gebruiker hoeft niet anders gedefinieerd te worden, maar gaat wel binnen een andere context functioneren en daardoor kunnen bijvoorbeeld de exploitatiekosten een andere (commerciële) vorm gaan aannemen.

## **Tijdelijke regeling Diensten van Algemeen Economisch Belang toegelaten instellingen volkshuisvesting**

De Tijdelijke regeling Diensten van Algemeen Economisch Belang toegelaten instellingen volkshuisvesting (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 2010) is bedoeld als overgangsregeling naar de wijziging van de Woningwet, waarbij de regels over de toegelaten instellingen in hun geheel gaan wijzigen. De Europese mededingingsregels eisen dat welke diensten van algemeen economisch belang zijn voor toegelaten instellingen via een officieel besluit is vastgelegd, waarvoor en onder welke voorwaarden zij zijn en hoe de overheidsmiddelen ter beschikking worden gesteld. De praktische gevolgen voor de corporatie zijn (a) dat het werkdomein breder is, (b) dat de focus van de corporatie stringenter is, (c) dat maatschappelijk vastgoed ruimer wordt opgevat en (d) dat kleinschalig commercieel vastgoed niet onder deze regeling valt. Artikel 107 van het Verdrag betreffende de Werking van de Europese Unie (VWEU) verbiedt maatregelen die ondernemingen een selectief economisch voordeel verlenen en benoemt deze compensatie of staatssteun: het aantrekken van leningen met gebruikmaking van voorzieningen van de Staat der Nederlanden of van borgstelling van overheden, subsidie volgens de Woningwet (art. 71a, eerste lid, onderdeel a) en verlaging van de grondprijzen door gemeenten ten behoeve van de uitvoering van de taken van de toegelaten instelling (TI). Bedrijfsmatige gebruiksbestemming met een hoger huurprijs, volgens artikel 13 van de Wet op de huurtoeslag, valt hiermee niet onder een bijdrage aan de leefbaarheid in wijken, buurten en buurtschappen. Op zich is dit opmerkelijk, omdat alleen de huurquote bepalend is en niet het nut of de functie van deze onderneming. Woonruimten in woonzorg complexen vallen ook onder de Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB) evenals (voorgenomen) toewijzing van een medische indicatie of een verblijf in een internaat. Onder de Diensten van Algemeen Economisch Belang valt *'... het verrichten van werkzaamheden die voortvloeien uit tussen gemeente en toegelaten instellingen overeengekomen beleidsplannen die zijn gericht op het oplossen van problemen en het wegwerken van achterstanden in wijken, buurten en buurtschappen, waartoe kan behoren het mede financieren of faciliteren van diensten in het kader van de vervulling van een openbare dienstverplichting...'* (art. 2 lid i, DAEB). Deze openbare dienstverplichting betekent een verplichting van de toegelaten instelling. Deze verplichting zou zij ook zijn aangegaan onder dezelfde voorwaarden als zij een commercieel belang zou hebben. Overigens wordt in de bijlage behorende bij de eerder genoemde tijdelijke regeling gesproken over gebouwen met een maatschappelijke gebruiksbestemming. Leefbaarheid definieert de regeling als een breed begrip dat betrekking heeft op de kwaliteit van de directe

woon- en leefomstandigheden van mensen. De redenering wordt gevolgd dat leefbaarheid zich richt op het woongenot van de burger van een wijk of buurt (WRR 2005). De bijdragen kunnen dan echter slechts van tijdelijke aard zijn, waarbij er een duidelijke relatie moet zijn met het herstel van de leefbaarheid in de wijk en sprake moet zijn van door de rijksoverheid aan die andere organisaties ter beschikking gestelde middelen ten behoeve van die taken.

Uit het voorgaande van dit hoofdstuk kan de volgende algemene conclusie worden getrokken als antwoord op de tweede deelvraag: Wat is die maatschappelijke onderneming woningcorporatie, wat is haar rol in de samenleving en wat is maatschappelijk vastgoed?

*Bestaande rechtsvormen zijn op zich voor de corporatie geen beletsel om haar opgave waar te maken. De specifieke karakteristiek van het maatschappelijk vastgoed heeft betrekking op (a) een gebouwgerelateerde gemeenschappelijke sociale activiteit en (b) het voorzien en faciliteren van die behoefte van belanghebbenden vanuit een erkend maatschappelijk belang.*

## 4 METHODOLOGIE

Voor het onderzoek is gekozen voor een aanpak van een kwalitatief onderzoek in de lijn van denken van de grounded theory. Dit omdat van te voren niet nadrukkelijk was vast te stellen wat nu ontbrekende besturings- en toezichtvragen zijn. Gezien de onderzoeksvraag zijn de methodologieën beperkt en is die keuze gemaakt voor een kwalitatief onderzoek in de lijn van denken van de grounded theory. Door onderzoek binnen de vakliteratuur over de periode 2005-2009, aan de hand van een combinatie van de begrippen waarden, besturing en corporaties, was het mogelijk een eerste aanzet tot een verhaallijn te ontdekken.

### 4.1. Onderzoeksveld en begrippen

Dit hoofdstuk zal verder ingaan op het onderzoeksveld naar patronen en begrippen als inleiding op het hoofdstuk Kwalitatief onderzoek. Het onderzoeksveld en -niveau beperken zich tot het macroniveau voor wat betreft de sociale en culturele variabelen en economische omgeving, en de macro-economie, het onderdeel dat zich bezighoudt met de bestudering van economische systemen als samenhangend geheel.

*Figuur 9: Het onderzoeksveld en -niveau.*

DESTEP factoren						
	Demografisch	Ecologisch & Psychologisch	Sociaal & Cultureel	Technologisch	Economisch	Politiek & Ruimtelijk
Macroniveau						
Meso-niveau						
Microniveau			Onderzoeks-gebied		Onderzoeks-gebied	

In het onderzoek staat de wijze waardoor stakeholders naar corporaties wordt gekeken (het kenobject) op de voorgrond. Het kenobject geeft weer hoe naar die processen van organisatie en management te kijken: resultaatgericht, probleemgericht, denkend in samenhang, interdisciplinair en besturingsgericht. In het kenobject zitten onderscheidingen met andere vakken. Centraal ligt hier ook de vraag hoe besturingsprocessen ingericht zijn binnen corporaties. Dit kwalitatief onderzoek in de lijn van denken van de grounded theory suggereert geen positivistische benadering. Het positivistisch onderzoek ziet kwalitatief onderzoek vooral als verkennend en dus als voorfase voor toetsend.

Of kwalitatief onderzoek alleen maar verkennend is, is maar de vraag. Morse et al. (1998: 336) zeggen, vrij vertaald, daarover '*kwalitatief afgeleide theorie is een fijngevoelige en aangescherpte zienswijze over daadwerkelijke wereldervaringen*'. Dit soort onderzoek is erop terug te voeren dat onderzoek een directe vertaling is van ervaringen zonder direct een verklaring te geven van de psychologische oorsprong. De individuele benadering van de wereld is gebaseerd op gezond verstand en classificatie. Deze kennisaccumulatie produceert overeenkomsten, maar is inherent aan incompleetheid en kent een open eind (Schultz 1967). Taal als medium voor het overbrengen van kennis biedt als zodanig een methodologische oriëntatie voor een fenomenologie van het sociale leven en houdt zich dus bezig met de relatie tussen taalgebruik, ervaringen en het ontdekken van patronen (Schultz 1967).

In dit onderzoek worden de onderstaande begrippen gebruikt. Deze begrippen zijn in de aangegeven paragrafen onderzocht en als een conclusie weergegeven vanuit verschillende deelonderzoeken binnen dit onderzoek.

***Maatschappelijke***

***onderneming***

*(hoofdstuk 3)*

De maatschappelijke onderneming zonder winstoogmerk is een privaatrechtelijke rechtsfiguur waarin ondernemingsactiviteiten worden ondergebracht die blijkens de statuten specifiek en uitsluitend gericht blijven op de betrokken publieke belangen.

***Maatschappelijk vastgoed***

*(hoofdstuk 3)*

De specifieke karakteristiek van het maatschappelijk vastgoed heeft betrekking op (a) een gebouwgerelateerde gemeenschappelijke sociale activiteit en (b) het voorzien en faciliteren van die behoefte van belanghebbenden vanuit een erkend maatschappelijk belang.

***Waarden en waardering***

*(hoofdstuk 5)*

Waarden en waardering is een eigenschap van interactie tussen object en subject. Waardering is het principe waarop alles is gebouwd.

***Waardenoriëntatie***

***organisatie (gewenst)***

*(hoofdstuk 5)*

Eerlijkheid, verantwoordingsbereidheid, deskundigheid, betrouwbaarheid en (sociale) verantwoordelijkheid.



## 4.2. Kwalitatief onderzoek

De *grounded theory* is een methode die in de jaren 60 is ontwikkeld door Glaser en Strauss (1967). De nadruk van de methode ligt op het genereren van een theorie op basis van gegevens. Omdat van tevoren niet nadrukkelijk is vast te stellen wat de ontbrekende besturings- en toezichtvragen zijn, is het verzamelen van gegevens tot een verzadigingspunt van belang, omdat dan verondersteld mag worden dat er geen nieuwe informatie meer te genereren is over dit onderwerp. De *grounded theory* is flexibel en is in staat vragen naar voren te halen die niet eerder gesteld werden. Gevoed door de pragmatische handelingstheorieën, etnografisch onderzoek – het bewerkstelligen van scheidingslijnen tussen verschillende gemeenschappen – en explicitering van kwalitatieve methoden, was het de bedoeling van Glaser en Strauss om procedures te codificeren. Door beredenering kunnen zij worden samengevat, om ze enerzijds meer weloverwogen te kunnen hanteren en anderzijds te komen tot theorie. De benadering van Glaser en Strauss geeft aan dat de kwaliteit van een theorie kan worden geëvalueerd door het proces waarmee een theorie wordt geconstrueerd.

Er is in de jaren negentig wel een visieverschil ontstaan tussen de purist Strauss en de meer flexibele Glaser (Bryant 2009 en Vos 2010: 88-89). De verschillen worden zichtbaar in de publicatie van Corbin en Strauss (1990). Glaser (1992) ziet in hun publicatie van 1990 verschillen met de bestaande methodiek en reageert daarop. In zijn publicatie onderzoekt hij drie methodologische vragen die in het algemeen van toepassing zijn op kwalitatieve methoden: (1) hoe moet de gebruikelijke wetenschappelijke maatstaf worden geherinterpreteerd voor kwalitatief onderzoek?, (2) hoe moeten onderzoekers verslag van procedures en maatstaven doen in hun onderzoek? en (3) welke evaluatiecriteria moeten worden gebruikt bij het beoordelen van de onderzoeksproducten? Glaser stelt dat criteria aangepast moeten worden aan de procedures van de methode. Glaser stelt dat er twee verschillen zijn aangaande het gebruik van literatuur en de wijze waarop de evaluatie van de ontwikkelde theorie plaatsvindt. Glaser ziet de rol van literatuuronderzoek pas in een fase waarin de theorie tenslotte in het onderzoeksproces een vaste vorm krijgt. Een ander verschil tussen Glaser en Strauss is het gebruik van de verkregen data voor een evaluatie van de ontwikkelde theorie. Beiden gaan ervan uit dat de onderzoeker door het verkrijgen van data vanzelf geleid wordt naar de kennisontwikkeling voor het desbetreffende onderzoek. Voor een verdere validiteit van de verkregen informatie ziet Glaser echter geen toegevoegde waarde en ziet in de methodiek van een continue vergelijking voldoende validatie om veronderstelde verbanden te valideren. Later wordt (Vos 2010: 90) de term

verificatie vermeden omdat de reproduceerbaarheid en generaliseerbaarheid van sociaal onderzoek problematisch is vanwege de moeilijk vergelijkbare situationele omstandigheden en variabelen. Zij spreken dan bij voorkeur van een zeggingskracht in plaats van een generaliseerbaarheid. In dit onderzoek is gekozen voor de aanpak van de meer flexibele Glaser in plaats van de purist Strauss. Dit omdat (a) in het onderzoek wordt gekeken vanuit de lijn fenomenologie, kwalitatief, deductief en grounded theory (Saunders 2003 en Aertsen 2011), (b) de bij dit onderzoek passende instrumenten de theorie ondersteunen en (c) op het gebied van maatschappelijk vastgoed is nog relevante theorie ontwikkeld. De gekozen instrumenten zijn faciliterend en kunnen criteria worden aangepast.

Het doel van de analyse is het ontwikkelen van een grounded theory over besturing van woningcorporaties, die gebaseerd is op een zorgvuldige beschouwing van de empirisch verkregen data. De daarvoor te kiezen werkwijze is dat het onderzoek dusdanig is opgebouwd dat alle materiaal wordt verzameld dat relevant lijkt voor dit onderzoek. Binnen dat kader worden alle relevante vakliteratuur en promotieonderzoeken over een bepaalde periode op dat gebied onderzocht. Dit materiaal kan dan beoordeeld worden om begrippen als het in waarden denken en besturen te ontwikkelen die van belang zijn, omdat zij een belangrijk aspect vormen van dat materiaal om dat meer in algemene termen te beschrijven. Zo worden aan delen van het onderzochte materiaal codes toegevoegd en kan het materiaal beschouwd worden als een indicator voor het desbetreffende begrip. Daarna worden de relevante indicatoren systematisch met elkaar vergeleken, waarbij coderingen kunnen evolueren. Dit wordt ook wel aangeduid als de constante vergelijkende methode. Door de stabilisaties van de codes ontstaan geen veranderingen meer in de inhoud van de begrippen en begripsomschrijving. Dit basiswerk van de eerste hoofdstukken van dit onderzoek wordt dan voortgezet in het met elkaar verbinden van begrippen en organisatie van gesystematiseerde inzichten, oftewel de theorie in wording. Dit soort analyseproces maakt dat er een gesystematiseerde interpretatie kan plaatsvinden, in het licht van de ontwikkelde kennis die al voorhanden was in de eerste twee hoofdstukken, en ervaringen binnen en buiten dit onderzoek. Blijft wel dat het gebruik van ervaringskennis en literatuur betrekkelijk impliciet is en een rol speelt, maar niet procedureel gesystematiseerd wordt, hoewel Corbin en Strauss (1990: 41-56) daar wel zo over denken. Kritiek op de benadering is dat ze te naïef en inductivistisch zou

zijn (Ten Have<sup>6</sup>) door de nadrukkelijk herhaalde confrontatie met de data, maar hierdoor wordt wel een verzadigingspunt met deze bereikt dat een algemeen geaccepteerd beeld oplevert. Corbin en Strauss maken zich weinig zorgen over de wezenlijke werking van de analyses en de bestuurbaarheid van de werkelijkheid als een gegeven van een foto van een mooie dag. De grondgedachte van de grounded theory-benadering is het lezen en herlezen van de tekstuele database en het ontdekken van variabelen en hun onderlinge relaties. Het vermogen om deze variabelen en relaties waar te nemen is een theoretische gevoeligheid en kan worden beïnvloed door lezing van literatuur en gebruik van technieken om de gevoeligheid te vergroten. De gegevens zijn niet altijd letterlijk waar te nemen door hun verschillende verschijningsvormen.

In de grounded theory (Goulding 1999 en 2002) is de overlapping van drie verschillende processen van belang: open codering, axiaal coderen en selectief coderen. De open codering is gebaseerd op het concept van het openbreken van gegevens als een middel om relevante categorieën te identificeren. Deze labeling verwijst naar zelfstandige naamwoorden en werkwoorden van een conceptuele wereld. Een deel van dit analytisch proces is het identificeren van de meer algemene categorieën die dan aanwezig zijn. Het gaat daarbij om het zoeken naar naam- en bijwoorden van de eigenschappen van deze categorieën. Men kan wel dit soort analyses zien als het van binnenuit leren te begrijpen om dan vervolgens een vertaling maken en dan te veronderstellen hoe de wereld kijkt. Axiale codering wordt gebruikt voor de categorieën die in een vergevorderd stadium van ontwikkeling zijn en de selectieve codering als centrale categorie die alle andere categorieën in de theorie koppelt. De axiale codering is het proces waarbij codes, via een combinatie van inductief en deductief denken, aan elkaar worden verbonden. Dit proces kan worden vereenvoudigd door relaties te bezien en deze toe te passen in een basisframe van generieken. Het frame bestaat uit zes elementen: verschijnsel, oorzakelijke voorwaarden, verband, ingrijpen op voorwaarden, actiestrategieën en gevolgen. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat de informant de interne deskundige is. De selectieve codering is het proces van kiezen binnen de verschillende kernen van de categorieën. De essentie hierin is het ontwikkelen van een lijn.

De drie basiselementen van de grounded theory zijn te onderscheiden in een analyse van:

#### **1. Concepten**

Theorieën kunnen niet tot stand komen op basis van incidenten of gebeurtenissen. Deze dienen dan wel geobserveerd en gerapporteerd worden, en zijn dan ook wel als ruwe data

---

6 Have, P. ten, in: <http://www.qualiteit.nl/kwalitana.htm>

aan te merken. De gebeurtenissen worden gezien als, of geanalyseerd als, potentiële indicatoren van verschijnselen. Hier worden zogenaamde conceptuele labels aangehangen. Alleen door het vergelijken van gebeurtenissen en het labelen ervan kunnen theoretici de basiselementen van een theorie verzamelen.

## **2. Categorieën**

Categorieën zijn van een hoger niveau en zijn meer abstract dan de concepten die ze vertegenwoordigen. De categorieën worden gegenereerd door hetzelfde analytische proces als bij de concepten: het maken van vergelijkingen om de overeenkomsten en verschillen te ontdekken. Categorieën zijn de hoekstenen van de ontwikkeling van de theorie. Zij bieden de middelen waarmee de theorie kan worden geïntegreerd.

## **3. Propositions**

De propositions duiden algemene relaties tussen een categorie en haar concepten en tussen de afzonderlijke categorieën aan. Propositions betreffen conceptuele relaties, terwijl hypothesen meetbare relaties vereisen. Omdat de grounded theory conceptuele relaties – en niet meetbare relaties – produceert, gaat de voorkeur uit naar propositions boven hypothesen.

De drie basistermen van de grounded theory zijn actie, interactie, processen en worden in elk hoofdstuk van dit onderzoek behandeld. Het genereren en de ontwikkeling van concepten, categorieën en propositions/stellingen is een iteratief proces. Grounded theory wordt niet vooraf gegenereerd en vervolgens getest. Integendeel, het is inductief afgeleid uit de studie van het verschijnsel dat het vertegenwoordigt. Dat houdt in: het wordt ontdekt, ontwikkeld, en voorlopig gecontroleerd door middel van het systematisch verzamelen van gegevens en het analyseren van gegevens met betrekking tot het te onderzoeken fenomeen. Daarom moeten de dataverzameling, data-analyse en de theorie in onderlinge relatie met elkaar staan. Men hoeft niet te beginnen met een theorie die daarna bewezen moet worden. Integendeel, men begint met een gebied van onderzoek en wat relevant is voor dat gebied laat men zien.

Eisenhardt en Graebner (2007) stellen dat binnen de grounded theory het relevant is om in cases ook de kansen en uitdagingen te onderkennen. De eerste eis is de rechtvaardiging van de opbouw van de theorie. Dit vraagt om een verheldering te geven waarom uitspraken veelzeggend zijn en waarom er geen bestaande theorie is met een afdoend antwoord. De tweede eis is de een vanuit de theorie veronderstelde bemonstering van de case-selectie. De derde eis is het omgaan met gegevens vanuit interviews die dusdanig naar voren komen dat zij kwalitatieve waarde toevoegen. De verschillende meningen in interviews kunnen met een rechtstreekse benadering in kwalitatief onderzoek aan waarde winnen. Van belang is om de opgebouwde

theorie duidelijk over te brengen, verwarring te vermijden en geen onrealistische verwachtingen bij de lezer te bewerkstelligen. Als laatste eis zijn er de presentatie van de empirische bewijsvoering en het schrijven van de opkomende theorie. Deze theorie is als onderzoeksstrategie gebaseerd op een aantal invloedrijke studies. De legitimering van de eerder genoemde uitdagingen is een doordacht onderzoeksontwerp, zorgvuldige verantwoording, theoretische bemonstering van de cases, interviews met beperkte informatie vooringenomenheid, een rijke presentatie van bewijsvoering in tabellen en bijlagen en een duidelijke verklaring van argumenten. Hier ligt het kwaliteitsoordeel over casestudies (Eisenhardt & Graebner 2007: 30).

### **Het proces van dit onderzoek**

Dit onderzoek geïnspireerd op de grounded theory volgt een inductieve methode voor ontwikkeling van die theorie. Dit proces van verzameling van data over het denken in waarden en besturen begint met het open coderen – een combinatie van de begrippen waarden, besturing en corporaties – van data in de vakliteratuur op het gebied van opinie en wetenschappelijk onderzoek over de periode van 2005-2009. De gevonden fragmenten worden aansluitend gereduceerd tot een aantal begrippen zoals die in de desbetreffende hoofdstukken zijn onderzocht. Door de interactie van onderlinge vergelijkingen van begrippen ontstaat een kleiner aantal begrippen waaraan verschillende dimensies kunnen worden toegekend. Dit gaat tot een bepaald verzadigingsproces. Door het in verband brengen van begrippen ontstaat een theorie die uitmondt in een verhaallijn. Deze verhaallijn wordt hier en daar omgeven met tabellen en overzichten voor een rijke presentatie van bewijsvoering en een duidelijke verklaring van argumenten.

Het uiteindelijke resultaat van dit onderzoek is een beschrijving van ontbrekende besturings- en toezichtvragen, die opgebouwd is rondom de verzamelde en verzadigde kernbegrippen die bepaalde gebeurtenissen verklaren. Door deze methodiek wordt inzicht gekregen in patronen en processen. *‘Hierdoor wordt duidelijk hoe een groep mensen, via hun sociale interacties, hun werkelijkheid definieert en er naar handelt’* (Vos 2010: 17). Daarbij is dan niet de theorie leidend, maar de praktijk waarnaar onderzoek wordt gedaan. De keuze voor dit theorie vormend onderzoek is gemaakt omdat de onderzoeksvraag vraagt om inzicht in ontbrekende besturings- en toezichtvragen. Het antwoord hoeft niet gevonden te worden in de bestaande praktijk of theorie, maar ligt in nog niet gestelde vragen die een oplossing kunnen bieden in het gebied zoals Einstein dit beschrijft als *‘De werkelijke problemen kunnen niet worden opgelost op hetzelfde niveau van*

denken, waarop we waren toen we ze hebben gecreëerd.' De kracht van de grounded theory is dat zij gedetailleerd is in de beschrijvingen van de werkwijze van data analyse en geeft een verankering en verantwoordingsmogelijkheid voor het onderzoeksontwerp. Hiermee kan de moeilijkheid van validatie en generalisatie gepareerd worden. Later in het onderzoek wordt aanvullend literatuuronderzoek gedaan en worden bevindingen geconfronteerd met de inzichten vanuit de theorie. Door deze methodiek van constante reflectie ontstaan aanvullende inzichten in de analyses; de dialoog tussen theorie en praktijk en versterkt de consistentie van de beschrijving van dit onderzoek met als doel het begrijpen. Het proces van dit onderzoek verloopt van stap tot stap, waarbij in iedere stap validiteit is gewaarborgd. De verschillende fasen, met onderliggende stappen van dit onderzoek, zijn opgenomen in de navolgende figuur, geïnspireerd door Pandit (1996). De fasen en stappen zijn gerelateerd aan de hoofdstukken van dit onderzoek.

*Figuur 10: Het proces van dit onderzoek.*

<b>FASE/STAP</b>	<b>ACTIVITEIT</b>	<b>MOTIVATIE/ACHTERGROND</b>
<b>Hoofdstuk 1 en 2: In het centrum van de orkaan &amp; Volkshuisvesting: verleden en heden.</b>		
<b>Stap 1: Overzicht.</b>	<i>Definitie van de onderzoeksvraag.</i>	<i>Focust inspanningen.</i>
	<i>Definitie van onafhankelijke succesfactoren: waarden, besturen en corporatie.</i>	<i>Bedwingt irrelevante variatie en scherpt de externe validiteit aan.</i>
<b>Stap 2: Cases selecteren.</b>	<i>Theoretische, niet-willekeurige steekproef.</i>	<i>Focust inspanningen op theoretisch nuttige zaken die de theorie testen of uitbreiden.</i>
<b>Hoofdstuk 3 en 4: Maatschappelijke onderneming en vastgoed &amp; Methodologie</b>		
<b>Stap 3: Ontwikkelen van een rigoureuus dataverzamelings-protocol</b>	<i>Maken van een database.</i>	<i>Verhoogt de betrouwbaarheid en verhoogt constructvaliditeit.</i>
	<i>Gebruikt meerdere dataverzamelmethode en inbedding in de literatuur.</i>	<i>Versterkt de totstandkoming van de theorie door driehoeksmeting van bewijs en verbetert de interne validiteit.</i>
	<i>Kwalitatieve en kwantitatieve gegevens.</i>	<i>Synergetische blik op het bewijs.</i>
<b>Stap 4: Het veld.</b>	<i>Overlap gegevensverzameling en -analyse.</i>	<i>Versnelt de analyse en onthult nuttige aanpassingen aan de datacollectie.</i>
	<i>Flexibele en opportunistische methoden van dataverzameling.</i>	<i>Geeft onderzoeker de kans om te profiteren van opkomende thema's en unieke casusfuncties.</i>
<b>Hoofdstuk 5, 6 en 7: Waarden en beleving, Management van financiële en maatschappelijke waarden &amp; Besturing en besturingsmodellen.</b>		
<b>Stap 5: Data bestellen.</b>	<i>Rangschikt gebeurtenissen chronologisch: waardesturing van een corporatie, onderzoeken, corporate governance, CREM,</i>	<i>Faciliteert een gemakkelijkere data-analyse. Maakt onderzoek van de processen mogelijk.</i>

FASE/STAP	ACTIVITEIT	MOTIVATIE/ACHTERGROND
	<i>waarden, sturing, bestuurbaarheid en ordening</i>	
<b>Hoofdstuk 8: Besturingsvragen</b>		
<b>Stap 6:</b> <i>Analyse van de data gerelateerd aan theorie.</i>	<i>Synthetiseren: Confrontatiematrix en enquête.</i>	<i>Samenvoegen van data en toepassen thematische analyses voor identificatie van algemene structuren in ervaringen.</i>
	<i>Theorievorming: enkelvoudige Delphi-methode en interviews.</i>	<i>Leggen van verbanden tussen data en theorie gebaseerd op reflectie van theoretische literatuur.</i>
	<i>Herkaderen: enquête en conclusies.</i>	<i>Door schrijven en herschrijven.</i>
	<i>Alle vormen van codering voor verbeteren van interne validiteit</i>	
<b>Stap 7:</b> <i>Triangulatie: letterlijke en theoretische replicatie.</i>	<i>Stap A: Vier interviews en een vijfde; Stap B: Delphi methode met experts; Stap C: Verslag van expert-bijeenkomst Stap D: Vier hypothesen (twee uit de gevormde theorie en twee uit de Delphi methode); Stap E: Vier geautoriseerde interviews op basis van vier hypothesen; Stap F: Enquêtevragen; Stap G: Validatie enquêtevragen; Stap H: Uitzetten A-selectiedoelgroep.</i>	<i>Bevestigt, versterkt, en verscherpt theoretisch kader.</i>
<b>Stap 8:</b> <i>Bereiken van de afsluiting.</i>	<i>Theoretische verzadiging indien mogelijk.</i>	<i>Beëindiging van het proces wanneer de verbetering te klein wordt.</i>
<b>Hoofdstuk 9: Conclusies</b>		
<b>Stap 9:</b> <i>Vergelijking van de opkomende theorie met de bestaande literatuur.</i>	<i>Vergelijkingen met tegenstrijdige kaders.</i>	<i>Verbeterd de bouw van definities, en dus de interne validiteit.</i>
	<i>Vergelijkingen met soortgelijke kaders: het Vierfasenmodel.</i>	<i>Verbeterd externe validiteit door het bepalen van het domein waarin de bevindingen van het onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd.</i>

## Samenhang coderingen en processen

In de grounded theory is de overlapping van drie verschillende processen van belang: open codering, axiaal coderen en selectief coderen. De samenhang van de processen wordt beschreven in hoofdstuk 8.

### *Open codering*

Uit een omvangrijk onderzoek van vakliteratuur en (promotie)onderzoeken over de periode van 2005 t/m 2009, met een aanwezig potentieel van 720 vakliteratuurbladen op het gebied van de volkshuisvesting en vastgoed, bleken 149 artikelen relevant te zijn met de inclusiecriteria: waarden, besturing en corporaties. Deze zijn allemaal opgenomen in de bibliografie. Aan de hand van alle titels en intro van de artikel heeft een verdere open codering plaatsgevonden.

### *Axiale codering*

In hoofdstuk 8 Dataresultaten is gezocht naar de zienswijze op besturing van maatschappelijk vastgoed door bestuurders, door interviews met vijf vooraanstaande, bepalende en trendsettende directeuren/bestuurders. De verslagen hiervan zijn volgens een enkelvoudige Delphi methode voorgelegd aan een expertgroep. Vanuit deze expertgroep en de theorie van dit onderzoek, zijn vier hypothesen geformuleerd en voorgelegd aan directeuren/bestuurders van geselecteerde corporaties. Axiaal is gecodeerd door (met referentie aan de paragrafen):

- 8.1 Selectie criteria van woningcorporaties door zes coderingen. Bij individuele onderzoeken naar de financiële positie van de corporaties en van de sector als geheel gebruikt het Centraal Fonds (CFV) referentiegroepen. De referentiegroepen maken een zinvolle peergroep vergelijking mogelijk tussen gegevens van corporaties. In de bedrijfsvergelijking 'Corporatie in Perspectief' kan voor een groot aantal variabelen worden vergeleken hoe de score van een specifieke corporatie zich verhoudt tot de score van de referentiegroep, waar de corporatie toe behoort. De referentiegroepen van het CFV voldoen aan deze criteria. Voor het maken van een zinvolle vergelijking is hierbij van belang, dat de referentiegroepen onderling voldoende onderscheidend zijn voor variabelen waarop wordt vergeleken. De referentiegroep 11 'Overige corporaties' is gereserveerd voor atypische corporaties die niet goed in één van de overige groepen zijn in te passen. In deze groep bevinden zich relatief veel zeer kleine corporaties.
- 8.2 De confrontatiematrix over het verslagjaar 2008 die in dit onderzoek de functie heeft van triangulatie. In de confrontatiematrix zijn



elementen opgenomen die een feitelijke weergave zijn van geaccepteerde metingen binnen de corporaties.

- 8.3 Voor het verkrijgen van de ontbrekende besturings- en toezichtvragen zijn de geautoriseerde interviewverslagen binnen de expertgroep neergelegd om via een enkelvoudige Delphi-methode deze vragen vorm te geven. Via deze enkelvoudige Delphi-sessie 2010 is gezocht naar verschillen in interpretatie van de overlegde verslagen van de gehouden interviews met bestuurders. De experts zijn zorgvuldig uitgekozen, in een deelnemerslijst opgenomen en uitgenodigd. Van de 20 genodigden hebben in totaal 19 gereageerd. In de sessie is vooral gezocht naar verscheidenheid binnen de complexiteit. Een onafhankelijke, niet bij de inhoud betrokken dagvoorzitter heeft de sessie voorgezeten zonder inmenging van de onderzoeker. Van de bijeenkomst is een woordelijk verslag door een externe gemaakt. De thema's waar geen consensus over is, voortvloeiende uit de neergelegde en vooraf verstuurd interviews aan de genodigden voor de expertbijeenkomst, zijn opgenomen in paragraaf 8.3. Deze vijf thema's en de interviewverslagen zijn door de dagvoorzitter als basismateriaal gebruikt om de enkelvoudige Delphi methode toe te passen in de expertbijeenkomst. De deelnemers hebben daarbij gereageerd op de vijf thema's en de toegezonden interviewverslagen. De opbrengst van de expertbijeenkomst met onderliggende geanonimiseerde interviews van vijf directeuren/bestuurders met de eerder vermelde experts, leidde tot 4 hypothesen.
- 8.4 De interviews zijn gehouden met een vijftal bestuurders, toezichthouders en bestuur ondersteunende functionarissen op basis van geografische spreiding, significante omvang in verhuureenheden en fase van ontwikkeling van de organisatie en triangulatie: bestuur, Raad van Commissarissen en bestuur ondersteuners (zie Bijlage 4). De onderlinge vergelijkbaarheid is hiermee gewaarborgd. Er zijn hier andere bestuurders geïnterviewd om reden dat er continu wordt gekeken naar het object, maar met een peergroep om te zien of inzichten zouden gaan wijzigen. Deze bestuurders zijn een afspiegeling van de peergroep. De geïnterviewden zijn onafhankelijk van elkaar, en niet wetend van elkaar geïnterviewd, waarbij de hypothesen in een willekeurige volgorde zijn voorgelegd. De oorspronkelijke hypothesen zijn voordat de interviews plaatsvonden aan verschillende experts voorgelegd voor commentaar en zijn ook tijdens de interviews op enkele punten aangescherpt. Dit heeft er tot toe geleid dat de hypothesen zijn geëvalueerd en opnieuw

geformuleerd. Iedere verbeterde hypothese wordt hierna weergegeven met de reactie van de geïnterviewden daarop.

### *Selectieve codering*

8.5 Enquete, validatie en resultaten bestuurder. De paragraaf 8.4 is een samenvatting van reacties van de geïnterviewde directeuren/bestuurders op de voorgelegde hypothesen. Hieruit zijn in concept vragen voor een enquête naar voren gekomen. Deze concept-enquêtevragen zijn voorgelegd aan een tiental experts, waarbij de respons op honderd procent lag. De aangedragen verbeteringen in de conceptvragen zijn tachtig procent schriftelijk overlegd en twintig procent telefonisch. De verbeteringen zijn gemaakt in woordkeuzes, opdeling van een enkele vraag, verduidelijking van vragen en het maar voor één uitleg vatbaar maken van vragen. Het doel van deze enquête is om de hypothesen en antwoorden daarop te valideren. In totaal zijn 60 corporatiedirecteuren/bestuurders aangeschreven om deel te nemen aan de enquête van een woningcorporatie met meer dan 10.000 verhuureenheden.

### **Selectie criteria van woningcorporaties door zes coderingen**

Bij individuele onderzoeken naar de financiële positie van de corporaties en van de sector als geheel, gebruikt het Centraal Fonds (CFV) referentiegroepen. Deze referentiegroepen maken een zinvolle peergroup vergelijking mogelijk tussen gegevens van corporaties. In de bedrijfsvergelijking 'Corporatie in Perspectief' kan voor een groot aantal variabelen worden vergeleken hoe de score van een specifieke corporatie zich verhoudt tot de score van de referentiegroep, waar de corporatie toe behoort. De referentiegroepen van het CFV voldoen aan deze criteria. De referentiegroepen studentenhuisvesting, ouderenhuisvesting, gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen en met krimpende portefeuille, zijn allen volgens de toelichting op de indeling van de referentiegroepen over het verslagjaar 2007 van het CFV met de referentiedata, niet representatief op het gebied van de algemene bezitskenmerken, bedrijfsproces en financiële waardering ten opzichte van alle corporaties. De grote herstructureringscorporaties kennen een portefeuille die in transitie zijn en zijn in alle andere data, als bijvoorbeeld de IPD, niet meegenomen en daarmee niet representatief voor verdere vergelijkingen.

De selectiecriteria zijn bedoeld om eventuele onvolkomenheden in de eerder genoemde data van referentiegroepen weg te nemen. Dit kan door de zes opeenvolgende filters waarbij het onomstotelijk is vastgesteld dat het een toegelaten instelling is (filter 1), het resultaat van de corporatie is en niet een samengesteld resultaat met een andere niet woningcorporatie (filter 2), de corporatie sinds de bruterings in 1995 in deze vorm bestaat om onderlinge vergelijkbaar te zijn qua leeftijd (filter 3), het geen fusiecorporatie is en/of daarin in transitie is omdat dit een vertekend beeld kan geven (filter 4), vastgoedsturing aantoonbaar dient te zijn in relatie tot missie om de onderlinge verbondenheid aan te tonen (filter 5) en een positieve ontwikkeling moet vertonen van professioneel gedrag omdat daarmee de jaarverantwoording afgelegd kan worden naar het CFV.

### 4.3. Literatuurstudie 2005-2009

De literatuurstudie heeft plaatsgevonden vanuit een aantal invalshoeken, die een beeld geven waar welke informatie te generen is geweest aan de hand van een selectie van (wetenschappelijke) artikelen van vakliteratuur, masterstudies en literatuur van promovendi op basis van het in waarden denken en besturen. De selectie heeft plaatsgevonden zoals dit in figuur 12 *Selectie van vakliteratuur* is opgenomen waarbij onderscheid gemaakt is naar het niveau, het belang, frequentie en aantallen. Het onderzoeksonderwerp is een specifiek Nederlands onderwerp. Wetenschappelijke literatuur – alhoewel gepromoveerd – op dit gebied is beperkt aanwezig. Van het aanwezige potentieel volgens figuur 4 van in totaal circa 720 vakbladen, zijn de inclusiecriteria voor het selecteren van artikelen een combinatie van de begrippen waarden, besturing en corporaties. Vanuit deze inclusiecriteria bleken 149 artikelen – of 21% – relevant te zijn.

*Figuur 11: Selectie van promotieonderzoeken.*

<i>Auteurs</i>	<i>Universiteit</i>	<i>Titel</i>
<i>Dreimüller, A.P. (2008)</i>	<i>EUR</i>	<i>Veranderen is voor anderen: onderzoek naar verandermanagement bij woningcorporaties.</i>
<i>Eijk, G. van (2010)</i>	<i>TUD</i>	<i>Unequal networks. Spatial segregation, relationships and inequality in the city</i>
<i>Koolma, H.M. (2009)</i>	<i>VUA</i>	<i>Verhalen en prestaties. Een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties.</i>
<i>Nieboer, N. (2009)</i>	<i>TUD</i>	<i>Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties.</i>

**Figuur 12: Selectie van vakliteratuur.**

<b>Uitgave<sup>7</sup></b>	<b>Niveau / belang</b>	<b>Frequentie</b>	<b>Totale aantallen over 5 jaar</b>
<i>Service magazine</i>	<i>WO. Service Magazine levert een bijdrage aan de kennisverbreding en verdieping van het vakgebied vastgoed en bekendheid van de mastertrack Real Estate Management en Development aan de Technische Universiteit Eindhoven. Artikelen reviewed.</i>	<i>3 maal per jaar</i>	<i>15</i>
<i>Real estate magazine</i>	<i>WO. Development, finance, economics, management. Real estate magazine staat onder verantwoordelijkheid van de wetenschapsredacteur dr. H. Remøy en wil een bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van het vastgoedvak. Artikelen reviewed.</i>	<i>6 maal per jaar</i>	<i>30</i>
<i>Real estate research quarterly</i>	<i>WO. Onafhankelijk uitgave van Vereniging van Onroerend Goed Onderzoek in Nederland (VOGON), PropertyNL en Amsterdam School of Real Estate (ASRE). Real estate research quarterly signaleert nieuwe ontwikkelingen in de wetenschapsgebieden die relevant zijn voor de vastgoedsector. Artikelen reviewed.</i>	<i>4 maal per jaar</i>	<i>20</i>
<i>Tijdschrift voor de volkshuisvesting</i>	<i>WO/HBO. Uitgave van het NIROV.</i>	<i>6 maal per jaar</i>	<i>30</i>
<i>Building business</i>	<i>WO/HBO. Opinievormend voor vastgoedwereld, tijdschrift voor strategie, marketing en management in de bouw.</i>	<i>10 maal per jaar</i>	<i>50</i>
<i>PropertyNL</i>	<i>WO/HBO. Onafhankelijk researchcentrum voor vastgoed in Nederland.</i>	<i>2 maal per maand</i>	<i>96</i>
<i>Vastgoedmarkt</i>	<i>WO/HBO. Trends en ontwikkelingen in de vastgoedmarkt.</i>	<i>12 maal per jaar met 8 specials</i>	<i>100 **)</i>
<i>Aedes magazine</i>	<i>Middelbaar/HBO. Opinievormend brancheblad.</i>	<i>Per twee weken</i>	<i>520 *)</i>

\*) alleen jaargang 2008 is onderzocht; \*\*) alleen jaargangen vanaf 2008 zijn verkrijgbaar.

De (maatschappelijke) waarde gemeten in rendement en invloed van wetenschappelijk onderzoek – en ook publicaties (Van Engeldorp Gastelaars 2011) – wordt veelal uitgedrukt in aantal publicaties en citaatscores (Bensing 2006). Een niet gewenste bijwerking hiervan is dat kennis eenzijdig wordt

<sup>7</sup> Opgesteld in samenwerking met prof. ir. W.G. Keeris MRICS, em. professor Vastgoedmanagement en visiting professor Real Estate Housing TU Delft.

verspreid. Consequentie hiervan is dat de kennis niet altijd terechtkomt waar men deze kennis kan gebruiken. Overigens is de maatschappelijke impact moeilijk (Veenhoven, De Koster & Van Meeteren 2003) te kwantificeren. Volgens Maas (2009: 174-179) is het cruciaal om te meten vanuit het organisatie perspectief op de maatschappij, en niet vanuit de organisatie. Dit zijn redenen geweest om naast de wetenschappelijke artikelen, ook vakliteratuur mee te nemen in dit onderzoek. De artikelen zijn als basismateriaal gebruikt. De promotieonderzoeken worden in paragraaf 7.2. geanalyseerd.



## 5 WAARDEN EN BELEVING

De derde deelvraag bij de onderzoeksvraag is: hoe kunnen waarden en oriëntatie van corporaties getoetst worden op basis van het criterium maatschappelijke relevantie? Dit hoofdstuk wordt ingeleid met een definitie van waarde. In paragraaf 4.1 wordt het denken in waarden in de context van corporaties beschreven en in paragraaf 4.2 het denken in waarden van geld door bestuurders.

In 1271-1272 werd voor het eerst in de Nederlandse taal het woord *waerde* beschreven in '*selue van waerde te waerde*' (Gysseling 1977: 210, r.37) als een prijs voor iets wat een waarde vertegenwoordigd. Waarde is ook afgeleid uit waardigheid in *Werde, warde, waerde in alle munten also na in are werden* (Pijnenburg et al. 2001: dl. 2). In het huidige Nederlands is dit te vertalen als: prijs, waarde, waardigheid, zo ook in alle munten, naar gelang in hun waarde. Waarde en waardering zijn ook eigenschappen van communicatie over en weer tussen object en subject (Pirsig 2000). Waardering, ook als kwaliteit te beschouwen (Ahaus 2006a), is het universele principe van het universum waarop al het andere gebouwd is. Waarden en waardering kunnen dan ook gedefinieerd worden als een eigenschap van communicatie over en weer tussen object en subject, het principe waarop alles is gebouwd.

Waarden hebben ook een positie ingenomen in debatten over integriteit in de publieke sector, bedrijfsethiek (Fisscher 1994), maatschappelijk verantwoord ondernemen (SER 2000, Ten Kate 2004) en zijn een kernthema geworden (Huberts 2003, 2005). Oude waarden verdwijnen en nieuwe waarden ontstaan waarbij woningcorporaties zich concentreren op hun 'core business'. Rotmans zegt daarover: '*Een strategische fout, waarbij het zou moeten gaan om het eigen bestaansrecht in de toekomst*' (Rotmans 2012: 134). Meer aandacht in het bedrijfsleven en bedrijfskunde is gekomen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (Nijhof, Fisscher & Karssing 2005 en Nijhof, Karssing, & Fisscher 2006), ethiek (Fisscher 1994), integriteit en innovatie (Fisscher 2012). In het maatschappelijk en politiek debat domineren meer de morele waarden als rechtvaardigheid, gelijkheid en eerlijkheid. Zij roepen een ander associatie op dan winstgevendheid en ondernemerschap vanuit het bedrijfsleven (Van der Wal 2006: 1). Uit literatuuronderzoek van Van der Wal (2006) en Van der Wal, Huberts, Van den Heuvel & Kolthoff (2006) – met behulp van een clustermethode en een rangordening – is een

publieke waardepanorama ontstaan die op verschillende niveaus van de organisatie betrekking hebben. Onderkendend dat publieke en private verschillende omgevingen kennen, - en woningcorporaties hybride organisaties zijn - kunnen de meest vijf meest centrale gedeelde publieke organisatiewaarden worden onderscheiden die in het midden van die waardepanorama staan: eerlijkheid, verantwoordingsbereidheid, deskundigheid, betrouwbaarheid en (sociale) verantwoordelijkheid (Van der Wal 2006: 7) en deze kunnen dan ook als een waardenoriëntatie van de organisatie worden gedefinieerd. Volgens Van der Wal is hierbij de beperking aanwezig dat de vraag blijft bestaan of ze allemaal op een vergelijkbare schaal, dimensie of niveau te plaatsen zijn.

## **5.1 Zienswijzen op waarden**

Het antwoord op wat waarde is, wordt mede bepaald door hoe iemand naar waarde kijkt (Ahaus 2006a, Copeland et al 2003, Jagersma 2003). Een econoom kijkt en definieert waarde anders dan een filosoof of socioloog. Waarde kent vele verschillende verschijningsvormen en is een aanduiding voor het belang van iets en geeft in feite aan hoe groot het belang is dat een persoon of groep hecht aan het verkrijgen van iets: een (on)roerend goed, informatie, dienst of een recht. De vraag is hoe er gekeken kan worden door verschillende lenzen van waardeverschijningsvormen om een beeld te schetsen van wat waarde is en hoe een interpretatie kan worden gegeven van wat waarde kan zijn. Een lens waardoor gekeken is, is het rapport *De winst van waarden* (2000), het in waarden denken volgens de Sociaal-Economische Raad (SER). Dit rapport is ontstaan vanuit de vraag van het toenmalige kabinet over de toenemende belangstelling voor het maatschappelijk ondernemen. De andere lens is die van de auteurs van *Onderneming en Maatschappij* (Balkenende 2003) die vanuit hun wetenschappelijke verantwoordelijkheid kijken, maar ook gebruik maken van hun inzichten vanuit de maatschappelijke functies die zij hebben vervuld.

### **5.1.1 Waarden en maatschappelijk verantwoord ondernemen**

De vraag is of waarden los gedacht kunnen worden van een context. Bestaan er universele waarden die op elke context toepasbaar zijn, en dient men rekening te houden met het bestaansrecht van waarden? Zijn alle waarden gelijk of bestaat er een waardepiramide? En is deze waardepiramide vandaag



anders dan morgen, en daarbij aansluitend: is er sprake van een waardeval of -verschuiving, waarbij mensen wel een waardegevoeligheid hebben, maar andere waarden belangrijker zijn gaan vinden dan eerder? Een paradigma ontstaat door een uitspraak te doen over waarde en beslissingen: het is niet moeilijk om beslissingen te nemen, als men weet wat waarden zijn. Anders geredeneerd kan men veronderstellen dat het nemen van beslissingen de waarde beïnvloedt.

Kijken we naar ondernemingswaarde, en in het bijzonder maatschappelijke ondernemingswaarde, dan kunnen we stellen dat waarden van ondernemingen een externe dimensie waarde hebben (de markt) en een interne dimensie waarde (de opstelsom van loyaliteit en motivatie van individuen), aldus Jagersma (2003). Jagersma(2003: 1-2) stelt dat de ondernemingswaarde in het bijzonder een resultaat is van een drietal elementen. Als eerste element gelden de individuele waarden van invloedrijke medewerkers op sleutelposities, op veelal leidinggevende niveaus. Door aandacht voor kernwaarden en overtuiging van medewerkers ontstaat een cultuur van meer bereidheid voor opvolging van regels (Nijhof, Fisscher & van Drunen 2002: 14-33). Als tweede element de historie van een onderneming en als derde de context van de bedrijfstak waarin zij opereert. Volgens Jagersma zijn twee elementen eigenlijk een gegeven: de historie en de bedrijfstak. De historie is een gegeven dat niet te veranderen is en de invloed van een bedrijf op de bedrijfstak is bijna ongrijpbaar. Blijft over de invloed en rol van leidinggevendenden op sleutelposities. Zij kunnen veranderingen bewerkstelligen door de hardware aan bijvoorbeeld fundamentele koerswijzigingen aan te passen: organisatiestructuur, strategie, systemen en processen. Maar de belangrijkste aanpassing kan men bewerkstelligen door de software: de ondernemingswaarden te veranderen. Een nieuwe koers door doelstellingen moet immers worden gedragen en uitgevoerd worden door individuen. De (nieuwe) ondernemingswaarde vervult een brugfunctie tussen niet veranderende persoonlijke doelstellingen van individuen en de koerswijziging van veranderende ondernemingsdoelstellingen. Anders kapseist het schip van een onderneming die van koers verandert in een verraderlijke rode cijfer zee, als het de ondernemingswaarden niet verandert. De ondernemingswaarde die bepaald wordt door de individuele waarden is dus bij nader inzien een kurk waarop de onderneming drijft. Of zoals Jagersma (2003) waarde en waarden definieert: *'Waarden zijn noodzakelijk om waarde (winst respectievelijk aandeelhouders-waarde) te genereren. Ondernemingen hebben een probleem als de waarden van een onderneming in geen enkel opzicht corresponderen met de te realiseren waarde (zoals vastgelegd in ondernemingsdoelstellingen). Waarden en waarde zijn twee zijden van de medaille genaamd ondernemingssucces'*.

Kijken we naar de waarde van maatschappelijk verantwoord ondernemen zoals ook de Sociaal-Economische Raad (SER) in het rapport *De winst van waarden* (2000) deze definieert (zie volgende alinea), dan kunnen we stellen dat twee belangrijke kernelementen bepalend zijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ten eerste: het zich bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op drie dimensies – *Profit (het economisch rendement)*, *People (de gevolgen voor mensen binnen en buiten de omgeving)*, *Planet (de effecten op het natuurlijk leefmilieu)* – en op het bijdragen aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn. Een relatie onderhouden met de verschillende belanghebbenden kan op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op rechtvaardige vragen uit de maatschappij. Klamer (2003: 29) stelt zich de vraag of de maatschappelijke betrokkenheid een nieuwe succesfactor is, naast de drie P's van de triple bottom line: profit, people en planet. In het SER-rapport *De winst van waarden* zijn deze drie P's één van de kernwaarden bepalend voor het maatschappelijk ondernemen. Ontwikkelingen vanaf de crisis in 2008 maken het dat er nog een vierde P aan toegevoegd kan worden: die van Principles. Basis voor verantwoord ondernemen zijn principes als eerlijkheid, openheid en goed burgerschap, een legitimering of een licence to operate. Deze vierde P kan ook vervangen worden door pneuma (en *nous*)<sup>8</sup>, de betekenis van adem, levensgrond, denken en besef. Het pneuma of ook wel geest genoemd is in zeer grote mate afhankelijk van het lichaam. Kijken we nu naar de waardedefinitie van de vierde P van Pneuma als 'het in de geest handelen van', en de drie verschillende niveaus van de subjectieve, objectieve en absolute geest, en passen we deze toe op de kernelementen van de SER (2000) over maatschappelijk verantwoord ondernemen, dan ontstaat de volgende definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen met waarde en waarden.

#### Een definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen:

De onderneming richt zich bewust op de volgende vier dimensies van de ondernemingsactiviteiten – Profit (het economisch rendement), People (de gevolgen voor mensen binnen en buiten de omgeving), Planet (de effecten op het natuurlijk leefmilieu), Pneuma (het in de

---

<sup>8</sup>In de stoïcijnse filosofie is stoïcijnse filosofie is pneuma het concept van 'de adem van het leven', een mengsel van de elementenelementen lucht (in beweging) en vuur (als warmte). De van oorsprong Griekse medische schrijvers vinden in menselijke vitaliteit de adem. Pneuma voor de stoïcijnen is het actieve, generatieve principe dat zowel het individu als de kosmos organiseert. In zijn hoogste vorm is het pneuma de menselijke ziel (psyche), die een fragment van het pneuma is: de ziel van God.

geest handelen van) – en draagt bij aan het welzijn en welvaart op langere termijn. Dit in relatie met de verschillende belanghebbenden – als huurders en gemeenten – die wordt onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op rechtvaardige vragen uit de maatschappij.

### 5.1.2 Equivalent van het grensnut

Het begrip waarde wordt ook in het vastgoed (Keeris 2001: 737-761) niet eenduidig gedefinieerd. Het kent omschrijvingen als het equivalent van het grensnut of marginale nut van het betreffende object, of als de economische betekenis die aan een zaak wordt toegekend – uitgedrukt in geld – of als een bedingbare prijs op een abstracte markt. Het gebrek aan eenduidigheid wordt geweten aan het feit dat de waarde via een subjectieve waardering tot stand komt en voor verschillende doeleinden wordt gebruikt. De bepaling van de waarde wordt gebonden aan het doel waarvoor de waardering werd uitgebracht. Door dit subjectieve karakter van waardering kunnen effecten als persoonlijke voorkeuren, beschikbaarheid van onder andere financiën en informatie, risicobeoordelingen, toegedachte matchingspotentie, rendementsprognose en dergelijke in de waardering spelen. Belangrijke nuancering wordt gegeven door de nadere toelichting door middel van *'Er is een groot verschil tussen begrippen waarde en prijs, welke in het algemeen spraakgebruik vaak door elkaar gehanteerd worden. De waarde drukt een gedacht, mogelijk na onderhandeling te behalen prijsniveau uit, terwijl de prijs het niveau uitdrukt dat daadwerkelijk tot stand is gekomen. Tussen aanname en die realiteit kan dus een discrepantie zitten, zowel positief als negatief, omdat elke koper zijn eigen motieven en beweegredenen heeft voor de betreffende verwerving.'* (Keeris 2001: 737-761). Laten we dit gedachtegoed los op de corporatie dat *'wonen was niet alleen een gezondheids- maar ook een opvoedkwestie was, het ging ook om de moraliteit en maatschappelijke integratie'* (Van der Schaar 2001).

### 5.1.3 Gresham en woningcorporaties

In tijden van hervorming of verslechtering van het ondernemen met maatschappelijk vastgoed kan zich een wet voordoen die niet is onderzocht, maar wel algemeen aanvaard is: de wet van Gresham, die luidt: *bad money drives out good money exchanged for the same price*. Deze vergelijking is te trekken met de instabiliteit van vastgoedsturing van corporaties. Visser (1995: 266-268) komt in zijn betoog tot de conclusie dat, in analogie met de wet van Gresham, dit een bruikbare invalshoek geeft voor de bestudering van een

breed scala van verschijnselen van instabiliteit in het economische leven. De wet blijkt niet algemeen geldig te zijn, maar Kindleberger<sup>9</sup> (Visser 1995) heeft laten zien dat de wet veralgemeniseerd kan worden in de zin van dat het gevaar kan bestaan dat de markt de bestaande (prijs)verhoudingen opeens niet meer accepteert en van de ene activa naar de andere vlucht. Het ondergewaardeerd zijn van bijvoorbeeld het vastgoed van corporaties, de woningen, wordt actief opgepot en als vermogensobject aangehouden. Zie hier ook de discussie over de verhoging van de inkomensgrens bij woningcorporaties ten gevolge van het concurrentiebeding van corporaties in Nederland (brief Europees Commissaris Kroes, 14 juli 2005<sup>10</sup>). Het verband tussen markt verzwakking en koers is een toepassing van de koopkrachtpariteitstheorie en gaat in een land de hoeveelheid woningen in waarde omlaag, dan zijn meer woningen nodig om een bepaalde hoeveelheid van een goed of marktpositie te kopen en hierdoor daalt de prijs van die woning. Nieuwsgierigheid naar de nieuwe ontwikkelingen zorgt ervoor dat ondernemingen zich heroriënteren en dat het oude verhandelen door verkoop van bestaand bezit, waardoor circulatie werd bemoeilijkt. Maken wij hier de vergelijking met de munt, dan geldt de uitspraak van Gresham. Visser (1995: 267-268) haalt regelmatig de wet van Gresham naar voren om de invloed van een crisis te duiden. Bij een crisis treedt een situatie in werking waarbij de verschillende geldsoorten niet langer als gelijkwaardig aanvaard worden. Het massaal willen omzetten van het ene soort geld – lees ook hier de financiële markt waarvan de vastgoedmarkt deel uit maakt – in het andere soort geld, blijkt dat niet altijd te kunnen doordat de inwisselbaarheid wordt opgeheven. Het verhaal is in de ogen van Kindleberger (Visser 1995) uit te breiden buiten de monetaire sfeer: *'Het gaat op wanneer er geld, andere financiële activa en reële activa bestaan die, bij prijsverhoudingen als substituten voor elkaar kunnen functioneren. Weliswaar is er niet steeds sprake van een officiële prijsverhouding waar de marktprijsverhoudingen van gaan afwijken, maar er is bij een crisis wel iets wat daar op lijkt, namelijk een plotselinge wijziging in de verwachtingen waardoor de oude marktprijsverhoudingen niet meer voldoen en houders van het opeens overgewaardeerd geachte actief hun bezit willen afstoten'*<sup>11</sup>. De wet van

---

<sup>9</sup>Charles P. Kindleberger (1910-2003) was een historisch econoom en auteur van meer dan 30 boeken. Zijn in 1978 verschenen boek *Manias, Panics and Crashes*, over de spectaculaire zeepbellenbeurs, werd in 2000 na de dotcom, herdrukt. Kindleberger staat bekend om zijn hegemonische stabiliteitstheorie.

<sup>10</sup>Zie hier ook het schrijven van 13.09.2005 over 'Staatssteun en de sociale huursector in relatie tot de Europese regelgeving'. De brief is door de toenmalige minister van VROM, mevrouw S.M. Dekker beantwoord in haar schrijven d.d. 19.04.2006.

<sup>11</sup>Zie hier de financiële crisis vanaf 2008 en de crisis bij de woningcorporaties vanaf 2008.

Gresham luidt in de herformulering dat *'Two monies are unstable over time since the weak one drives the stronger into hoarding'*<sup>12</sup>. Kindleberger stelde verder dat, om de gevolgen van een crisis binnen de perken te houden, een 'tender of last resort' nodig is, zonder de prijsverhoudingen volledig los te laten. In zijn benadering is de aandacht verschoven van individuele soorten vastgoed naar portefeuillemanagement van economische subjecten als maatschappelijk vastgoed, en daardoor wordt de wet van Gresham een nuttig analytisch model voor een corporatie.

## 5.2 Waardebeleving van geld

Geld heeft een verstandelijk, een ingenomen en een gedragscomponent in zich. Geld geeft dan ook inzicht in de waarden van het individu en weerspiegelt gebieden van waardestructuren en haar financiële en economische systemen. Daarom is het van belang om naar waardebeleving van bestuurders te bezien. Geld als eigen waarden en geld van een organisatie kunnen verschillende percepties hebben. Welke perceptie hebben bestuurders in de huidige economische en financiële crisis? Welke invloeden voelen ze? In dit hoofdstuk wordt hiervan een analyse gemaakt.

### 5.2.1 Waarden, houding en crisis

Onderwerp van dit deelonderzoek zijn: waarden, houdingen, crises, in hun relatie tot geld. Geld houdt de denkers en wetenschappers al millennia bezig. De eerste gedachten over wat is geld, vinden we in de *Ethica Nicomachea* van Aristoteles. Van de geldtheoretici is ook Abate Ferdinando Galiani<sup>13</sup> te noemen, die in 1751 schreef over het geld en tot de conclusie kwam dat degenen die slechts geld hebben eigenlijk niets hebben. Het tweede deel van Goethes *Faust* bevat veel interessante essays over geld, fouten en leningen. De belangrijkste hypothese in deze onderzoekscontext kunnen we als volgt formuleren: het begrijpen van wat geld voor een individu betekent geeft ons inzicht in de waardesystemen van de corporatiebestuurder. Maatschappelijk gezien weerspiegelt het begrip en het omgaan met geld een groot deel van de waardestructuur van de samenleving en van haar financiële en economische systemen. Waarden zijn voor zowel het individu als voor de samenleving van groot belang; zij zijn dus onderhevig aan continu onderzoek. Op het niveau van het individu kunnen we waarde begrijpen als een benchmark waarop behoeften, houdingen en gevoelens zich afstemmen en die het handelen stuurt en beslissingen over de houding mogelijk maakt. Waarden zijn interne

<sup>12</sup>Engelse term voor het oppotten van geld, het hamsteren van voedsel en dergelijke.

<sup>13</sup>Ferdinando Galiani (2 december 1728-30 oktober 1787) was een Italiaanse econoom. Friedrich Nietzsche noemde hem de 'meest kieskeurige en verfijnde intelligentie' van de Achttiende Eeuw.

indicatoren van het menselijk doen en laten; zij sturen het menselijk denken en handelen. Psychologisch gezien laten waardesystemen het trekken van conclusies over bepaalde persoonlijkheidstrekken toe. Op het niveau van sociale systemen, zoals de maatschappij, geven waarden naast behoeften, normen of sancties, de sociale actie van leden van de samenleving weer. Normen en waarden zijn onderhevig aan deze verandering, zowel op persoonlijkheidsniveau als op het niveau van de sociale systemen. Onder een crisis kan men de complete destabilisering van een systeem verstaan, wat als het dieptepunt bereikt is voor een totale hervorming zorgt. Dan kunnen zowel het persoonlijke als het sociale systeem als geheel getroffen worden. Vast staat dat gedragingen van een mens tot uiting komen in waardering van geld.

### **5.2.2 Waardering van geld**

Waardering van geld werd in het bijzonder door Tang (1992a,b, 1993, 1995) empirisch onderzocht. Tang ontwikkelde de Money Ethic Scale (MES), die in verschillende internationale empirische studies gebruikt werd. Deze schaal was ook een van de fundamenteën voor vragen betreffende waarden en houdingen. Tang ging er vanuit dat de houding ten opzichte van geld een cognitief, een affectief en een gedragscomponent in zich heeft. Met vragen betreffende geldmanagement wordt de gedragscomponent gemeten. Met de vragen over de houding worden de cognitieve aspecten als macht en prestatie gemeten. En met de vragen over het welzijn direct en indirect meten we de affectieve gezichtspunten. Deze categorieën geven een beeld weer voor waardeverhoudingen in crisistijden. Naast de houding tegenover geld en het omgaan met geld zijn ook de affectieve aspecten als vragen over het persoonlijk welzijn onderzocht. Er zijn drie redenen waarom dit onderzoek betekenis heeft. In de eerste plaats de actualiteit vanwege de crisis en in de tweede plaats de contantloze geldstromen, die via kredietkaarten en internet lopen, hetgeen de vraag naar voren laat komen over waarde-, instellings- en gedragsveranderingen. Als laatste de financieel-psychologische vraagstellingen die in het algemeen aan relevantie gewonnen hebben, omdat gebleken is dat de traditionele verklaringen van economen over het omgaan met geld ontoereikend zijn. Voor dit onderzoek zijn een aantal uitgangspunten gehanteerd. Geld is een van de belangrijkste culturele verworvenheden van de mensheid. Economische geldtheorieën dekken slechts een klein deel hiervan. Naast de filosofie en sociologie kan ook de psychologie waardevolle inzichten leveren. Een filosofisch uitgangspunt, dat

gericht is op de universaliteit van geld en een overzicht van het belang van geld voor individuele personen geeft, is dat geld gestolde tijd is (Meck 2009): geld is een ruilmiddel en daardoor een gestolde vorm van tijd. Bovendien is het uitgangspunt 'The essence of money is, that it carries meaning' (Furnham en Argyle 1998: 38) fundamenteel van belang. Meck (2009) geeft aan: (a) geld geeft inzicht in de waarden van het individu; maatschappelijk gezien weerspiegelt het belangrijke gebieden van de waardestructuur van de samenleving en van haar financiële en economische systemen en (b) het belang van geld is afhankelijk van de sociaal demografische kenmerken zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, beroep en religie. De waarden en houdingen van individuen ten opzichte van geld geven dus inzicht in persoonlijkheidsstructuur en waardevolle informatie over expressie van machts- en prestatie-motief. Dit betekent dat mogelijk relaties tussen prestatie of macht in verband met financiële beoordeling gelegd worden (Meck 2009).

### 5.2.3 Waarden gerichte strategie

Het onderwerp van de onderzoekslijn van Meck is: 'De samenhang van communicerende waardesystemen, beslissingen en handelingsstrategieën in Value Investing.' (Meck 2009). De onderwerpen van deze onderzoekslijn zijn aan de ene kant een waardegerichte investerings- en beleggingsstrategie en aan de andere kant gebieden van de persoonlijkheid: de attitudes en waarden, evenals de beslissingen en acties.

*Figuur 13: Waarnemingen naar gedrag, afgeleid vanuit persoonlijkheid (Meck 2009).*



Het beeld van de mens was tot voor kort voor economen heel simpel: de mens handelt altijd rationeel en zou bijgevolg geïnteresseerd zijn in voordeel en maximalisatie van winsten. In 2002 werd de Nobelprijs voor de economie evenwel niet uitgereikt aan een econoom maar aan de psycholoog Daniel Kahneman. Door deze erkenning werden steeds vaker psychische vraagstukken in de economie aan de orde gesteld en veranderde het beeld van de mens. Om financieel-economische fenomenen in het individuele geval en in de massa te kunnen verklaren, raakten irrationele en onbewuste aspecten van de persoonlijkheid in het middelpunt van de belangstelling. Waarden, emoties, hebzucht en angst zijn hier voorbeelden van. In publicaties als over de reconstructie van de val van de ABN AMRO (Smit 2008) en de Vastgoedfraude (Van der Boon & Van der Marel 2009) over miljoenenzwendel aan de top van het Nederlandse bedrijfsleven worden voorbeelden beschreven. De psycholoog Kahneman en zijn collega's hebben onder andere de basis gelegd voor het onderzoek naar het menselijke oordeelsvermogen en de besluitvormingsprocessen in de financiële sector. Bijzonder doorslaand waren de onderzoeksresultaten van de subjectieve waardegewaarwording die ze in hun Prospect Theory (Kahneman & Tversky 1979, Kahneman 2012: 295-306) formuleerden en bewezen dat een waarde niet kan worden beschreven als een functie van het absolute bedrag in geld. Om vanuit deze theorie inzicht te krijgen in wat de waardebeleving van een corporatiebestuurder is en wat het daarbij behorend gedrag is, is een enquête gehouden onder alle corporatiedirecteuren.

#### **5.2.4 Waardebeleving van corporatiebestuurders**

Om waarden beleving van corporatiedirecteuren te begrijpen is het enquêteren van deze mensen *een activiteit die als voornaamste doel heeft het inwinnen van deze informatie* (Van Engeldorp Gastelaars 2008: 408). Onder alle 451 corporatiedirecteuren/bestuurders is in mei 2010 een enquête gehouden over het in waarden denken van een directeur/bestuurder van een corporatie, die is opgenomen in Bijlage 1. Deze vragenlijst is gebaseerd op de theorie van Meck (2009). De gegevens zijn verwerkt met het statistisch programma SPSS. Het onderzoek heeft de volgende resultaten opgeleverd. Alle 451 corporatiedirecteuren zijn in 2010 aangeschreven om deel te nemen aan de enquête Waardedenken waarbij de respons 22 procent was. Van de 98 respondenten waren van 2 de gegevens niet bruikbaar vanwege wisseling van functie van de bestuurder en onvoldoende tijd. De enquête is opgezet in vijf



thema's van vragen 'over uzelf als bestuurder, eigen geldmanagement, geldmanagement binnen de organisatie, welke betekenis heeft geld voor u als bestuurder?', financiële crisis en uw persoonlijk welzijn als bestuurder.' De uitkomst van dit onderzoek is opgenomen in bijlage 1.

Uit de enquête rijst een homogeen beeld van een bestuurder van een corporatie. Binnen het thema *Vragen over uzelf* is de overgrote meerderheid van de bestuurders een man met een gemiddelde leeftijd van 54 jaar, waarbij de helft van de ondervraagden tussen de 50 en 59 jaar zijn, en waarbij de jongste 33 en de oudste 71 jaar is. Over het algemeen is vrijwel iedereen tevreden tot zeer tevreden over de huidige baan en heeft ook vrijwel iedereen een opleiding op hbo of wetenschappelijk niveau. In een vorige functie heeft men ook vooral een beslissingsbevoegde functie gehad. De gezinssituatie van de bestuurders als overwegend (84) getrouwd, is als traditioneel te beschouwen, waarbij het overige percentage vooral wordt bepaald door alleenstaand of met partner. Kijkend naar de politieke partij waar de bestuurder bij de laatste landelijke verkiezingen op heeft gestemd, leidt dit niet tot een bijzondere conclusie.

Het eigen geldmanagement, als tweede thema, geeft een beeld van de wijze waarop bestuurders met het eigen vermogen omgaan. Gemiddeld is de bestuurder 20 jaar bezig met eigen geldmanagement, waarbij de focus vooral ligt op spaargeld, aandelen en fondsen en onroerend goed. De investeringshorizon die privé wordt aangehouden is voor een groot gedeelte meer dan 5 jaar waarbij opvallend is dat ook een groot gedeelte geen antwoord hierop geeft. Het investeringsgedrag van de bestuurder privé is over het algemeen op vragen hierover te betitelen als redelijk zeker, waarbij ook hier een groot gedeelte hierop geen antwoord geeft. Bij de vraag hoe hij zijn investeringsgedrag privé zou beoordelen is de bestuurder over het algemeen stabiel en langzaam; ook hier geeft een groot gedeelte geen antwoord. Dit doet zich vergelijkbaar voor bij de vraag van de samenstelling van het vermogen. Opvallend is dat een derde van de ondervraagden geen antwoord geeft op de vragen aangaande het eigen investeringsgedrag en samenstelling van het eigen vermogen, wat kan duiden op een privacygevoelig onderwerp of een mindere focus hierop, gezien de eerder gestelde percentages ten aanzien van aandelen en spaargeld. De gronden voor een beslissing voor verandering van de eigen vermogenssamenstelling vindt men in de mogelijkheden van investeren tijdens een crisis en in zekere investeringen.

Als derde thema staat het geldmanagement binnen de organisatie centraal. Gemiddeld zijn de organisaties 11 jaar bezig met het investeren van kapitaal binnen de organisatie, bij de helft van de organisaties ligt dit tussen de 4 en 17 jaar. De horizon van de investeringsperiode ligt voor een groot gedeelte van de organisaties langer dan 7 jaar, waarbij de invloed van de

bestuurder op het type investering vooral ligt op onroerend goed met als doel verhuur en verkoop. De verhouding tussen verhuur en verkoop valt op, waarbij relatief gezien de focus op verkoop, als niet-primaire doelstelling van een corporatie, fors is. Het investeringsgedrag van de organisatie is over het algemeen zeker, stabiel en langzaam.

Als vierde en laatste thema is er de financiële crisis en het persoonlijke welzijn. De huidige crisis heeft weinig tot helemaal niet het leven van een bestuurder veranderd en hij kent over het algemeen geen grote angsten. Kijkend naar de stellingen van *Welke betekenis heeft geld voor u?* blijkt dat bestuurders over het algemeen geld zien als gewoon goed dat veel vrijheid geeft en zij zien dat de meeste mensen een goede baan willen om veel geld te verdienen. Overigens realiseert men zich over het algemeen wel dat geld 'niet aan bomen groeit'. Verder valt op dat stellingen als 'dat geld een uitdrukking is van prestatie, macht is, vluchtig geluk, sparen belangrijk is en dat geld altijd de wereld zal regeren', als bepalend worden ervaren door de bestuurder. Daar in tegen wordt geld niet als sexy ervaren en verschaft dit geen respect. Overigens geeft een vergelijkbaar percentage aan hier geen mening over te hebben. De beleving van beheersing van geld wordt niet ervaren door de verschijningsvorm van niet tastbare papieren die niemand beheerst, en het bezit van geld wordt als niet immoreel ervaren. Men vindt dat het nemen van een lening om te kopen niet vrij normaal is en men is niet van mening dat geld de meeste problemen zou kunnen oplossen. Gekoppeld aan de stelling of een *lening vertrouwen betekent*, geeft circa een derde aan het hier mee eens te zijn. Men is het met de stelling *Ik denk vaak over geld na en wat ik ermee zou kunnen doen* over het algemeen niet eens. Het praten over geld is algemeen geaccepteerd en men ervaart het hebben van veel geld als een luxe.

De wijze waarop de bestuurder dus met eigen geld omgaat bepaalt in dit onderzoek een groot deel van de waarde(structuur) van de corporatie. Zijn prestatie-indicatoren als macht en geld die de wereld zullen blijven regeren en het feit dat hij zich niet laat beïnvloeden door de huidige financiële crisis, geven zijn perceptie en oriëntatie aan. Hij kent daarbij geen angsten waardoor – samen met de perceptuele reactie – de reactiesnelheid die bijdraagt om de werkelijkheid te structureren en maatregelen te nemen nihil is, ondanks dat de crisis op haar dieptepunt voor een totale hervorming op een nieuw en hoger niveau mogelijkheden geeft. Vanuit de theorie over waarde over geld en de resultaten van de enquête uit dit onderzoek kan men stellen dat de affectieve en gedragscomponent wel aanwezig is bij de bestuurder. De functie

van een absoluut bedrag in geld is niet te vertalen in een subjectief waargenomen waarde.

### 5.3 Maatschappelijke integratie en ordening

Het samengesteld begrip van maatschappelijk ondernemen heeft, door het financieel en maatschappelijk rendement, een impliciet opgesloten conflict in zich. Een legitimering (Moore 1995: 105-134) zou kunnen worden ontleend aan het veld waarin de corporatie werkzaam is en verantwoording aflegt, in plaats van het mechanisme van landelijke politieke democratische controle. De resultaten van het onderzoek in dit hoofdstuk zijn als volgt te duiden.

1. Er is een waardenpanorama die op verschillende niveaus van de organisatie betrekking hebben (Van der Wal 2006, Van der Wal, Huberts, Van den Heuvel & Kolthoff 2006) en kunnen een vijftal gedeelde organisatiewaarden worden onderscheiden: eerlijkheid, verantwoordingsbereidheid, deskundigheid, betrouwbaarheid en (sociale) verantwoordelijkheid (Van der Wal 2006).
2. Waardering, ook als kwaliteit te beschouwen (Ahaus 2006a), is het universele principe van het universum waarop al het andere gebouwd is. Waarden en waardering kunnen dan ook gedefinieerd worden als een eigenschap van communicatie over en weer tussen object en subject, het principe waarop alles is gebouwd (Pirsig 2000 en Gysseling 1997:210, r.37).
3. Waarden zijn voor elke betrokkene anders en worden daardoor anders uitgedrukt (paragraaf 5.2.1.).
4. Een maatschappelijk verantwoorde onderneming richt zich bewust op profit, people, planet en pneuma en draagt bij aan het welzijn en welvaart op langere termijn (Jagersma 2003, Klamer 2003, Nijhof, Fisscher & Drunen 2002, SER 2000).
5. Wonen is niet alleen een gezondheids- maar ook een opvoedkwestie maar gaat ook over moraliteit, maatschappelijke integratie en ordening van de sector (Van der Schaar 2001).
6. De aandacht is verschoven van individuele soorten vastgoed naar portefeuillemanagement van economische subjecten als maatschappelijk vastgoed (paragraaf 5.1.3.).
7. Gedragingen van een mens komen tot uiting in waardering van geld (Tang 1992a,b, 1993, 1995, Meck 2009, Furnham & Argyle 1998, Khaneman & Tversky, Khaneman 2012).

8. De wijze waarop de bestuurder met eigen geld omgaat bepaalt een groot deel van de waardestelling van de corporatie (paragraaf 5.2.4.).
9. De bestuurder laat zich niet beïnvloeden door de huidige financiële crisis en geeft daarmee zijn perceptie en oriëntatie aan (paragraaf 5.2.4.).
10. De functie van een absoluut bedrag in geld is niet te vertalen in een waargenomen waarde (paragraaf 5.2.4.).

Uit de samenvatting en resultaten van dit hoofdstuk kan de volgende algemene conclusie worden getrokken als antwoord op de derde deelvraag: Hoe kunnen waarden en oriëntatie van corporaties getoetst worden op basis van het criterium maatschappelijke relevantie?

*Corporaties zijn gericht op het creëren van maatschappelijke waarden door bewust middelen te alloceren voor maatschappelijke doelstellingen en willen deze waarden behouden, herstellen en vernieuwen. Maatschappelijke integratie en ordening van de sector zijn daarbij van belang waarbij gedragingen van de bestuurder bepalend zijn.*

## 6 MANAGEMENT VAN FINANCIËLE EN MAATSCHAPPELIJKE WAARDEN

De vierde deelvraag is: hoe stuurt de bestuurder nu in de praktijk, maakt hij gebruik van besturingsmodellen en zijn de theorieën omtrent Corporate Real Estate Management (CREM), die ontleend zijn aan de commerciële vastgoed sector, nuttig? De vastgoedmarkt is onlosmakelijk verbonden met de financiële wereld. Deze sterke verwevenheid bepaalt ook een zeker sturingsmechanisme vanuit het perspectief van waardebeleving en dus sturing van geld en vastgoed. In de huidige situatie van corporaties wordt gestuurd op waarden van een corporatie. Maar wat zeggen getallen, prestatievelden en taken? En hoe consistent is de corporatie? Is hier relevant onderzoek naar gedaan, wat zeggen stakeholders hierover en wat kunnen de corporaties leren van het bedrijfsleven dat vastgoed inzet dat beter past bij zijn bedrijfsdoelstellingen?

### 6.1 Sturing van een corporatie

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in ontbrekende besturings- en toezichtvragen in relatie tot maatschappelijke opgaven en welke middelen invloed hebben op het creëren van een zo groot mogelijke waarde volgens de perceptie van de *stakeholders* van het maatschappelijk vastgoed. Vanuit de doelstellingen van het onderzoek zijn resultaatgebieden onderscheiden als motiverende samenhang van de uitgangspunten van de maatschappelijke onderneming in relatie tot haar missie en opgave. In het onderzoeksdoel is gesteld dat er een herkenbaarheid zou moeten zijn met de betrokken partijen vanuit het externe perspectief. Het proces van wat de bestuurlijke overwegingen zijn voor het handelen van de corporatie als een maatschappelijke onderneming, wordt nader geanalyseerd en de rol van het functioneren van het in- en externe toezicht. Vanuit dit perspectief heeft een analyse plaatsgevonden van publicaties die een beeld geven van wat de besturings- en toezichtvragen zijn, en in het bijzonder waar ze ontbreken.

De VROM-raad onderkent in haar advies *Wonen in ruimte en tijd*, dat we in een tijd verkeren waar het gaat om denken over de huisvestingsopgave, waarbij Reijndorp (lid VROM-raad) zich bijvoorbeeld afvraagt '*waarom corporaties de huisvesting van de nieuwe gastarbeiders overlaten aan*

*malafide verhuurders en uitzendbureaus'* (VROM-raad 2009: 9-11) als nieuw maatschappelijk relevant onderwerp. In haar advies signaleert de Raad een drietal belangrijke trends: de groeiende behoefte om onder gelijkgestemden te wonen, de toenemende hang naar comfort en gemak, en meerhuizigheid (herkomst uit een ander land met een tijdelijk verblijf in Nederland). Dit permanente gegeven van deze ontwikkeling maakt corporaties onrustig in het denken over andere vormen van (tijdelijke) huisvesting. Het advies van de Raad is om minder voor behoud en zekerheid te kiezen, maar zich te richten op de vraag waar nieuwe doelgroepen en initiatieven van bewoners zijn. Hiertoe is de vraag gerechtvaardigd, op welke wijze corporaties sturen op hun volkshuisvestelijke opgave. Voordat deze vraag beantwoord kan worden, is in de vakliteratuur over volkshuisvesting en vastgoed in de periode van 2005-2009 gezocht naar waarden en sturing binnen de volkshuisvesting. Op basis van de drie hoofdprocessen in de organisatie (Weggeman, Wijn en Kor 2003:32): doelen stellen, organiseren en realiseren zijn de bevindingen ondergebracht in de navolgende paragrafen: 6.1.1. Sturing op maatschappelijk vastgoed (doelen stellen), 6.1.2. Sturing met prestatievelden, taken en indicatoren (organiseren), 6.1.3. Sturing op rendement (organiseren) en 6.1.4. Sturing op consistentie na de brutering (realisatie).

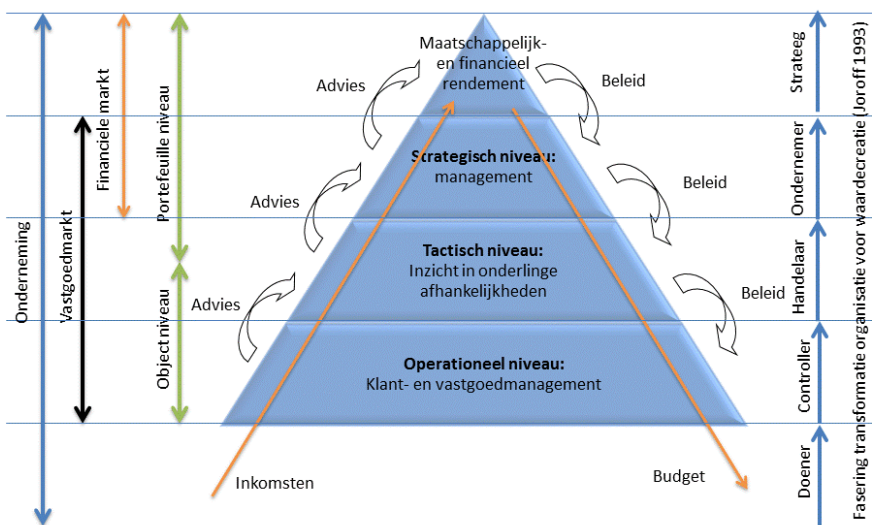
### **6.1.1 Sturing op maatschappelijk vastgoed**

Het effect van de maatschappelijke opgave van de woningcorporaties kan worden bepaald door de financiële randvoorwaarden en beschikbare middelen die volgens Van Os (2006, 2007, 2008 en 2009) een aantal vragen oproepen. De eerste is wat het minimale vermogen van de corporatie zou moeten zijn, waarmee de verdere inzet van haar vermogen bepaald kan worden. Na deze vraag te beantwoord te hebben kan men het vermogen toedelen aan twee dimensies om haar maatschappelijke doel te bereiken: de ruimtelijke en sectorale opgave, en de activiteiten. De complexe vraag van hoe effecten van inzet van het beschikbare vermogen zichtbaar zijn en gemeten kunnen worden, wordt door Van Os (2006) niet beantwoord. Bij het toedelen aan de twee eerder genoemde dimensies kan verondersteld worden dat bij het leveren van een financiële bijdrage vier componenten relevant zijn: het saldo van de (des)investeringskasstromen, de exploitatiekasstromen, de autonome waardeontwikkeling van het vastgoed en de marktwaarde. Van Os (2006) stelt: *'De centrale sturingsopgave van corporaties is om zoveel mogelijk maatschappelijk rendement te realiseren onder de voorwaarde dat*

*de financiële continuïteit van de organisatie niet in het geding komt. Dat betekent dat de financiële waardesturing niet gericht is op de maximalisatie van de financiële waarde, maar op het handhaven van een aanvaardbaar minimum van het vermogen, het saldo van de beleidswaarde en de rentabiliteitswaarde.* Met andere woorden: het gaat hier om het verschil tussen de financiële vertaling van de beleidsstrategie (beleidswaarde) en de waarde die aan een onderneming wordt toegekend op basis van de gekapitaliseerde resultaten (rentabiliteitswaarde). Het WRR-rapport *Bewijzen van dienstverlening* (2004) zegt dat het belang van de maatschappelijke dienstverlening nauwelijks niet onderschat kan worden. Het rapport analyseert problemen rond de kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid van de maatschappelijke dienstverlening.

De termen vastgoedsturing (Keeris 2007 en 2008a) en inzet (Van Driel 2010) zijn niet eenduidig gedefinieerd en worden op diverse momenten door verschillende partijen anders uitgelegd (Dubbeldams-Ooms 2008: 90 en Keeris & Dubbeldams-Ooms 2009). Corporaties geven te kennen zich te professionaliseren en staan ook onder sterke druk om die slag te maken. Zij geven daarbij aan dat financiële en maatschappelijke drijfveren niet gescheiden kunnen worden. Dit vanuit de motivatie dat beide activiteiten door drijfveren van vastgoed en organisatie verbonden zijn. De invloeden en de verbanden tussen de financiële en maatschappelijke doelen en activiteiten worden helderder als een onderscheid gemaakt kan worden tussen de beide perspectieven, en verantwoord kunnen worden naar de stakeholders, die hun invloed dan terug kunnen zien. Overigens blijkt uit het onderzoek van Dubbeldams-Ooms (2008) dat het begrip stakeholders ten opzichte van klanten, partners en toezichthoudende instanties verwarring geeft. In de gewenste helderheid, ook naar stakeholders toe, moet de onderneming zich realiseren dat alle rollen als fund-, portefeuille-, asset- en propertymanagement in de vastgoedkolom van de corporatie vertegenwoordigd zijn. Uit het onderzoek van Dubbeldam-Ooms (2008) wordt het portefeuille- en assetmanagement als belangrijkste verbeterpunt gezien voor het heden ten dage functioneren van de corporatie. In de hedendaagse praktijk worden veel modellen van vastgoedsturing gecombineerd of geïntegreerd met elkaar. Maar er is daarom behoefte aan een model dat aansluit bij de hedendaagse vastgoedsturing (Nieboer 2009). Wezenlijke elementen voor het proces van vastgoedsturing zijn de verschillende managementniveaus en de beleids- en adviespendel.

Figuur 14: Model vastgoedkolom en communicatielijnen.



## 6.1.2 Sturing op prestatievelden, taken en indicatoren

Deze paragraaf behandelt de gebieden waarop de corporaties acties moeten ondernemen – de prestatievelden –, de werkzaamheden die daarin verricht worden – de taken – en de aanwijzingen die tot bepaalde gevolgtrekkingen kunnen leiden – de indicatoren –. In 2004 verschijnt van Gruis (2004) een getalsmatige analyse van het voorraadbeleid van corporaties, beoordeeld in het licht van de door de rijksoverheid geformuleerde doelstellingen. De analyse wijst uit dat corporaties in de jaren negentig voldaan hebben aan de doelstellingen van de overheid: er is meer gebouwd en verkocht dan verwacht. Verbeteringen van naoorlogse woningvoorraad zijn wel achtergebleven. Eind jaren 90 en begin 21<sup>e</sup> eeuw vertoonden de corporaties een dalende trend in nieuwbouw en verkoop, terwijl de ambities van de overheid juist hoger waren. Naar verwachting zullen de door de overheid geformuleerde ambities niet worden waargemaakt. Kijkend vanuit de gestelde ambities zijn vragen te stellen bij de effectiviteit van de corporaties. Hierbij



kan de kanttekening gemaakt worden dat gebrek aan financiële middelen en wet- en regelgeving ook invloed hebben gehad op de te leveren prestaties en dat ambities van het Rijk onevenredig hoog zijn gesteld. De ambities zijn echter wel gebaseerd op een analyse van de woningvoorraad en -behoefte. Een flink vermogensoverschot zou de corporatie wel in staat moeten stellen meer prestaties te leveren. De vraag is of het huidige beleid voldoende mogelijkheden geeft voor sturing. 'Management by speech' zoals Van der Schaar (2004) dit aangeeft, is zeker onvoldoende om in ruimte mate zekerheid te bieden om doelstellingen van de corporatie echt te realiseren. Matching van middelen en taken zal een belangrijkere rol gaan spelen als er niet wordt teruggegrepen op subsidies en regelingen. Verder doet Gruis (2004) een aanbeveling om corporaties veel explicieter ter verantwoording te roepen op basis van hun eigen beleidsvoornemens in relatie tot elkaar en in relatie tot lokale en nationale beleidsdoelen. Het vergelijken met objectieve informatie van het maatschappelijk rendement door middel van een benchmark ontbreekt volgens Gruis (2004). De afwegingen tussen maatschappelijk en financieel rendement kan pas plaatsvinden als de gewenste prestaties op een meetbare wijze plaatsvinden. Het financieel rendement zou dan in cijfers uitgedrukt moeten worden die aansluiten bij de beleidsdoelstellingen. Een risicoanalyse, die over het algemeen nog geen gemeengoed is bij corporaties, is hier een aanvulling op. Het ontbreken van meting van maatschappelijke prestaties en de financiële consequenties daarvan, maken geen transparante afwegingen tussen financieel en maatschappelijk rendement mogelijk. Het afleggen van verantwoording van het maatschappelijk ondernemerschap wordt daardoor bemoeilijkt, zo niet onmogelijk gemaakt. Er is vooral behoefte aan goede objectieve informatie over doelstellingen en prestaties. Maatschappelijk dividend en beleidseffecten kunnen wel financieel berekend worden door de Investment Property Databank (IPD). De mate van transparantie van het jaarverslag door Het Glazen Huis is ook belangrijk. Echter geeft dit geen antwoord op de vraag of de beoogde doelstellingen ook daadwerkelijk zijn behaald.

Vanuit het wettelijke kader van het Besluit Beheer Sociale-Huursector (BBSH) en de Ministeriële Geschriften<sup>14</sup> (Ministerie van VROM 1992 en Staatscourant 2010) mogen woningcorporaties (utiliteits)voorzieningen ontwikkelen en exploiteren als er een relatie is met één of meer prestatievelden van de BBSH. Daarnaast is het de corporatie alleen toegestaan de fysieke component van vastgoed als (utiliteits)voorziening aan te bieden en is het niet toegestaan facilitaire diensten ten behoeve van de

---

<sup>14</sup>Kepers (2005: 10-11): de MG-circulaire 2001-26 is er mede voor bedoeld om vooruitlopend op de integrale Woningwet en in de lijn van de Nota Wonen woningcorporaties meer mogelijkheden te bieden ten opzichte van het BBSH en MG 99-23 (3 november 1999).

utiliteitsvoorziening aan te bieden. In de nota Wonen gaat het om: toegang tot fatsoenlijke, betaalbare woonruimte voor iedereen, stedelijke vernieuwing waar de markt dit niet doet en het voorkomen van segregatie, voor zover die participatie van mensen aan de samenleving verhindert<sup>15</sup>. Naar de visie van Gruis kan het BBSH prima fungeren als basis, waarbij het zij herschreven zou moeten worden met het oog op het vervullen van de kerntaken.

Het uit het bestel treden (Kramer 2009), zoals de Veste in Ommen (Sinke 2003, Laverman 2008 en 2009a-e) zich voorstelt, levert een discussie op binnen de sector. Het verlaten van het bestel (Laverman 2009a) is een publieke discussie geworden na de bekendmaking van het Belastingplan 2008. Dit is al eerder een discussie geweest in 2001-2002 onder de noemer opting-out. In deze periode is het uiteindelijk niet gekomen tot opting-out vanwege vele obstakels zoals onder welke condities dit zou kunnen plaatsvinden. Deze discussie over obstakels is niet anders geworden in 2008, maar verbreedt zich nu ook naar een discussie over het vermogen van de corporatie. Is het vermogen ontstaan doordat corporaties goed met hun bezit zijn omgegaan, de juiste besluiten hebben genomen, of door de marktwerking? Een causaal verband tussen de indertijd verstrekte subsidies en het huidige vermogen is nauwelijks aan te tonen volgens Laverman (2009a: 8). Naast de inhoudelijke en procedurele discussie over de condities over uittreding en de vergelijking met een Fiscale Beleggingsinstelling (FBI), zoals dit bekend is van beleggings- en pensioenfondsen, gaat het om angst over het verliezen van macht: *‘Wat volgt er nog als eenmaal maatschappelijk gelegitimeerd geld aan de corporaties onttrokken wordt, dan is de kans groot dat er nog meer bedacht wordt.’* (Laverman 2009e). In een reactie in Building business (jrg. 10 (2008), nr.2: 37) wil de politiek *‘onder geen voorwaarde accepteren dat een corporatie met haar toevertrouwd maatschappelijk kapitaal aan de haal gaat’*. Dit omdat de overheid niet wil dat een corporatie aan de vennootschapsbelastingplannen van het kabinet ontkomt door uittreden, en dat de overheid de volkshuisvestelijke opgave wil blijven bepalen.

### 6.1.3 Sturing op rendement

Keeris<sup>16</sup> plaats een aantal kanttekeningen bij de betrouwbaarheid van de lange tijdsreeks van de ROZ/IPD-Vastgoedindex, die van groot belang is aangezien de financiële markt analyses maakt die gebaseerd zijn op lange

---

15Bescherming van het publieke belang. Visie van De Vernieuwde Stad op een nieuwe ordening in de corporatiesector (augustus 2008)

16Artikelen over geconstrueerde historische tijdreeksen: Keeris (2005) en Hordijk (2005).

tijdsreeksen. De drie punten van kritiek zijn: het ontbreken van een direct gelegd verband tussen direct en indirect rendement (het zogenaamde teller/noemer effect), het herleiden van het directe rendement uit transactiepreisen en de basis van de index: de Standing Investments Portfolio. De waardeontwikkeling komt in de teller van de wiskundige breuk van het indirecte rendement (Total Rate of Return – TRR) tot uitdrukking. Maar deze verdwijnt weer in de noemer van het totaal rendement in het daaropvolgend jaar. Zij zijn dus onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Het actief managen van het risico-rendementsprofiel zal dan ook waarde toevoegen (Bol 2005).

Het herleiden van het directe rendement uit transactiepreisen is een niet altijd even een transparante berekening. Het netto exploitatie resultaat is niet te ontleen aan de teller van het indirecte rendement. Het derde punt van kritiek van Keeris is dat ervan uitgegaan wordt dat de reguliere verhuurportefeuille als beeld wordt gebruikt. Objecten in transitie worden in een schaduwportefeuille ondergebracht, waarmee met de overgebleven portefeuille een normaal marktbeeld geschetst zou moeten worden. Zij is dus niet representatief voor de marktsituatie. Bij de benadering van het stabiele karakter van het directe rendement, en het aanvullende indirecte rendement, is te stellen dat de vastgoedbelegger een belang heeft. Ten eerste het direct rendement vastgesteld op dividendrendement als een obligatie. Ten tweede het indirect rendement vergeleken met een aandeel dat zowel positief als negatief kan uitvallen. Keeris veronderstelt (2005: 43) ook dat benchmarking alleen op basis van het totaal rendement zinloos is. Zij zou vooral gebaseerd moeten zijn op aparte graadmeters van het directe en indirecte rendement. Hiermee wordt een andere benadering gegeven aan het rendement-risicoprofiel voor de vastgoedbeleggingsportefeuille. Hordijk (2005a) weerlegt de kritiek van Keeris door de grote inspanningen die verricht zijn door institutionele beleggers voor de totstandkoming van de historische cijferreeksen met de beschikbare data. Daarnaast wordt het eerste punt van kritiek van Keeris door Hordijk weerlegd doordat de gebruikte methodiek algemeen gebruikelijk is. Hordijk geeft daardoor impliciet aan dat de kern van de opmerking van Keeris juist is. Het herleiden van de transactiepreisen is volgens Hordijk (2005b) vooral gebaseerd op de voorhanden exploitatiegegevens en is derhalve valide. Hij refereert hierbij ook aan het smoothing effect van de afkoop van de subsidies van VROM in 1998<sup>17</sup>.

---

17De rendementen voor woningen in de sociale woningbouw werden in die tijd door VROM gegarandeerd op basis van 10-jarige staatsleningen, waarbij ook een heel gelijkmatig beeld van het directe rendement werd veroorzaakt.

### 6.1.4 Sturing op consistentie na de bruterling

In de oprichtingsvergadering van Aedes in 1995 is de Memorie van Toelichting met het *opting-out* principe in relatie tot het afrekenen met de corporaties niet in de vergadering ingebracht. Dit principe van *opting-out* en afrekenen is een bijzondere constructie vanwege de – wel of niet mogelijke – bepaling van de waardering van de publiekelijk ingebrachte waardeontwikkeling en de private inbreng. De toenmalige minister van VROM erkende een waarde van het management van vastgoed. De vraag is hier hoe randvoorwaarden waarden kunnen toevoegen aan datgene wat de Staat op dat moment wilde achterlaten. De Staat kon dit niet. Kijkend naar wat de essentie is van de toegevoegde waarde van corporaties, dan is dit het fijnmazige netwerk van de infrastructuur, die van onschatbare waarde is. De toegevoegde waarde voor de overheid is anno 2009 de afroming van het vermogen van de corporatie door de vennootschapsbelasting (VPB), zoals die door de sector wordt beleefd. Deze VPB heeft een budgettaire en instrumentele functie door belastingheffing. Het stelsel van een corporatie is voor de overheid van toegevoegde waarde door haar bewerkbaarheid in onder andere de besturing van de Nederlandse economie en werkgelegenheid door de overheid. Hierdoor is het *opting-out* principe – de vrijlating van de vorm van dienstverlening – niet aan de orde.

Bij de bruteringsoperatie in 1995 zijn de exploitatierisico's van het woningbestand door de corporaties overgenomen op basis van een reeks aannamen ten aanzien van toekomstige ontwikkelingen en enige toegezegde consistentie in het beleid van de overheid. De corporaties hebben de verantwoordelijkheid op zich genomen voor het realiseren van de volkshuisvestingsdoelstellingen in de sociale sector, onder regie van de lokale overheid. Met deze operatie is een exploitatierisico ontstaan van de door de overheid bepaalde kwaliteit van het woningbestand. Dit bestand sluit niet meer aan bij de markt en blijft gekoppeld aan de karakteristiek van de woningmarkt als een voorraadmarkt. De corporatie is geen onafhankelijke onderneming geworden, maar heeft wel de erkenning gekregen van een zelfstandige private onderneming. Deze hybride situatie werkt uiterst complicerend (Keeris 2004: A6.1-A6.22), maar wordt in de Nederlandse politieke en maatschappelijke verhoudingen wel als wenselijk geacht. De bruterling is dus deregulering, die overwegend plaatsvindt door centralisatie en uniformering van normstellingen en procedures (Peeters 1992), en is een riskante operatie geworden. Dit doordat: (a) in de gehanteerde parameters onvoldoende risicodekking voor een worstcasescenario is verwerkt, (b) op

consistentie van het overheidsbeleid niet afgegaan mag worden, omdat het beleid bij de waan van de dag wordt bepaald, (c) de huurontwikkeling onderdeel uitmaakt van het inkomen, daarin een aanmerkelijk belang heeft en dit een van de weinige parameters is waarop de Rijksoverheid direct invloed kan blijven uitoefenen en (d) de individuele corporatie geen invloed kan uitoefenen op het inzetten van solidariteit van andere corporaties voor haar specifieke geval.

Brandsen (2001) heeft een onderzoek gedaan naar de gevolgen van uittreding. Hij acht het niet onwaarschijnlijk dat grote corporaties uit de sociale woningbouwsector stappen en op de vrije markt komen op weg naar professionalisering (Brandsen & Helderma 2007). In een financieel problematische situatie is een corporatie aangewezen op en onderworpen aan een beleidsvisie van een reddende partij, waarbij die visie afwijkend kan zijn van die van de corporatie. Primair is het beleid van een corporatie gericht op de continuïteit van de onderneming op basis van haar eigen beleidsvisie en verantwoordelijkheden. Het samengaan door een fusie is een mogelijkheid, mits de effecten voordelen hebben en doorwerken in de exploitatie en lokale markten. De overheid heeft hierbij een regiefunctie, zodat de corporatie zicht richt op het door de lokale overheid gewenste volkshuisvestingsbeleid. Het functioneren van de corporatie is ook gebaseerd op het behalen van rendement – het sluitend krijgen van de financiële huishouding uitgezet in de tijd – maar een vooraf gestelde eis ontbreekt hier. Er treedt hiermee ook een spanning op tussen het beperken van risico's enerzijds, en anderzijds het tegemoet komen aan de belangen van de huurder. Deze relatie van corporate governance zou duidelijker worden binnen de corporatie als de positie van eigenaar en aandeelhouder afgesplitst worden (Keeris 2004: A6.1-A6.22) van die van het management. Hiermee worden de eigen verantwoordelijkheden duidelijker, om uiteindelijk de belangenafwegingen zuiverder in beeld te krijgen en te houden.

## **6.2 Governance, stakeholders en instrumenten**

*'Het proces van beïnvloeding door belanghebbenden van de gang van zaken bij ondernemingen, zowel ter zake van besluitvorming als ter zake van de uitvoering van het beleid'* (Peij 2002).

Maar hoe wordt nu gestuurd vanuit een referentiekader? Het referentiekader van dit onderzoek is de wijze waarop de corporate governance, en in het bijzonder die van woningcorporaties, wordt uitgevoerd. Daarnaast geven stakeholders ook een reflectie over hoe zij kijken naar het in waarden denken en besturing van corporaties. Door onderzoek hiernaar is een conclusie te trekken over stakeholders, instrumenten en gedrag. Het Corporate Real Estate

Management is in dit onderzoek ook een referentiekader voor het beleid van een woningcorporatie.

### **6.2.1 Corporate governance woningcorporaties**

Mensen hebben een grote rol bij het bepalen van de strategie van de organisatie. Het gaat om wat mensen verwachten van wat de organisatie moet bereiken en hoe zij invloed kunnen uitoefenen op organisatiedoelen. De verwachtingen en doelen kunnen beantwoord worden aan de hand van een viertal vragen: (1) Wie zou de organisatie moeten dienen en hoe zouden de richting en de doelen van een organisatie bepaald moeten worden: de corporate governance? (2) Wie dient de organisatie werkelijk: de stakeholders? (3) Welke doelen zou een organisatie moeten nastreven en wat is de beïnvloeding door ethische overwegingen? En (4) Welke doelen krijgen werkelijk prioriteit en hoe hangt deze af van de culturele context? (Johnson & Scholes 2002: 193-195).

De aandacht voor corporate governance (Hooge 2005) komt voort uit het feit dat er steeds meer een verschil is tussen eigendom en management van een organisatie en dat organisaties steeds transparanter moeten zijn voor eigenaren, stakeholders en de gemeenschap. Het bestuur (Goodijk 1998) is primair verantwoordelijk voor de doelen en de wensen van eigenaren. Hoe deze zeggenschap verloopt kan op veel verschillende wijzen ingevuld worden. De wijze waarop het eigendom in een organisatie wordt vormgegeven is van fundamenteel belang voor de doelen van de organisatie, en daarmee ook voor de strategie op hoofdlijnen, samenhang en logica (Mouwen 2006). De verwachtingen van stakeholders worden bepaald door de politieke context en andere omgevingsfactoren die werken op de organisatie. De stakeholders zijn daarbij te definiëren als individuen of groepen die erop vertrouwen dat de organisatie hun eigen doelen vervult. Verschillende stakeholders hebben verschillende verwachtingen.

Naast het voorgaande spelen het sociale aspect van de organisatie en de verwachtingen die daaraan ten grondslag liggen een rol. Deze ethische punten kunnen op drie verschillende niveaus verschijnen: macro, corporate en individueel (Johnson & Scholes 2002: 215-216). Er kan gesproken worden over een ethische standaard van wat een organisatie minimaal verplicht is aan zijn stakeholders en de maatschappij in het algemeen. Alhoewel geen pasklaar antwoord te geven is op de wijze waarop een organisatie met ethiek (Van Enk 2008) omgaat, zal integriteit in de toekomst alleen maar belangrijker

worden. Bedrijfsethiek is dan ook niet alleen een aangelegenheid van buitenstaanders. Zij kan worden geïntegreerd in de bedrijfsvoering en gericht zijn op maatschappelijke waarden toevoeging (Fisscher 1994). Ook culturen beïnvloeden de stakeholders doordat waarden van de maatschappij in de tijd veranderen en strategieën in de loop van de tijd daarom veranderen. Binnen de organisatie is ook van belang het werkveld van de organisatie te onderkennen omdat zij zich zal conformeren aan veronderstellingen die leven binnen het werkveld en die als legitiem worden beschouwd. De organisatiecultuur is gebaseerd op waarden, beleving en 'het-is-zoals-ik-het-zie'-veronderstellingen die resulteren in een paradigma. De factoren die de doelen van de organisatie kunnen beïnvloeden moeten goed gecommuniceerd worden.

### **Corporate governance woningcorporaties**

In 2002 werd het eerste rapport *'Corporate governance in Nederland: de stand van zaken'*<sup>18</sup> gepresenteerd aan de minister van Financiën, met daarin opgenomen aanbevelingen voor goed bestuur, adequaat toezicht en het afleggen van verantwoording. De conclusie in dat rapport is, dat in de periode van 1997 tot aan 2002 wel vooruitgang is geboekt, maar ook dat er nog veel verbetering mogelijk en wenselijk is. Een belangrijke aanbeveling was om een vernieuwde code voor 'best practice' op te zetten, die getoetst zou moeten worden op naleving. In dezelfde periode heeft een verdere wetenschappelijke verkenning plaatsgevonden met het belichten van verschillende invalshoeken (Peij et al. 2002). In 2006 heeft de Tweede Commissie Corporate Governance, onder voorzitterschap van M. Tabaksblat (2006), een vernieuwde code voor 'best practice' opgezet en afgerond. De vernieuwde code scherpert de rollen aan van de bestuurder, commissaris, aandeelhouders en die van de controlerende accountant. De code vraagt om een 'pas toe, of leg uit'-verantwoording van Nederlandse ondernemingen vanaf het jaarverslag over 2004. Corporate governance wordt door Peij (2002) omschreven als: *'Het proces van beïnvloeding door belanghebbenden van de gang van zaken bij ondernemingen, zowel ter zake van besluitvorming als ter zake van de uitvoering van het beleid'* (Peij 2002). De Commissie Peters stelt in haar rapport *'Corporate governance in Nederland: de stand van zaken'* (2002) dat corporate governance over een driedubbele eenheid handelt: besturen en beheersen, verantwoordelijkheid en zeggenschap, en verantwoording en toezicht. Door woningcorporaties is de Governance Code Woningcorporaties (Winter 2006) ingesteld. Later is de naleving en werkbaarheid onderzocht (Zijlstra Center 2009), ingebed en geëvalueerd naar verbreding en verdieping

---

<sup>18</sup>Onder voorzitterschap van drs. J.F.M. Peters, de eerste Nederlandse Commissie Corporate Governance, december 2002.

van goed bestuur (Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties 2010).

### **Checks en balances**

Om tegemoet te komen aan het verantwoordingscriterium van de corporaties (Aedes 2006) zijn verschillende checks en balances mogelijk of denkbaar: het stimuleren van toezichthouders tot een goede taakuitoefening (professionalisering door opleidingen, trainingen en verbeteren van de kwaliteit), functieroulatie (herbenoeming is geen automatisme), zelfevaluatie (het eigen functioneren evalueren); openbaarheid (een krachtige check die zelfregulering stimuleert), aansprakelijkheid, controle (de Commissie Bedrijfstakcode Woningcorporaties), het stimuleren van de directie tot een goede taakuitoefening, kwaliteitsborging (intervisie, visitatie, certificering), publieke verantwoording (benchmark, klanttevredenheidsonderzoek) en concurrentie (creëren van keuzevrijheid motiveert tot betere prestaties). De voorzitter van de Raad van Commissarissen en het bestuur spelen een belangrijke rol bij het betrekken van commissarissen in de besluitvorming van veranderingsprocessen. Concluderend kan men stellen dat door structuur, samenstelling en taakstelling van de Raad van Commissarissen, de conflictgevoeligheid geminimaliseerd en de effectiviteit en kwaliteit van het toezicht geoptimaliseerd wordt. Een conclusie is ook vanuit welk governancesysteem een bestuurder, commissaris of aandeelhouder ook opereert, het draait uiteindelijk om de mensen die er invulling aan geven. Een systeem is pas succesvol als de betrokken mensen bekwaam en integer zijn, verantwoording willen afleggen, en zich verdiepen en verbreden naar goed bestuur (Monitoringscommissie Governancecode Woningcorporaties 2010). De corporate governance biedt meer rechten aan de aandeelhouders dan aan anderen, maar in ons economisch systeem van ordening blijft het uiteindelijk de publieke opinie, die een oordeel velt over de prestaties van de onderneming(en).

### **6.2.2 Stakeholders en instrumenten**

Het zij opgemerkt dat de corporate governance altijd gericht is op shareholders, maar bij non profit organisaties zijn dit stakeholders. Definiëring van stakeholders (Hooge, Van der Sluis & Vijlder 2004) is van belang vanwege de onduidelijkheid die kan ontstaan over de verschillende groepen belanghebbenden in relatie tot de resultaatgebieden. De klant in de marktsector is uiteindelijk degene die bepaalt, betaalt en geniet van een



product of dienst. Binnen de corporatiewereld ligt dit een stuk complexer (Kamminga 2008). Een onderdeel van de positiebepaling moet daarom een nadere bepaling van de belanghebbenden zijn. Bepalend voor de plaatsing hiervan in de resultaatgebieden is de vraag, welke relatie de belanghebbenden hebben met de doelstelling van de volkshuisvesting. Zij kunnen worden onderverdeeld in klanten, partners, toezichthouders, mede aanbieders en concurrenten. De keuzevrijheid van de klant zal in veel gevallen beperkt zijn, omdat de corporatie ofwel lokaal een monopoliepositie bezit, ofwel doordat de vraag het aanbod ver overstijgt.

De invulling die de deelnemers uit het onderzoek van Poorter en Gruis (2006a) geven aan het begrip meerwaarde, is te splitsen in drie categorieën: (1) pragmatisch (activiteiten kunnen door participatie makkelijk gerealiseerd worden), (2) moreel (maatschappelijke activiteiten inbedden, waardoor erkende toegevoegde waarde ontstaat) en (3) inhoudelijk (beschikbaarheid specialistische kennis en expertise). Door onderzoek van Poorter en Gruis (2006a) ontstaat de indruk, dat de meerwaarde voornamelijk ligt op het pragmatische en inhoudelijke vlak en veel minder op het morele vlak. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat het belang van participatie van belangenhouders al onderkend wordt. Relatief veel van de onderzochte corporaties zetten dit participatiebeleid door. In de jaarverslagen ontbreekt veelal wel de koppeling tussen maatschappelijk ondernemen en het afleggen van verantwoording. Op het ondernemingsniveau wordt de mate van invloed bepaald door het raadplegen van belangenhouders die op projectniveau veelal meebeslissen.

De vertegenwoordiging van de belanghebbenden is over het algemeen ondergebracht in institutionele omgevingen als het Centraal Fonds Volkshuisvesting, de Woonbond, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, Aedes, de Bank Nederlandse Gemeenten en de Vereniging Toezichthouders in Woningcorporaties. In de statuten van deze belangenhouders is de borging van hun belangen verankerd en bepalend voor het beleid dat zij voeren. Kijkend naar de statuten van deze belangenhouders, blijkt dat elk het belang van zijn leden vertegenwoordigt, maar dat dit meer omvat dan alleen de volkshuisvestelijke opgave. Het bevorderen van het sociale grondrecht van wonen is terug te vinden in artikel 2, lid a van Statuten van de Woonbond. Het lidmaatschap van de Woonbond is gestoeld op het behartigen van bewonersbelangen en natuurlijke personen. Dit in tegenstelling tot Aedes die toegelaten rechtspersonen, die werkzaam zijn op het terrein van het wonen toelaat als lid. Een definiëring van wat het statutair maatschappelijk doel is, is aan de orde en interpreteerbaar door de leden van de vereniging Aedes. Aedes stuurt wel op een duidelijke verplichting om haar statuten en reglementen na te leven, waarbij alleen het bestuur gerechtigd is (Statuten

Aedes, artikel 8, lid 2) een lid te royeren. De Vereniging Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) stuurt als tegenwicht van de brancheorganisatie Aedes op drie rollen van toerusten en verder professionaliseren, belangenbehartiger en bewaker om haar doel te bereiken. In haar verdere definitie van het bereiken van haar doelen is zij vooral faciliterend in deze drie rollen. De rol van bewaker vormt zich door het bevorderen van (Statuten VTW, artikel 2, lid c) het besef van de specifieke positie van woningcorporaties in het maatschappelijke middenveld en de noodzaak hier als toezichthouder op een integere wijze vorm aan te geven. De statuten van Aedes laten een beeld zien van het bereiken van haar doelstellingen door het behartigen van de belangen van haar leden, de organisatie van de gemeenschappelijkheid binnen de bedrijfstak en het bieden van services. Ook binnen Aedes is uitsluiting of royering buiten de statuten geregeld in het huishoudelijk reglement, en in belangrijke mate gebaseerd op het naleven van de AedesCode (2007). Verder valt op dat de statuten van de instituten in de crisisperiode van corporaties zijn aangepast: WSW (2007), VTW (2009), Aedes (2009) en Woonbond (2009). Maar de vraag of de bezieling van de volkshuisvestelijke opgave duidelijk verankerd is in de statuten van de instituten, kan alleen goed beantwoord worden door de Woonbond door verankering van het maatschappelijk doel van de volkshuisvesting in haar statuten. In de navolgende subparagrafen a tot en met f worden de toegevoegde waarde en sturingsmogelijkheden van belangenhouders als het Centraal Fonds Volkshuisvesting (toezicht), de stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland, het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (labels, visitatie, corporatie benchmark en prestatie-index), IPD Nederland (bedrijfseconomisch presteren), de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties en de Commissie Benchmarking worden nader geanalyseerd.

#### **a. Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)**

Het CFV constateert<sup>19</sup> in 2010 een aantal symptomen van de kredietcrisis op de woning(bouw)markt zoals: de afnemende mobiliteit op de woningmarkt, de vraagverschuiving van koop naar huur en van duur naar goedkoop, daling van het bouwvolume, de toenemende werkeloosheid in de bouw en de dalende verkoop en hypotheekverstrekking. Het sectorbeeld met voornemens vanaf 2009 levert een beeld van onder andere: daling van de prognose van de

---

<sup>19</sup>Presentatie *Er zijn grenzen aan investeringen* door Jan van der Moolen van Centraal Fonds Volkshuisvesting op 17 maart 2010, OTB-TU Delft tijdens het symposium Waardecreatie woningportefeuille.

huur met 11 procent, een dalende verkoop van 5 procent van de sociale huurwoningen, toename van verkoop van het eigen woningbezit, afnemende huisvestingskansen lagere inkomens, meer verbetering en renovatie en een stijging van de netto bedrijfslasten van 14 procent<sup>58</sup>. Het CFV komt met het oordeel dat de plannen van corporaties te ambitieus zijn en er een opvallende verschuiving is van koopwoningen naar commercieel vastgoed. Daarnaast is een teruggang in de vermogenspositie herkenbaar die wordt veroorzaakt door onrendabele investeringen. De netto bedrijfslasten in de periode 2004-2008 zijn gegroeid van circa 2 procent in 2004 naar circa 33 procent in 2008. Als deze invloeden – evenals de invloeden van sloop en verkoop van woningen – worden omgezet in een beeld van de ontwikkeling van het volkshuisvestelijke vermogen in de periode van 2007 tot 2017, als percentage van het balanstotaal, dan is een verschuiving van 2007 tot 2017 van circa 30 procent naar circa 15 procent te zien<sup>20</sup> van de solvabiliteit. Dit is een substantiële teruggang van de solvabiliteit met de helft. Het CFV geeft aan dat er vier essentiële sturingsmechanismen zijn om op deze solvabiliteit te sturen: investeren, verkopen, huren en de bedrijfslasten (Sprenger, Vloet & Welten 2008). De gebrekkigheid die door de CFV wordt aangegeven wordt vooral veroorzaakt door een slecht kosteninzicht op het gebied van vastgoedmanagement. Door het voorgaande beeld ontstaat wel een onzekerheid en vertraging door onder andere discussies rondom de uitkomst van de staatssteun, het duiden van de doelgroep en het terugkeren naar de kerntaken. Het CFV constateert dat het werkdomein van de corporaties onduidelijk is en de bedrijfsvoering (Middelaar 2005) niet op orde. Daarom is het interessant om te kijken naar visitaties van woningcorporaties.

## **b. Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland**

De introductie van auditcommissies in de ondernemingen kan worden gezien als een (eerste) bewijs, dat zelfregulering van invloed is op de corporate governance. De oprichting van auditcommissies werd het eerst aanbevolen in 1938. In 1999 wordt door de MDW-werkgroep Woningcorporaties (Overmeeren, 2007) visitatie al genoemd als een mogelijkheid om doelmatigheid en transparantie te bevorderen. In datzelfde jaar stelt Aedes de adviescommissie Visitatie Maatschappelijk Rendement Woningcorporaties in. Hieruit ontstond Raeflex. De door de ledenraad van Aedes ingestelde Verenigingscommissie Overheid, Corporatie en Burger (Commissie Sas, 2005) adviseerde de branche op korte termijn over te gaan tot invoering van een stelsel van verplichte visitatie. Deze visitatie dient betrekking te hebben op de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de wijze waarop de

---

<sup>20</sup>Dit betreft een gecombineerde variant van de basis-, verkoop-, en beheerslastenvariant 2007-2017, J. van der Moolen, CFV 17 maart 2010.

stakeholders betrokken worden bij beleidskeuzes, de kwaliteit en het functioneren van het bestuur en de organisatie binnen de corporatie. De ledenraad van Aedes heeft in 2006 besloten om visitatie voor woningcorporaties verplicht te stellen en het advies van de Commissie Sas over te nemen. Gezaghebbende instituten als de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) hebben ook geconstateerd, dat er een behoefte is aan versterking van het toezicht op de woningcorporaties, vooral wanneer het gaat om volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren (Deuten & De Kam 2005). De stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland is opgericht door het Ministerie van VROM/WWI, de Vereniging van Toezichthouders (VTW), de Woonbond en Aedes en is operationeel sinds 2009. Zij heeft tot doel een geobjectiveerd stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen en in stand te houden. Dit door accreditatie van visiterende bureaus, certificering van visitatoren, beoordeling van visitatierapporten, doorontwikkeling van de visitatiemethodiek 4.0, het openbaar maken van visitatierapporten en het uitdragen van kennis over visitatie van woningcorporaties. Het College van Deskundigen onder leiding van Van der Schaar werkt aan doorontwikkeling van het instrument Maatschappelijke Visitatie 4.0 en een aanpak voor kleinere corporaties. De vierjaarlijkse onafhankelijke, externe en gezaghebbende visitatie (Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland 2010) is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar stakeholders over haar maatschappelijke prestaties. Met het visitatiesysteem moeten de belanghebbenden in staat worden gesteld om zichzelf een gefundeerd oordeel te geven over de corporatie en haar in staat stellen een dialoog aan te gaan met het bestuur en de toezichthouders over de geleverde en nog te leveren prestaties. In de visitatiemethodiek staan de maatschappelijke prestaties centraal en worden deze binnen vier verschillende perspectieven in beeld gebracht: (1) de opgaven (lokaal, regionaal en landelijk), (2) stakeholders (verwachtingen en eisen), (3) corporatie (ambities en doelen) en (4) vermogen (inclusief efficiency). Daarnaast wordt ook de governance van de organisatie bekeken in relatie tot deze vier perspectieven. Sinds 2007 worden visitaties uitgevoerd door een zevental bedrijven en zijn de visitaties in aantallen en procentueel sterk gestegen ten opzichte van het aantal corporaties in totaal. Kanttekening hierbij is dat het aantal corporaties over de gemeten periode van 2007 t/m 2010 met 55 is verminderd. Gerelateerd aan het jaar 2007 betekent dit dat er

circa 12 procent minder corporaties zijn, maar door een stijgend aantal visitaties neemt procentueel het aantal corporaties dat gevisiteerd is, toe.

Figuur 15: Gevisiteerde corporaties<sup>21</sup>.

	Gevisiteerde corporaties	KWH	Reaflex	Pricewaterhouse Coopers	Ecorys	Pentascopie	Procorp	Resources Global Professionals	t.o.v. totaal aantal corporaties
2011	121	17	45	8	35	2	0	14	31,00%
2010	91	19	27	16	29	0	0	0	23,00%
2009	38	10	20	4	3	1	0	0	9,10%
2008	22	3	12	2	5	0	0	0	5,10%
2007	29	3	15	3	6	2	0	0	6,40%
Totaal	301	52	119	33	78	5	0	14	-

Bron: Stichting Visitaties Corporaties Nederland en CFV, peildatum 6 maart 2012, bewerking Veuger (2012).

In 2011 hebben zich in totaal 11 corporaties zich voor de tweede keer laten visiteren (Van Bortel, Hoekstra en Elsinga, 2012a) van de 29 in 2007 – een percentage van 28% - in de verplichte cyclus van eens in de vier jaar. Opmerkelijk hierbij is dat vorderingen ten gevolge van de vorige visitatie geen prominent onderdeel vormen van de visitatierapportage evenals dat de uitkomsten van de vorige visitatie gedeeld zijn met belanghebbenden, terwijl het hier gaat om legitimatie.

Van Bortel, Hoekstra en Elsinga (2012a) geven aan dat visitatie als een instrument voor verantwoording, leren en verbeteren, een breed draagvlak heeft bij belanghebbenden. *'Het heeft echter niet aantoonbaar bijgedragen aan meer maatschappelijk vertrouwen in corporaties'* (Van Bortel, Hoekstra en Elsinga 2012a: 92). Aanwijzingen zijn er wel voor dat visitatie bijdraagt aan betere maatschappelijk prestaties, verantwoording en verankering in de omgeving. Uit het onderzoek van Van Bortel, Hoekstra en Elsinga (2012b: 15) blijkt dat er onbehagen naar voren komt over de wijze waarop sommige corporaties omgaan met de uitkomsten van een visitatie. Dit onbehagen kent vier verschillende vormen: gebrek aan stimulans om te leren en verbeteren, beperkte waar voor je geld, de vrijblijvendheid van visitaties en de wijze

<sup>21</sup>In 2009 dient het aantal eigenlijk met een aantal van 11 visitaties te worden gecorrigeerd daar bij een aantal corporaties meerdere visitaties in hetzelfde jaar hebben plaatsgevonden, maar gemeten is per vestiging en/of ten gevolge van een fusie.

waarop met de inbreng van belanghebbenden wordt omgegaan. Het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) geeft aan niet meer visiteren vanaf 2012 om reden van dat er onvoldoende ruimte voor leren en verbeteren is en teveel gaat over het afleggen van verantwoording. De vraag is aan wie wordt er verantwoording afgelegd? Daarintegen geeft de Stichting Visitaties Woningcorporaties aan dat het KWH niet meer mag visiteren vanwege haar afhankelijke positie en het aantoonbaar niet voldoen aan de accreditatiecriteria. In het licht van de conclusies van Van Bortel, Hoekstra en Elsinga (2012a) heeft het KWH een vooruitziende blik gehad over belanghebbenden en het gebrek aan stimulans om te leren en verbeteren. Eind 2013 is de visitatiemethodiek 5.0 in concept gereed en zal in 2014 worden geïmplementeerd.

### **c. Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)<sup>22</sup>**

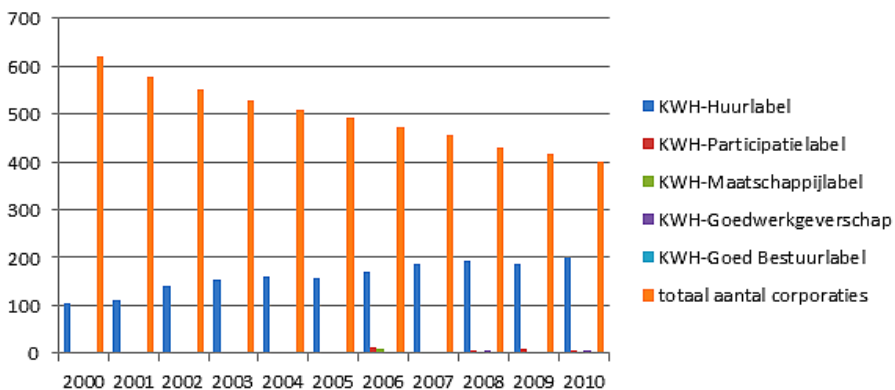
De wezensvraag van de corporatie ligt ook besloten in de visitatie en zelfevaluatie zoals het KWH die uitvoert. Enerzijds in harde elementen als in het beschrijven van de visie, ambities, resultaten, toegevoegde waarde en de meetbaarheid daarvan, anderzijds in zachte elementen als wat de opgave is en wat de rol van de corporatie daarin is geweest. Het gaat bij deze laatste om via zelfevaluatie vragen te beantwoorden als 'Waar kom je vandaan?', 'Waar wil je naar toe?' en 'Wat is daarvoor nodig?' om zich verder te kunnen ontwikkelen. Opvallend vindt het KWH dat het lijkt alsof de opgave afhankelijk is van de bestuurder en van de situatie waarin de organisatie verkeert. De vraag naar legitimering van waar energie, tijd en geld ingezet wordt, wordt niet echt beantwoord door bestuurders. De vraag waar de organisatie in bijvoorbeeld 2015 staat wordt niet beantwoord. Het KWH stelt, dat gezien de ervaringen van corporaties men wel zou mogen veronderstellen dat er een duidelijke algemene visie over de volkshuisvestelijke opgave is. Maar in de praktijk van het KWH blijkt dat dit zich vooral beperkt tot de grotere corporaties qua aantal verhuureenheden. Ook blijkt dat de visie van de corporatie vooral (alleen) in de hoofden van bestuurders aanwezig is. De omvang van de corporatie en haar opgave in (veel) verschillende gemeenten maakt ook, dat bestuurders moeilijk hun eisen kunnen benoemen. Visitatie bij over het algemeen kleinere corporaties, blijkt een duidelijker beeld over haar doen en laten als corporaties. De visitatie van het KWH valt onder de verantwoordelijkheid van de accreditatiecommissie. Kritische kanttekeningen zijn er door de commissie wel geweest ten aanzien van het KWH met

---

<sup>22</sup>Geautoriseerd door mr. S. Hoofdman, directeur/bestuurder KWH.

betrekking tot zijn onafhankelijkheid. Maar dit is niet aan de orde door de accreditatie-eis van ‘zodanige onafhankelijkheid dat er geen advies- en accountancy diensten worden verricht’. In de doorontwikkeling van het KWH wordt getracht ook datasystemen aan elkaar te koppelen om het financieel rendement te koppelen aan klanttevredenheid en dit weer te laten correleren met de visitatie, om het geheel toetsbaar te maken. KWH verwacht in 2010 zijn positie met 220 leden – en 50% van het bezit van alle corporaties in Nederland te vertegenwoordigen – te consolideren en een lichte groei door te maken (KWH 2010). Met ingang van 2012 stopt KWH met visiteren vanwege verandering van focus. In de volgende figuur is een beeld gegeven van het aantal kwaliteitslabels van het KWH, gerelateerd aan het aantal corporaties.

*Figuur 16: Aantal KWH labels 2000-2010 versus aantal corporaties.*



Het versterkte aandeel KWH labels over de periode 2000 t/m 2010 wordt vooral veroorzaakt door een forse teruggang in het aantal corporaties en in mindere mate door de eigen absolute groei. Vanaf 2003 beweegt zich het totaal aantal KWH huurlabels zich stabiel tussen de 150 en 192 deelnemers. De overige labels zijn beperkt in aantallen over de jaren 2006 t/m 2010, waarbij opgemerkt moet worden dat het KWH met deze labels pas in 2006 is gestart. In het totaal aantal over de voornoemde jaren blijkt dat het participatielabel, in aantallen van 30, over vier jaar het grootste label van het KWH is naast het Huurlabel.

#### **d. Verantwoording met de IPD Nederland Corporatie Vastgoedindex**

IPD Nederland (voorheen aeDex) geeft de prestaties van aangesloten corporaties weer in rendementen en is een financiële indicator voor vergelijkingen (Vlak 2006, 2007, 2009, Konings 2009, Vlak & Den Dekker 2008

en Vlak & Spelbos 2008). IPD is relevant omdat zij als doel heeft het creëren van transparantie en een bijdrage levert aan verdere professionalisering van de vastgoedsector en -beleggingsmarkt. IPD registreert de rendementen (Broek 2009) qua investeringen in direct woningvastgoed, dat gedurende het gehele jaar door de deelnemingen qua investeringen in portefeuille werden gehouden. Dit zijn de zogenaamde standing investments. Het zelfstandig investment rendement betreft het zogeheten brutorendement op basis van: direct aan het management en beheer van de objecten in de portefeuille toe te rekenen bruto-inkomsten, marktwaarde en maatschappelijk beheer. Het resultaat van de niet direct aan het beheer van de objecten in portefeuille toe te kennen activiteiten zijn niet in de cijfers opgenomen. Ook de financieringsstructuur is niet in de cijfers opgenomen. Om een beeld te krijgen van de ontwikkelingen op het gebied van de deelname aan de index en de daaraan toe te kennen belang, de volgende figuur.

*Figuur 17: Dekkingsgraad IPD Corporatie Vastgoedindex.*

Jaar	Totaal vhe's Nederlandse woning-corporaties/IPD	Totaal verhuur-eenheden databank IPD	Dekkingsgraad IPD t.o.v. aantal verhuur-eenheden	Aantal corporaties binnen IPD	T.o.v. totaal aantal corporaties CFV	Procentueel t.o.v. aantal corporaties CFV
2010	2.400.000	640.000	27%	46	46/400	9,00%
2009	2.400.000	631.000	26%	47*)	47/418	11%
2008	2.300.000	737.000	33%	50	50/430	12%
2007	2.380.000	777.000	33%	49	49/455	11%
2006	2.380.000	752.000	32%	48	48/474	10%
2005	2.400.000	677.000	28%	40	40/492	8%
2004	2.380.000	566.000	24%	36	36/508	7%
2003	2.380.000	360.000	15%	23	23/527	4%
2002	2.380.000	412.000	17%	23*)	23/552	4%
2001	2.380.000	332.000	14%	20	20/579	3%
2000	2.380.000	254.000	11%	12	12/620	3%

\*) betreft correcties met dubbel geregistreerde corporaties. Bijvoorbeeld 2009: het aantal van 50 is gecorrigeerd met drie corporatie doordat bij twee corporaties (Lefier en Servatius) de vestigingen zijn meegeteld. Bron: IPD Nederland en CFV; bewerking Veuger (2011).

Uit de voorgaande figuur kan geconcludeerd worden dat 11% van het aantal corporaties 26% van de dekkingsgraad bepaalt in 2009. Deze dekkingsgraad daalt wel in 2009 ten opzichte van stijging in de voorgaande acht jaren, waarbij het aantal woningen binnen de corporaties, volgens de opgave van IPD, stabiel blijft. De duidelijke ontwikkeling van de omvang vanaf 2004, die in 2007 en 2008 een derde van het totale woningbezit van de corporaties krijgt



in 2009 een terugval van een kwart, en komt daarmee enigszins op het niveau van 2004 en 2005. Dit zou er op kunnen duiden dat het belang van de IPD aan het afnemen is.

De IPD Corporatie Vastgoedindex (Konings 2009) is een leidraad voor de gebruikende deelnemende corporatie, en functioneert als een afwegingskader betreffende (voorgenomen) resultaten. Het geheel maakt deel uit van een continu proces van benchmarking. De vergelijkingen onderling in een bepaald segment, evenals de analyses achter de cijfers, beperken zich tot die onderzochte markt. De IPD geeft zelf aan, dat de index slechts een instrument is om de financiële performance vanuit een optiek van rendement op investeringen te meten. Zo wordt het beleidseffect op de primair maatschappelijke portefeuille *slechts* in financieel-economische termen uitgedrukt. De meer kwalitatief beleidsmatig gemaakte keuzes worden hiermee niet in beeld gebracht.

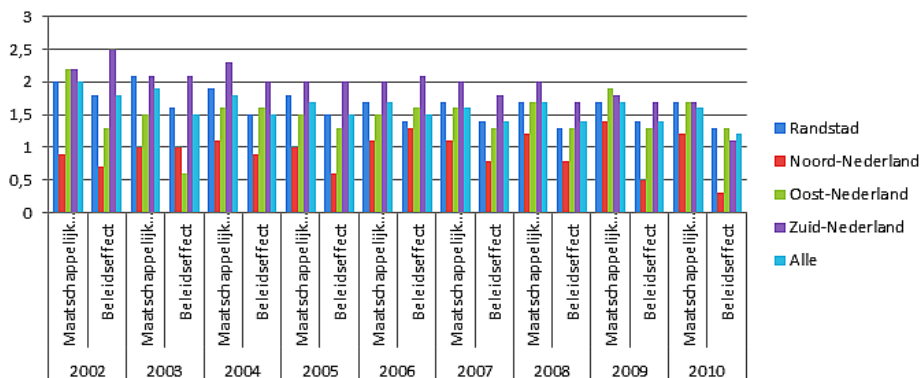
Het beleidseffect van de IPD registreert tevens de effecten van het rendement, die voortvloeien uit het specifiek gevoerde beleid. Er wordt onderscheid gemaakt in dat deel van de portefeuille, dat primair met het oog op het realiseren van de maatschappelijke doelen wordt aangehouden – de primair maatschappelijke portefeuille – en dat deel waarvoor dit niet geldt, de niet primaire maatschappelijke portefeuille. Het maatschappelijk rendement wordt inzichtelijk gemaakt door het werkelijk behaalde rendement af te zetten tegen wat had kunnen worden behaald. Dit onder de hypothese van wat volledig marktconform verhuurd had kunnen worden van alle woningen. Dat wordt dan het geschat maatschappelijk rendement genoemd. Dan blijven er nog wel twee vraagstukken over. Ten eerste de voorwaarde, dat de omvang van het daadwerkelijk geïnvesteerd vermogen moet zijn bepaald en wat het minimaal benodigde rendement op dat eigen vermogen moet zijn. Ten tweede moet de vraag beantwoord worden, of de door de onderneming gestelde doelen zijn gerealiseerd aan de hand van de benchmarking die een reflectie zijn op wat er is gebeurd op de markt voor de deelnemende partijen.

In figuur 18 worden de beleidseffecten en het maatschappelijk dividend over de jaren 2002 tot en met 2010 weergegeven. Het effect van de bestuurlijke verankering dat woningen in de primaire portefeuille om maatschappelijke redenen onder de markthuurlen worden verhuurd, wordt maatschappelijk dividend genoemd. Over beleidseffect wordt gesproken als inzichtelijk is wat de rendementseffecten zijn van het gerealiseerde beleid op de niet primaire maatschappelijke portefeuille.

Het inzichtelijk maken van de rendementseffecten van gerealiseerd beleid van de niet primaire portefeuille wordt gedefinieerd als beleidseffect. Het beleidseffect over de gemeten periode van 2002 t/m 2009 ligt constant rond de 1,5%. Het maatschappelijk dividend over dezelfde periode is

vergelijkbaar en niet significant verschillend. Wanneer we het framing-effect toepassen (Khaneman 2012: 95) ontstaat het beeld dat 98,5% van de portefeuille niet maatschappelijk renderend is.

*Figuur 18: Beleidseffect en maatschappelijk dividend 2002-2010.*



Maar wat zeggen de vergelijkingen van rendementen van de IPD en zijn ze wel te vergelijken? De cijfers van IPD Nederland zijn voor dit onderzoek over de periode van 2000 t/m 2009 in kruistabellen gezet met vastgoedindex, efficiëntie, structuur en beleidseffect. In enkele gevallen is gekozen om bepaalde cijfers uit de kruistabellen te verwijderen om correcte verbanden te leggen. In de kruistabellen is gebruik gemaakt van fasen om aan te geven dat indeling en definitie door de jaren heen veranderd is. De fasen zijn 1, 2 en 3, respectievelijk 2001 t/m 2004, 2005 t/m 2006 en 2007, waarbij het beleid over de gehele periode van 2002 t/m 2009 is gemeten. In en tussen de verschillende fasen zijn significante verschillen aanwezig door definitie wijzigingen. De cijfers van de vastgoedindex zijn verwerkt van 2001 t/m 2007, waarbij over alle jaren de waarde over 3 jaar is geannualiseerd en daarom als 'gemeenschappelijk noemer' is aan te merken om sluitende conclusies te kunnen trekken. De cijfers over het jaar 2000 zijn niet meer opgenomen in de kruistabel omdat de cijfers uit dit jaar niet over 3 jaar geannualiseerd zijn en daarom niet in de systematiek van de overige jaren passen. Reden hiervoor zou kunnen zijn dat de index in dat jaar is opgestart en er daarom een annualisatie mogelijk was over meer dan 2 jaar. Opvallend is dat in 2007 (fase 3) ervoor gekozen is om slechts de cijfers over 2005, 2006 en 2007 weer te geven en dat terwijl na 2001 juist over 4 respectief 5 jaar cijfers zijn gegeven.

Een mogelijke uitleg is, dat de cijfers niet gunstig waren en daarom niet opgenomen zijn in de index.

Concluderend is te stellen dat het universum van de IPD Corporatie Vastgoedindex niet is bevroren. Dit wil ook zeggen dat als een deelnemer of IPD onjuistheden signaleert in de (historische) gegevens, deze worden aangepast. Ook worden er elk jaar deelnemers aan de index toegevoegd en verwijderd. Dit betekent dat de Indexcijfers die de IPD publiceert niet noodzakelijkerwijs de meest actuele data bevatten, hoewel de verschillen op indexniveau nooit groot zullen zijn. Opvallend is dat data niet bevroren wordt. Nog interessanter is dat bij onjuistheden data veranderd kunnen worden. Op zich is het te verdedigen dat data te wijzigen zijn als deze fout zijn, maar de beoordeling hiervan ligt bij de corporatie die ze aanlevert. En de vraag is dan of de beoordeling juist is, zo niet (weer) anders geïnterpreteerd kan worden. Maar als marges duidelijk zijn heeft dit geen significante invloed op totaalconclusies. Ook het actualiteitsgehalte van de cijfers (Hordijk 2005a, Middelhoven 2008 en Hoogen 2010) past binnen dat kader, omdat mutaties kunnen ontstaan. Het gaat dan vooral om een tendens van de afgelopen tien jaar en die is interessant qua percentages, aantallen en deelnemersfluctuatie. Voor de onderzochte periode is te concluderen dat de cijfers niet significant afwijken. De problematiek van geconstrueerde historische tijdsreeksen is eerder onderkend door Keeris (2005).

#### **e. Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties (VTW)<sup>23</sup>**

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) vertegenwoordigt ruim 1600 leden in 2011. Dit is circa 75 procent van het totaal aantal woningcorporaties in Nederland vertegenwoordigd ten gevolge van de lidmaatschappen van de toezichthouders en circa 90 procent van het totaal aantal verhuureenheden in Nederland. Vanaf 2008 wordt door de vereniging gestuurd op een drietal rollen: als beroepsvereniging, behartiger van belangen van leden en als bewaker van belangen en professionalisering van de VTW. In de rol van beroepsvereniging wil zij vooral een duidelijke professionele partner zijn op het gebied van kennisontwikkeling door publicaties en studies, de rol van belangenbehartiger door een duidelijke gesprekspartner zijn<sup>24</sup>. De bewakersrol wordt voornamelijk op basis van de Governance Code Woningcorporaties vormgegeven, vanuit de rol als beroepsvereniging. De VTW en Aedes hebben gezamenlijk de Governance Code ontwikkeld en geëvalueerd en zij willen vooral de lijn volgen van het toepassen van de code of het uitleggen van het niet-toepassen van de code. Mede vanuit de evaluatie van de code zijn criteria ontwikkeld voor goed

---

<sup>23</sup>Geautoriseerd door dr. A. Kessies, directeur VTW.

<sup>24</sup>Het partnerschap is verankerd via reguliere bestuurlijke overleggen en andere werkoverleggen.

toezicht, dat twee lijnen kent van harde en zachte criteria. De focus ligt vooral op aspecten als gedrag en cultuur (Veltrop 2010 en 2012). In het verlengde daarvan heeft een evaluatie plaatsgevonden van de arbeidsvoorwaarden van besturen.<sup>25</sup> In de verdere professionalisering van intern toezicht is door de VTW een aantal onderzoeken uitgevoerd: Toezicht op scherp (VTW 2007, Hooge & Helderma 2007), Tussen regels en gedrag (VTW en Aedes 2010) en Functioneren van de RvC (VTW 2010). Laatstgenoemde onderzochten naast de hard controls, die van belang zijn voor het effectief functioneren van een Raad van Commissarissen, de soft controls die appelleren aan motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie, en normen en waarden van betrokkenen. Deze controls richten zich meer op het beïnvloeden van gedrag, het motiveren van individuen en het tonen van leiderschap. Het onderzoek geeft een aantal conclusies die de invloed van gedrag goed laten zien. Hard controls blijken vaak niet van doorslaggevende betekenis te zijn voor kwaliteit en effectiviteit van intern toezicht. Interpersoonlijke relaties, gedrag en houding tussen bestuurders en commissarissen blijken net zo belangrijk te zijn. Naast deze conclusies is ook vertrouwen tussen commissarissen onderling en tussen commissarissen en bestuurder van groot belang en in het bijzonder de adviesfunctie. Ook een conclusie is dat professionele spanningen een positief effect hebben op het functioneren van de raad van commissarissen en relationele spanningen een negatief effect. Laatste conclusie van het onderzoek is dat zowel bestuurders als commissarissen een neiging hebben tot overschatting van hun eigen vaardigheden en hun persoonlijke rol in het effectief functioneren van de raad. Hierbij wordt door Veltrop en Van Ees (2010: 8) de suggestie gewekt dat commissarissen en bestuurders elkaar beperkt aanspreken op het functioneren. De in het onderzoek opgenomen aanbevelingen zijn: (1) verbeter de kwaliteit van de informatie(voorziening) en laat meer diversiteit in standpunten toe, (2) probeer tegelijkertijd te investeren in (het behoud van) goede persoonlijke relaties, (3) stimuleer de verdere ontwikkeling van leiderschap van commissarissen en (4) verbeter de kwaliteit van zelfevaluaties.

---

<sup>25</sup>Evaluatie Adviesregeling Izeboud (2009) van VTW en Aedes. Dit is een adviesregeling en niet dwingend voorgeschreven. De Adviesregeling is wel gekoppeld aan de toepassing van de Governance Code Woningcorporaties, die op 1 januari 2007 in werking is getreden. In Principe II.2 van die Code staat dat 'het bezoldigingsbeleid (van bestuurders) wordt vastgesteld met inachtneming van de aanbevelingen van het Advies arbeidsvoorwaarden statutair directeuren woningcorporaties....' De Code is bindend voor alle Aedes- en VTW-leden en daarmee is de Adviesregeling ook bindend (2009: 7).

## **f. Commissie Benchmarking**

De door Aedes ingestelde Commissie Benchmarking in 2008 richt zich vooral op de kwaliteitscriteria van de prestaties van corporaties als maatschappelijke onderneming op drie prestatievelden: de vastgoedprestaties, de maatschappelijke prestaties en de interne bedrijfsvoering. Zij willen meer integrale en meerdere prestatiedomeinen omvattende benchmarks stimuleren. Zij worden gestimuleerd door de positieve reactie van de Woonbench en KWH. Nuancering is hier ook aan te brengen omdat het hier vooral gaat om de sectorale eigenheid en in mindere mate om de beoordeling van de bedrijfseconomische prestaties van de corporaties aan de hand van de internationale meetstandaarden. IPD Nederland voldoet hier onder andere wel aan. Opmerkelijk is dat de voorzitter van de Commissie Speklé de meetbaarheid van maatschappelijke prestaties definieert als *'... een fictie te denken dat er ooit objectieve, meetbare en verifieerbare indicatoren zullen komen die de maatschappelijke prestaties van corporaties volledig zullen afdekken.'* (Aedes magazine 2009-11: 18). Hij acht ook de kans groot dat de beschikbare benchmark gegevens een rol gaan spelen in het afleggen van verantwoordelijkheid aan de overheid, publiek en politiek.

### **6.2.3 Tussenconclusie**

In de huidige situatie van corporaties wordt gestuurd op waarden van een corporatie. Maar wat zeggen stakeholders hierover? Uit de vorige paragrafen over de toegevoegde waarden en sturingsmogelijkheden is de volgende conclusie te trekken op de vraag hoe nu gestuurd wordt vanuit een referentiekader. Het CFV constateert vanuit toezicht dat het werkdomein van de corporaties onduidelijk is, de bedrijfsvoering niet op orde is, de kwaliteit van de informatie gebrekkig is, intern toezicht teveel op afstand is en dat er een ondeugdelijke rolopvatting aanwezig is. Echter in de visitatiemethodiek staan de maatschappelijke prestaties wel centraal. Het KWH versterkt haar aandeel wel in de corporatiemarkt, maar vooral op het gebied van de huurlabels. Het aandeel wordt overigens veroorzaakt door een vooral dalende trend van de hoeveelheid corporaties. Het aandeel van IPD Nederland om het bedrijfseconomisch presteren van de corporaties te meten, is gedaald en werkt beperkt qua onderlinge vergelijking. Van de onderzochte periode van IPD is te concluderen dat de cijfers over de gemeten periode niet significant afwijken. De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties geeft aan dat de kwaliteit van informatievoorziening, de ontwikkeling van leiderschap van commissarissen en de kwaliteit van de zelfevaluaties verbeterd moeten worden. De Woonbond geeft daarbij aan dat de bedrijfswaarde als waardering een continuïteit geeft in maatschappelijke functies en dus

maatschappelijk vastgoed. De legitimering van instrumenten als benchmarking en visitatie wordt gezocht in het bieden van ontwikkeling aan mensen en de organisatie. Als ervaringsdeskundige in zijn rol als visitator, valt het Van der Schaar op (2010) dat primaire processen goed te benoemen en te vergelijken zijn, zeker tussen kleine organisaties onderling omdat hier maar een beperkte complexiteit aanwezig is. Waarom zouden we ons dan druk maken over alle instrumentarium voor vergelijkingen? De wezensvraag die Van der Schaar (2001) stelt is: '*...waarom corporatiedirecteuren dit niet even snel onderling regelen?*' Hij noemt drie redenen: (1) de kwaliteit en betrouwbaarheid van de informatiestromen die te wensen over laat en de sterk bepalende factor van de informatievraag en -behoefte van de externe toezichthouder, (2) de niet sturende overheid en het gebrek aan perfecte marktwerking en (3) de discipline van gedrag van de corporatie die te wensen overlaat. Daaraan kan worden toegevoegd dat het maatschappelijk resultaat als vaststelling van de waarde van een variabele niet eenvoudig te benoemen is en effecten moeilijk meetbaar zijn, zeker in relatie tot ketenafhankelijkheid.

De bijdrage die de corporaties leveren raken ook de verantwoordelijkheden van de overheid met bijbehorende onderlinge (gedrags)afstemming van (bij)sturing. Daarmee zijn kwaliteitsinstrumenten noodzakelijk in een complexe omgeving. Uit ervaringen van Van der Schaar (2010) is vooral opvallend dat '*een expliciete evaluatie van het doelbereik, gerelateerd aan eerdere doelstellingen van bijvoorbeeld de voorgaande periode, zelden wordt gemeten*'. Hierbij is het zelfs de vraag of er wel een expliciet strategisch beleid aanwezig is. Van der Schaar (2001) merkt op basis van ervaring op dat het hier niet gaat om rationeel geleide instellingen maar om een gecontroleerde chaos om doelen te bereiken.

#### **6.2.4 Corporate Real Estate Management (CREM)**

Er is een toenemende belangstelling voor het vakgebied Corporate Real Estate Management (Brounen 2013, Buck & Draaisma 2013, Donselaar 2013, Egmond 2013, Feijts 2013, Leersum & Schelle 2013) en meer Corporate Real Estate (CRE) onderzoek wordt gepresenteerd in andere wetenschappelijke tijdschriften als Journal of Property Research, Facilities, Journal of Facilities Management en Journal of RE Literature (Appel-Meulenbroek 2013) waarbij een vergelijking van die portefeuilles met die van woningcorporaties mogelijk is. Die toename (Krumm 2001, Krumm & Frederiks 2008) is te wijten aan de druk van stakeholders en in het bijzonder aan economische omstandigheden. In essentie gaat CREM over het management van een 'corporate real estate

portfolio' door het in lijn brengen van de vastgoedportefeuille met de behoefte van de corebusiness (de processen), om zo maximale toegevoegde waarde (Van Ratingen 2007, 2008 en 2009) te bewerkstelligen en optimaal bij te dragen aan het totale resultaat van de organisatie (De Vries & Raas 2005). Dewulf, Krumm en De Jonge (2000) definiëren het vastgoedmanagement van private ondernemingen vergelijkbaar. Vastgoedportefeuilles zijn in beweging en zullen leiden tot een transformatieopgave die beter past bij de bedrijfsdoelstelling van de onderneming. Deze portefeuilles en objecten worden steeds meer gezien als een strategisch bedrijfsmiddel en kunnen ook op een dusdanige wijze worden ingezet om het doel van de organisatie, haar corebusiness, te bereiken. Dit moet dan wel de plaats binnen de organisatie krijgen die het verdient. De definitie die Krumm (1999) voor CREM hanteert is vergelijkbaar zoals hiervoor beschreven is. Hij geeft aan dat als CREM waarde moet toevoegen aan een organisatie, er vanuit een strategisch oogpunt naar huisvesting en vastgoed moet worden gekeken. Werkend vanuit een visie over het strategisch inzetten van vastgoed en het voeren van een strategisch voorraadbeleid, maakt dat hier een markt is voor vastgoedbelegging. Denk hierbij aan strategie, organisatie- en procesmanagement als een dienst voor het ontzorgen van overheid, gezondheidszorg, onderwijs en corporaties.

#### **a. CREM in organisaties**

De afwezigheid van de rol en posities van vastgoedafdelingen zijn voor Krumm (1999) de belangrijkste argumenten geweest voor een onderzoek naar CREM in organisaties. De doelstelling van zijn onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de evolutie van CREM in relatie tot verschuivingen en veranderingen in de strategie en structuur van ondernemingen, en daarmee inzicht te verkrijgen in de toegevoegde waarde van CREM en om aan te geven hoe de aard van de toegevoegde waarde samenhangt met de organisatiekarakteristieken. Uit zijn onderzoek blijkt dat functioneel georganiseerde en centraal geleide ondernemingen zijn uitgegroeid tot decentrale organisaties met veelal een grote diversiteit aan bedrijfsactiviteiten. De belangstelling voor CREM in de jaren 70 werd veroorzaakt door de veranderende behoefte aan huisvesting en werd door de recessie in het begin van de jaren 80 versterkt. Onder druk van trends als back to core business, outsourcing en lean production vond een herstructurering plaats van de vastgoedportefeuilles. Hierdoor werden ook meer eisen gesteld aan het management van vastgoed en werd dat naast personeel, financiën, technologie en informatie als vijfde bedrijfsmiddel gezien. Het strategisch management werd in de jaren 80 gekenmerkt door een externe focus, ingegeven door Porter en Mintzberg die gericht was op de omgeving die ging verschuiven, en door meer aandacht voor optimalisatie van interne middelen en competenties. Markt gestuurde ondernemingen tonen

een voorkeur voor toegevoegde waarde van vastgoed (De Vries & Plugge 2005), zoals afstemming van gebruik en kwalitatieve diensten. Concluderend stelt Krumm (1999: 182-183) dat er een aantal belangrijke lessen geleerd kunnen worden en een aantal voorspellingen gedaan kan worden, met onderscheid naar vier belanghebbenden: bestuur, vastgoedbestuurders, externe dienstverleners en wetenschappers. Het bestuur moet de strategische en financiële waarde van vastgoed niet onderschatten en kan door anticipatie op vastgoed een belangrijke bijdrage leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Het vastgoedbestuur zal meer een regierol vervullen wat betreft interne afstemming van middelen, vaardigheden en kennis. En als laatste belangrijke les: dat onderzoek op het gebied van vastgoed zelden ingaat op de invloed van de samenhang van (vastgoed)processen in de organisatie. Het benutten van financiële en strategische waarde van vastgoed beschouwt Krumm als *'een toegangsbewijs tot de competitieve markt van de volgende eeuw'*.

## **b. CREM en competitieve strategie**

De sturing van vastgoedmanagement is volgens Provoost (2007) in een drietal generieke strategieën onder te verdelen: (1) het gaat om de optimalisatie van de bijdrage van het vastgoed aan de algemene business performance door een zich steeds ontwikkelende strategie, (2) een op waarden gebaseerde strategie of (3) een normalisatiestrategie – een strategie om te conformeren aan een regelmatigheid. Een zich steeds ontwikkelende strategie maakt gebruik van ruimte in stukken en brokken in tijd en is incidenteel gestuurd op basis van onvoldoende integrale informatievoorziening. Dit heeft als resultaat een verzameling van vastgoed die het grootste deel van de tijd niet bewust bijdraagt aan de profilering van de onderneming. De op waarde gebaseerde strategie richt zich bewust op de waarde van het vastgoed, in fysieke vorm en de betekenis voor de onderneming. Zij maakt gebruik van de fysieke omgeving om waarden te symboliseren door de invloed en mening van belanghebbenden. De normalisatiestrategie probeert om de controle, het ondersteunende karakter en de vastgoedactiviteiten te coördineren. Er vormt zich hier een strategie door standaardisatie van besluitvorming die vooral gebaseerd is op toekomstige faciliteitiseisen. Deze gestandaardiseerde vastgoedportefeuilles zijn impliciete en expliciete illustraties van de rationele stijl van de onderneming (O'Mara 1999). Om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen ten opzicht van andere ondernemingen onderscheidt Porter (1996, 2004a: 557 en 2004b: 396) een drietal generieke



strategieën van dit duurzame concurrentievoordeel als focus, differentiatie en laagste kosten. Kanttekening daarbij is wel dat de op waarde gebaseerde strategie te duur is voor enkel en alleen laagste kosten voor vastgoed.

### **c. CREM, waardering en strategie**

Singer (2009) stelt dat uit de waardering van CREM blijkt dat de onderneming specifieke benadering van het creëren van waarde vanuit vastgoedbeheer, gemiddeld tweemaal zoveel kan bijdragen aan de ondernemingsdoelstellingen. De vastgoedstrategieën van de onderzochte ondernemingen zijn in het onderzoek gekoppeld aan negen drijvende krachten van de ondernemingsstrategie. De context (Gruis, Tsenkova & Nieboer 2009) van de onderneming corporatie wordt vooral bepaald door de snel opeenvolgende veranderingen in de maatschappij en zij dient daarop doelmatig en doeltreffend te anticiperen voor haar bestaansrecht. Door het statische karakter kent het vastgoed een andere ontwikkelingssnelheid dan maatschappelijke ontwikkelingen. Deze dynamiek kan het hoofd geboden worden door bewust na te denken over de lange termijn. Dit kan door het nemen van beslissingen die kansen creëren voor een toekomstige optimalisatie. Het vastgoedmanagement van publieke partijen is ook te definiëren als Public Corporate Real Estate Management (PCREM). In vergelijking met CREM is het wezenlijk verschil tussen ondernemingen en maatschappelijke ondernemingen (Pöttgens 2008): de gedrevenheid door winstmaximalisatie bij profit organisaties, en de optimalisatie van maatschappelijke resultaten bij non-profitorganisaties, waarbij bij de laatste de financiële resultaten het middel zijn om het maatschappelijke doel te bereiken. Terwijl ondernemingen rekening moeten houden met de concurrentie en positionering op de markt, kan men stellen dat non-profitorganisaties in veel opzichten een monopoliepositie hebben. Voor het bereiken van maatschappelijke resultaten is samenwerking nodig, waarbij een monopolistische houding niet de winst van waarden kan opleveren. Ook de politiek heeft zijn eigen dynamiek en belangen die rationele overwegingen kunnen laten verdampen. PCREM zou als volgt kunnen worden gedefinieerd: **Het managen van de vastgoedportefeuille van een maatschappelijke organisatie door de portefeuille en de dienstverlening af te stemmen op de primaire processen van de beleidsvelden, zodat op basis van een integrale afweging hier optimaal aan bijgedragen kan worden.**

Keeris (2006a) kent vastgoed een drieledige waarde toe in de vorm van (1) kapitaalgoed voor de eigenaar en de gebruiker ervan, (2) gebruiksgoed voor de individueel betrokkenen en (3) een deel van de gebouwde omgeving (Mulder 2004) voor het collectief van de gemeenschap. Vanuit deze drie verschillende rollen kan de maatschappelijke onderneming ook naar het

maatschappelijk vastgoed kijken. In Nederland zijn volgens Provoost (2007) vijf verschillende vastgoedstrategieën uit literatuuronderzoek gangbaar: (1) scenarioplanning (Dewulf, Krumm & De Jonge 2000), (2) de toegevoegde waarde (Jonge 1996), (3) matchen van vraag en aanbod (Den Heijer en De Jonge 2002), (4) strategy alignment (Osgood 2002), (5) linking real estate decisions (Nourse & Roulac 1993) en (5) generic strategies (O'Mara 1999). Provoost vergelijkt de strategieën op onderwerp, expliciete uitspraken over de rol van vastgoed en de mate waarin onderwerpen het meest voorkomend zijn binnen de organisatie volgens de volgende figuur.

*Figuur 19: Conclusie literatuuronderzoek vastgoedstrategieën.*

Onderwerp	Expliciete uitspraak	Voorkomendheid
Taalgebruik	Ja, Osgood (2002)	Nee
Doelstellingen en meetbaarheid	Ja, Dewulf c.s. (2000), Osgood (2002)	Ja, Dewulf c.s. (2000), O'Mara (1999) en Osgood (2002)
Aligning, matching en linking	Nee	Ja, Nourse en Roulac (1993), Jonge (1996) en Osgood (2002)
Toegevoegde waarde	Nee	Ja, Nourse en Roulac (1993) en Jonge (1996)
Toekomst	Nee	Ja, Dewulf c.s. (2000), De Jonge (2002) en Den Heijer (2007)
Gebouw en portefeuille-informatie	Ja, Nourse en Roulac (1993)	Ja, Nourse en Roulac (1993), Dewulf c.s. (2000) en Osgood (2002)

Bron: Provoost (2007)

Concluderend is te stellen dat het relevant is om Nourse en Roulac (1993) met 'Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy' als uitgangspunt te hanteren vanwege de duidelijke verbanden tussen ondernemingsdoelstellingen, vastgoedstrategieën en vastgoedingrepen en dat de toegevoegde waarde van het vastgoed centraal staat. De theorie van Nourse en Roulac gaat in op een prioritering van vastgoedstrategieën of inzet op toegevoegde waarden. Zij nemen de strategisch drijvende kracht van een onderneming en hebben de negen drijvende krachten overgenomen van Tregoe en Zimmerman (Nourse & Roulac 1993) als uitgangspunt: productgerelateerd, marktvraag, technologie, productiecapaciteit, verkoopmethode, wijze van distribueren, vindingrijkheid, grootte en groei, teruggave en winst. De meest relevante strategisch drijvende krachten zijn het productaanbod, de marktvraag, de grootte en de groei.

#### **d. Lessen uit CREM**

In essentie gaat CREM over het managen van een vastgoedportefeuille door het in lijn brengen van deze met de behoefte van de corebusiness. Hiermee ontstaat een optimalisatie van de toegevoegde waarde van het resultaat van de organisatie. De vastgoedportefeuille zal door de bewegingen van de organisatie steeds dynamisch zijn. Het vastgoeddenken heeft ook een ontwikkeling doorgemaakt en is zich sterk aan het professionaliseren, hetgeen wordt geïllustreerd door het begrip Corporate Real Estate Management (CREM). Dit kan meer waarde toevoegen door integraal een vastgoedportefeuille te benaderen en deze af te stemmen op het wensen en behoeften van de stakeholders. Dit kan door een afstemming van de doelstellingen van de organisatie op langere termijn met de vastgoedportefeuille op de strategie van de organisatie. De verbinding wordt gemaakt tussen de missie, visie en doelstellingen van een organisatie met een samenhangende strategie en de inzet van vastgoed daarin. Echter, de vanzelfsprekendheid voor profit- en non-profitorganisaties, om met het vastgoed waarde te creëren, is er niet altijd geweest. Het inzicht in de evolutie van CREM in relatie tot verandering in strategie en structuur is dus van belang. Dit omdat de toegevoegde waarde van vastgoed samenhangt met het karakter van de organisatie. In iedere levensfase van de organisatie verandert de behoefte aan vastgoed en de rol van vastgoed daarin. De snelheid over het beschikken over vastgoedinformatie in tijden van (financiële) crisis, reorganisaties of overname zijn van belang. Er ligt ook een duidelijke relatie tussen de structuur van de onderneming, de positie van vastgoedsturing en de toegevoegde waarde van vastgoed. Het benutten van de strategische en financiële waarde van vastgoed is het toegangsbewijs voor de competitieve markt. Door te focussen op een bepaald segment, keuzes daarin te maken, de strategie daarop aan te passen en zich hierin te specialiseren, ontstaat een concurrentievoordeel. Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie stelt de onderneming in staat een competitieve strategie aan te gaan in haar markt.

Naast de competitieve strategie kan huisvestingsmanagement waarde hebben door een integraal onderdeel te zijn van de bedrijfsvoering. Door een professionele besturing van strategisch vastgoedmanagement kan een evenwicht gevonden worden in een dynamische vraag en een star aanbod, een kenmerk van vastgoed. Vastgoed staat dus in dienst van het primaire proces en is een schaars middel dat doelmatig ingezet kan worden. Als vastgoeddeskundige is het dan van belang een antwoord te geven aan de gebruikers, de vastgoedmarkt en de bestuurder met de trias van vraag-aanbod-budget. Het gaat daarbij om een meer bedrijfseconomische managementfilosofie waarin het belang van vastgoed is geïncorporeerd in plaats van traditioneel managementdenken, een voorwaarde geworden om te

kunnen overleven. Concurrentie zal toenemen en een gedegen visie op de organisatie kan het onderscheid maken, waarbij vastgoed als bedrijfsmiddel het doel ondersteunt. Belangrijke lessen die geleerd kunnen worden uit Corporate Real Estate Management zijn in het volgende figuur weergegeven.

*Figuur 20: Belangrijke lessen die geleerd kunnen worden uit CREM.*

	<i>Lessen</i>
<b>1</b>	<i>Vastgoed kan een bijdrage leveren aan de verbetering van de maatschappelijke doelstellingen van een organisatie.</i>
<b>2</b>	<i>Ondernemingsspecifieke benadering van het creëren van waarde uit vastgoedmanagement levert een grote bijdrage aan de ondernemingsdoelstelling.</i>
<b>3</b>	<i>Het meetbaar maken van de toegevoegde waarde is essentieel voor de rol als vastgoedgesprekspartner in een onderneming waarin strategische beslissingen worden genomen.</i>
<b>4</b>	<i>De flexibilisering in het statische karakter van vastgoed en de ontwikkelingssnelheid van de maatschappij kan het hoofd geboden worden door bewust na te denken over de langere termijn. Hiermee zijn die beslissingen te nemen die kansen creëren van een toekomstige optimalisatie.</i>
<b>5</b>	<i>Vastgoedingrepen en effecten leveren een bekrachtiging op aan de doelstelling van de organisatie.</i>
<b>6</b>	<i>Een taak van CREM is een vastgoedstrategie te formuleren en te implementeren.</i>
<b>7</b>	<i>CREM speelt een belangrijke rol bij het reduceren van de schuldenlast en opbouwen van een dominante marktpositie.</i>
<b>8</b>	<i>Duurzaam concurrentievoordeel ten opzichte van andere ondernemingen wordt bepaald door een drietal generieke strategieën die niet altijd samen gaan: focus, differentiatie en lage kosten.</i>
<b>9</b>	<i>Effecten volgen op verschillende eventualiteiten en zijn afhankelijk van de uitgangspositie en cultuur van de organisatie.</i>
<b>10</b>	<i>Oorzaak-gevolgketens zijn onduidelijk door beïnvloeding door meerdere factoren en prestaties worden gevormd door een complex doel-middel ketens.</i>
<b>11</b>	<i>Vastgoedingrepen zijn afhankelijk van uitgangspositie en beleidskeuzes, waarbij context aan verandering onderhevig is.</i>
<b>12</b>	<i>Een doelgerichte onderneming geeft een consistentere afleiding van vastgoedingrepen.</i>
<b>13</b>	<i>Voor het bereiken van maatschappelijke resultaten is samenwerking met stakeholders nodig, waarbij de een monopolistische opstelling niet de winst van waarden op kan leveren. Ook de politiek heeft zijn eigen dynamiek en belangen die rationele overwegingen kunnen laten verdampen.</i>

Het voorgaande betekent dat deze dertien lessen ook toegepast kunnen worden door de corporaties voor het bereiken van hun opgave.

## **6.3 Samenhang aanbrengen**

Al is er kritiek op de professionaliteit van corporaties, corporaties professionaliseren wel. Maar de vraag is of zij voldoende hun focus gericht houden op de houdbaarheid van de professionalisering om te voorkomen dat een corporatie verwordt tot een gecontroleerde chaos. Ook blijkt dat corporaties wel de wil hebben om te transformeren naar een maatschappelijke en politieke organisatie, maar dat kennis, vaardigheden,

moed en vertrouwen ontbreken. Het gedrag van de corporatie wordt bepaald door (1) de aantrekkelijkheid van de markt en het ontbreken van tucht, (2) de publieke taak met een dominante financiële continuïteit, grote spreiding en afname van de doelgroep en (3) de gemeenschap met een verschuiving naar een niet-lokaal institutioneel veld. Waarom zouden we ons dan druk maken over alle instrumentarium voor vergelijkingen en kunnen corporatiedirecteuren dit even niet snel regelen? Er zijn vier redenen om deze vraag ontkennend te beantwoorden: (1) de kwaliteit en betrouwbaarheid van de informatiestromen, (2) de sterk bepalende factor informatievraag en -behoefte van de externe toezichthouder, (3) niet sturende overheid, imperfecte marktwerking en corporatiegedrag dat te wensen overlaat en (4) het zijn allemaal individuen. De bijdragen die de corporaties leveren raken de verantwoordelijkheden van de overheid met de bijbehorende onderlinge afstemming van sturing. In deze complexe omgeving zijn kwaliteitsinstrumenten noodzakelijk in deze complexe omgeving. Wat opvalt is dat een expliciete evaluatie van het doelbereik, gerelateerd aan eerdere doelstellingen, zelden wordt gemeten. Verondersteld zou kunnen worden dat *'het hier niet gaat om rationeel geleide instellingen maar om een gecontroleerde chaos'*, zoals Van der Schaar dit formuleert. CREM kan de organisatieportefeuille in lijn brengen met de behoeften van de kernactiviteiten van de corporatie. Hierdoor ontstaat een optimalisatie van de toegevoegde waarde van het resultaat. Er ligt een duidelijke relatie tussen de structuur van de onderneming, de positie van vastgoedsturing en de herkenbaarheid van de toegevoegde waarde. Het benutten van de strategische en financiële waarde van de onderneming geeft entree tot de competitieve markt. Door focus aan te brengen en de strategie hierop aan te passen en door specialisatie ontstaat concurrentievoordeel. Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie stelt de corporatie in staat een competitieve strategie aan te gaan. De resultaten van het onderzoek in dit hoofdstuk zijn als volgt te duiden.

1. De invloeden en de verbanden tussen de financiële en maatschappelijke doelen en activiteiten worden helderder als een onderscheid gemaakt kan worden tussen de beide perspectieven en verantwoord kunnen worden naar de stakeholders, die hun invloed dan terug kunnen zien (Keeris 2007 en 2008a, Van Driel 2010, Dubbeldams Ooms 2008, Keeris & Dubbeldams Ooms 2009 en Nieboer 2009).
2. De mate van transparantie is belangrijk, echter geeft dit geen antwoord op de vraag of de beoogde doelstellingen ook daadwerkelijk zijn behaald (paragraaf 6.1.2.).

3. De corporate governance zou duidelijker worden binnen de corporatie als de positie van eigenaar en aandeelhouder afgesplitst worden van die van het management. Hiermee worden de eigen verantwoordelijkheden duidelijker, om uiteindelijk de belangenafwegingen zuiverder in beeld te krijgen en te houden (Keeris 2004: A6.1-A6.22).
4. Het socialisatie- en denkvermogen bestaat vooral uit de samenstelling van interacties en de structurering hiervan. Waardevermeerdering kan worden verkregen door het verschuiven van scheidslijnen in sociale netwerken (Eijk 2010).
5. Corporate governance biedt meer rechten aan de toezichthouders dan aan anderen, maar in ons economisch systeem van ordening blijft het uiteindelijk de publieke opinie, die een oordeel velt over de prestaties van de onderneming(en) (paragraaf 6.2.1.).
6. Visitatie als een instrument voor verantwoording, leren en verbeteren heeft een breed draagvlak bij belangenhouders. Het heeft echter niet aantoonbaar bijgedragen aan meer maatschappelijk vertrouwen in corporaties (Van Bortel, Hoekstra en Elsinga 2012a: 92).
7. Maatschappelijk rendement uit de IPD Vastgoeddata geeft wel inzicht in het realiseren van financieel meetbare doelstellingen, maar niet of zij effectief zijn (paragraaf 6.2.2. en IPD 2002-2010).
8. Hard controls blijken vaak niet van doorslaggevende betekenis te zijn voor kwaliteit en effectiviteit van intern toezicht. Interpersoonlijke relaties, gedrag en houding tussen bestuurders en commissarissen blijken net zo belangrijk te zijn (Veltrop 2011 en 2012, VTW 2007, VTW 2010 en VTW & Aedes 2010).
9. Een expliciete evaluatie van het doelbereik, gerelateerd aan eerdere doelstellingen van bijvoorbeeld de voorgaande periode, wordt zelden gemeten (paragraaf 6.2.3.).
10. Er zijn dertien lessen die geleerd kunnen worden uit CREM om maatschappelijk vastgoed in te zetten als bedrijfsmiddel voor het bereiken van de volkshuisvestelijke opgave (paragraaf 6.2.4.).

Uit de samenvatting en resultaten van dit hoofdstuk kan de volgende vierde algemene conclusie worden getrokken als antwoord op de vierde deelvraag: Hoe stuurt de bestuurder nu in de praktijk, maakt hij gebruik van besturingsmodellen en zijn de theorieën omtrent Corporate Real Estate

Management (CREM), die ontleend zijn aan de commerciële vastgoed sector, nuttig?

*Het bestuur stuurt in de praktijk wel met besturingsmodellen, maar stuurt niet in samenhang tussen financieel en maatschappelijk rendement, maatschappelijk vertrouwen, effectiviteit en efficiency. CREM als theorie kan een samenhang aanbrengen in maatschappelijke en financiële waarden.*





## 7 BESTUREN EN BESTURINGSMODELLEN

De vijfde deelvraag is 'Hoe ziet die vernieuwende besturing van woningcorporaties eruit?' In de huidige tijd van corporaties vindt management van waarden plaats, zoals deze in het vorige hoofdstuk is onderzocht. Maar is hier relevant onderzoek naar gedaan? In de in dit onderzoek onderzochte periode van 2005 t/m 2009 over de volkshuisvesting, zijn een aantal publicaties verschenen en hebben een aantal relevante promotieonderzoeken plaatsgevonden op het gebied van sturing en prestaties van onderzoeken. In hoofdstuk 1 van dit onderzoek zijn zij al aangegeven. In dit hoofdstuk wordt de essentie van de onderzoeken weergegeven en relevante conclusies voor dit onderzoek naar voren gehaald. Aansluitend daarop is gekeken naar een nieuwe fase waarin de corporaties zich verkeren, waarden in het Vierfasenmodel en een ordening als een mogelijke oplossing voor besturing van corporaties.

### 7.1 Corporate governance

Van het aanwezige potentieel van alle circa 720 vakliteratuurbladen op het gebied van de volkshuisvesting en vastgoed over de onderzochte periode 2005 t/m 2009, bleken 149 artikelen relevant te zijn met de inclusiecriteria: waarden, besturing en corporaties. Deze zijn dan ook opgenomen in de bibliografie. Hiermee komt een een volgend beeld naar voren over waarden en besturing van corporaties.

Een citaat van Einstein over het niet kunnen oplossen van problemen die we zelf hebben gecreëerd typeert voorbeelden in 2009 (en eerder) van mismanagement binnen de corporaties en politiek (SGBB in Hoofddorp, WSG van zelfverrijking [Rochdale in Amsterdam (Van der Laan 2009b, Rijksauditedienst Ministerie van Financiën 2009 en Vlug 2009)] en van zelfoverschatting [Woonbron in Rotterdam (Kromwijk 2005, Boot 2009, Bijsterveld 2005), Servatius Maastricht Vestia en Aedes]. Is alle media-aandacht toeval en gaat het om (derivaat)incidenten<sup>26</sup>, of tekent zich een

---

<sup>26</sup>Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (2002: 3) rapporteerde al dat 'De kwaliteit van zowel de interne als de externe verantwoording ingrijpend verbeterd moet worden.' En dat in deze verantwoording inzicht gegeven moet worden in uitgevoerd treasurybeleid, renterisicobeheer en behaalde rendementen. Zij concludeerde dit wederom ook in het Verslag financieel toezicht woningcorporatie verslagjaar 2006 (2007: 48). Het begrip Credit Support Annex was toen nog niet duidelijk en banken hebben de afgelopen drie jaar de voorschriften aangescherpt met BaselIII en SolvencyII.

trend af (Koning & Van Leuvensteijn 2010)? Kunnen we nog wel sturen op zintuiglijke waarnemingen, waardecreatie, (wetenschappelijke) integriteit (Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen 2010) en vice versa? Zijn (nieuwe) spelregels wel voldoende voor sturing (Van der Laan 2009e)? Is het toezicht (Dreimüller en Kemperman 2011) wel goed geregeld? Of is de verzelfstandiging te ver doorgesloten (Bijsterveld 2009d) en kunnen zij in hun huidige vorm nog lang mee (Hanff 2009)? Dat zijn allemaal vragen, waarop – gezien de vraagstelling – dit onderzoek niet ingaat, maar het zijn wel vragen die een onderzoek waardig zijn. Dit onderzoek beperkt zich tot de waardering van een woningcorporatie en de besturing daarvan. De excessen in de huidige periode van de woningcorporatie zijn niet leidend voor dit onderzoek, maar het is wel realistisch om te veronderstellen dat zij invloed hebben op de ontwikkelingen van corporaties. Dit onderzoek gaat over de kwantitatieve waarde van een woningcorporatie, en niet de ideologische, politieke, financiële of morele waarde.

Corporaties zijn in essentie geen winst gedreven organisaties, maar alloceren bewust middelen voor maatschappelijke doelstellingen. De moeilijkheid is echter deze doelstellingen te benoemen en met elkaar te vergelijken. Kunnen we ze meten en er op sturen? En is hier een antwoord op te geven? Zolang er geen objectieve wijze is om de doelstellingen met elkaar te vergelijken, is dit soort vragen moeilijk te beantwoorden. Er bestaan verschillende gedachten over doelen, over wat belangrijk is, wat prioriteit heeft en welke invloed uitgeoefend kan worden. De complexiteit van de samenwerking, om problemen doelmatig en doeltreffend aan te pakken, is enorm. De lijn tussen in- en extern, lange en korte termijn wordt steeds dunner. Woningcorporaties zoeken naar oplossingen (Conijn 2005a) voor hun problemen en zijn aan zet (Kessels et al. 2006). Maar wat is de toekomst van woningcorporaties (Van der Schaar 2007)?

Het al eerder aangehaalde citaat van Albert Einstein maakt duidelijk dat bestuurders zich soms uit balans voelen zonder precies te weten waarom (Ahaus 2006a: 9). Vele organisatorische besturingsinstrumenten (Ahaus & Van de Water 1993), zoals onder andere de Balanced Score Card (Ahaus & Diepman 2010 en Ahaus 2006a), EFQM (Boulter 2005), INK Management model (Hardjono 1994), gaan over non-actieve inhoudelijke keuzes en lossen geen gedrag op. Strikwerda (2011: 11) constateerde dat het gaat bewustzijn van gedrag, afhankelijkheid en om *active trust* in tegenstelling tot *confidence*; *'Dat wil zeggen dat, in tegenstelling tot confidence, er bewust zijn is van mogelijke pervers en opportunistisch gedrag van*

*diegenen van wie men afhankelijk is, maar dat er voldoende efficiënte instrumenten bestaan om dat perverse en opportunistische gedrag in te perken en of de gevolgen daarvan op de daders te verhalen'* (Strikwerda 2011: 11). De risico's van een instrumentele en mechanische benadering van een model zijn wel aanwezig. Het gebruik van besturingsinstrumenten (Muntinga & Lagerveld 1998) leidt niet vanzelfsprekend tot het realiseren van gestelde doelen. Cruciaal is, hoe het proces van beïnvloeding van de gang van zaken bij de organisatie door de belanghebbenden is, zowel in de besluitvorming als in de uitvoering, en of deze beïnvloeding te sturen is (Ahaus 1994). Dit besturen kan overigens wel vanuit *corporate governance*-denken (Gruis 2010) door het maatschappelijk verantwoorden: de horizontale verantwoording, het verticale toezicht en het waarde gestuurde management. Het bestuur zal zich steeds de vraag moeten stellen of de strategie van de koers verlegd of bijgestuurd moet worden (Joldersma 2008). Een professioneel opgetuigde *governance* is essentieel voor het (maatschappelijk) ondernemerschap (Winsemius 2009). Zelfsturing als uitgangspunt voor het bevorderen van professionaliteit speelt een rol bij effectiviteit, efficiëntie en transparantie. Bij verdere optimalisering van een in- en externe beheersing gaat het niet om een nieuwe organisatie-infrastructuur.

Een vraag is ook of ontwikkelingen rondom een nieuw arrangement overheid-corporaties een oplossing voor de bestuurbaarheid bieden, omdat immers maatschappelijk ondernemerschap (Arbeek 2007) te complex zou kunnen zijn, en omdat dit te veel verschillende doelstellingen moet verbinden. Toezicht (Gruis 2009a,b) zou naast de formele toetsingskaders moeten voortkomen uit cultuur en gedrag en van binnenuit moeten komen. Het toezicht vanuit de Raad van Commissarissen (RvC) gaat over het spectrum van het totale beleid dat zij overziet. Zij moet hier voldoende focus op hebben en behouden. Het inzetten van instrumenten biedt daarvoor mogelijkheden. Het middel van visitatie als leerinstrument voor kwaliteitsontwikkeling, kan de focus voor toezicht ook verbeteren door haar lerend effect voor het bestuur en mogelijke interventie door toezicht. De verantwoordelijke minister kan geen eigenstandige interventies tegen individuele corporaties instellen. Daarbij lost zowel het voorstel van de Commissie Nieuw Arrangement Overheid-Woningcorporaties (Meijerink 2008) als het wetsvoorstel op Maatschappelijke Onderneming de praktijk van alledag (met voorbeelden als SGBB, Woonbron, Vestia en Rochdale) van gedragingen van bestuurders niet op. Een Raad van Commissarissen (RvC) zou professionaliteit moeten tonen, zonder enige vrijblijvendheid. Een interventie van de minister heeft in 2009 geleid tot het opstappen van de verschillende leden van de Raad van Commissarissen van Woonbron.

De vastgoedsector is zich aan het professionaliseren (Brounen 2008) door de komst van belangrijke opleidingen op het vakgebied, en is niet meer te vergelijken met de situatie uit bijvoorbeeld de jaren zestig. Het integraal management van de gebruiker van vastgoed is een vakgebied geworden. Corporate Real Estate Management (CREM) is een vakgebied dat hiervan uitgaat. Verondersteld kan worden dat dit binnen corporaties een onderschat vakgebied is, omdat de inzet van woningen onvoldoende gezien wordt als een strategisch bedrijfsmiddel. Ook aan het vakgebied van vastgoedmanagement (Beukering 2006) worden, naast een algemeen aanvaarde ethiek (Blackburn 2001), steeds hogere eisen gesteld voor het integer (Ten Have 2010) handelen evenals in de gehele vastgoedsector (Berkhout & Jeurissen 2009, Berkhout 2008 en Nozeman 2008). De Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)<sup>27</sup> ziet daarom als haar belangrijkste rol de regulering en promotie van de professie en de handhaving van de hoogste normen op het gebied van opleiding en beroepsuitoefening op wereldschaal en als voorbeeldfunctie. Daartoe wordt gerekend de bescherming van klanten en consumenten door haar strikte gedragscode, de levering van onpartijdige adviezen, analyses en richtsnoeren.

Een trend is verder, dat organisatiegrenzen aan het vervagen zijn. Of is er sprake van een maatschappelijk autisme van corporaties, dat onder alle omstandigheden alle componenten van een systeem aanwezig zijn en zichzelf in de hand kan houden? Zijn de relaties van de corporatiebestuurders een *systeem waarvan de manier waarop de relaties zijn gedefinieerd de eigenschappen van het geheel bepaalt* (Van Lier 2009: 63)? Het proces van voortbrenging bepaalt ook de *specifieke karakteristieken van het netwerk en daarmee ook de ruimtelijke begrenzing van het systeem* (Van Lier 2009: 64). Een mogelijke maatschappelijke autisme is gezien de onderzoeksvraag niet onderzocht, maar is wel een onderzoek waardig. Het denken in ketens (Hardjono, van Brakel & Kroon 2010) door de bedrijfsmuren heen is één van de belangrijke thema's van dit moment. Daarnaast is er sprake van een veranderend spanningsveld tussen concurrentie (Hardjono, van Brakel & Kroon 2010) en samenwerken. Wanneer is iemand een concurrent en wanneer kun je met iemand samenwerken? Hebben we met elkaar hetzelfde beeld over het gezamenlijke doel? Binnen organisaties is vaak een grote mate van loyaliteit (Hardjono, van Brakel & Kroon 2010). Maar hoe is dat over de

---

<sup>27</sup>Als haar belangrijkste rol ziet de RICS: Regulering en promotie van de professie; handhaving van de hoogste normen op het gebied van opleiding en beroepsuitoefening; bescherming van klanten en consumenten door een strikte gedragscode; levering van onpartijdige adviezen, analyses en richtsnoeren. Voor alle informatie over RICS wereldwijd wordt verwezen naar [www.rics.org](http://www.rics.org).

grenzen heen? Zeggenschap in een keten is veel lastiger en diffuser. Het gaat er dan vooral om, om het denken langs de lijnen van de voor de financiële en politieke markt geldende theorie los te laten.

## **7.2 Bestuur(sperikelen) binnen de volkshuisvesting**

In de huidige situatie van corporaties wordt gestuurd op waarden van een corporatie zoals deze in het vorige hoofdstuk zijn onderzocht. Maar is hier relevant onderzoek naar gedaan? In de in dit onderzoek onderzochte periode van 2005 t/m 2009 over de volkshuisvesting hebben een aantal relevante promotieonderzoeken plaatsgevonden op het gebied van sturing en prestaties van onderzoeken. In hoofdstuk 1 van dit onderzoek zijn zij al aangegeven. In dit hoofdstuk wordt de essentie van de onderzoeken weergegeven en relevante conclusies voor dit onderzoek naar voren gehaald.

### **7.2.1 Veranderingen**

Aanleiding voor het onderzoek van Dreimüller (2008 en 2010) is de toenemende kritiek op de prestaties en het functioneren van corporaties. Een uitweg uit deze escalatie kan door een ander gedrag van de corporaties met een transformatie van hun strategie, organisatie en prestaties, die de overheid kan verleiden tot andere gedachten. Dreimüller beantwoordt in zijn onderzoek de twee vragen, of corporaties voldoende meegaan in de tijd, en of zij dat wel kunnen. Dreimüller (2008) concludeert dat corporaties wel willen transformeren tot maatschappelijke en politiek gewenste organisaties, maar dat zij daarvoor kennis, vaardigheden, moed en vertrouwen missen.

De vraag in het onderzoek is geweest welke ontwikkelingen corporaties qua organisatie hebben doorgemaakt en welke verklaringen daarvoor in de managementliteratuur te vinden zijn. Ook al beweert de groeiende kritiek anders, de corporaties professionaliseren wel, maar besteden onvoldoende aandacht aan het rendement en de houdbaarheid van de professionalisering. Uit onderzoek van Dreimüller blijkt dat bij doorzetten van veranderingen zij wel succesvol kunnen worden. De noodzaak van een transformatie wordt niet gevoeld door de niet aanwezige druk van buitenaf, het ontbreken van de tucht van de markt, amper toezicht en het ontbreken van adequate sturingsinformatie. Daarnaast stelt Dreimüller (2008) dat er geen gezamenlijk doel is, anders dan te overleven door de huidige constellatie te handhaven: het ontbreekt aan moed en vertrouwen tot transformatie. Transformatie is noodzakelijk om een tegenwicht te bieden aan een veranderende omgeving. Het ontbreken van toezicht en het nalaten van maatregelen rechtvaardigt om eisen te stellen en daaraan consequenties te verbinden. Bij bereidheid tot het wel willen veranderen, kunnen bestuurders

dit met succes doen door het maken van plannen en toetsbare bedrijfsmatige prestaties te benoemen. Dan zal daaraan wel een tijdslimiet verbonden moeten worden, zullen mensen verantwoordelijk gemaakt moeten worden en zullen al deze bedachte plannen geobserveerd moeten worden. Resultaat van dit onderzoek kent een drietal conclusies en adviezen: (1) een model van denken, (2) een model voor houvast aan zekerheden en routine en (3) een advies aan Aedes en het ministerie van VROM. Het laatste advies vraagt van de corporatiebestuurder om keuzes te maken en daaraan consequenties te verbinden. Het onderzoek trekt de conclusie dat corporaties zich radicaal moeten veranderen ten gevolge van een veranderende omgeving. Het onderzoek beantwoordt niet de vragen, welke vorm van organisatie nodig is om de kwaliteit van het aanbod op de sociale woningmarkt te waarborgen en hoe deze organisatie optimaal te laten functioneren. Dreimüller heeft de corporaties ook eerder bedrijfskundig gezien (Dreimüller & Van Engeldorp Gastelaars 2008) en dit onderzoek uit 2010 sluit daarbij aan. Een grip op bedrijfskosten, bedrijfsprocessen en leiderschap is van belang (Dreimüller 2010) evenals dat de vrijblijvendheid van toezicht voorbij zou moeten zijn (Dreimüller, A.P. & E. Kemperman 2011).

### **7.2.2 Verklaringen**

Koolma (2009) stelt in zijn onderzoek *Verhalen en prestaties* en in 'Corporaties in beweging' (2008) het probleem '*Welk gedrag van woningcorporaties is waar te nemen, en hoe valt dat gedrag te verklaren?*' aan de orde. In het onderzoek wordt de werking van de organisatie corporatie centraal gesteld. Veel van het gedrag van corporaties wordt door Koolma beschouwd als universeel organisatiegedrag. Koolma onderkent twee waargenomen gedragingen. De eerste is de ongevoeligheid in gedrag voor omgevingsfactoren en dominantie van de organisatieschaal in gedrag. Het investeringsbeleid van corporaties blijkt weinig verband te hebben met de karakteristieken van het werkgebied met parameters als inkomensverdeling en het anticiperen op de vraag naar sociale huurwoningen. De schaalgrootte blijkt meer bepalend te zijn voor het gedrag van een corporatie. De veronderstelde professionaliteit van grote corporaties blijkt niet uit metingen, maar wel uit de kwaliteit en omvang van verantwoordingsinformatie. Het tweede waargenomen gedrag is een trias van: (1) de aantrekkelijkheid van de markt en niet berekende handhaving van discipline, (2) de publieke taak met een dominante financiële continuïteit, grote spreiding en afname van de

doelgroep en (3) de gemeenschap met een verschuiving naar een non-lokaal institutioneel veld. Het ontbreken van de tucht van de markt leidt tot ander gedrag tegenover risico's, kosten en resultaten van strategische beslissingen. Daarnaast is de verankering in de lokale omgeving door schaalvergroting en professionalisering van intern toezicht (Commissie Glasz 1998) afgenomen. Koolma verklaart de gedragingen uit een vijftal algemeenheden: (1) de meerwaarde is ongrijpbaar, (2) er is een groot vermogen aan geld in omloop, (3) de ontkoppeling van situatie, risico's, beslissingen, middeleninzet en resultaten, (4) het schijnbare succes bij strategische beslissingen als fusies en investeringen en (5) de twee laagse bestuursvorm van bestuur en toezicht is eerder een bron van instabiliteit dan een corrigerende macht. Het belang van de volkshuisvesting als meerwaarde voor de maatschappij is nogal ongrijpbaar, waarbij het niet gemaakte verschil van activiteiten, die veel of weinig bijdragen aan het belang, opvalt. Corporaties ontplooiën daarbij nieuwe risicovolle activiteiten zonder dit – door het niet onderkennen van een hogere mate van complexiteit en het daarbij behorende denkniveau – voldoende afgedekt te hebben. Zolang de financiële continuïteit niet in gevaar komt kunnen successen van nieuwe risicovolle activiteiten als een succes worden gepresenteerd. De twee lagen bestuursvorm stimuleert wel meer een strategisch gedrag, maar de toezichthouders missen het inzicht om afwegingen en de resultaten van de bestuurders goed te beoordelen. Koolma stelt dat, als verhalen en prestaties niet met elkaar verbonden zijn, een crisis zal ontstaan. Koolma (2013b) komt ook met een alternatief model om twee beweerde zwakheden te elimineren: de afwezigheid van de belangenhouders en de omissie van concurrerende belangen in het publieke veld. Een zwakke relatie met een publieke doel en resultaten kunnen negatief beoordeeld worden door belangenhouders ondank goedkeuring van de politiek. Niet gerechtvaardigde innovaties brengen hoge risico's met zich mee in de publieke sector met een grote verspilling van publieke middelen en verlies van institutioneel vertrouwen.

### **7.2.3 Strategisch voorraadbeleid**

Nieboer (2009) gaat in zijn onderzoek Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties in op de vraag, in hoeverre het ontwikkelde portefeuillebeleid van woningcorporaties terug te vinden is in de uiteindelijke investeringskeuzen en de rol van de door Nieboer onderzochte methoden daarin spelen. Voor het onderzoek is veldwerk uitgevoerd onder verschillende corporaties die in de sector qua beleidsontwikkeling tot de voorlopers gerekend kunnen worden. Het onderzoek geeft aan dat enkele tekortkomingen in de gangbare modellen voor strategische planning voorkomen en geeft daarbij verbeteringen aan. De

methodieken voor vastgoedsturing zijn zo verscheiden dat een onderlinge vergelijking moeilijk te maken is, maar de methodieken zijn wel te categoriseren in drie velden. Het eerste veld heeft vooral betrekking op het specifieke aspect van de woningvoorraad. Het tweede veld betreft de afweging van diverse aspecten die centraal worden gesteld voor besluitvorming over de woningvoorraad door bijvoorbeeld beslisbomen en portefeuilleanalyses. Het derde veld betreft de methode van vastgoedsturing die ingezet wordt als proceskader waarbinnen het voorraadbeleid inhoudelijk vorm krijgt. Het onderzoek van Nieboer (2009: 170-171) stelt dat de ontvankelijkheid voor vernieuwende methoden voor vastgoedsturing aanwezig zou moeten zijn in Nederland, maar dat is maar gedeeltelijk het geval. De methodieken zijn bescheiden in aantal, en de helft van de door hem onderzochte corporaties heeft nog geen systematisering van een methode. En dat terwijl de onderzochte corporaties getypeerd kunnen worden als voorlopers. Nieboer gaat uit van beslissingen die voor een deel subjectief en intuïtief zijn: Rendement en risico kunnen nog zo berekend en gemodelleerd worden, maar omdat voorspellingen hieromtrent altijd met een onzekerheid omgeven zijn, komt het in de uiteindelijke investeringskeuzen vooral aan op vertrouwen in het rendement en zijn berekeningen ervan aan dit vertrouwen ondergeschikt (Nieboer 2009: 172). De modellen hebben ook het gemis van de suggestie, dat investeringskeuzes centraal geleid worden, dat de corporatie ook intern verschillen van benadering en opvatting heeft en dat zij alleen haar keuzes daarin maakt. Daarnaast geeft Nieboer (2009: 181) een drietal punten die wijzen op een breed toepassingsbereik. Als eerste de matige aansluiting tussen portefeuillebeleid en investeringskeuzes, die verklaard wordt uit de grote inhoudelijke afstand tussen beide. Tweede punt is de zachte aansturing van investeringen vanuit het portefeuillebeleid. Deze modellen gaan niet uit van een hiërarchische relatie tussen actoren. Het derde punt is de gebrekkige doorwerking van het portefeuillebeleid in overeenstemming met eerdere studies (Nieboer 2009) over implementatie van strategisch voorraad beleid. Empirisch onderzoek van Koolma (2013c) heeft aangetoond dat verwachtingen van wetenschappers en beleidsmakers met betrekking tot portefeuillebeleid overdreven zijn. Het strategisch voorraad beleid blijkt te leiden tot segregatie, persoonlijke netwerken en ongelijkheid, hetgeen in de volgend paragraaf uiteen wordt gezet.



## 7.2.4 Maatschappelijke ongelijkheid en segregatie

Van Eijk (2010) legt verbanden tussen ruimtelijke segregatie, persoonlijke netwerken en ongelijkheid. Deze verbanden en de daarbij behorende vraagstukken raken debatten over effecten van armoedeconcentratie, etnische diversiteit, gentrification – de opwaardering van een omgeving op sociaal-cultureel of economisch gebied – en sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal (Fukuyama 2001, Adler & Kwon 2002) kent verschillende definities – onder andere een norm die coöperatie promoot tussen twee of meer individuen – die voor mijn onderzoek niet verder zijn onderzocht maar wel als zodanig worden herkend. Dit betreft eveneens de socialisatie van de organisatie (Van der Ham 2009). Een algemeen veronderstelde verwachting is dat in relaties tussen arme en rijke bewoners, rijke bewoners meer perspectief hebben dan arme mensen op inkomsten in het sociaaleconomisch verkeer. Persoonlijke netwerken zouden de opening kunnen bieden naar een hogere sport op de sociaaleconomische ladder. De conclusies van Van Eijk (2010) gaan hier lijnrecht tegenin.

Van Eijk (2010) stelt de vraag in hoeverre en hoe bestending of bevordering van ruimtelijke segregatie leidt tot vorming van ongelijke netwerken stimuleert? En vice versa in hoeverre en hoe vermindering van ruimtelijke integratie tot vorming van ongelijkheid in netwerken? Op basis van haar onderzoek worden een drietal conclusies (Van Eijk 2010: 322-323) getrokken. Ten eerste dat de buurtsamenstelling geen rol speelt in het structureren van ontmoetingskansen tussen kansrijken en kansarmen. Gemengde buurten leiden niet tot gemengde netwerken qua sociale afkomst en spelen geen rol in het tot stand komen van overbruggende relaties en gemengde netwerken. De tweede conclusie is dat stigmatisering van de buurt – in de definitie van het onderzoek als een betekenisvolle plek aangegeven – geen significante rol speelt in de vorming van burenelaties. De derde conclusie is dat de buurtsamenstelling wel een rol heeft als indicator voor sociale identificatie, en een rol heeft in het proces van categorisering en het trekken van scheidslijnen: bij wie willen we horen en hoe kunnen we ons onderscheiden? Dat betekent wel dat de verhouding tussen sociaaleconomische categorieën te begrijpen moeten zijn en ruimtelijke segregatie en integratie van belang is. De rol van de buurt is daarbij dan van belang. Deze wordt in het onderzoek gedefinieerd als een verzameling van samenhangen die interacties van mensen structureren. Om deze rol goed te kunnen begrijpen moeten we weten: (a) in hoeverre en hoe mensen participeren in verschillende samenstellingen, (b) in hoeverre zij in deze samenstellingen nieuwe relaties vormen en/of onderhouden en (c) dat buurtgebonden netwerken niet per definitie kansarme netwerken zijn (Van

Eijk 2010: 232). Een kansarm netwerk is een gevolg aan participaties die niet buurtgebonden samengesteld zijn. Van Eijk stelt dat er vanuit de wetenschap en praktijk veel aandacht is voor interacties en relaties in multi-etnische buurten, waarbij weinig aandacht wordt geschonken aan de samenstelling van de buurt en de omgang van mensen daarin. Dus het wonen in een kansrijke omgeving levert per definitie niet meer een gemengd netwerk, en dus meer kansen op participatie op. Daarbij speelt dat bij mensen een wens aanwezig is om zich te blijven onderscheiden en zich te identificeren met een bepaalde groep. Daarbij spelen meer zaken als een buurt, werk, studie en vrije tijd. In algemene zin stelt Van Eijk dat buurtsamenstellingen op twee manieren te begrijpen zijn: als 'statistisch gegeven met betrekking tot een verzameling van mensen die een woonplek delen' en 'als iets dat betekenis geeft aan deze verzameling mensen die een woonplek delen.' Van Eijk stelt dat het begrijpen van de buurtsamenstelling als statistisch feit het minst bijdraagt aan het begrip van de gevolgen van ruimtelijke segregatie (Van Eijk 2010: 324). In het onderzoek is wel duidelijk geworden dat buurten en hun samenstelling scheidslijnen tussen kansarme en kansrijke categorieën kunnen bestendigen, dan wel kunnen bekrachtigen. *'Als waar en tussen wie je woont in belang toeneemt als symbool voor smaak en leefstijl, dan heeft de buurt een rol in het bevestigen van oude scheidslijnen tussen categorieën en het creëren van nieuwe scheidslijnen binnen categorieën mensen. ... Kiezen voor bepaalde plaatsen, als symbolisering van milieu en opvoeding en combinaties van sociaal en economisch kapitaal, bevestigt (en bekrachtigt) scheidslijnen tussen diegenen die rijk zijn in hulpbronnen en diegenen die het niet zijn. ... Echter, dat geldt niet alleen voor ruimtelijke segregatie: we dienen ruimtelijke integratie niet te begrijpen als een indicatie voor sociaaleconomische integratie: het is veeleer zo dat (bepaalde typen) gemengde buurten nieuwe vormen van sociaaleconomische patronen kunnen bevestigen. Ruimtelijke segregatie en integratie als ruimtelijke patronen zijn, ondanks dat ze geen 'effect' hebben op netwerken, onmiskenbaar van belang om patronen van associatie en relaties tussen categorieën mensen in de samenleving te begrijpen.'* (Van Eijk 2010: 324). De in het onderzoek aangegeven aanbevelingen voor beleid en praktijk geven aan dat we met twee zaken rekening moeten houden: dat (overbruggende) relaties zich moeilijk laten sturen en dat relaties niet noodzakelijk altijd de meest aangewezen manier zijn om waardevolle hulpbronnen uit te wisselen. *'Andere maatregelen zijn dus noodzakelijk om een meer evenredige uitwisseling en gelijke toegang tot hulpbronnen te waarborgen, zoals voorzieningen in het*

*kader van de verzorgingsstaat'* (Van Eijk 2010: 325). De vier aanbevelingen uit het onderzoek zijn beschreven met de thematiek van: (1) gemengde buurten, (2) "Denk niet over de 'buurt' maar over buurtsamenstellingen", (3) 'sociaal kapitaal' vloeit voort uit hulpbronnen, niet andersom en (4) segregatie is meer dan ruimtelijke segregatie. Het socialisatie- en denkvermogen bestaat deze context vooral uit de samenstelling van interacties en de structurering hiervan. Waardevermeerdering kan worden verkregen door het verschuiven van scheidslijnen in sociale netwerken (Van Eijk 2010).

### **7.3 Woningcorporaties anno nu**

De ontwikkelingen van de bij de wet toegelaten instellingen als een woningcorporatie, kan men in een drietal tijdsperioden indelen. De eerste tot aan het einde van de Tweede Wereldoorlog met uiteenlopende doelstellingen: 'Wonen was niet alleen een gezondheids- maar ook een opvoedkwestie; het ging om de moraliteit en maatschappelijke integratie' (Van der Schaar 2010). Daar is nog een fase aan vooraan gegaan, namelijk die van puur mededogen hebben. In de middeleeuwen waren vanuit dat oogpunt er al voorzieningen. De tweede periode, na de Wereldoorlog, stond vooral in het teken van de wederopbouw van Nederland, waarbij de overheid vooral een regierol vervulde. Met de komst van staatssecretaris Heerma legde de nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig' een basis voor beleidssanering. Volgens Van Os vindt de woningcorporatie haar bestaansrecht in de maatschappelijke effectiviteit (Van Os 2009: 1), kernactiviteiten, verkoop van huurwoningen, herstructurering, leefbaarheidsmaatregelen, brede scholen en welzijnsactiviteiten. Van Os stelt deze als herstructurering en leefbaarheidsmaatregelen bijdragen zelden financieel rendabel (Rienhart, Gruis & Veldman 2004) zijn. Men vertrouwt daarom op de gewenste maatschappelijke effecten. Het alloceren van middelen is verworpen tot een kwestie van intuïtie en vertrouwen dat het goed komt. Ook geeft hij aan dat de geleverde bijdragen lang niet altijd een relatie hebben tot de kernactiviteiten. De toegevoegde en dus meetbare waarde aan de kernactiviteiten zijn overgeleverd aan de eigen professionele kennis (Weggeman 2003) en intuïtie en die van de samenwerkingspartners. Er wordt dus niet gedacht in de outcome van het maatschappelijke rendement. De vraag blijft hiermee onbeantwoord, wat de (toegevoegde) waarden zijn, laat staan hoe over waarden wordt gedacht. Het is legitiem de vraag te stellen of we ons in het zesde tijdperk van de woningcorporatie bevinden waarin de maatschappelijke opgave – en de geest waarin zij bedoeld is – wordt uitgevoerd in relatie tot het maatschappelijke ondernemen met maatschappelijk vastgoed. Met deze wetenschap zullen we ons ook steeds

meer intellectueel moeten verantwoorden en op zoek moeten gaan naar zingevingkaders (Dingemans 2005: VIII-IX). Vertalen wij deze gedachtegang vanuit de theologie naar dit onderzoek, dan kunnen we stellen dat de geest in eerste instantie een geest is die de mens en de wereld beïnvloedt en inspireert. Het pneuma is hiermee een metafoor om niet alleen de menselijke eigenheid te omschrijven, maar ook een aanduiding voor een meer algemene gedrevenheid achter de werkelijkheid (Dingemans 2005: 497). Het vierde tijdperk van de corporatie kan ook worden getypeerd als het behouden, vernieuwen en herstellen van de oorspronkelijke bedoelingen.

*Figuur 21: Doorontwikkeling succesfactoren maatschappelijke betrokkenheid en waardering.*

Periode	Succesfactor	Organisatie
1950-1970	Efficiency / kwantiteit	Lopende band en arbeidsdeling
1970-1980	Kwaliteit	Medezeggenschap / overleg
1980-1990	Flexibiliteit	Netwerken / procesbeheersing
1990-2000	Innovatie	Zelfsturing / ondernemerschap
2000-2008	Maatschappelijke betrokkenheid	Partnerschap / betrokkenheid
2008-	Waardensturing	Bezieling / geest

Bron: Klamer (2003: 28), bewerking Veuger (2010)

## 7.4 Vierfasenmodel en denken in waarden

Als omstandigheden wijzigen en een organisatie zich daaraan wil aanpassen, dan is een vraag te stellen in welke richting iets zich ontwikkelt en wat de reden hiervan is. Lievegoed (1993) geeft een ontwikkelingslijn aan waarlangs organisaties zich zouden moeten ontwikkelen. Volgens Pirsig (1995, 2000) worden individuen gevoeliger voor waarden als zij zich verder ontwikkelen. Deze ontwikkeling van waarden is een analogie met de theorievorming van Maslow in *Hierarchy of needs* uit 1954 over behoeftes hiërarchie. Nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen, en in het bijzonder een kijk op de inzet en het effect van maatschappelijk vastgoed, doen de vraag rijzen of het zinvol is om te zoeken naar een nieuwe organisatie-theorie. Of is het beter eerst de ontwikkelingslijnen vanuit het verleden te beschouwen, neer te leggen in een model en dan te veronderstellen dat men doelmatiger kan reageren op veranderingen? In de wereld van Total Quality Management wordt verwezen naar de vier waarden van Pirsig (1995, 2000): anorganische, organische, sociale en intellectuele waarden. De nadruk bij het waarnemen en begrijpen wordt door De Laat (1988), in navolging van Weick (1979), gelegd bij de

collectieve structuur. Interacties tussen individuen, vertonen een zekere mate van herhaling en stabilisatie. Hierdoor is een collectieve structuur waar te nemen. Volgens Burrell en Morgan (1979) is het vergaren van kennis van organisaties vooral een kwestie van de aannames van waaruit naar deze organisatie wordt gekeken. Dit kan met het model van Burrell en Morgan (1979). Het proces van veranderingen is volgens Burrell en Morgan (1979: 13) een chaos. Binnen de maatschappij is er sprake van anders denken en van conflicten. Deze hiervoor beschreven literatuur is van invloed op het construerend denken over management en organisatie, en is van directe invloed geweest op de vorm en inhoud van het Vierfasenmodel van Hardjono (1995, Ten Have 1996).

Waarom te kiezen voor het Vierfasenmodel? Er zijn vele managementmodellen (Van Assen, Van den Berg & Pietersma 2008 en Ten Have et al. 1999) voor kwaliteit en kwaliteitsinstrumenten voor het afbakenen van bevoegdheden (Ahaus & Van de Water 1993) zoals onder andere: EFQM/INK-managementmodel, Balanced Score Card (Ahaus & Diepman 2010), ISO (Muntinga & Lagerveld 2003), Six Sigma, Kwaliteitshandvesten, SERVQUAL-model, benchmarking en Prestatie-indicatoren. Met behulp van de drie dimensies invoeringsproces, inhoud en context (Muntinga & Lagerveld 2003) zijn kenmerken van deze modellen vergelijkbaar te maken. Deze modellen geven handvatten bij vragen over het sturen van prestaties en processen. Modellen als het INK-managementmodel en het EFQM-model geven echter 'niet concreet mogelijke strategische uitgangspunten aan' (Hardjono 1995: 93). Het Vierfasenmodel geeft wel aan dat het mogelijk is voor welke organisatorische interventies (Hardjono 1995, Hardjono & Ten Have 1996 en Ten Have 1996) te kiezen vanuit strategische uitgangspunten. Een keuze voor dit model is die van zelfevaluatie een relevant hulpmiddel voor interventies en vertoont overeenkomsten in analogie met leiderschapsrollen in het concurrerende waardenkader van Quin (Quin, Faerman, Thompson & McGrath, 2011), onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur (Cameron & Quin, 1999).

Wanneer we een proces voorspelbaar willen maken, dan willen we dit managen en ontstaat het fenomeen procesmanagement. Dit fenomeen is te benaderen vanuit negen verschillende gezichtspunten (Hardjono & Bakker 2011: 57): de functieschool, het sociaalpsychologisch denken, de administratieve organisatie, marktgericht denken, mensgericht denken, het systeemdenken, het kwaliteitsdenken, strategie- en veranderingsdenken en volgens de SqEME-methode. Vanuit het gezichtspunt strategie- en veranderingsdenken is het het meest geëigend het Vierfasenmodel toe te passen in plaats van de andere acht gezichtspunten (Hardjono & Bakker

2011:57) omdat het in dit onderzoek gaat om de strategie en veranderingen van corporaties. Door terug te kijken op organisatieprincipes en -stromingen kunnen impliciete aannames blootgelegd worden (Hardjono & Bakker 2011: 56). Het Vierfasenmodel is een wijze van kijken vanuit het gezichtspunt strategie- en veranderingsdenken om gegevens te veranderen op het grensgebied van informatie voor bestuurders voor wat betreft mate, relevantie en bereik. Door het denken in vermogens zorgt het Vierfasenmodel voor een maximale overlap tussen doelstellingen van de organisatie en het individu. In een vergelijking met respectievelijk 70 en 60 andere modellen door Van Assen, Van den Berg & Pietersma (2008) en Ten Have et al. (1999), richt zich het Vierfasenmodel zich primair op vermeerdering van de vermogens: intelligentie, sociaal, commercieel en materieel. Het Vierfasenmodel verbindt materieel met immaterieel door deze systematisch naast elkaar te vergelijken. Ook ligt hier een relatie met Spiral Dynamics (Beck & Cowan 2004) met hun theorie over drijvende krachten in ontwikkeling van mensen, bedrijven en samenleving, en de daarbij behorende conjunctuur van maatschappelijke veranderingen (Beck & Cowan 2004: 22). Punt van kritiek op het model van Hardjono is dat er spraakverwarring kan ontstaan doordat niet helder is op welk niveau van de organisatie gesproken wordt (Ten Have et al. 1999: 159).

#### **7.4.1 Een metafoor**

In de verwerkte managementtheorieën van Hardjono (1995: 64-80) wordt de gevoeligheid voor waarden bepaald door de waarden hiërarchie, waarmee het menselijk handelen verklaard kan worden. Het gedachtegoed van Greiner van de ontwikkelingslijn pioniers-, differentiatie- en integratiefase, waarlangs organisaties zich zouden moeten ontwikkelen (Lievegoed 1993: 54) en het klaverblad als denkschema voor een ordening van organisatie (Lievegoed 1993: 85), zijn van invloed geweest op het Vierfasenmodel. Overigens zijn op de overgangen van de ontwikkelingslijn van Greiner (1972) wel kanttekeningen te maken omdat deze overgang soms beschaafd, maar vaak lastig en traumatisch is (Ten Have & Ten Have 2008: 19) en hebben Keuning & Eppink (2003) hieraan nog een viertal fasen aan toegevoegd (Kil 2010: 124-125): groei door verzakelijking, groei door geïntegreerd mens- en omgevingsbeleid, groei door coöperatieve strategie in externe netwerkstructuur en groei in re-integratie in externe netwerkstructuur. De vier toegevoegde fasen verhouden zich tot Greiner zoals in hierna is

weergegeven. Deze fasen zijn van belang omdat per fase organisatieaspecten een ander karakter hebben.

*Figuur 22: Ontwikkelingsfasen Greiner, Keuning en Eppink (bron: Kil 2010: 125, bewerking Veuger).*

	<i>Fasen van ontwikkeling</i>
<b>Greiner (1972)</b>	<i>Groei door creativiteit (in pioniersfase)</i> <i>Groei door dirigeren</i> <i>Groei door delegatie</i> <i>Groei door coördinatie</i> <i>Groei door samenwerking (participatie)</i>
<b>Keuning en Eppink (2003)</b>	<i>Groei door verzakelijking</i> <i>Groei door geïntegreerd mens- en omgevingsbeleid</i> <i>Groei door coöperatieve strategie in externe netwerkstructuur</i> <i>Groei door re-integratie in interne netwerkstructuur</i>

In het zoeken naar waarden komt Lievegoed (1993: 66) tot een indeling op vier verschillende niveaus met een rangorde of ook wel een hiërarchie in waarden genoemd. Deze waarden staan los van elkaar, maar hebben een opmerkelijke relatie met elkaar door het bestaansrecht van de opvolgende waarde door de aanwezigheid van de voorgaande. Dit is goed te duiden door gebruik te maken van de metafoor (Hardjono 1995: 66-67) van een boek opgeslagen in een personal computer. Een boek is pas op te slaan in een computer als software aanwezig is. Samen vormen zij een intellectuele waarde. De computer als object is opgebouwd uit dode materie, en vormt de anorganische waarde. Deze materie is noodzakelijk om de hardware onder te brengen, waarmee de hardware de besturing van de software kan laten plaatsvinden en de organische waarde vormt. De hardware is een randvoorwaarde geworden voor het functioneren van de software, de sociale waarde. Bijzonder in de relatie van soft- en hardware is dat zij afzonderlijk van elkaar kunnen bestaan, maar software is niet te gebruiken zonder hardware, hardware behoudt zijn waarde zonder software, maar omgekeerd niet. Door invulling te geven aan de software ontstaat in zijn geheel een intellectuele waarde, met een vergelijkbare relatie als tussen de hardware en software. Deze waardefilosofie van Pirsig, die in het midden van objectieve en subjectieve waarden staat, is niet de enige die rangorde of een hiërarchie in waarden aanbrengt (Hardjono 1995: 67)<sup>28</sup>. Om de theorie van Hardjono te kunnen gebruiken de volgende metafoor voor de volkshuisvesting.

Door de metafoor van wonen te gebruiken voor de waarden van een corporatie, is de anorganische waarde van de stenen als materie noodzakelijk om de organische waarde van de woningcorporatie in te

<sup>28</sup>De intellectuele waarde als hoogste waarde sluit aan bij de hoogst mogelijke deugd van beschouwingen over geluk van cultuurfilosofen als Hegel: het pure zijn, zelfbewustzijn, rede, geest/religie, het pure weten.

brenge. Deze vorm van besturing van de stenen is een voorwaarde voor het gebruiken van de sociale waarde, waarmee een specifiekere toepassingsmogelijkheid is verkregen, waardoor de waarde is gestegen en nieuwe waarde is toegevoegd. De 'stenen' zijn een randvoorwaarde geworden voor het verkrijgen van een specifiekere toepassingsmogelijkheid, de sociale waarde. Bijzonder in deze relatie is dat zij afzonderlijk van elkaar kunnen bestaan, maar de sociale waarde niet te gebruiken is zonder de stenen. Het pneuma – de betekenis van adem, levensgrond, denken en besef – van de volkshuisvesting kan pas functioneren als het geheel van stenen, besturing en specifiekere toepassingsmogelijkheden in zijn geheel een samenhang vormt, waarmee het als geheel een zekere intellectuele waarde vormt.

Vanuit de metafoer is een vergelijkbare relatie van toepassing tussen de intellectuele waarde en de sociale waarde als bij de besturing en toepassingsmogelijkheden. Door dit te vertalen naar corporaties, zal door het niet voldoen aan het primaire belang van zorg voor huisvesting er geen grond meer zijn voor het individu om deel uit te maken van de corporatie. De anorganische waarde is een randvoorwaarde voor sociale en intellectuele waarde om de behoefte aan groei en self-actualisation te weten en te begrijpen. De parallellen van de verschillende hiërarchieën (Hardjono 1995) van Pirsig, Maslow en Lievegoed zijn hierna weergegeven met de vertaling naar een woningcorporatie.

*Figuur 23: Parallellen van hiërarchieën in relatie tot waarden van de volkshuisvesting.*

<i>Auteur</i>	<i>Waarde 1</i>	<i>Waarde 2</i>	<i>Waarde 3</i>	<i>Waarde 4</i>
<i>Pirsig</i>	<i>Anorganische waarde</i>	<i>Biologische waarde</i>	<i>Sociale waarde</i>	<i>Intellectuele waarde</i>
<i>Maslow</i>	<i>Fysiologische behoeften</i>	<i>Veiligheidsbehoeften</i>	<i>Sociale behoeften / achtingsbehoeften</i>	<i>Verwezenlijking esthetische behoeften</i>
<i>Lievegoed</i>	<i>Pioniersfase</i>	<i>Differentiatie fase</i>	<i>Integratiefase</i>	<i>Klaverblad organisatie</i>
<i>Veuger</i>	<i>De stenen</i>	<i>De corporatie</i>	<i>De specifieke toepassing / opgave</i>	<i>Het pneuma van volkshuisvesting</i>

Bron: Hardjono (1995), bewerking Veuger (2010)

Een belangrijke eigenschap hier is dat iedere waarde 'iets' levert. In de gebruikte metafoer van de personal computer zal een computergeheugen



alleen waarde hebben als zij gecombineerd wordt met hardwareonderdelen. Als een waarde 'iets' niet levert is dat ook een nadeel van deze samenhang van waarden. Deze structuur vereist communicatie en coördinatie van al deze waarden. Dat vraagt om energie voordat ze resultaten opleveren (Vallet 2006: 220-226).

#### **7.4.2 Samenhang**

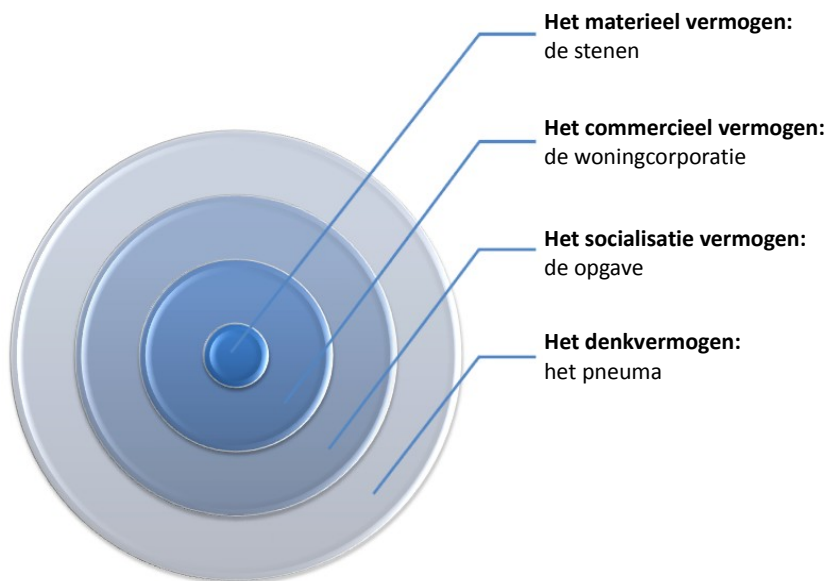
Bij het gedachtegoed van het Vierfasenmodel gaat het om een samenhangend geheel van mensen die invloed op elkaar uitoefenen. Het gaat hierbij om waarneembare gedragingen die niet per definitie verstandig en bewust aan elkaar gekoppeld behoeven te zijn (Hardjono 1995: 71). De ontwikkeling van mensen, die ook mede wordt bepaald door de externe invloeden, vormt de organisatie. Doordat een model de werkelijkheid (Khaneman 2012: 146) vereenvoudigt, is het ook bekritisceerbaar (Hardjono 1995: 84). De verschillende vermogens binnen het Vierfasenmodel beïnvloeden niet alleen de waarde van het object wonen, maar afhankelijk van de oriëntatie verandert ieder vermogen ook nog van vorm. Juist door verschillende oriëntatie worden verschillende speelruimten zichtbaar, die doorbroken kunnen worden, waarbij deze ruimten en doorbraken de aandacht kunnen verleggen. Met het ontwikkelen van kennis en de organisatie, bevordert dit het hele in waarden denken binnen de hiërarchie van waarden. De vraag kan gesteld worden of we moeten spreken over waardevermeerdering of waardetoevoeging. Waardevermeerdering veronderstelt dat er meer is van hetzelfde, toevoeging echter veronderstelt dat er ergens iets bijgedaan wordt, en dat dat niet van hetzelfde hoeft te zijn. Ook is de vraag te stellen wat waarde voor wie is? De vragen zijn niet anders te beantwoorden dan dat bekend wordt verondersteld welk verlangen er is. In het gebruik van het begrip vermogen in plaats van waarde, verlaat Hardjono (1995: 96) de waardeleer vanuit de economische theorie die zich ontwikkeld heeft tot een waardefilosofie. Vanuit deze filosofie gaat het niet alleen om een objectief waardeoordeel maar ook om het onderkennen van enkele absolute eeuwige waarden. Waarde wordt binnen het Vierfasenmodel gezien als een betekenis aan wie het bezit toebehoort of toekomt, en plaatst het begrip waarde in de omvang van deze betekenis. De vraag die gesteld kan worden is of de omvang van bezit de waarde bepaalt, in relatie tot bijvoorbeeld het marktaandeel in absolute zin van het aantal woningen in de gehele Nederlandse woningmarkt. Het Vierfasenmodel concentreert zich op de terminologie van vermogen met de dubbele betekenis van het bezit aan middelen en datgene waar men toe in staat is. Door te spreken over bezit vanuit de term vermogen, is direct helder waar het eigendom ligt. Dit in

tegenstelling tot waarde waarbij waarde voor elke betrokkene anders is en anders wordt uitgedrukt.

### 7.4.3 Socialisatie- en denkvermogen

De bekwaamheid tot het samenwerken is in het Vierfasenmodel het socialisatie vermogen. De organisatie vertegenwoordigt voor het individu een sociale behoefte en het is de vraag of de organisatie in die behoefte voorziet. Het socialisatie vermogen bepaalt ook hoe de organisatie haar architectuur bepaalt waarvan de zogenaamde genetische code als veranderbaar gezien kan worden. De onderlinge afhankelijkheid en uitwisselbaarheid wordt uitgedrukt en het totaal van het geheel kan vergroot worden, waarbij de eerder benoemde voorwaarden, afhankelijkheid en vermogens tegelijkertijd aanwezig moeten zijn.

*Figuur 24: Ordening van waarden in het Vierfasenmodel: een metafoor naar de volkshuisvesting.*



De cirkels van de vier waardevermogens geven een evenwichtige verdeling van werken in verschillende richtingen en dienen met elkaar in balans te zijn. De vermogensvermeerdering vindt haar weg langs een nieuwe laag in het Vierfasenmodel, in de twee assen interne en externe oriëntatie, die de

primaire oriëntatierichtingen vormen voor waardetoevoeging of vermeerdering van het vermogen. De wijziging van de oriëntatierichting wordt beïnvloed door interventies die iteratief zijn. Op de verschillende vermogensniveaus zijn dus ook verschillende interventies mogelijk. Voor het socialisatie- en denkvermogen van de woningcorporaties worden de interventies vanuit de oriëntatie op verandering vanuit de ex- en interne oriëntatie nader onderzocht.

### **Interventies vanuit ex- en interne oriëntatie**

Kan de woningcorporatiemarkt gezien worden als een open systeem waarop marketing bedreven kan worden met een afzetmarkt, de externe oriëntatie? Wanneer vragen in relatie gebracht worden tot de vier vermogens ontstaan aangrijpingspunten voor interventies. Het creëren van een netwerk is een resultante van een externe oriëntatie. De corporatie leert te anticiperen op de sociale omgeving en is de bereidheid om meer risico's te nemen groter en wordt het ondernemerschap vergroot. De slagkracht van het ondernemerschap van de corporatie kan door sociale verhoudingen ook onder druk komen te staan door een te sterke nadruk op de sociale verhoudingen. Met andere woorden, het te veel focussen op het netwerk van eigen kring kan de kritische houding, gevoed door het denkvermogen, negatief beïnvloeden en alle waarden negatief beïnvloeden.

Het anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen heeft invloed op het denkvermogen van groepen binnen een corporatie. Empathie zal een positief effect hebben op andere vermogens en zal moeten leiden tot plannen vanuit een strategie. Een extreem doorgevoerde externe oriëntatie kan leiden tot een overgevoeligheid van de corporaties. Bezinning hierop leidt tot oriëntatie op verandering en draagt bij aan de flexibiliteit van de corporaties. Het denkvermogen van de corporatie is intern te vergroten door het uitvoeren van zelfonderzoek met als resultaat zelfkennis. Het combineren van zelfonderzoek te combineren met verklaringen en voorspellingen zal de synergie binnen de corporatie vergroten. Een te sterke oriëntatie op het denkvermogen kan er ook toe leiden dat alle energie die hierin wordt gestoken niets oplevert. Door interventies op de interne oriëntatie ontstaat wel een lenigheid van de organisatie.

*Figuur 25: Oriëntatie in- en extern.*

<i>Soort vermogen</i>	<i>Oriëntatie</i>	<i>Wijze van vermeerderen</i>	<i>Resultaat</i>
<i>Socialisatievermogen</i>	<i>Extern</i>	<i>Anticiperen op de sociale omgeving</i>	<i>Netwerken</i>
	<i>Intern</i>	<i>Sociaal systeem ontwikkelen</i>	<i>Cohesie / organisatiewaarden</i>
<i>Denkvermogen</i>	<i>Extern</i>	<i>Anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen</i>	<i>Co-creatie</i>
	<i>Intern</i>	<i>Zelfonderzoek plegen</i>	<i>Zelfkennis</i>

Bron: Hardjono (1995); bewerking Veuger (2010)

### **Interventies met oriëntatie op beheersing en verandering**

Een onderdeel van een economische motor is de structuur van inkomsten en winstmarges. Het creëren van een structuur in een hiërarchie vormt een middel om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de corporatie vast te leggen waarmee dubbelzinnigheden worden vermeden. Het beïnvloeden van het rendement van het socialisatie vermogen vergroot de effectiviteit. De beheersing van het denkvermogen vindt dus plaats door verklaringen, voorspellingen en de omvang van het denkvermogen te kwalificeren (Hardjono 1995: 125). De oriëntatie op verandering heeft invloed op de innovativiteit en de lenigheid van de corporatie, met creativiteit en flexibiliteit als product (Hardjono 1995: 131), maar heeft ook zo haar invloed op de verschillende waarden. Totale beheersing is echter niet het openstaan voor totale verandering. Oriëntatie op verandering moet worden gezien als bewijs dat de corporatie in staat is tot werkelijke vernieuwing.

#### **7.4.4 Bedoelingen en feitelijk gedrag**

Informatie als hulpbron kan richting geven aan de organisatie. Het Vierfasenmodel werkt hierbij ondersteunend als managementinstrument. De organisatie kan met behulp van het Vierfasenmodel en de meest visionaire gedachte verschillende waarden van een organisatie vermeerderen. Want *‘wil een organisatie overleven dan zal ze zich moeten tonen in én anticiperen op hetgeen in de maatschappij aan de hand is’* (Hardjono 1995). De eerder gebruikte metafoor van wonen in relatie tot de waarden van een corporatie, is het inbrengen van de stenen als materie, noodzakelijk voor de organische waarde van de woningcorporatie. Deze vorm van besturing van de stenen is een voorwaarde voor de sociale waarde, waarmee een specifiekere toepassingsmogelijkheid is verkregen. Hierdoor is de waarde is gestegen en is

een nieuwe waarde toegevoegd. De stenen zijn een randvoorwaarde geworden voor het verkrijgen van een specifiekere toepassingsmogelijkheid, de sociale waarde. Bijzonder in deze relatie is dat zij afzonderlijk van elkaar kunnen bestaan, maar de sociale waarde niet te gebruiken is zonder de stenen. Het pneuma van de volkshuisvesting kan pas functioneren als het complex van stenen, besturing en specifiekere toepassingsmogelijkheden in zijn geheel draait, waarmee het als geheel een zekere intellectuele waarde vormt. De uiteindelijke sturing vindt plaats door het intellect. Tijdens de overgang naar verschillende fasen van pionieren, aandacht, differentiatie en integratie ontstaat samenwerking, externe oriëntatie en een dienende functie. Het weten en begrijpen als een behoefte, naast andere primaire behoeften, kan vertaald worden naar woningcorporaties. Immers als zij niet voldoen aan het primaire belang van zorg voor huisvesting is er geen grond meer is voor het individu om deel uit te maken van de corporatie. Mensen zullen de structuur van de corporatie ontlopen als niet hun eigen individuele doelstellingen worden gediend. Vanuit de filosofie dat menselijk handelen gebaseerd is op betekenissen, ontstaat uit sociale communicatie in een proces van interpretatie, de veronderstelling dat wonen pas een waarde, en betekenis krijgt, als in sociologische zin hiernaar verwezen wordt. De waarde van het object wonen kan worden beïnvloed door oriëntatierichting de strategie van de corporatie te analyseren met het Vierfasenmodel en kan ieder vermogen vanuit dit model veranderen van vorm. Er worden met behulp van het Vierfasenmodel handelingsmogelijkheden met betrekking tot het verleggen van de koers van de organisatie zichtbaar, waarmee deze ruimte en doorbraken de aandacht verleggen.

Het toekomstig leiderschap van een corporatie in de corporatiewereld wordt daarmee niet bepaald door het vermogen aan middelen, maar het kunnen richten van de aanwezige middelen op een bepaald doel. En daaraan het overbruggen van de kloof tussen strategie als plan en strategie als patroon, verbonden worden. Hierdoor ontstaan voor kleine kansen grote mogelijkheden, waarbij richting, ontdekking en bestemming de toetssteen zijn voor iedere strategische intentie (Hardjono 1995: 133). Het vervullen van deze strategische intentie moet voor iedere medewerker een persoonlijk doel worden, waarbij iedereen er van overtuigd is dat dit doel in overeenstemming is met het collectieve doel. Wil de organisatie ingebed zijn in de maatschappij, dan is er subsidiariteit nodig.

Hiermee is het begrip subsidiariteit geïntroduceerd – de organisatiewijze kent een taakverdeling dat het hoger niveau iets doet wat niet lager afgehandeld kan worden. Dit betekent dat een eigen verantwoordelijkheid niet te delegeren en overdraagbaar is aan derden. Men kan zich dus niet onttrekken aan de persoonlijke verantwoordelijkheid. Bij het

tekortschieten hierin heeft het hoger niveau de subsidiariteitsplicht om aanvullend of vervangend op te treden. Alle andere belangen zijn daaraan ondergeschikt en mag verondersteld worden dat eigen wensen en ambities gerelativeerd worden. Het zelfreinigend vermogen om een onmisbaar deel bij te dragen in deze verantwoordelijkheid is wezenlijk om een bijdrage te leveren aan problemen in de volkshuisvesting. De aard van het maatschappelijk verantwoord ondernemen ligt in de intentie waarin de volkshuisvestelijke opgave is bedoeld en in de grondwet is verankerd. Het pneuma is hiermee een metafoor om niet alleen de menselijke eigenheid te omschrijven, maar ook een aanduiding voor een meer algemene gedrevenheid achter de werkelijkheid. Het reactiveren van de geest zoals de volkshuisvestelijke opgave bedoeld is, is gebaseerd op de grondwet en de daarop volgende overheidsuitwerkingen van hoe de gemeenschap dat in meerderheid gezien en geregeld heeft.

De kritische vraag die gesteld kan worden is of de corporatie zich al in het tijdperk van het pneuma bevindt of zich daarin zou moeten ontwikkelen om te kunnen overleven. Bij een crisis binnen de woningcorporaties treedt een situatie in werking waarbij verschillende opinies en visies verschillend zijn en niet langer als gelijkwaardig aanvaard worden. Door bijvoorbeeld met de ogen van Kindleberger naar de woningcorporaties te kijken ontstaat het volgende beeld. Het gaat om vermogens, in verschillende verschijningsvormen, die bestaan en bij (prijs)verhoudingen als substituten voor elkaar kunnen functioneren. Weliswaar is er niet steeds sprake van een officiële (prijs)verhouding waar de marktprijsverhoudingen van gaan afwijken. Maar er is bij een crisis wel iets wat daar op lijkt, namelijk een plotselinge wijziging in de verwachtingen waardoor de oude (marktprijs)verhoudingen niet meer voldoen en houders van het opeens overgewaardeerde actief hun bezit of gedachtegoed willen afstoten. De aandacht kan daardoor verschoven worden van verschillende opinies naar integraal portefeuillemanagement in de volkshuisvesting. Het begrip maatschappelijk ondernemen heeft een samengesteld conflict in zich door de eis van financieel en maatschappelijk rendement. De legitimering zou dan ontleend moeten worden aan het veld waarin de corporatie werkzaam is en verantwoording aflegt, in plaats van met het mechanisme van landelijke politieke democratische controle. Uiteindelijk zal het moeten gaan om het voldoen aan de prestatievelden. Een betere en duurzame relatie met andere partijen wordt door bestuurders gezien als een minder belangrijk effect en er ontstaat daardoor een lacune tussen echt zeggenschap en ketenpartnerschap. De outcome wordt wel belangrijk

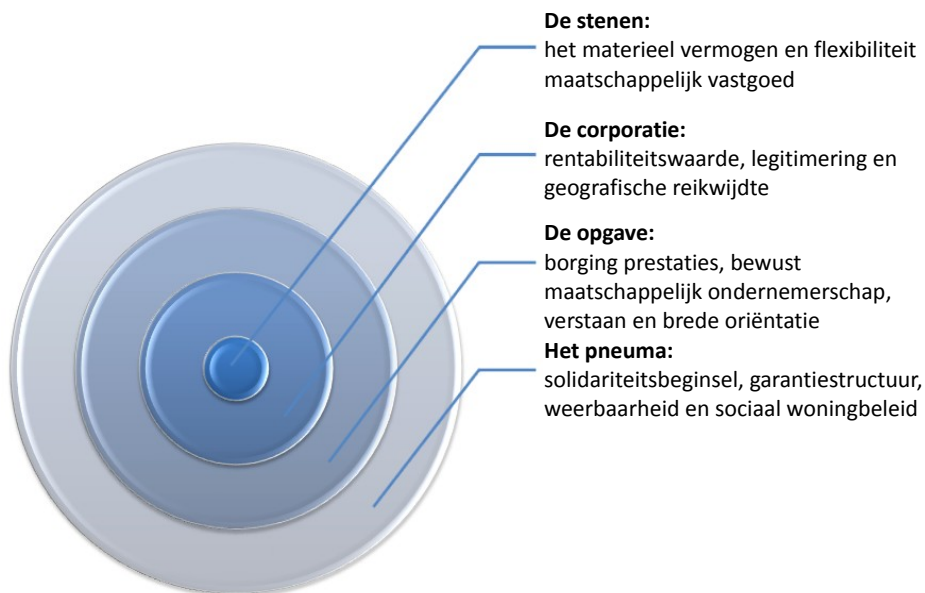
gevonden, maar er is over het algemeen niet bekend welke methodieken daarvoor zijn.

## 7.5 Ordening als mogelijke oplossing

De Memorie van Toelichting op de Woningwet 1901 (Kamerstuk 1899-1900, 74: 8-9) geeft de overtuiging weer van de overheid om te komen tot wettelijke maatregelen ten behoeve van de volkshuisvesting. In de vooral sociale politiek wordt in die tijd door alle partijen het woningvraagstuk een voorname plaats toegekend. Het algemeen erkend belang van de volksgezondheid, het zedelijk peil en de materiële levensstandaard hangen nauw samen met de volkshuisvesting. Het gaat de regering in die tijd ook om de economische positie die Nederland kan innemen met sociale en beheersbare veiligheid. De overheid signaleerde toen dat zij niet bij machte zou zijn om ieder een behoorlijke woning te verstrekken, maar dat zij wel langs verschillende wegen kon meewerken aan de verbetering van de omstandigheden. Zij onderkende daarbij dat de oorzaak van de omstandigheden toen vooral lagen op vijf gebieden: de mogelijkheid om voor de gezondheid schadelijke woningen voortdurend te verhuren; de geringe genegenheid tot verbetering aan woningen; de aanbouw van insolide woningen die niet voldoen aan basiseisen; onvoldoende (goede) aanbouw en het onvoldoende financiële vermogen waardoor velen genoodzaakt zijn om met het slechte genoegen te nemen. 's Rijks schatkist wordt ook onderkend als van betekenis voor het volksbelang van de volkshuisvesting. De overheid heeft ook haar visie en rol aangegeven die zij kan en moet hebben in de opgave die zij zich toen ten doel heeft gesteld. In de Memorie van Toelichting op de Woningwet 1901 (Kamerstuk 1899-1900, 74: 10) staat dit uitgebreid beschreven. In 1956 werd, in de aanloop tot het ontwerp van de nieuwe Woningwet, de openbare mening gevraagd bij Koninklijke boodschap aan de Commissie Banning (Thurlings 1957). Het besef is aanwezig dat de mens een individu is, en functioneert binnen een sociale omgeving en dat de corporatie mede verantwoordelijk is voor de sociale behoeften van anderen. Hiermee kan dus een parallel getrokken worden met het Vierfasenmodel van Hardjono (1995). Verondersteld kan worden dat het particulier initiatief door de overheid gereguleerd kan worden door het stellen van kaders en randvoorwaarden. Dit past binnen het waardemodel van de volkshuisvesting in het Vierfasenmodel. De verankering van particulier initiatief kan dus plaatsvinden door organisaties in dit werkveld toe te laten die *mede* in het belang van de volkshuisvesting werkzaam zijn en niet *uitsluitend*. Particuliere bouw en verhuur van woningen, onder normale omstandigheden, worden dan niet gesubsidieerd. Het faciliteren van particuliere woningbouw voor

eigen gebruik, in de vorm van bezitsvorming, is mede een volkshuisvestingsbelang.

*Figuur 26: Ordening volkshuisvesting.*



**De stenen** als waardedrijver is het materieel vermogen dat bestaat uit het bezit van maatschappelijk vastgoed en motivatoren als waardering en acceptatie. Flexibiliteit van de stenen zit in de maakbaarheid die buigzaam is en blijft.

**De organisatie corporatie** als waardedrijver wordt in de eerste instantie bepaald door haar geografische positie en reikwijdte. De waarden die aan een corporatie worden toegekend op basis van de gekapitaliseerde resultaten, is haar rentabiliteitswaarde. De gekapitaliseerde resultaten zijn de opbrengsten van een bepaalde periode tot de waarde van het geld dat daarmee gemoeid is.

**De opgave** gaat over dat de prestaties van de corporaties zijn geborgd, waarbij bewust maatschappelijk ondernemerschap een belangrijke waardedrijver is. Het kunnen horen wat de omgeving zegt – het verstaan – is met een brede oriëntatie van belang.



**Het pneuma** is leidend in het solidariteitsbeginsel zoals deze binnen de grondwet is verankerd. De verzekering dat de volkshuisvesting goed is of werkt binnen een structuur, is een waardedrijver waarbij zij voor zichzelf kan opkomen (weerbaarheid). Een andere waardedrijver is het onafhankelijk sociaal woningbeleid die gaat over betaalbaarheid, de kwaliteit en het vergroten van de beschikbaarheid.

## **7.6 Vernieuwing door ordening in samenhang waarden**

Het maatschappelijk vastgoed als object is opgebouwd uit dode materie, en vormt de anorganische of de materiële waarde. Deze materie is noodzakelijk voor het commercieel vermogen van de corporatie, waardoor de corporatie de besturing van het maatschappelijk vastgoed kan laten plaatsvinden en zo de organische waarde vormt. Het maatschappelijk vastgoed is een randvoorwaarde geworden voor het functioneren van de corporatie, de sociale waarde. Bijzonder in de relatie tussen (maatschappelijk) vastgoed en corporatie is, dat zij afzonderlijk van elkaar kunnen bestaan. De corporatie kan niet functioneren zonder maatschappelijk vastgoed, maar het (maatschappelijk) vastgoed behoudt zijn waarde los van de corporatie. Door invulling te geven aan de corporatie ontstaat in zijn geheel een intellectuele waarde, met een vergelijkbare relatie als tussen het maatschappelijk vastgoed en de corporatie. Naast het socialisatie vermogen van de corporatie door haar opgave, is de intellectuele waarde de meest elementaire: het zelfbewustzijn, de rede, de geest/religie, het pure weten, te vertalen als pneuma. Het pneuma van de volkshuisvesting kan pas functioneren als het geheel van materie, besturing en specifiekere toepassingsmogelijkheden samenwerkt, waarmee het als geheel een zekere intellectuele waarde vormt.

De onderlinge afhankelijkheid. Vanuit de filosofie dat menselijk handelen gebaseerd is op betekenis, is te veronderstellen dat wonen pas waarde en betekenis krijgt, als in sociologische zin hiernaar verwezen wordt. De waarde van het object wonen kan worden beïnvloed door een oriëntatierichting op het Vierfasenmodel, en in het bijzonder het socialisatie- en denkvermogen van een corporatiebestuurder. Doorbraken hierin verleggen de aandacht. De aanwezigheid van ieder vermogen en de onderlinge afhankelijkheid als samenhangend geheel, is noodzakelijk voor intellectuele groei. Het denkvermogen als bron van alles, is dan een voorwaarde voor succes. Willen we concrete resultaten van de woningcorporaties begrijpen, dan zullen we moeten kijken hoe de oriëntaties zijn geweest. Het denkvermogen van de corporatie is intern te vergroten door zelfonderzoek, met als resultaat zelfkennis. Door deze zelfkennis te combineren met verklaringen en voorspellingen, zal de synergie binnen de corporatie vergroot worden en zal de lenigheid van de corporatie toenemen.

Naast denkvermogen kan, door beïnvloeding van het rendement van het socialisatie vermogen, de effectiviteit van de corporatie worden vergroot. Het toekomstig leiderschap van een corporatie wordt niet bepaald door het bezit aan middelen, maar door het vermogen de aanwezige middelen op een bepaald doel te richten.

De volkshuisvestelijke opgave is gebaseerd op de Grondwet en de daarna volgende overheidsuitwerkingen. Het gemeenschappelijke goed is complementair aan de menselijke waardigheid en is het algemene goed dat een resultaat is van de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid, een optelsom van verschillende belangen. Het gemeenschappelijke goed is gericht op het creëren van een samenleving waarin de waardigheid van de mens haar eigen verantwoordelijkheid inbrengt ten aanzien van de ander en voor het geheel. De overheid dient voortdurend met de samenleving in dialoog te zijn met als doel om een structuur van gerechtigheid te scheppen. Mensen en groeperingen dienen het maatwerk te leveren om inhoud te geven aan het gemeenschappelijk goed.

Het begrip subsidiariteit – de organisatiewijze of regel in taakverdeling dat het hogere niveau iets doet wat niet lager afgehandeld kan worden – is van toepassing omdat eigen verantwoordelijkheid niet te delegeren en niet overdraagbaar is. Men kan zich niet onttrekken aan de persoonlijke verantwoordelijkheid. Bij het tekortschieten in deze eigen persoonlijke verantwoordelijkheid, heeft het hogere niveau de subsidiariteitsplicht om aanvullend of vervangend op te treden. Er is een maat als er een balans is tussen de menselijke onvervreembare waardigheid en het gemeenschappelijk goed. Alle andere belangen zijn daaraan ondergeschikt en er mag verondersteld worden dat eigen wensen en ambities gerelativeerd worden. Het zelfreinigend vermogen om een onmisbaar deel bij te dragen in deze verantwoordelijkheid, is wezenlijk om een bijdrage te leveren aan de volkshuisvesting. De ziel van het maatschappelijk verantwoord ondernemen ligt in het pneuma van de volkshuisvesting waarmee de volkshuisvestelijke opgave is bedoeld. Het pneuma is een metafoor om niet alleen de menselijke eigenheid te omschrijven, maar is ook een aanduiding voor een meer algemene gedrevenheid achter de werkelijkheid. Het vierde tijdperk van de corporatie kan ook worden getypeerd als het behouden, vernieuwen en herstellen van de oorspronkelijke bedoelingen. Het gaat erom de geest waarin de volkshuisvestelijke opgave bedoeld is te reactiveren.

Het gaat om denkvermogen en verhoudingen die plaatsvervangend voor elkaar kunnen functioneren. Weliswaar is er niet steeds sprake van een

officiële verhouding waar de marktverhoudingen van gaan afwijken, maar bij een crisis is er wel iets wat daarop lijkt: namelijk een plotselinge wijziging in de verwachtingen waardoor oude verhoudingen niet meer voldoen en houders van het – opeens overgewaardeerde – actief hun bezit of gedachtegoed willen afstoten. Om de gevolgen van een crisis binnen de perken te houden, is een ‘lender of last resort’ nodig. Dit zonder verhoudingen volledig los te laten. In deze benadering kan de aandacht verschoven worden van verschillende opinie naar portefeuillemanagement.

Corporaties leven nog in het tijdperk van de drie P's (People, Planet en Profit), ondanks de actuele discussies over legitimering, vermogen, toezicht, governance en ordering van de sector. Een kritische vraag die hier gesteld moet worden is of corporaties zich nog wel in dit tijdperk mogen bevinden of dat het wellicht noodzakelijk is dat corporaties zich naar een nieuwe tijdperk ontwikkelen. Ontwikkelingen in de onderzochte periode in relatie tot de discussie over legitimering, integriteit, professionaliteit en impact van handelen, maken dat er nog een vierde P van belang is en kan worden, namelijk het tijdperk van de Pneuma. En daarmee bevinden we ons in het zesde tijdperk van de corporatie.

De resultaten van het onderzoek in dit hoofdstuk zijn als volgt te duiden.

1. Grip op bedrijfskosten, bedrijfsprocessen en leiderschap is van belang evenals dat vrijblijvendheid van toezicht voorbij zou moeten zijn (Dreimüller & Van Engeldorp Gastelaars 2008, Dreimüller 2010 en Dreimüller & Kemperman 2011).
2. Als verhalen en prestaties niet met elkaar verbonden zijn, zal een crisis ontstaan (Koolma 2009).
3. Strategische voorraad modellen hebben het gemis van de suggestie dat investeringskeuzes centraal geleid worden, dat de corporatie ook intern verschillen van benadering en opvatting heeft en dat zij alleen haar keuzes daarin maakt (Nieboer 2009).
4. Het socialisatie- en denkvermogen bestaat vooral uit de samenstelling van interacties en de structurering hiervan. Waardevermeerdering kan worden verkregen door het verschuiven van scheidslijnen in sociale netwerken (Eijk 2010).
5. Door het denken in vermogens zorgt het Vierfasenmodel voor een maximale overlap tussen doelstellingen van de organisatie en het individu (Hardjono 1995).
6. De anorganische waarde is een randvoorwaarde voor sociale en intellectuele waarde om de behoefte aan groei en self-actualisation te weten en te begrijpen (Hardjono 1995).

7. Het pneuma van de volkshuisvesting kan pas functioneren als het geheel van stenen, besturing en specifiekere toepassingsmogelijkheden in zijn geheel een samenhang vormt, waarmee het als geheel een zekere intellectuele waarde vormt (paragraaf 7.4.1).
8. De ordening van waardedrijvers van de volkshuisvesting kan vertaald worden in pneuma (het denkvermogen), de opgave (socialisatievermogen), de corporaties (commercieel vermogen) en de stenen (materieel vermogen) (paragraaf 7.5.).
9. Totale beheersing is echter niet het openstaan voor totale verandering. Oriëntatie op verandering (Hardjono 1995: 131) moet worden gezien als bewijs dat de corporatie in staat is tot werkelijke vernieuwing.
10. Het huidige tijdperk van de corporatie kan ook worden getypeerd als het behouden, herstellen en vernieuwen van de oorspronkelijke bedoelingen (paragraaf 7.3.).

Uit de samenvatting en resultaten van dit hoofdstuk kan de volgende vijfde algemene conclusie worden getrokken als antwoord op de vijfde deelvraag: Hoe ziet die oplossing voor vernieuwende besturing van woningcorporaties eruit?

*Verhalen en prestaties zijn door de bestuurder niet met elkaar verbonden. Een mogelijke oplossing voor werkelijke vernieuwing naar het vierde tijdperk van de woningcorporatie, is ordening in samenhang van maatschappelijke waarden dat leidt tot haar bestaansrecht in de toekomst.*

## 8 DATA RESULTATEN

Nu een beeld bekend is hoe de bestuurder kan sturen in de praktijk met het gedachtegoed van het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM) om maatschappelijk vastgoed als bedrijfsmiddel in te zetten, kan de zoektocht naar de beantwoording van de zesde deelvraag van dit onderzoek plaatsvinden: kan inzicht gegeven worden in besturingsvragen over maatschappelijk vastgoed? Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is een aantal aspecten onderzocht en waargenomen. Een confrontatiematrix over het verslagjaar 2008 geeft een beeld van openbare beschikbare gegevens als resultante van besturingsinstrumenten in 2008. Naast deze weergave is gezocht naar de zienswijze op besturing van maatschappelijk vastgoed door bestuurders, door interviews met vijf vooraanstaande, bepalende en trendsettende directeuren/bestuurders. De verslagen hiervan zijn volgens een enkelvoudige Delphi methode voorgelegd aan een expertgroep. Vanuit deze expertgroep en de theorie van dit onderzoek, zijn vier hypothesen geformuleerd en voorgelegd aan directeuren/bestuurders van geselecteerde corporaties. Om een beeld te geven over de omvang en de ontwikkelingen in aantallen van corporaties zijn gegevens gegenereerd, zoals die hierna zijn weergegeven.

*Figuur 27: Corporaties en (niet) woonaangelegenheden 2000-2010 (bron CFV).*

<i>Jaar</i>	<i>Totaal aantal woningcorporaties</i>	<i>Totaal aantal woongelegenheden</i>	<i>Totaal aantal niet-woongelegenheden</i>	<i>Totaal aantal verhuureenheden in eigendom</i>
2010	400	2.407.758	191.538	2.599.296
2009	418	2.404.151	183.165	2.587.316
2008	430	2.388.091	171.078	2.559.169
2007	455	2.376.070	163.336	2.539.406
2006	474	2.403.742	163.720	2.567.462
2005	492	2.408.081	160.435	2.568.516
2004	508	2.411.863	158.850	2.570.713
2003	527	2.420.487	154.254	2.574.741
2002	552	2.432.426	153.415	2.585.841
2001	579	2.440.460	152.715	2.593.175
2000	620	2.438.831	151.567	2.590.398

Concluderend uit de voorgaande tabel kan gesteld worden dat over een periode van elf jaar, het aantal corporaties van 2000 naar 2010 met 35 procent is gedaald. In dezelfde periode is het aantal woongelegenheden met

1 procent gedaald en het totaal aantal 'niet woongelegenheden' met 26 procent is gestegen in de periode van 2000 t/m 2010 met een significante groei in de periode 2008-2010. De groei van het totaal aantal niet-verhuureenheden is dus sterk gegroeid, terwijl het aantal woongelegenheden gelijk is gebleven. Een opmerkelijke conclusie, gezien de kernactiviteit van de corporatie.

## 8.1 Selectie van corporaties

Bij individuele onderzoeken naar de financiële positie van de corporaties en van de sector als geheel gebruikt het Centraal Fonds (CFV) referentiegroepen. De referentiegroepen maken een zinvolle peergroup vergelijking mogelijk tussen gegevens van corporaties. In de bedrijfsvergelijking 'Corporatie in Perspectief' kan voor een groot aantal variabelen worden vergeleken hoe de score van een specifieke corporatie zich verhoudt tot de score van de referentiegroep, waar de corporatie toe behoort. De referentiegroepen van het CFV voldoen aan deze criteria. Voor het maken van een zinvolle vergelijking is hierbij van belang, dat de referentiegroepen onderling voldoende onderscheidend zijn voor variabelen waarop wordt vergeleken. De referentiegroep 11 'Overige corporaties' is gereserveerd voor atypische corporaties die niet goed in één van de overige groepen zijn in te passen. In deze groep bevinden zich relatief veel zeer kleine corporaties.

*Figuur 28: De indeling van referentiegroepen over verslagjaar 2009.*

Referentiegroep	Aantal corporaties	Geselecteerd voor dit onderzoek
1 Studentenhuisvesting	7	Nee, beperkte nichegroep
2 Ouderenhuisvesting	21	Idem
3 Grote herstructureringscorporaties	14	Nee, valt buiten de definitie van standing investments van IPD-Nederland
4 Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties	47	Ja
5 Gemiddeld profiel	122	Ja
6 Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	92	Nee, eenzijdige opbouw van de portefeuille
7 Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	19	Nee, is te specifiek regiogebonden
8 Corporaties met jong bezit (vanaf 1980)	15	Ja
9 Corporaties met marktgevoelig bezit	40	Ja
10 Corporaties met stabiele portefeuille	28	Ja
11 Overige corporaties	13	Niet verder gedefinieerd

Bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting over verslagjaar 2009, bewerking Veuger (2009)

## Selectiecriteria

Voor selectie van corporaties is gebruikt gemaakt van criteria op basis van een zestal, steeds fijner wordende filters. In deze filters zijn criteria verwerkt die aansluiten bij de vraagstelling. De peildatum van de selectie is gebaseerd op de grondslag van solvabiliteitsoordeel van het CFV, die wordt vastgesteld op 31 december van het jaar 2009. De gegevens zijn overigens pas acht maanden na het sluiten van het kalenderjaar beschikbaar vanwege het indienen van de jaarstukken voor 1 juli volgend op het boekjaar waarover verantwoording wordt afgelegd. De zes filters zijn als volgt gedefinieerd:

1. De corporatie behaalt goede resultaten in het jaar 2009 op basis van de Verantwoordingsinformatie (dVi) van het verslagjaar 2009 volgens het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, Ministerie van VROM en Centraal Fonds Volkshuisvesting. Goede resultaten bestaan uit (a) volgens de normen van het CFV, een verplichte deelname (CFV Toelichting 2009: 24-27), met het oordeel A en (b) volgens de normen van Stichting Visitaties Woningcorporaties in Nederland, een verplichte deelname.
2. Het resultaat is van de corporatie zelf.
3. De corporatie moet al sinds de brutering in 1995 in deze vorm bestaan, het mag geen (opnieuw) startende organisatie zijn, maar kan wel een samenstelling zijn van meerdere corporaties die ieder minimaal sinds 1995 bestaan.
4. De corporatie moet een belangrijke zelfstandige organisatie zijn op het moment van selectie. Onder belangrijk wordt hier verstaan of de organisatie in de top zit van grootteklasse klein, middelgroot, groot en ingedeeld in fusiecorporatie en geen fusiecorporatie.
5. De corporatie moet een aantoonbare verankering hebben van vastgoedsturing. Aantoonbaar is dat de begroting een duidelijke relatie heeft met de missie, visie en ontwikkeling van haar vastgoedportefeuille. Voorbeelden van geaccepteerde methodieken van vastgoedsturing binnen corporaties zijn onder andere (a) beleidsachtbaan RIGO-methodiek (een procesmodel (Meelkop 2009) voor ondersteuning van beleidsvorming), (b) theoretisch model Strategisch Voorraad Beleid van het OTB-TUD (een procesmodel voor ondersteuning van beleidsvorming) en (c) andere niet direct bekende vastgoedsturingsmethoden binnen de corporatie als Procesmodel Van den Broek 1995-1998, Atrive Vijflagenmodel, et cetera.

6. De corporatie moet op het moment van selectie een positieve ontwikkeling vertonen in de zin van professioneel gedrag. Parameters zijn prospectieve informatie (dPi) 2009 t/m 2013 (verplicht), volgens de normen van IPD Nederland (betreft een vrijwillige deelname), volgens de normen van het KWH (betreft een vrijwillige deelname) en volgens de normen van Aedes (vrijwillige deelname branche-organisatie).

## **8.2 Confrontatiematrix verslagjaar 2008**

De confrontatiematrix over het verslagjaar 2008 – bestaande uit in dit onderzoek verzamelde data van het CFV, stichting Visitaties, Glazen huis en Woonbench - heeft in dit onderzoek de functie van triangulatie op sturingsmechanismen binnen de corporatiewereld. In de confrontatiematrix zijn elementen opgenomen die een feitelijke weergave zijn van geaccepteerde metingen binnen de corporaties. Deze geaccepteerde metingen betreffen harde en zachte factoren, voor zover zij op deze wijze te categoriseren zijn. De uitgevoerde confrontatie gaat over het verslagjaar 2008 – waarin de kredietcrisis aan het einde van dat jaar een aanvang nam – en er is onderzocht of er causale verbanden aanwezig zijn tussen de omvang van de corporatie en de mate van vertegenwoordiging van de middelen die ingezet zijn. De confrontatiematrix is opgebouwd uit openbaar beschikbare gegevens van de organisaties die de metingen verrichtten. Basis hierbij is de bestandenlijst van het Centraal Fonds Volkshuisvesting uit 2008. Vanuit deze basis is een verdeling gemaakt in corporaties groter en kleiner dan 10.000 verhuureenheden (elke andere willekeurige onderverdeling zou overigens gemaakt kunnen worden). Dit is gebaseerd op een grens van 10.000 verhuureenheden waarbij corporaties een andere vorm van organisatie kent. Een samenvatting van alle analyses is weergegeven in de Confrontatiematrix, die bestaat uit een eerste gedeelte (A) van alle corporaties in Nederland en een tweede deel (B) dat specifiek bestaat uit de bij De Vernieuwde Stad aangesloten deelnemers.



Figuur 29: Confrontatiematrix over het verslagjaar 2008.

2008	Totaal	Peergroep A: 0-10.000	Peergroep B: >10.000	Toelichting
Aantal verhuureenheden	2.599.000	1.147.000	1.452.000	Bron: CFV, afgerond in duizendtallen
Aantal corporaties	441	373	68	Bron: CFV
<b>DEEL A</b>				
Aantal corporaties met gemeten profits	78%	75,9%	83,8%	T.o.v. peergroep
Negatief presenterend	21,1%	34,9%	36,8%	T.o.v. peergroep
In absolute euro's	1.701.300.000,-	€885.900.000	€784.100.000	Afgerond op honderdduizend
Positief presterend	36,3%	39,7%	35,3%	T.o.v. peergroep
In absolute euro's	1.235.700.000,-	€703.800.000	€516.400.000	Afgerond op honderdduizend
Non respons	42,6%			
Deelname visitaties	4,8%	5,1%	5,2%	T.o.v. peergroep
Deelname Glazen Huis	5,9%	5,1%	10,3%	Deelnemers en geselecteerden
Deelname Woonbench	3,9%	1,9%	14,7%	T.o.v. peergroep
<b>DEEL B</b>				
Vertegenwoordiging Vernieuwde Stad	30%	0%	29,4%	Gemeten in aantal verhuureenheden
Aandeel corporaties binnen De Vernieuwde Stad	4,5%	0%	29,4%	Gemeten naar het aantal corporaties t.o.v. het totaal aantal corporaties en peergroep.
Negatief presenterend	-	nvt	30%	T.o.v. peergroep (20)
In absolute euro's	-	nvt	330.800.000,-	Afgerond op honderdduizend
Positief presterend	-	nvt	55%	T.o.v. peergroep (20)
In absolute euro's	-		354.500.000,-	Afgerond op honderdduizend
Non respons	-	nvt	15%	
Deelname visitaties	-	nvt	25-5-5%	T.o.v. peergroep (20), resp. 2007-2008-2009
Deelname Glazen Huis	-	nvt	15%	Deelnemers en geselecteerden t.o.v. peergroep (20)
Deelname Woonbench	-	nvt	30%	t.o.v. peergroep

### Analyse: alle corporaties in Nederland (deel A van de confrontatiematrix)

Een relatief klein aantal corporaties van 15 procent bezit een meerderheid van circa 56 procent van het totaal aantal verhuureenheden van alle corporaties in Nederland. Het aantal financieel positief presterende corporaties is procentueel hoger dan de negatief presterende. Maar in absolute euro's wordt circa 500 miljoen minder financieel gepresteerd ten opzichte van het totaal positief gepresteerde, door de gehele sector.

Verhoudingsgewijs zijn de verschillen in financieel presteren tussen corporaties kleiner en groter dan 10.000 verhuureenheden in percentages vergelijkbaar, maar in absolute getallen niet. Bij corporaties < 10.000 verhuureenheden zijn de negatieve financiële prestaties kleiner dan bij corporaties > 10.000 verhuureenheden. Geconstateerd kan worden dat grotere corporaties meer aandacht besteden aan niet-financiële en vrijblijvende metingen. Het aantal deelnemers aan de verplichte visitatie is in peergroep A niet wezenlijk anders dan in peergroep B. Bij de Woonbench is de deelname in de peergroep significant hoger. Daaruit kan men concluderen dat transparantie en meetbaarheid van zachte factoren bij grotere corporaties meer aandacht krijgen.

**Analyse: alle bij De Vernieuwde Stad aangesloten corporaties** (deel B van de confrontatiematrix)

In totaal zijn in 2008 20 deelnemers aangesloten bij De Vernieuwde Stad waarbij het werkgebied van de deelnemers overwegend de Randstad is (16 van de 20), en beperkt in het midden (1 van de 20) en het noordoosten (3 van de 20) van Nederland is. Het aantal corporaties dat vertegenwoordigd is binnen De Vernieuwde Stad ten opzichte van het totaal aantal corporaties in Nederland, is 4,5 procent. Zij heeft echter wel een aandeel van 30 procent van alle verhuureenheden van alle corporaties in Nederland. Het aandeel verhuureenheden binnen alle corporaties is groot en daarmee is De Vernieuwde Stad heeft een belangrijke invloed op het totaal aantal corporaties en binnen de peergroep van corporaties >10.000 verhuureenheden. Het aantal positief presterende corporaties in aantallen is beduidend hoger dan de negatief presenterende, maar in absolute euro's is er niet een groot verschil aanwezig. Gesteld kan worden dat een kleiner aantal negatief presterende corporaties voor een groot deel invloed hebben op het totaal resultaat. Opvallend is dat het negatieve resultaat van circa 331 miljoen wordt veroorzaakt door zes corporaties waarvan circa 150 miljoen binnen drie corporaties in het werkgebied Amsterdam. Geconcludeerd kan worden dat corporaties aangesloten bij De Vernieuwde Stad ten opzichte van grotere corporaties, meer aandacht besteden aan niet-financiële vrijblijvende metingen, behoudens de verplichte meting van visitatie.

In de beide voorgaande analyses blijkt dat het aantal visiterende corporaties beperkt is ten opzichte van de door Aedes zelf opgelegde plicht van visitatie binnen de Aedescode. De omvang van de corporaties is blijkbaar niet bepalend om deel te nemen aan visitatie. Men kan dus stellen dat blijkbaar de

gevoelde noodzaak vanuit de Aedescode nog weinig in de praktijk wordt vertaald.

Ook blijkt uit empirisch onderzoek van Koolma, Hults en van Montfort (2013) dat het proces van schaalvergroting niet leidt tot positievere resultaten. Grote corporaties zijn niet meer of minder effectief dan kleine corporaties, ondanks dat hun strategische positie sterker is. Schaalvergroting heeft geen effect op de primaire taak van de corporatie. Het is vooral voordelig voor de persoonlijke belangen van het bestuur (Koolma, 2013a: 19-21).

### 8.3 Enkelvoudige Delphi methode

In het proces van de grounded theory is het van belang om een verzadigingspunt te bereiken in de te verzamelen data. Naast de mogelijke eigen interpretatie van de onderzoeker, is het wenselijk een vergelijkbare vragenlijst te genereren. Dit op basis van kwantitatieve informatie die ruimte overlaat voor een andere interpretatie van de te verkrijgen ontbrekende besturings- en toezichtvragen. Dit is mogelijk door een methode van interviews op basis van één vraag: *'In welke mate is het maatschappelijk vastgoed van een corporatie te besturen? Deze vraag sluit aan bij de centrale vraag Zijn er tegenstrijdigheden in de maatschappelijk waarden die ten grondslag liggen aan woningcorporaties die gevolgen hebben voor de manier waarop zij bestuurd worden? voor verder kwalitatief onderzoek.*

Er is alleen één open vraag *'In welke mate is het maatschappelijk vastgoed van een corporatie te besturen?'* voorgelegd aan een aantal vooraanstaande, bepalende en trendsettende directeur/bestuurders. De verantwoording hierover is opgenomen in de bijlagen van dit onderzoek. Deze kwalitatieve interviews, op basis van deze ene vraag, zijn bedoeld om alle ruimte te geven aan de geïnterviewde om zijn verhaal te vertellen. Door deze verschillende verhalen en verslagen hiervan in het expertteam onder te brengen met een enkelvoudige Delphi-methode, welke in de volgende alinea wordt toegelicht, ontstaan waarnemingen. Deze waarnemingen bundelen uiteindelijk een patroon dat gevat wordt in conclusies.

Voor het verkrijgen van de ontbrekende besturings- en toezichtvragen zijn de geautoriseerde interviewverslagen, zoals die eerder zijn beschreven, binnen de expertgroep neergelegd om via een enkelvoudige Delphi-methode deze vragen vorm te geven. Via deze enkelvoudige Delphi-sessie 2010 is gezocht naar verschillen in interpretatie van de overlegde verslagen van de gehouden interviews met bestuurders. De experts zijn zorgvuldig uitgekozen, in een deelnemerslijst opgenomen en uitgenodigd. Van de 20 genodigden hebben in totaal 19 gereageerd, een respons van 95

procent. In de sessie is vooral gezocht naar verscheidenheid binnen de complexiteit. Een onafhankelijke, niet bij de inhoud betrokken dagvoorzitter heeft de sessie voorgezeten zonder inmenging van de onderzoeker. Van de bijeenkomst is een woordelijk verslag door een externe gemaakt. De thema's waar geen consensus over is, voortvloeiende uit de neergelegde en vooraf verstuurd interviews aan de genodigden voor de expertbijeenkomst, waren:

1. We leven in een nieuw tijdperk van de woningcorporatie met nieuwe opgave(n).
2. Een strikte inperking van de definitie van maatschappelijk vastgoed is wenselijk.
3. Een corporatie moet een keuze maken of zij (financiële) waarde- of missie gedreven is waarbij maatschappelijk en financieel rendement niet te verbinden zijn.
4. Een mensbeeld over individualisering en collectiviteit zal voortdurend veranderen, waarbij de kwaliteit van de omgeving bepalend is.
5. Sturen op waardeontwikkeling en kasstromen kan door bedrijfs- en marktwaarde. De bestuurbaarheid daarvan hangt af van de transparantie van de organisatie.

Deze vijf thema's en de interviewverslagen zijn door de dagvoorzitter als basismateriaal gebruikt om de enkelvoudige Delphi methode toe te passen in de expertbijeenkomst. De deelnemers hebben daarbij gereageerd op de vijf thema's en de toegezonden interviewverslagen. De opbrengst van de expertbijeenkomst met onderliggende geanonimiseerde interviews van vijf directeuren/bestuurders met de eerder vermelde experts, leidde tot het volgende resultaat.

Primair dient de vraag beantwoord te worden wat maatschappelijk vastgoed is. Zijn verschillende lijsten<sup>29</sup> van verschillende organisaties leidend? Of is het iets wat niet bestaat? Vastgoed is voor partijen die huisvesting wensen en dat zijn over het algemeen huurders die huur betalen. Is bijvoorbeeld in bepaalde wijken kinderopvang maatschappelijk vastgoed? Dan kan afhangen van de situatie of een corporatie zich daaraan kan binden. Maar de vraag kan ook gesteld worden of het maatschappelijk vastgoed is met een maatschappelijke functie. Het bezit van vastgoed van een corporatie

---

<sup>29</sup>Leidraad voor het invullen van de gegevens voor de Benchmark Gemeentelijk Vastgoed van de ROZ Performancemeting (2009). Maatschappelijk vastgoed als katalysator van maatschappelijk ondernemen van Aedes (2007). Beoordelingskader individuele objecten/objectclusters maatschappelijk vastgoed, een instrument ontwikkeld binnen het clusterexperiment Ondernemen met maatschappelijk vastgoed van SEV en Kopgroep (versie 5.1)

is niet bepalend voor de typering als maatschappelijk vastgoed. Dus is maatschappelijk vastgoed niet eigenaar gebonden. Een vastgoedobject kan verschillende functies herbergen en kan gezien worden in het licht van multifunctionaliteit. Een functie kan ook in het bestemmingsplan aangegeven worden, maar kan verschillen in het gebruik van die functie. Het gaat om de gebruikerskant en haar maatschappelijke relevantie. De vraag die daarbij ook gesteld kan worden is of de financiële kosten voor een vastgoedobject bepalend zijn of juist de gebruiker. Maar wie is dan de gebruiker? De locatie is op zich niet bepalend voor de typering van maatschappelijk vastgoed, maar bepaalt de stakeholder niet het gebruik van het pand? Discussiepunt is veelal dat vastgoedobjecten in de vorm van een plint – de begane grond – niet exploitabel zijn, en er dan wordt gezocht naar ander type gebruikers, zijnde niet commercieel, die een relatie met de buurt hebben. Een faculteit van een universiteit is bijvoorbeeld niet relevant voor de buurt, en zal geen invulling geven aan de plint. Het gaat om de gebruiker en in het bijzonder zij die geen winst oogmerk hebben, of maatschappelijk rendement maken. Een vastgoedobject is geen maatschappelijk vastgoed, maar de wijze waarop het gebruikt wordt, op een of andere emotionele manier voor de plaatselijke bevolking. Niet het vastgoedobject, maar de maatschappelijke functie van vastgoed is bepalend voor de definitie. Maatschappelijk vastgoed bestaat dus niet. Vraag is wel of maatschappelijke organisaties geen winst mogen maken en of dit afhankelijk moet zijn van hoe een organisatie wel of geen winst draait door goede of mindere besturing. Concluderend stellen de experts het volgende.

#### Conclusie 1:

Maatschappelijk vastgoed bestaat dus niet. Het gaat alleen om de maatschappelijke functie die het vastgoedobject geeft. Die is afhankelijk van de functie die het heeft in een omgeving waarin het zich bevindt. Het is voor het welzijn en de waardering van bepaalde wijken om aan een pand een bepaalde functie toe te kennen. Het heeft dan te maken met welzijn en waardering.

Het vastgoedobject moet los worden gezien van de functie. De norm in de (volkshuisvestings)wet is de leefbaarheid. Corporaties waren primair verantwoordelijk voor woningen. Later is de interpretatie van het begrip wonen ruimer geworden door zorg en leefbaarheid daaraan toe te voegen. En leefbaarheid is een ongedefinieerd begrip. In het kader van bijzondere projecten, als bijvoorbeeld de Vogelaar wijken, is dit laatste begrip nog verder verruimd naar fysiek, economisch en sociaal gebied. Corporaties dienen zich bezig te houden met werkgelegenheid, leerwerkplekken, veiligheid et cetera. Dat valt nu ook onder leefbaarheid, wat niet te definiëren is. Lijstjes zijn niet

uitputtend. Het gaat dan om vastgoed met een maatschappelijke functie ter bevordering van de leefbaarheid. Maar waar ligt de grens? Het stoomschip Rotterdam – een boot met verschillende functies in een verpauperde wijk – is geen vastgoed en werd in eerste instantie door de overheid gezien als maatschappelijk vastgoed. In de wetgeving is alleen het werkterrein omschreven van een corporatie, maar niet het begrip maatschappelijk vastgoed. Door de Europese Commissie wordt gewerkt aan een lijst van voorbeelden van maatschappelijk vastgoed. Het stoomschip Rotterdam bijvoorbeeld heeft nog steeds een maatschappelijk functie, maar is geen vastgoed. De onverwacht grotere investering maakte het dat die investering discutabel werd. Maar is de financiële investering bepalend voor de typering van maatschappelijk vastgoed? Tot wanneer is iets acceptabel? Er is een kantelmoment. Naast de functie van vastgoed, moet het vastgoed ook bedrijfseconomisch verantwoord zijn en is dus van invloed. Concluderend stellen de experts het volgende.

#### Conclusie 2:

En het voorgaande is de laatste jaren op een hellend vlak terecht gekomen. Maar hoe kan je dan deze materie besturen op een hellend vlak? Primair blijft het huisvesten van een sociale doelgroep. Daarnaast kan ander vastgoed geëxploiteerd worden dat gewoon rendabel kan zijn. Als dat een lijn van redeneren is, dan geeft dat een duidelijkheid in besturing.

Maar op welke wijze richt je een dashboard in van een bestuurder? Het dashboard en het stuur zijn niet het doel. Maar waar richt ik mij dan als corporatie op om maatschappelijk vastgoed te kunnen besturen? En hoe bestuur je dan vastgoed met een maatschappelijke functie? Het moet financieel verantwoord zijn en er moet een zekere continuïteit zijn. Waardeontwikkeling is van belang als financiële waarde en als emotionele waarde. Er moeten prestatieafspraken gemaakt worden met relevante stakeholders, maar is het subjectieve belang van een gemeente anders zijn dan die van een corporatie in de vorm van aantallen woningen op welke locatie? Corporaties maken afspraken met gemeenten. Maar in hoeverre wordt daaraan voldaan en is de corporatie daaraan verplicht? Door verschillende belangen kunnen andere, niet gewenste zaken ontstaan. Het besturen van maatschappelijk vastgoed begint bij stakeholders die een behoefte hebben en waarmee lacunes gevuld kunnen worden. Van belang voor sturen is dat er een doel gesteld wordt waarin geïnvesteerd kan worden

met rendement. Door meer te bewegen in andere vastgoedmarkten zijn meer indicatoren noodzakelijk voor besturing. Van belang zijn dan de beweegredenen en ontstaan er twee lijnen van besturen. De eerste dat maatschappelijk vastgoed dienstbaar is aan het doel dat bereikt wil worden. Corporaties herkennen ook dat doel, maar zijn ook verantwoordelijk voor een eigen evenwichtige bedrijfsvoering en zoeken naar andere middelen als commercieel vastgoed.

In de interviews worden waardeontwikkelingen en kasstromen tegen elkaar afgezet. Maar wat is waardeontwikkeling? Dat kan de waarde van het vastgoedobject zijn die stijgt of daalt in de huidige conjunctuur. En wat zijn kasstromen? Het gaat daarbij om inkomsten en uitgaven. Een investering moet eerst plaatsvinden om op termijn een waardeontwikkeling te realiseren. Het indirecte rendement is groter dan het directe rendement. De focus zal op de toekomst moeten liggen. Maar waar gaat het dan fout? Een waardeontwikkeling is ook dat doelgroepen niet meer klein willen wonen, waardoor vernieuwing van het woningbestand noodzakelijk is. Dit zet ook de waardeontwikkeling onder druk.

### Conclusie 3:

Waarde is ook emotie. Ook geld is een emotie. Het besturen van een organisatie is emotie en ook je als organisatie in een bepaalde markt een status toebedelen, is emotie. Een geïnterviewde spreekt over waarde niet als winst, maar waarde als maatschappelijk nut. Waarde is een emotie, en ligt daar niet de kern van het probleem van corporaties? Er is veel gekocht en gedaan uit emotie, omdat het mooi is in de portefeuille. Maar hoe kan je dan besturen? Alleen financiële waarde drijft een corporatie niet. Sociale waarde is emotie en zij is altijd subjectief.

Rendement en risico kunnen niet los van elkaar gezien worden. De conditie van de organisatie moet je kunnen zien, aflezen op een dashboard en je moet leren rijden. De kwaliteit van de bestuurder staat niet ter discussie. Wel waar je op moet letten, en dat heeft te maken met de bekwaamheid van de bestuurder. De bestuurder heeft ook een rol en verantwoordelijkheid richting de doelgroep. Van belang is contact met de huurder en waar zijn behoeften liggen. Er zou toch onderzoek gedaan moeten zijn naar behoeften? Er is weinig richting in de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed. Wie zou dat moeten aanjagen? Primair zouden dat de belangengroepen kunnen zijn. De stakeholders die gebruik maken van vastgoed met een maatschappelijk functie anders dan wonen. De coöperatieve activiteiten zouden bevorderd moeten worden. Door meer samenhang in een wijk te krijgen kunnen bewoners (Reimerink 2006b) zelf definiëren wat zij willen. Laat bewoners besturen in plaats van de corporatie alles te laten oplossen. Dit is een weinig

ontwikkeld idee in Nederland, dat zich wel in Duitsland heeft ontwikkeld. Het gaat om zeggenschap geven. De taakstelling kan alleen worden bepaald in samenspraak met de stakeholders van de wijk.

## 8.4 Vier hypothesen vanuit Delphi en theorie

Het is van belang om in het proces van de grounded theory een verzadigingspunt te bereiken in de te verzamelen data. Om meer grip te krijgen op begrippen als bestuurbaarheid, maatschappelijk vastgoed, waarde en leefbaarheid zijn naast de voorgaande deelonderzoeken en de eigen interpretatie van de onderzoeker nog vier hypothesen voorgelegd aan een aantal bestuurders. De eerste twee komen voort uit de theorie en de laatste twee uit de eerder beschreven Delphi sessie. De hypothesen luiden:

*Hypothese 1:* Maatschappelijk vastgoed is beter bestuurbaar als hiervan de maatschappelijke opgave specifiek is geformuleerd dan wanneer deze slechts globaal is geformuleerd.

*Hypothese 2:* Buurten en wijken bepalen op basis van het nut dat maatschappelijk vastgoed voor de bewoners heeft, de waarde van dit maatschappelijk vastgoed.

*Hypothese 3:* De leefbaarheid in een woonbuurt verbetert door de aanwezigheid van maatschappelijk vastgoed.

*Hypothese 4:* De waarde van maatschappelijk vastgoed wordt bepaald door enerzijds het equilibrium tussen kosten en baten, en anderzijds door het voorzien in de algemene behoeften van wijkbewoners.

De interviews zijn gehouden met een vijftal bestuurders, toezichthouders en bestuur ondersteunende functionarissen op basis van geografische spreiding, significante omvang in verhuureenheden en fase van ontwikkeling van de organisatie en triangulatie: bestuur, Raad van Commissarissen en bestuur ondersteuners (zie Bijlage 4). De onderlinge vergelijkbaarheid is hiermee gewaarborgd. Er zijn hier andere bestuurders geïnterviewd om reden dat er continu wordt gekeken naar het object, maar met een peergroep om te zien of inzichten zouden gaan wijzigen. Deze bestuurders zijn een afspiegeling van de peergroep. De geïnterviewden zijn onafhankelijk van elkaar, en niet wetend van elkaar geïnterviewd, waarbij de hypothesen in een willekeurige volgorde zijn voorgelegd. De respons van de gevraagde medewerking voor



interviews lag op honderd procent.

De oorspronkelijke hypothesen zijn voordat de interviews plaatsvonden aan verschillende experts voorgelegd voor commentaar en zijn ook tijdens de interviews op enkele punten aangescherpt. Dit heeft er tot toe geleid dat de hypothesen zijn geëvalueerd en opnieuw geformuleerd. Iedere verbeterde hypothese wordt hierna weergegeven met de reactie van de geïnterviewden daarop.

*Hypothese 1:* Maatschappelijk vastgoed is beter bestuurbaar als hiervan de maatschappelijke opgave specifiek is geformuleerd dan wanneer deze slechts globaal is geformuleerd.

Corporaties hebben belang bij woningen om deze in te zetten als vermogen en instrument. Wonen wordt als legitimering gebruikt in het vermogen om het als instrument in te zetten. Bij de eigen opgave is de vraag te stellen in hoeverre het van belang is of iedere corporatie haar eigen maatschappelijk opgave voor zichzelf bepaalt als organisatie. Als dat verondersteld wordt bij iedere corporatie, dan is in elk geval te beweren dat er teveel ruimte bestaat in de uitleg van en de invulling aan het begrip maatschappelijke opgave. Eigen Haard is van mening dat het niet goed is als corporaties dit alleen maar binnen de eigen organisatie laat plaatsvinden. Verschillen tussen corporaties mogen geen probleem zijn, omdat de maatschappelijke opgave afhankelijk is van het werkgebied en in het bijzonder als je als corporatie monopolistisch werkzaam bent. Het onderkennen van onduidelijkheden in opgaven is wel van belang in het maken van afspraken met de gemeente over wie wat doet. Als dit niet georganiseerd is, heeft het aanspreken op resultaten geen effect. Maar de vraag kan ook gesteld worden of dit erg is? De vraag kan ook gesteld worden voor wie deze hypothese bedoeld is. De hypothese is onwenselijk vanuit een intern perspectief, maar is wel casusafhankelijk en kan zich mogelijk in de vorm van 'alle hens aan dek' bij excessen manifesteren. De vraag kan ook gesteld worden of we willen participeren daar waar een ander niet de verantwoordelijkheid neemt. Ondernemen de belanghebbenden niets, dan onderneemt Elkien ook niets. Deze hypothese is in haar beleving sociale democratie in een notendop.

*Hypothese 2:* Buurten en wijken bepalen op basis van het nut dat maatschappelijk vastgoed voor de bewoners heeft, de waarde van dit maatschappelijk vastgoed.

De dimensie tijd heeft een heel belangrijke invloed op het waardebegrip en in het huidige tijdsgewricht komt deze expliciet tot uitdrukking. Er is een kanteling in het denken en doen in vastgoed door krimp en management van waardeontwikkeling. Waardeverhoudingen tussen koop en huur worden

anders gewaardeerd en beoordeeld. Er is veel discussie over waarde en waardeontwikkeling voor koop en huur. Deze zullen veranderen, omdat vooral vanuit een historische context wordt gekeken naar het kopen van een woning als het hoogste goed van een verstandige belegging. Maar er heerst nu een andere tijdsgeest. De waardering van het waardebegrip verandert door een onderliggende beweging in de maatschappij van het niet meer denken in maar één locatie en één omstandigheid. Er ontstaat een flexibilisering in de woningcarrières van mensen, met andere behoeften en vormen door verandering van arbeid en anders samengestelde gezinnen. De verhouding van koop en vermogensvorm wordt anders. Huren geeft meer flexibilisering en is vooral ook een psychologische vorm van reageren op angsten. De woonbehoefte kent ook een relatie met de demografie. In bijvoorbeeld Amsterdam heeft het huurrecht ook een economische waarde, in tegenstelling tot het noorden van Nederland. Door een eventuele onderverhuur markt – die kan ontstaan door de vastgestelde inkomensgrens van 34.085 euro (2012) per jaar – krijgt het huurrecht ook een andere waarde. In de vrije woningmarkt is er geen vergelijkbare kwaliteit als bij corporatiewoningen. In het westen van Nederland zal dit nog sterker worden.

Er zit dus een duidelijke psychologie achter waarde. Een voorbeeld is de erfpacht in de gemeente Amsterdam. Wat is de waarde van de woning op een erfpacht? Als in het vijfde jaar van een vijftigjarige erfpacht een woning wordt gekocht, is de psychologische invloed van de erfpacht minimaal: een focus in de sfeer van: *'... over vijfenveertig jaar zien we het wel weer...'*. Maar in het vijfenveertigste jaar van de erfpacht, gaat het effect van een nieuw af te sluiten erfpacht wel degelijk een rol spelen in afwegingen door een zekere vorm van angst en termijnen. Er zit veel emotie in kopen. In het Amsterdamse voorbeeld is eigenlijk niet te rationaliseren dat er geen (bouw)grond is. De waarde komt volledig psychologisch tot stand en is moeilijk te kwantificeren. Dan is het brein, het gedrag en de houding bepalend voor deze waarde.

*Hypothese 3:* De leefbaarheid in een woonbuurt verbetert door de aanwezigheid van maatschappelijk vastgoed.

Wonen is een werkwoord. De minister van WWI Donner heeft in een toespraak op het Aedes congres 2010 aangegeven dat het bouwen van een woning een half jaar duurt, maar het wonen in een woning vijftig jaar. Wonen is een activiteit van mensen. Woningen zijn wel belangrijk om in te kunnen wonen. Het gaat om goed en actief wonen. Wonen bestaat niet zonder leefbaarheid. De zienswijze klopt, maar enige nuancering is noodzakelijk. Leef

je onder een dak of veronderstelt goed en actief wonen een relatie met een groter gebied als de woonomgeving (fysiek, uitstraling en symboolfunctie)? En zijn betekenissen rondom wonen en het sociale systeem als bijvoorbeeld kerken en prostitutie van belang? Om maar te stellen dat je niet in een vacuüm leeft. Wonen is een sociale activiteit in de betekenis gevende omgeving. Leefbaarheid is een onderdeel van het wonen en het besturen van leefbaarheid is moeilijk. En dit kan best op een hellend vlak zijn gekomen. Stenen zijn eenvoudiger te meten in tijd en kwaliteit. Wonen is veel moeilijker. Wonen wordt alleen door de bewoner bestuurd. Een woningcorporatie organiseert alleen maar aangrijpingspunten voor fysieke zaken en sociale arrangementen. De ingrepen worden bewust gedaan, maar zijn ook impliciet en intuïtief. Het is geen toevalligheid. Wel de pretentie om dit te beïnvloeden. In aanzet en aanleg zijn instrumenten wel aanwezig om leefbaarheid te meten, maar in het gebruik daarvan zijn we gruwelijk slecht. Bestuurbaarheid is dus alleen maar beperkt te bevorderen. Als in een gebied leefbaarheid wel een punt is, is het van belang vast te stellen wat de vraag is. Als de buurt versterkt kan worden is het van belang om dit te kunnen meten. Dus van te voren de opgave bepalen en de succes bepalende factoren vaststellen.

De vraag is, of leefbaarheid wel te definiëren is. Als dit het geval is, is het bestuurbaar. Maar dit is wel afhankelijk van degene die leefbaarheid definieert. Binnen bijvoorbeeld een leefbaarheidsmonitor zijn er allerlei indicatoren, maar het is niet mogelijk om altijd op die indicatoren te sturen. Het is dus niet mogelijk altijd invloed te hebben, en daarmee is de corporatie afhankelijk van andere partijen. Als de taakopvatting steeds onder de loep wordt genomen en er taakopvattingen bijkomen, maakt dat de bestuurbaarheid anders.

Het is het lastig om als sector één beeld of doel te hebben. Maar de vraag is ook of je dat zou moeten willen. Zelfs in deelgebieden is er een andere interpretatie van de opgave nodig en dat wordt nog enger door regelgeving. Maar wat is de maatschappelijke opgave en binnen welke kaders is deze te beoordelen? De toewijzingsregels zijn niet leidend voor de maatschappelijke beoordeling. Dan zou de IPD wel weer een toetsingskader kunnen zijn, maar met de eerder genoemde kanttekening. De vraag is ook, wie de maatschappelijke waarde toekent. Zijn welzijn en waarden vergelijkbaar? Is dit te objectiveren? Een leefbaarheidsonderzoek geeft wel een functiebeoordeling, maar is dit dan een waarde? De volkshuisvestelijke opgave is in essentie zeer eng. Door welzijn wordt de opgave weer verbreed en in het bijzonder in economische en sociale zin. Dan is de vraag of je de opgave definieert als volkshuisvesting of als wonen. Wanneer de stap van huisvesting naar wonen wordt gemaakt, dan kan iedere corporatie haar eigen uitleg geven. Leven schurkt tegen wonen aan. En wat is dan de breedte van de

opgave van een corporatie? Is de volkshuisvestelijke opgave verbreed met wonen niet een opgave van de gemeente? Wonen is erg diffuus geworden, waar overigens gemeenten blij mee zijn. De beleving is subjectief en besluitvorming is op een hellend vlak gekomen. Maar er wordt nu meer gekeken naar de invloed en de waardeontwikkeling, ook gerelateerd aan de vraag. De vergrijzing gaat een steeds grotere rol spelen. Hiernaast spelen ook de sociale problemen en gevolgen. Een corporatie wordt minder goed bestuurbaar wanneer leefbaarheid niet concreet gedefinieerd wordt.

*Hypothese 4:* De waarde van maatschappelijk vastgoed wordt bepaald door enerzijds het evenwicht tussen kosten en baten, en anderzijds door het voorzien in algemene behoeften van wijkbewoners.

Wat is een maatschappelijke functie? Kennelijk dat het object iets doet wat de bewoners waarderen. De limitatieve lijst van de Europese unie EU is een uitgangspunt. Bij consequent doordenken is al het vastgoed een maatschappelijk gegeven, met wisselende betekenissen voor de mensen eromheen. Er is veel vastgoed met een maatschappelijke functie, dat we niet maatschappelijk vastgoed noemen. Maatschappelijk vastgoed is dat vastgoed, dat niet door de markt wordt gerealiseerd. Maar wat zijn dan de criteria voor maatschappelijk vastgoed?

Als er een tijdselement aan maatschappelijk vastgoed wordt toegevoegd, dan is de stelling te volgen. In termen van welzijn kan een effect worden gegeven met een tijdelijke invulling. Een maatschappelijk vastgoedobject is een het faciliteren van een maatschappelijke vraag, kan daarmee waarde geven en is daarmee te betitelen als maatschappelijk vastgoed. Voor een lange periode in een buurt, om daar voor die samenleving een bijdrage te leveren, kan maatschappelijk vastgoed worden ingezet, maar dan dient dit begrip wel strak te worden gedefinieerd. Objecten naast deze strakke begripsbepaling zijn dan per definitie gezochte argumenten om onder de wet- en regelgeving uit te komen. Maatschappelijk vastgoed is nu al veel te breed gedefinieerd.

## **8.5 Enquête, validatie en resultaten bestuurders**

De voorgaande paragraaf is een samenvatting van reacties van de geïnterviewde directeuren/bestuurders op de voorgelegde hypothesen. Hieruit zijn in concept vragen voor een enquête naar voren gekomen. Deze concept-enquêtevragen zijn voorgelegd aan een tiental experts, waarbij de

respons op honderd procent lag. De aangedragen verbeteringen in de conceptvragen zijn tachtig procent schriftelijk overlegd en twintig procent telefonisch. De verbeteringen zijn gemaakt in woordkeuzes, opdeling van een enkele vraag, verduidelijking van vragen en het maar voor één uitleg vatbaar maken van vragen. De vragen voor de enquête zijn opgenomen in Bijlage 2. Het doel van deze enquête is om de hypothesen en antwoorden daarop te valideren. De enquête is uitgezet onder een scherp afgebakende groep van bestuurders van corporaties met een omvang van meer dan 10.000 verhuureenheden en referentie volgens de indeling van referentiegroepen 2009 van het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Deze groep is opgenomen in bijlage 3.

In totaal zijn 60 corporatiedirecteuren/bestuurders aangeschreven om deel te nemen aan de enquête *Waardedenken & Besturen van maatschappelijk vastgoed*. Deze vragenlijst bestaat uit 23 vragen, verdeeld in vier delen: vragen over uzelf, vier stellingen over de maatschappelijke opgave van de corporatie, acht stellingen die gaan over de waarde en besturing van maatschappelijk vastgoed en tot slot vragen over de positie van de gevraagde corporatie. Deelname aan het onderzoek is anoniem geweest en de gegevens zijn uitsluitend gebruikt voor dit promotieonderzoek. De gegevens zijn verwerkt met het statistisch programma SPSS. De respons op de enquête was 58 procent. Van het totaal aan respondenten van 35 was één niet bruikbaar vanwege onduidelijkheid in de vraagstelling en één om politieke redenen. De enquête is uitgezet met een responstijd van vier weken en een tussentijdse herinnering.

### **Vragen over uzelf als bestuurder**

De ondervraagden zijn allemaal werkzaam in de functie van algemeen directeur, directeur of bestuurder, waarbij enkele respondenten de enquête hebben laten invullen door een stafmedewerker namens de directie. En daarmee is er een respons van honderd procent van de gevraagde doelgroep.

De regio's waarover de corporaties zijn verdeeld zijn: de Randstad (Noord- en Zuid-Holland) 36%, Zuid (Zeeland, Noord-Brabant en Limburg) 18%, Noord (Friesland, Groningen, Drenthe en Overijssel) 27%, Midden (Utrecht, Gelderland en Flevoland) 9% en in meer dan 1 regio 9%. Daaruit blijkt dat de verdeling evenwichtig is met een accent op de Randstad, een beeld dat analoog is aan de eerder beschreven confrontatiematrix over het verslagjaar 2008. De bestuurders werken voor bijna de helft al meer dan tien jaar in deze functie, een substantieel deel van de populatie. Concluderend kan gesteld worden dat de meerderheid van de bestuurders tussen de nul en tien jaar werkzaam zijn in deze functie. Van de geënquêteerden is 79 procent man.

Uit de resultaten van de enquête komt het volgende beeld naar voren als een mogelijke bevestiging op de resultaten van de vier hypothesen. In figuur 31 is de relatie van de hypothesen met de vragen aangegeven.

*Figuur 30: De relatie van hypothesen 1 t/m 4 met de enquêtevragen.*

Hypothese	Vragen
Hypothese 1	Vragen 7, 9 en 18
Hypothese 2	Vragen 8, 10 en 13
Hypothese 3	Vragen 12, 14 en 17
Hypothese 4	Vragen 11, 15 en 16
Vragen over uzelf	Vragen 1 t/m 6
Vragen over uw corporatie	Vragen 19 t/m 22

### Hypothese 1 en de vragen 7, 9 en 18

Uit hypothese 1 *Maatschappelijk vastgoed is beter bestuurbaar als hiervan de maatschappelijke opgave specifiek is geformuleerd dan wanneer deze slechts globaal is geformuleerd* zijn de enquêtevragen 7, 9 en 18 gesteld met het volgende resultaat.

*Figuur 31: Resultaten vragen 7,9 en 18 in relatie tot hypothese 1.*

Nr.	Vraag	Zeer mee eens/ mee eens	Neutraal	Mee oneens / zeer mee oneens
7	<i>Een maatschappelijke opgave – met een normatief kader van stakeholders – kan alleen worden beoordeeld als de corporatie haar eigen keuze maakt.</i>	80%	10%	10%
9	<i>De maatschappelijke opgaven die aan corporaties worden gesteld, zijn meetbaar.</i>	55%	33%	12%
18	<i>Een corporatie kan alleen maatschappelijk vastgoed managen als de definitie daarvan is omschreven door de overheid.</i>	3%	3%	94%

De corporaties ondersteunen grotendeels de hypothese dat de maatschappelijke opgave alleen beoordeeld kan worden als de corporatie haar eigen keuzes daarin maakt. Wanneer de meetbaarheid van deze opgave aan de orde komt, blijkt dat er een significante verschuiving plaats te vinden over de opvattingen daarover. Door meer dan de helft van de corporaties wordt dit bevestigd. Aangetoond wordt dat het maken van keuzes niet een probleem is, wel het meetbaar maken van deze keuzes. Wanneer stringenter met vraag 18 een keuze wordt gemaakt om de overheid maatschappelijk vastgoed te laten definiëren volgt een omgekeerde reactie dat bijna iedereen

het daarmee oneens is. De hypothese wordt bevestigd dat de maatschappelijke opgave moeilijk meetbaar is en dat, wanneer maatschappelijk vastgoed door de overheid wordt gedefinieerd, de corporatie deze kaders dan blijkbaar niet kan sturen. Ook is te concluderen dat alleen de corporatie beoordeeld kan worden op een maatschappelijk opgave als zij haar eigen keuze maakt en dat zij een interventie van meetbaarheid en definiëring van maatschappelijk vastgoed door de overheid niet wenst. Dit is opmerkelijk daar de corporatie een taakorganisatie is.

### Hypothese 2 en de vragen 8, 10 en 13

Uit hypothese 2 blijkt dat *Buurten en wijken bepalen op basis van het nut dat maatschappelijk vastgoed voor de bewoners heeft, de waarde van dit maatschappelijk vastgoed*. Daartoe zijn de enquêtevragen 8, 10 en 13 gesteld met het volgende resultaat.

Figuur 32: Resultaten vragen 8, 10 en 13 in relatie tot hypothese 2.

Nr.	Vraag	Zeer mee eens/ mee eens	Neutraal	Mee oneens / zeer mee oneens
8	Aan een corporatie kunnen maatschappelijke opgaven gesteld worden.	97%	0%	3%
10	De waardering voor het wonen verandert en is afhankelijk van de levensfase waarin men verkeert.	72%	16%	12%
13	Houding en gedrag van bewoners geven richting aan de wijze waarop men wonen waardeert.	81%	6%	13%

Vrijwel alle bestuurders geven aan dat aan een corporatie maatschappelijk opgaven gesteld kunnen worden. De waardering voor het wonen is, in de optiek van de onderzochte bestuurders, afhankelijk van de levensfase waarin men verkeert. Hier treedt echter wel een verschuiving op in de richting van neutraal tot en met zeer oneens. De afhankelijkheid van de waardering van levensfase, houding en gedrag van de huurders zijn bepalend voor het nut van dat maatschappelijk vastgoed. Onderschreven wordt dat de hypothese de behoefte aan wijkgebonden maatschappelijk vastgoed een waardering geeft voor het wonen en is afhankelijk van de levensfase waarin men zich bevindt.

### Hypothese 3 en de vragen 12, 14 en 17

Uit hypothese 3 *De leefbaarheid in een woonbuurt verbetert door de aanwezigheid van maatschappelijk vastgoed* zijn de enquêtevragen 12, 14 en 17 gesteld met het volgende resultaat.

*Figuur 33: Resultaat vragen 12, 14 en 17 in relatie tot hypothese 3.*

Nr.	Vraag	Zeer mee eens/ mee eens	Neutraal	Mee oneens / zeer mee oneens
12	<i>Er is een verband tussen de marktwaarde en de toegankelijkheid.</i>	75%	16%	9%
14	<i>Wonen is een sociale activiteit die betekenis verleent aan de omgeving en daardoor leefbaarheid oplevert.</i>	81%	19%	0%
17	<i>Wonen voorziet in een behoefte waarin het maatschappelijk vastgoed een rol speelt.</i>	79%	18%	3%

Een behoefte aan toegankelijkheid van wonen wordt beïnvloed door effecten die veroorzaakt worden door de marktwaarde. Deze waarde wordt onder andere beïnvloed door leefbaarheid die weer gevoed wordt door wonen als een sociale activiteit die betekenis verleent aan de omgeving. De bestuurbaarheid van maatschappelijk vastgoed is niet alleen mogelijk door de corporatie, omdat deze sociale activiteit van wonen bepaald wordt door de bewoners. Tegenovergesteld speelt het vastgoed wel degelijk een rol in de behoefte van wonen, waarbij het definiëren van maatschappelijk vastgoed van belang is als kaderstelling voor sturing. Het perspectief van wonen als sociale activiteit is daarbij dus leidend.

#### **Hypothese 4 en de vragen 11, 15 en 16**

*Uit hypothese 4 De waarde van maatschappelijk vastgoed wordt bepaald door enerzijds het evenwicht tussen kosten en baten, en anderzijds door het voorzien in algemene behoeften van wijkbewoners zijn de enquêtevragen 11, 15 en 16 gesteld met het volgende resultaat.*

*Figuur 34: Resultaat vragen 11, 15 en 16 in relatie tot hypothese 4.*

Nr.	Vraag	Zeer mee eens/ mee eens	Neutraal	Mee oneens / zeer mee oneens
11	<i>Bijstellingen in de woningmarkt hebben een effect op marktwaarde.</i>	94%	3%	3%
15	<i>Leefbaarheid is een onderdeel van wonen en de bestuurbaarheid daarvan is maar beperkt te bevorderen.</i>	41%	16%	43%
16	<i>Subsidiëring van maatschappelijk vastgoed moet leefbaarheid van de woonomgeving bevorderen.</i>	50%	22%	28%



In de beleving van de bestuurder van een corporatie zullen bijstellingen in de woningmarkt een duidelijk effect hebben op de marktwaarde. Het maatschappelijk vastgoed wordt beïnvloed omdat het deel uitmaakt van de (sociale) woningmarkt. Leefbaarheid is een onderdeel van wonen, waarbij de respons op de vraag of de bestuurbaarheid maar beperkt te bevorderen is, evenredig verdeeld is en een deel van de ondervraagden daarin neutraal is. Een vergelijkbare situatie ontstaat bij de vraagstelling dat subsidiëring van maatschappelijk vastgoed leefbaarheid van de woonomgeving bevordert. Dit gerelateerd aan de hypothese betekent dat bestuurbaarheid en de inzet van maatschappelijk vastgoed maar beperkt is in de beleving van de ondervraagde bestuurders. De hypothese wordt ook bevestigd dat de besturing van maatschappelijk vastgoed niet alleen wordt bepaald door de definitie ervan. Het subsidiëren van dit vastgoed, direct of indirect, bevordert leefbaarheid van de woonomgeving maar is niet bepalend voor de besturing van dit vastgoed.

### **Vragen over uw corporatie**

De vraag, in welke referentiegroep de corporaties zich bevindt, is door een aantal bestuurders opgevat als een lijst van verschillende mogelijkheden, terwijl men maar één referentiegroep vertegenwoordigt die het meest significant is voor de corporatie. Dezelfde beoordeling en vraagstelling wordt ook door het CFV jaarlijks gehanteerd. Des te opmerkelijker is het dat bestuurders hun eigen interpretatie daarvan geven. Mogelijke verklaring is dat dit meer 'de wens is de vader van de gedachte' is, in plaats van de feitelijke situatie. De significante vertegenwoordiging zit in de grote, middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties. Dit sluit aan bij de voor dit onderzoek geselecteerde corporaties, hun grootte en opgaven. Een groot deel van de corporaties behaalde goede resultaten in het jaar 2008 en 2009 op basis van de verantwoordingsinformatie van het verslagjaar 2008 en 2009 volgens de norm van het CFV met het oordeel A. En in alle gevallen betrof dit het resultaat van de corporatie zelf. Alle corporaties hebben aangegeven dat zij een aantoonbare verankering hebben met vastgoedsturing. Deze aantoonbaarheid is geborgd in de begroting die een duidelijke relatie heeft van de vastgoedportefeuille met de missie, visie en de ontwikkeling van de corporatie. Van de ondervraagde corporaties werkt de helft met de Beleidsachtbaan van RIGO en een vijfde met het Strategisch Voorraad Beleid (SVB) van het OTB/TUD. Het resterende deel maakt onder andere gebruik van combinaties van verschillende modellen, eigen bewerkingen, methodiek, modellen en SVB met kengetallen van accountancy.

Figuur 35: Parameter vertoning van ontwikkelingen in professioneel gedrag.

Vraag 23	Parameters	Ja	Nee
A	de Prospectieve informatie (dPi) 2008 t/m 2013	88%	12%
B	Normen van IPD Nederland	39%	61%
C	Normen van het KWH	69%	31%
D	Normen van Aedes	81%	19%

Concluderend is te stellen dat vrijwel alle respondenten overwegend een positieve ontwikkeling doormaken volgens de normering van het Centraal Fonds Volkshuisvesting met de Prospectieve informatie (dPi) 2008-2013. De twee parameters van harde en zachte vaardigheden, respectievelijk de normen van IPD Nederland en de normen van het KWH, vertonen een tegengestelde beweging. De financiële beoordelingscriteria zijn relatief ondervertegenwoordigd en de niet financiële beoordelingscriteria oververtegenwoordigd. Dit duidt erop dat harde meetbare resultaten minder aandacht krijgen dan zachte. In het volgende figuur is de vergelijking gemaakt van de indeling in referentiegroepen over het verslagjaar 2009 met de geënquêteerden in 2011.

Figuur 36: De indeling van referentiegroepen over verslagjaar 2009 versus geënquêteerden 2011.

Referentiegroep	Aantal corporaties	Procentueel	geënquêteerden 2011 geantwoord	Procentueel
1 Studentenhuisvesting	7	2%	0	0%
2 Ouderenhuisvesting	21	5%	1	3%
3 Grote herstructureringscorporaties	14	3%	14	35%
4 Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties	47	11%	8	21%
5 Gemiddeld profiel	122	28%	2	5%
6 Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	92	22%	2	5%
7 Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	19	5%	1	3%
8 Corporaties met relatief jong bezit (vanaf 1980)	15	4%	1	3%
9 Corporaties met marktgevoelig bezit	40	10%	4	10%
10 Corporaties met stabiele portefeuille	28	7%	6	15%
11 Overige corporaties	13	3%	1	3%
Totaal aantal corporaties	418	100%	40	100%

Uit de vergelijking blijkt dat referentiegroepen 4 en 5, zijnde middelgrote en kleine corporaties en met een gemiddeld profiel, enigszins afwijken van de referentiegroepen van het CFV. Referentiegroep 3 blijkt fors oververtegenwoordigd te zijn en die met een gemiddeld profiel ondervertegenwoordigd. Ook hier is er geen duidelijke verklaring te geven anders dan de 'de wens is de vader van de gedachte'. Dit omdat verschillende corporaties meerdere referentiegroepen hebben opgegeven, terwijl zij door het CFV maar één referentiegroep krijgt toegewezen. De overige referentiegroepen als 8, 9 en 10 zijn vergelijkbaar.

## 8.6 Verantwoord besturen

Als een opgave en de meetbaarheid daarvan niet gedefinieerd is, dan heeft het aanspreken hierop geen enkel effect. Uit het oogpunt van de sociologie is het definiëren van een maatschappelijke opgave voor alle corporaties in Nederland niet logisch. In een vraag in verschillende omstandigheden kan de inzet verschillend zijn. De corporatie moet dus haar eigen opgave bepalen, en daarin keuzes maken hoe deze uit te voeren en hoe de resultaten te waarderen. Wanneer de overheid de keuze maakt om maatschappelijk vastgoed te definiëren en een meetbaar kader te stellen, zijn bijna alle geënquêteerde bestuurders het daar niet mee eens. Blijkbaar wordt hiermee bevestigd dat de maatschappelijke opgave door het middel van maatschappelijk vastgoed moeilijk meetbaar is. En als de term maatschappelijk vastgoed niet gedefinieerd is of een ruime interpretatie toelaat, is bewuste sturing vanuit de maatschappelijke opgave niet mogelijk. Wonen is een werkwoord, dat door activiteiten van mensen wordt ingevuld. Wonen bestaat niet zonder leefbaarheid. Leefbaarheid is onderdeel van wonen. Wonen wordt eigenlijk ingevuld en bestuurd door de bewoner. De corporatie kan alleen maar aangrijpingspunten geven voor sociale en fysieke ingrepen die bewust worden gedaan. Maar dit is tegelijkertijd impliciet en intuïtief. De pretentie van beïnvloeding daarvan door de corporatie is niet een toevalligheid. Leefbaarheid als een onderdeel van wonen is maar beperkt te bevorderen volgens de directeur/bestuurders. De besturing van maatschappelijk vastgoed wordt niet alleen bepaald door de definitie van maatschappelijk vastgoed. Het subsidiëren van dit maatschappelijk vastgoed, zowel direct als indirect, bevordert de leefbaarheid van de woonomgeving, maar is niet bepalend voor de besturing van dit vastgoed. Vastgoed is een maatschappelijk gegeven met wisselende betekenissen voor mensen die ermee te maken hebben. Er is veel vastgoed met een maatschappelijke functie. Maar vastgoed met een maatschappelijke functie is nog geen criterium voor een definitie van maatschappelijk vastgoed. Maatschappelijk vastgoed is een wijze van funding en waarde geven in de zin van nut.

Maatschappelijk vastgoed levert wel een maatschappelijke functie, maar een maatschappelijke functie levert nog geen maatschappelijk vastgoed. Wonen is een maatschappelijke functie, in de zin van nut en wenselijkheid.

De resultaten van het onderzoek in dit hoofdstuk zijn als volgt te duiden.

1. Het aantal corporaties van 2000 naar 2010 is met 35 procent is gedaald. De groei van het totaal aantal niet-verhuureenheden is sterk gegroeid tussen 2000 en 2012, terwijl het aantal woonegelegenheden gelijk is gebleven. Het totaal aantal verhuureenheden in de vergeleken periode is vrijwel gelijk gebleven. Daarmee is de maatschappelijke oriëntatie in die periode sterk toegenomen naar niet woningen (CFV 2000-2010).
2. Bij corporaties < 10.000 verhuureenheden zijn de negatieve financiële prestaties kleiner dan bij corporaties > 10.000 verhuureenheden (paragraaf 8.2.).
3. Maatschappelijk vastgoed bestaat niet. Het gaat alleen om de maatschappelijke functie die het vastgoedobject geeft en die is afhankelijk van de functie die het heeft in een omgeving waarin het zich bevindt (paragraaf 8.3.).
4. Primair gaat het om besturing van het huisvesten van een sociale doelgroep waarnaast ander vastgoed geëxploiteerd kan worden dat rendabel kan zijn. Deze lijn van redeneren geeft duidelijkheid in besturing (paragraaf 8.3.).
5. Alleen financiële waarde drijft een corporatie niet. Sociale waarde is altijd emotie en zij is subjectief (paragraaf 8.3.).
6. Geconstateerd kan worden dat corporaties > 10.000 verhuureenheden meer aandacht besteden aan niet financiële en vrijblijvende metingen. Transparantie en meetbaarheid van die niet financiële factoren krijgen dus bij die corporaties meer aandacht als bij corporaties < 10.000 verhuureenheden (paragraaf 8.2.).

Uit de samenvatting en resultaten van dit hoofdstuk kan de volgende zesde algemene conclusie worden getrokken als antwoord op de zesde deelvraag: Kan inzicht gegeven worden in besturingsvragen over maatschappelijk vastgoed?

*Het multidisciplinaire karakter van maatschappelijk vastgoedmanagement vormt geen knelpunt als definities en waarnemingen helder zijn. Niet aan elkaar gerelateerde financiële beoordelingscriteria en niet financiële beoordelingscriteria vormen wel een knelpunt in de totale besturing van een corporatie en haar verantwoording daarover.*



## **9 STUREN IN SAMENHANG MET WAARDEN**

Is wat we zien ook alles wat we willen of kunnen zien? Of is alles zo transparant dat we grenzen niet meer kunnen waarnemen en binnen kaders kunnen besturen? Centraal in dit onderzoek ligt de vraag: Welke tegenstrijdigheden zijn er in de maatschappelijke waarden die ten grondslag aan woningcorporaties die gevolgen hebben voor de manier waarop zij bestuurd worden? Dit hoofdstuk probeert daarop een antwoord te geven en start met een reflectie op het onderzoek, om dan over te gaan naar een afsluitende conclusie.

### **9.1 Reflectie op het onderzoek**

Het begrip maatschappelijke waarde voor vastgoed heeft geen betekenis en het is een vaag begrip waar veel over gesproken wordt. Een grootste gemene deler voor dit begrip en sturing daarop is er niet. Doordat er vele opvattingen zijn, vindt iedereen wel iets van maatschappelijk vastgoed en de besturing daarvan door corporaties. Er is geprobeerd een zienswijze te krijgen op het begrip maatschappelijk vastgoed en de besturing daarvan vanuit een wetenschappelijke theorie. Daarbij is dit onderzoek gepositioneerd in de lijn van de methodologie van Glaser als reflectie. Een verantwoording en reflectie over deze lijn van onderzoeken is in de volgende subparagrafen opgenomen.

#### **9.1.1 Aanleiding en vraag**

Binnen een organisatie zouden een duidelijke missie, visie en doelstellingen leidend moeten zijn voor datgene wat je als organisatie wilt bewerkstelligen. Maar de organisatie bestaat niet, wel de mensen die de organisatie vormen. De overeenstemming van persoonlijke en organisatiedoelen heeft een aantrekkingskracht die een organisatie uitoefent op het individu. Hiermee wordt het belang van overeenstemming tussen het individu en de organisatie onderkend en loyaliteit toeneemt. Maar is deze overeenstemming en loyaliteit er wel? Kunnen we nog sturen op zintuiglijke waarnemingen, waardecreatie en integriteit? De praktijk is veelal weerbarstiger. Dit onderzoek is gestart met een citaat van Einstein en prikkelde de gedachte om waardesturing wellicht op een hoger denkniveau te brengen. Waarom? Bij het begin van het onderzoek stonden corporaties ter discussie over hun opgave

en waarden. Tijdens het onderzoek zijn zaken door de overheid en belanghebbenden onderkend, en bij het afronden van dit onderzoek blijft de opgave voor professionalisering van de corporaties nog groot. In de politiek is in 2012 het initiatief genomen om een parlementaire enquête te starten over woningcorporaties. Want er blijven verschillende gedachten over belangrijke doelen, wat prioriteit heeft en welke invloed uit te oefenen is door de overheid. Vraag is ook of ontwikkelingen rondom een arrangement van de overheid met corporaties een oplossing is voor het in waarden denken en besturen. Het bestuur zou ook zich moeten ontwikkelen in het denkniveau. En hoe ze omgaan met risicomangement en governance, zodat ze op eigen kracht besturen, wetenschap hebben over de gevolgen en hun verantwoordelijkheid nemen. Hier ontstaat wel de vraag of verantwoorde corporate governance voor een corporatie een (des)illusie is. Een uitdagende context voor onderzoek om besturing van maatschappelijk vastgoed te kunnen begrijpen.

### **9.1.2 Reflectie op de evidentie van de vraag**

Een vraag die opkomt is wat de specifieke functie is van het vastgoed van een corporatie om haar publieke functie goed uit te voeren en de daarmee samenhangende doelstellingen te dienen. Dat zou corporaties aan moeten zetten tot het hebben van een visie en beleid op het punt van maatschappelijk vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel. Aandeelhouderswaarde en winstmaximalisatie zijn belangrijke drijfveren voor het bedrijfsleven, maar deze komen niet overeen met de doelen van publieke sector. Corporaties kunnen op een doelmatige en doeltreffende wijze hun maatschappelijke doelen te verwezenlijken. Financieel rendement is daarbij niet maatgevend, maar dat wil niet zeggen dat het niet van belang is. Financieel rendement legt het fundament voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen. Een vraag daarbij is op welke wijze, vanuit een bedrijfseconomisch perspectief, waarden inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Dit op een zodanige wijze, dat waarden gestuurd kunnen worden om de maatschappelijke doelstellingen te bereiken. Waarde kent verschillende modaliteiten op verschillende niveaus die ontstaat door het werken met mensen. Die modaliteit wordt beïnvloed door de mate van professionaliteit, kennis van de markt en een visie op de toekomst van belanghebbenden. De vraag is welke waarden er zijn en of deze te besturen zijn. Centraal staat de vraag 'Zijn er tegenstrijdigheden in de maatschappelijke waarden die ten



grondslag liggen aan woningcorporaties die gevolgen hebben voor de manier waarop zij bestuurd worden?'

De maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek wordt her- en erkend door de betrokkenen bij onder andere dit onderzoek maar ook vanuit de literatuur en opinie. In de grounded theory wordt een kader gegeven om hierop verder in te gaan. Het besturen lijkt wel een heikel onderwerp omdat veel maatregelen elkaar tegenwerken en niet leiden tot het gewenste resultaat met onderwerpen als: scheefwonen, inkomenspolitiek en het niet optrekken van het huurniveau naar het marktniveau om te voorkomen dat woningen buiten hun taakstelling gaan vallen. Er is een groot verschil tussen de marktwaarde en de door de corporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw gehanteerde bedrijfswaarde. De door het Centraal Fonds Volkshuisvesting gerapporteerde 450 miljoen verlies in 2010 geeft voeding aan een discussie over een ware waarde. De vraag of maatschappelijk vastgoed wel bestuurbaar is, is zeker relevant.

### **9.1.3 Het onderzoek bij de vraag**

Voor het onderzoek is gekozen voor een aanpak met de grounded theory. Dit omdat van te voren niet nadrukkelijk was vast te stellen wat nu ontbrekende besturings- en toezichtvragen zijn. Reden om in de lijn van de grounded theory te kiezen voor kwalitatief onderzoek. Het verzamelen van gegevens tot dat er een verzadigingspunt is bereikt is van belang, omdat kan worden verondersteld dat er op een zeker moment geen nieuwe informatie meer over de ontbrekende besturings- en toezichtvragen te genereren is. Deze aanpak met de grounded theory is flexibel en in staat om ontbrekende besturings- en toezichtvragen naar voren te halen die niet eerder gesteld waren. Vanuit relevante onderzoeken, en in het bijzonder de vakliteratuur, zijn artikelen onderzocht op het thema corporatie, het in waarden denken en besturen, als basis voor het maken en het ontwikkelen van een theorie over besturing van woningcorporaties. De (maatschappelijke) waarde, gemeten in rendement en impact van wetenschappelijk onderzoek en publicaties, wordt veelal uitgedrukt in aantallen publicaties en citaatscores. Een bijwerking hiervan is dat kennis eenzijdig wordt verspreid en deze niet altijd terecht komt waar deze gebruikt zou kunnen worden. Dit is ook een reden geweest om naast de wetenschappelijke artikelen, ook de opiniërende vakliteratuur in dit onderzoek op te nemen.

Het doel van de verdere uitwerking van een theorie over de ontbrekende besturings- en toezichtvragen, is om op een zorgvuldige wijze de empirisch verkregen data door verschillende methodieken te beschouwen. Dit

basisframe van de generieken bestaat uit zes elementen: verschijnsel, oorzakelijke voorwaarden, verband, ingrepen, actiestrategieën en gevolgen. Hierbij dient wel opgemerkt te worden, dat in de grounded theory het element oorzaak, wat de in interviews corporatiebestuurders aangeven, wordt aangenomen als een waarheid, namelijk dat de corporatiebestuurders de interne deskundigen zijn. De selectieve codering is het proces van kiezen binnen de verschillende kernen van de categorieën en heeft plaatsgevonden in dit onderzoek. Hierdoor kon een verhaallijn worden ontwikkeld die vorm heeft geresulteerd in conclusies. De legitimering van de conclusies is ontleend aan:

- het doordacht onderzoeksontwerp (kwalitatief onderzoek volgens de lijn van denken van de grounded theory);
- een zorgvuldige verantwoording (bronvermelding, tabellen, noten en bibliografie);
- een theoretische bemonstering van de cases (selectie van corporaties, bestuurders en expertgroep);
- kwalitatieve interviews (met beperkte informatie vooringenomenheid, door de bestuurders maar één open vraag voor te leggen);
- een rijke presentatie van bewijsvoering in tabellen en bijlagen en
- een duidelijke verklaring van argumenten.

Hier ligt dan ook het kwaliteitsoordeel van dit onderzoek. Het maken van het raamwerk voor dit onderzoek heeft er toe geleid dat de verschillende fasen van het onderzoek, de daarin genomen stappen, activiteiten met de bijbehorende motivatie en achtergronden, gestructureerd zijn verlopen en heeft kaders gegeven voor het maken van het verslag van dit onderzoek. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een verantwoord onderzoek dat tussentijds regelmatig is geëvalueerd, gelezen en door de betrokkenen werd begrepen en geaccepteerd. De perceptie van de bestuurder in eigen kring is leidend geweest in dit onderzoek waarbij de steekproef in eigen geleding voldoende is geweest.

#### **9.1.4 Non-respons en beperkingen**

Een systematische vertekening kan plaatsvinden door non-respons (Van Engeldorp Gastelaars 2008: 424-425). Er is dan een steekproef getrokken die niet de gewenste informatie geeft. Non-respons leidt ertoe dat we minder gegevens krijgen dan de bedoeling is. Dat hoeft niet tot onjuiste conclusies te leiden. Wel zullen de onzekerheidsmarges in de schattingen groter zijn en

kunnen we dus minder nauwkeurig schatten. De situatie is ernstiger wanneer de non-respons selectief is. Dit verschijnsel doet zich voor als, ten gevolge van non-respons, bepaalde groepen onder- of oververtegenwoordigd zijn in het onderzoek. Gedraagt een ondervertegenwoordigde groep zich duidelijk anders met betrekking tot de te onderzoeken kenmerken dan de oververtegenwoordigde groep, dan leidt dit tot een vertekening in de uitkomsten. Anders gezegd: een schatting valt systematisch te hoog of te laag uit. De non-respons kan verschillende oorzaken hebben en daarom is het goed de non-respons op basis van deze oorzaken in groepen te verdelen. Uit onderzoek (Lahaut 2006: 10-14, 123-128) van non respondenten is gebleken dat de diverse groepen nogal verschillend kunnen reageren. Elk type non-respons kan leiden tot een ander soort vertekening. Eerst moeten we contact maken met de personen die we hebben geselecteerd in de steekproef. Als dat niet lukt, dan noemen we dat non-respons als gevolg van geen contact. Is het wel gelukt om contact te maken, dan kunnen we vaststellen of ze behoren tot de doelpopulatie. Is dat niet het geval, dan zijn we klaar en ze horen dan niet thuis in de steekproef. Ze hoeven daarom geen vragenlijst in te vullen. We kunnen deze personen negeren als een geval van overdekking. Behoren deze personen wel tot de doelpopulatie, dan moeten we ze overhalen om mee te werken aan het onderzoek. Lukt dat niet dan is er sprake van non-respons als gevolg van weigering. Ook al behoren geselecteerde personen tot de doelpopulatie en willen ze meewerken aan het onderzoek, dan kunnen er toch nog omstandigheden zijn die het onmogelijk maken om mee te werken. Voorbeelden zijn ziekte of taalproblemen. Er is dan sprake van non-respons omdat ze niet in staat zijn om mee te werken. Als geselecteerde personen behoren tot de doelpopulatie, het mogelijk is contact met ze te leggen, ze ook wel willen meewerken en er geen andere omstandigheden zijn die dat verhinderen, dan pas is er sprake van respons. Uit het onderzoek van Lahaut is ook gebleken dat het effect op de respons door deelname aan een onderzoek is te beïnvloeden door drie elementen uit de sociale ruiltheorie: beloning, kosten en vertrouwen, waarbij kosten ondergeschikt zijn aan beloning en vertrouwen. Het doen uitgaan van een enquête door een onafhankelijk instituut – als bijvoorbeeld de Hanzehogeschool Groningen in dit onderzoek, namens de onderzoeker – geeft ook een hogere kans op respons evenals een korte vragenlijst. Al deze onderzoeksresultaten vormen de basis voor de enquêtes binnen dit onderzoek.

## **Beperkingen**

Voor een selectie van corporaties is gebruik gemaakt van de referentiegroepen van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, zodat een zinvolle

peergroep vergelijking mogelijk was tussen de gegevens van corporaties. Zo kunnen variabelen vergeleken worden hoe de score van respons zich verhoudt tot de score van de referentiegroep. Een systematische vertekening kan plaatsvinden door non-respons, waardoor minder gegevens aanwezig zijn, onzekerheidsmarges kunnen groter worden, doordat groepen over- of ondervertegenwoordigd zijn. Door het maken van contact is vastgesteld dat de onderzochte corporaties ook behoren tot de doelpopulatie en werden ze betrokken bij het onderzoek. De enquêtes zijn door het onafhankelijk instituut Hanzehogeschool in Groningen (HHG) namens de onderzoeker verstuurd en door de HHG weer ingenomen. De kosten voor de geënquêteerden in termen van tijd en moeite waren ondergeschikt aan de beloning van de belofte voor het ontvangen van de resultaten van het onderzoek. Het vertrouwen is gewekt door de begeleidende tekst van waarborging van anonimiteit en uitsluitend gebruik van de gegevens voor dit onderzoek. Onderstaand figuur geeft een responsoverzicht van alle vormen van onderzoek die gebruikt zijn in dit onderzoek. Vrijwel alle contactmomenten zijn gehonoreerd door verschillende vormen van communicatie.

*Figuur 37: Respons op vormen van onderzoek in dit onderzoek.*

Paragraaf	Titel	Vorm onderzoek	Aantal	Respons
'1.2.3	Selectie van vakliteratuur	Inventarisatie	720	21% (149 relevant)
'4.2	Waardebeleving van geld	Enquête	451	22%
'8.3	Besturing van maatschappelijk vastgoed	Interview	5	100%
'8.3	Delphi methode	Delphi	21	95%
'8.4	Zes interviews op basis van vier hypothesen	Interview	6	100%
'8.5	Enquête en validatie	Validatie	10	100%
'8.5	Resultaten enquête	Enquête	60	55%

Kijkend naar de onderzochte doorontwikkeling van maatschappelijke betrokkenheid en waardering heeft dit het inzicht in pneuma opgeleverd. Voordat naar sturing van waarde gekeken kon worden, zijn waardedrijvers onderzocht. Door corporaties in perspectief te plaatsen qua historie, verhalen en prestaties konden historische en maatschappelijke waarden onderkend worden. Eveneens kon gezien worden hoe zij op nationaal en Europees niveau beoordeeld worden. Om de sturing van de onderzochte waardedrijvers ook vanuit een ander perspectief te onderzoeken is de mens achter de bestuurder onderzocht middels een enquête onder alle corporatiedirecteuren. Voor het onderzoek geeft dit een beeld van hoe corporatiedirecteuren zich bewegen en invloed hebben op de besturing van

maatschappelijk vastgoed. Naast deze persoonlijke waardesturing zijn verschillende sturingsmechanismen onderzocht. Dit heeft een beeld gegeven van de verhalen over prestaties in de geest van 'de wens is de vader van de gedachte' en geleverde prestaties in de vorm van feiten.

## 9.2 Conclusies

De centrale vraag van het promotieonderzoek is: zijn er tegenstrijdigheden in de maatschappelijke waarden die ten grondslag liggen aan woningcorporaties die gevolgen hebben voor de manier waarop zij bestuurd worden? Deze vraagstelling is uitgewerkt in zes deelvragen. Hierna worden de deelvragen en de antwoorden daarop weergegeven, verwijzend naar de hoofdstukken.

1. *Kunnen de maatschappelijke doelstellingen dusdanig geordend worden dat de waarden die hieraan ten grondslag liggen transparant gemaakt worden?*

In het verbeteren van de maatschappelijke doelstellingen van de governance van corporaties moet in drie deeldomeinen tot uiting komen: (1) het huisvesten van de primaire doelgroep, (2) het investeren in de leef- en woonomgeving en (3) het bijdragen aan de sociaaleconomische ontwikkelingen van wijken. Daarbij zijn financiële positie, doeltreffendheid en doelmatigheid van belang (hoofdstuk 2).

2. *Wat is die maatschappelijke onderneming woningcorporatie, wat is haar rol in de samenleving en wat is maatschappelijk vastgoed?*

Bestaande rechtsvormen zijn op zich voor de corporatie geen beletsel om haar opgave waar te maken. De specifieke karakteristiek van het maatschappelijk vastgoed heeft betrekking op (a) een gebouwgerelateerde gemeenschappelijke sociale activiteit en (b) het voorzien en faciliteren van die behoefte van belanghebbenden vanuit een erkend maatschappelijk belang (hoofdstuk 3).

3. *Hoe kunnen waarden en oriëntatie van corporaties beoordeeld worden op basis van het criterium maatschappelijke relevantie?*

Corporaties zijn gericht op het creëren van maatschappelijke waarden door bewust middelen te alloceren voor maatschappelijke doelstellingen en willen deze waarden behouden, herstellen en vernieuwen. Maatschappelijke integratie en ordening van de sector zijn daarbij van belang waarbij gedragingen van de bestuurder bepalend zijn (hoofdstuk 5).

4. *Hoe stuurt de bestuurder nu in de praktijk, maakt hij gebruik van besturingsmodellen en zijn theorieën omtrent Corporate Real Estate Management (CREM), die ontleend zijn aan de commerciële sector, nuttig?*

Het bestuur stuurt in de praktijk wel met besturingsmodellen, maar stuurt niet in samenhang tussen financieel en maatschappelijk rendement, maatschappelijk vertrouwen, effectiviteit en efficiency. CREM als theorie kan een samenhang brengen in maatschappelijke en financiële waarden (hoofdstuk 6).

5. *Hoe ziet die vernieuwende besturing van woningcorporaties eruit?*

Verhalen en prestaties zijn door de bestuurder niet met elkaar verbonden. Een mogelijke oplossing voor werkelijke vernieuwing naar het vierde tijdperk van woningcorporaties, is ordening in samenhang van maatschappelijke waarden dat leidt tot haar bestaansrecht in de toekomst (hoofdstuk 7).

6. *Kan inzicht gegeven worden in besturingsvragen over maatschappelijk vastgoed?*

Het multidisciplinaire karakter van maatschappelijk vastgoedmanagement vormt geen knelpunt als definities en waarnemingen helder zijn. Niet aan elkaar gerelateerde financiële beoordelingscriteria en niet financiële beoordelingscriteria vormen wel een knelpunt in de totale besturing van een corporatie en haar verantwoording daarover (hoofdstuk 8).

### **Beschouwingen op deelconclusies**

Gedachten over doelen, over wat belangrijk is, wat prioriteit heeft en welke invloed uitgeoefend kan worden zijn uiteenlopend. De risico's van een instrumentele en mechanistische benadering met gereedschappen zijn groot. Het gebruik van een instrument leidt niet vanzelfsprekend tot het realiseren van gestelde doelen. Cruciaal is welke verbanden er aanwezig zijn tussen doelen, instrumenten en hoe het proces van beïnvloeding door de

belanghebbenden van de gang van zaken bij de corporatie te sturen is. Een professioneel opgetuigde *governance* is essentieel voor het maatschappelijk ondernemerschap. Zelfsturing, als uitgangspunt voor het bevorderen van professionaliteit, speelt een belangrijke rol bij doelmatigheid en doeltreffendheid.

In de navolgende paragrafen worden de deelconclusies afgesloten met een korte beschouwing over waarden sturing, socialisatie- en denkvermogen en over verantwoordelijkheid nemen, voordat de samenvattende conclusie getrokken wordt.

### **9.2.1 Waarden sturing**

Naast het socialisatie vermogen van een corporatie om haar opgave uit te voeren, is het denkvermogen van de corporatie de hoogste waarde en deze zou onlosmakelijk verbonden moeten zijn met de drie andere vermogens van het Vierfasenmodel. De onderlinge verbondenheid van elk van deze vermogens bepaalt het toekomstig leiderschap van een corporatie en wordt niet bepaald door het bezit aan middelen, maar het kunnen richten van die middelen op een te bereiken maatschappelijk doel. De overheid dient constant in dialoog te zijn met de samenleving. Dit om een structuur van gerechtigheid te geven voor een basisbehoefte van wonen. De bewogenheid om invulling te geven aan dit gemeenschappelijk goed, geeft aan dat dit ook een waarde is waarop beoordeeld kan worden. Deze overschrijdt tijd en ruimte. Het expliciet maken van deze verantwoordelijkheid is noodzakelijk om problemen aan de orde te stellen die voortvloeien uit het invulling geven aan de maatschappelijke opgave van een corporatie. Het begrip subsidiariteit is van toepassing. Eigen verantwoordelijkheid kan niet gedelegeerd of overgedragen worden. Men kan zich niet onttrekken aan zijn eigen verantwoordelijkheid. Bij het tekortschieten hierin heeft het hogere niveau de subsidiariteitsplicht om eerst aanvullend en dan vervangend op te treden.

Het nieuwe tijdperk waarin de corporaties zich nu bevinden kan worden getypeerd als het pneuma, de geest waarin de opgave van de corporatie bedoeld is en uitgevoerd zou moeten worden. Het denkvermogen van de corporatie bepaalt in hoge mate haar legitimering. Deze legitimering kan vooral worden ontleend aan het werkveld, in plaats van aan het mechanisme van de landelijke politieke democratische controle. Het pneuma is een metafoor voor een meer algemene gedrevenheid. Het bestaansrecht van de corporatie kan in samenwerking nieuwe vormen aan onderlinge solidariteit geven en waarde toevoegen aan de corporatie. Door deze onderlinge solidariteit wordt ook de woningexploitatie van de individuele instellingen gewaarborgd. De in de Woningwet verankerde bestemmingsplicht

van het beheerd vermogen is de uitvoerende taak van de corporatie. De zeggenschap over het vermogen is bij de overheid geregeld. De maatschappelijke prestaties zijn wel geborgd in het BBSH, maar laat ruimte over voor interpretatie. De overheidsinvloed voor het behartigen van het maatschappelijk belang kan door de gemeente een positie te geven in borging door haar democratische legitimiteit. Visitatie werkt ondersteunend in legitimering van het maatschappelijk belang. In haar taakafbakening gaat het dan niet om winstmaximalisatie, maar op het handhaven van een aanvaardbaar minimum en het saldo van de beleidswaarde.

Uit de gehouden enquête is gebleken dat de corporatiebestuurder laat zich weinig beïnvloeden en houdt zich vast aan zijn eigen opgebouwd vermogen. Dit persoonlijk gedrag sluit aan bij het investeringsgedrag van de bestuurder binnen de corporatie. Corporaties als organisatie professionaliseren wel, maar de vraag is of zij wel voldoende focus houden op de houdbaarheid van hun professionalisering. Het gedrag van de corporatie wordt vooral bepaald door een ontbrekende tucht, de dominante financiële continuïteit, grote spreiding en afname van de doelgroep. Wat opvalt is dat een expliciete evaluatie van het doelbereik gerelateerd aan eerdere doelstellingen zelden wordt gemeten.

Door Corporate Real Estate Management kan de vastgoedportefeuille in lijn gebracht worden met de behoefte van de corebusiness van de corporatie. Hiermee ontstaat toegevoegde waarde. Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie stelt de corporatie in staat een competitieve strategie aan te gaan. Maar wanneer een maatschappelijke opgave of maatschappelijk vastgoed niet gedefinieerd is, of ruimte laat voor interpretatie, is op de maatschappelijk opgave geen sturing mogelijk.

### **9.2.2 Socialisatie- en denkvermogen**

Het kader van het Vierfasenmodel is een gemeenschappelijke taal en hulpmiddel om een koers te bepalen voor de corporatie en verbindt materieel en immaterieel door deze naast elkaar systematisch te vergelijken. Het geeft het denkproces van de corporatie vorm om verantwoorde keuzes te maken. Wenselijk is dat corporaties anticiperen op maatschappelijke omstandigheden. Het gebruik van het Vierfasenmodel heeft zin als het besef er is dat kwaliteitszorg een kwestie is van overleven van corporaties. Een zekere gevoeligheid voor waarden wordt bepaald door een onderlinge afhankelijkheid en hiërarchie. Waarden kunnen los van elkaar bestaan. Dit is



goed te duiden door een woning of object te zien als een anorganische waarde van stenen als materie die noodzakelijk is om de organische waarde van een corporatie in te brengen. De corporatie is een randvoorwaarde geworden voor de maatschappelijke opgave, de sociale waarde. Door invulling te geven aan de maatschappelijke opgave ontstaat in zijn geheel een intellectuele waarde. Het denkvermogen als hoogste waarde sluit aan bij de hoogst mogelijke deugd van beschouwingen over geluk van cultuurfilosofen als Hegel: het pure zijn, zelfbewustzijn, rede, geest/religie, het pure weten.

Wanneer we de begrippen socialisatie- en denkvermogen loslaten op de ontwikkelingen van de corporatiewereld in de afgelopen vijf jaar ontstaat een beeld van corporaties en hun denkvermogen. De aanwezigheid van het socialisatie vermogen vormt de basis voor het denkvermogen. Door deze onderlinge afhankelijkheid is door Hardjono gesteld dat het denkvermogen de bron van alles is. Wat opvalt in de corporatiewereld is dat dialogen over ontwikkelingen en waarde van het materieel vermogen – de stenen, en in veel gevallen hun commerciële (on)vermogen – vooral de media bereiken, maar weinig tot niet het socialisatie- en denkvermogen.

Corporaties kunnen meer anticiperen op de sociale omgeving door het creëren van een netwerk. De slagkracht van de corporatie is door sociale verhoudingen onderling, naar de overheid en naar de maatschappij onder druk komen te staan. De corporatie focust te veel op het netwerk in eigen kring en daardoor kan haar eigen kritische vermogen, negatief beïnvloed worden en alle waarden negatief beïnvloeden. Het anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen heeft invloed op het denkvermogen van de corporatie. Empathie had een positief effect kunnen opleveren op andere vermogens en kan leiden tot plannen vanuit een strategie. Vraag blijft of dit voldoende onderkend is bij corporaties. Bezinning leidt tot een oriëntatie op verandering. Door zelfonderzoek als bijvoorbeeld de visitatie te combineren met verklaringen en voorspellingen, zal dat leiden tot synergie.

Het gaat bij het Vierfasenmodel om een lijn van kijken en denken waarin de organisatie zich ontwikkelt. En langs deze lijn van vier vermogens zijn corporaties wel te herkennen. Het gaat dan ook niet zozeer om de vraag of het Vierfasenmodel nuttig is, als wel dat het een lijn van kijken en denken is. Het denkvermogen stelt de existentiële vraag waartoe de corporaties op aarde zijn, in dit proefschrift gevat in de term Pneuma – de betekenis van adem, levensgrond, denken en besef - als een waarde- en normbesef. Doordat deze vraag niet wordt gesteld, zijn de corporaties een andere weg gaan bewandelen. Zij hebben zich meer gericht op het materieel- en commercieel vermogen in plaats van het socialisatie- en denkvermogen.

### 9.2.3 Verantwoordelijkheid nemen

Maar kunnen we nu zeggen dat een besturing in een (systeem)crisis mogelijk is? De corporatiecrisis is ontstaan door een aantal oorzaken. Als eerste ten gevolge van groei van opgaven waarin geen begrenzingen meer waren. Daarnaast speelt de (Europese) macht met een cumulatie van sturingsmiddelen voor verschillende corporaties. Het was en is vooral een politieke en culturele crisis. In veel corporaties is het financiële beleid politiek gevormd en daarmee ook de besluitvorming. De mobiliteitscrisis van geld ten gevolge van de opgaven van corporaties is bepalend geworden voor de deling van middelen met andere arme corporaties. Door de prijsstijging van de vastgoedwaarde en vele dochterondernemingen zijn grotere risico's genomen, waarbij de constructies steeds diffuser werden. Twee belangrijke zaken zijn hierbij bepalend en van invloed geweest: het rationeel handelen en de systematische afbouw van de regulering. Wanneer beide zich weer gaan stabiliseren, ontstaat een omslagmoment in de crisis. Door de brutering zijn zaken losgemaakt. En daarmee is een angst ontstaan van destabilisering, waarna een politieke beweging plaats vindt. Veel corporaties hebben de (begroting)opgave gevoeld en managen deze nu. Enkele nog niet, waarmee aan de grote opgave (nog) niet wordt voldaan. Bestaande organisaties zullen niet kunnen flexibiliseren. Maar als de omgeving verandert, zal uiteindelijk de organisatievorm komen bovendrijven die hiervoor het meeste geschikt is. Die organisatievorm zal zich niet alleen ontwikkelen vanuit bestaande spelers (Hardjono, van Brakel & Kroon 2010). Vereffening is ook een voorwaarde voor een gezonde handelsbalans – lees woningbalans – waarbij de vraag gesteld kan worden of deze vereffening op grote of kleine schaal zou moeten plaatsvinden. Als de spelregels van waarderingsgrondslagen veranderen, verandert ook de positie van de corporatie. Door een ontkoppeling van financieel en maatschappelijk rendement, en keuzevormen van beleids- of marktwaarde, is een integrale besturing van bedrijfsdoelen niet mogelijk. Er zou een nieuwe ordening moeten ontstaan. Maar hoe kunnen we dan solidariteit verklaren? En hadden we dit niet eerder kunnen zien? En waarom hebben incidenten zo plaatsgevonden of zelfs niet? Vrijheid kan niet zonder verantwoording en er zal dus samen gezocht moeten worden naar een nieuwe ordening. Het gaat om het tot wasdom komen van mensen in de branche, en niet van de organisatie, want deze bestaat niet. Het gaat om het alloceren van middelen die noodzakelijk zijn en een herordening van het sociale systeem van de corporatie. Een eenduidig moralistisch oordeel is moeilijk en daarom is medewerking van de staat noodzakelijk voor een

nieuwe begrenzing. En op zich is dit niets nieuws, want na iedere crisis ontstaat een nieuwe begrenzing, ook in de corporatiewereld. Het corporatiesysteem is een staatsaangelegenheid en -systeem. Door het ontbreken van een koppeling tussen maatschappelijk en financieel rendement ontstaat een niet bestuurbare opgave in de zin dat op ieder veld onafhankelijk van elkaar verantwoording kan worden afgelegd. Corporaties met een omvangrijke portefeuille verantwoorden zich over het algemeen goed over de maatschappelijke opgave, maar presteren in mindere mate in financiële resultaten. Bij minder omvangrijke corporaties is de maatschappelijke zichtbaarheid in verantwoordingsinstrumenten niet groot, waarbij overigens de instrumenten nog niets zeggen over het gewenste maatschappelijk rendement.

Een systeem van samenhangende elementen als maatschappelijk en financieel rendement kent een aantal onderlinge relaties en die kunnen bewegingen afremmen of versterken. Het corporatiesysteem is een subsysteem in het geheel van een complex systeem als de samenleving. Het functioneren van een dergelijk subsysteem is afhankelijk van de samenleving en zou ondersteunend moeten zijn. Vraag is hoe dit is waar te nemen en hoe je dan zou kunnen handelen. Waarden kunnen worden gecreëerd door verantwoording af te leggen over het handelen en deze te laten functioneren als een sociale intermediair tussen dit systeem en hogere systemen. De bestuurder heeft een eigen verantwoordelijkheid door een mindere regulering. Hierin schuilt wel een paradigma dat als de verkeersregels vervallen, het niet betekent dat er minder ongelukken gebeuren. De onderlinge onlosmakelijke samenhang van waarden zoals Hardjono die beschrijft, blijft van belang.

In de ethiek van de vastgoedwetenschap zouden marktsignalen de economische waarheid moeten spreken, met de bedoeling dat spelregels zijn bedoeld om verantwoording af te leggen. Maar ook de ethiek rondom de professional en zijn geloofwaardigheid is van belang. Kijkend naar besturing en ethiek zijn er drie problemen: (1) het rechtvaardigheid probleem met de dimensies van de ziel van het handelen, het pneuma; (2) de eigenschappen van instituten en (3) de moraal van de deelnemers. Deze drie ethische besturingsproblemen kunnen worden opgelost door een debat over een eerlijke lastenverlaging en spelregels, een wetenschappelijke en politieke discussie over culturele achtergronden, en principes binnen deze politiek en wetenschap. Dit is niet het geval bij woningcorporaties.

#### **9.2.4. Samenvattende conclusie**

Maar wat zou het ons brengen als de monopoliepositie van de corporatiesector wordt opgeheven? We weten dat we nu 'meer betalen',

maar corporaties zijn ook competent in hun opgave. Door meer afstand te nemen van het systeem ontstaat ook een objectievere waarneming. In de ethiek gaat het om waarden en waardesysteem binnen een onderneming. Maar dat betekent niet dat we ethiek ook direct volledig hebben. Rang, positie en macht zijn belangrijke criteria en over het algemeen belangrijker dan geld. Geld is wel het medium om rang, positie en macht aan te geven. De financiële en dus ook de vastgoedmarkt is een markt die overdrijft door irrationeel gedrag. Angst om 'eten of gegeten' te worden bepaalt het mechanisme van mensen. Financiële en dus vastgoedmarkten zijn altijd instabiel en zij moeten altijd gereguleerd worden. De corporatie moet vooral een dienende en geen heersende rol hebben. Het geringe aandeel van het eigen kapitaal maakt dat het systeem werkt in de markt. We hebben allemaal een verschillend wereldbeeld, en daarom is regulering van belang. Ankerpunten daarvoor zijn eigen kapitaal, transactie gestuurdheid en reguleren van grote spelers, waarbij de staat een tegenwicht moet zijn.

Uit de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk kan de laatste samenvattende conclusie worden getrokken als antwoord op de centrale vraag: 'zijn er tegenstrijdigheden in de maatschappelijke waarden die ten grondslag liggen aan woningcorporaties die gevolgen hebben voor de manier waarop zij bestuurd worden?'

*Ja. Bestuurders, die op het hoogste niveau denken over hoe zij met waarden moeten omgaan, zorgen dat ze op eigen kracht besturen, weten wat de gevolgen van hun beslissingen zijn en nemen hun verantwoordelijkheid.*

De belangrijkste boodschap uit deze paragraaf is dat spelregels bedoeld zijn om verantwoording af te leggen. Kijkend naar ethiek van besturing zijn er drie problemen: het rechtvaardigheid probleem; de eigenschappen van woningcorporaties en de moraal van de deelnemers. Deze drie ethische besturingsproblemen kunnen worden opgelost door een debat over eerlijke spelregels, een wetenschappelijke en politieke discussie over culturele achtergronden, en principes hierbinnen. De invulling hiervan kan in een meer offensieve samenwerking gevonden worden, door nieuwe vormen van onderlinge solidariteit en te sturen op de toegevoegde waarden van de corporatie. De corporatie kent dan ook een drietal evenwichtige waarden: (1) de vaste waarde (continuïteit), (2) de regiewaarde (initiator) en (3) de

rentabiliteitswaarde (de wederzijdse invloed van wijkkwaliteit en vastgoedwaarde vertaald in maatschappelijke en financiële waarde).

De opbrengst van dit onderzoek is dat inzicht is verkregen in besturingsvragen, in relatie tot de maatschappelijke opgave van de corporatie. De ware waarden van woningcorporaties wordt bepaald door de samenhang van waarden. En deze waarde ligt dan wellicht in een coöperatieve vorm en veroorzaakt een autonome bundel van waarden in sociaaleconomische ontwikkelingen. Een niet monopolistische opstelling daarbij veroorzaakt een toekomstige waarde van een corporatie. Een zoektocht om te excelleren zal zich dan niet alleen meer voordoen als anorganische waarde, maar zich richten op het pneuma van de volkshuisvesting door een samenhang van maatschappelijke waarden. Stof wordt daarmee onstoffelijk: materieel immaterieel.

*Besturing van woningcorporaties wordt bepaald door samenhang met maatschappelijke waarden. Deze wetenschap, gebouwd op feiten, is als een huis dat gebouwd is van stenen. En niet een opeenstapeling van feiten als een hoop stenen in de vorm van een huis<sup>30</sup>.*

---

<sup>30</sup>Vrij naar: *Science is built up of facts, as a house is built of stones; but an accumulation of facts is no more a science than a heap of stones is a house* (Poincaré, 1905:141).



## 10 VERVOLGONDERZOEKEN

### **The Descent of man**

*Veel van de gepostuleerde inzichten zijn speculatief en sommige zullen ongetwijfeld incorrect blijken, maar voor elk geval heb ik de redenen gegeven die me tot een bepaald inzicht ten gunste van een en ander gebracht hebben. Foute feiten zijn buitengewoon nadelig voor de voortgang van de wetenschap aangezien ze vaak lang stand houden, maar verkeerde zienswijzen, wanneer ze vergezeld gaan van enige vorm van bewijs, kunnen weinig kwaad aangezien iedereen genoeg scheidt in de ontkrachting ervan.*

Darwin, C. (1871), *The descent of man* in: Swaab, D. (2010: 7), *Wij zijn ons brein*.

De start van dit onderzoek naar waardering en besturing van woningcorporatie is begonnen met de onderzoeksvraag 'Zijn er tegenstrijdigheden in de maatschappelijke waarden die ten grondslag liggen aan woningcorporaties die gevolgen hebben voor de manier waarop zij bestuurd worden?' Deze vraag is onderzocht met de methodiek van kwalitatief onderzoek, Delphi en survey en heeft geleid tot verschillende conclusies. Deze conclusies vormen een startpunt voor verder onderzoek in de vorm van drie vervolgproposities. Deze verdienen verdere aandacht voor onderzoek om bestuurbaarheid van corporaties doeltreffender en doelmatiger te maken.

### **Eerste vervolgonderzoek**

Een combinatie van collectieve verantwoordelijkheid, zeggenschap en eigenaarschap kan door een coöperatief van bewoners ontstaan doordat zij als collectief risico's en opbrengsten delen. Dit als een mogelijk alternatief voor de corporatievorm, zoals deze nu in dit onderzoek onderzocht is. Leden van een coöperatie zijn vertegenwoordigd in de ledenvergadering en kunnen het bestuur sturen. Een coöperatieve vorm – belichaamd door de Seven Cooperative Principles (1844) – veroorzaakt een autonome bundel van waarden in sociaaleconomische ontwikkelingen. In het huidige tijdsgewricht past dit ook binnen het jaar 2012, dat door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties uitgeroepen is tot het internationaal jaar van coöperaties. Dit met als doel om aandacht te schenken aan de bijdrage die coöperaties leveren in sociaaleconomische ontwikkelingen.

## **Tweede en derde vervolgonderzoek**

Door met de lessen van Corporate Real Estate Management lijn te brengen in de vastgoedportefeuille met de kerntaken van de corporatie, ontstaat een optimalisatie van de toegevoegde waarde van het resultaat. In tegenstelling tot wat Gruis aangeeft (2012), is het maar de vraag of de taakopvatting in het BBSH van de corporatie een nieuwe kernactiviteit is, of juist de oorspronkelijk bedoelde taakopvatting. Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie stelt de corporatie in staat een competitieve strategie aan te gaan. De belangrijke lessen die geleerd kunnen worden uit Corporate Real Estate Management zijn ten eerste: de flexibilisering in het statische karakter van vastgoed en de snelheid van de maatschappelijk ontwikkelingen kan het hoofd geboden worden door bewust na te denken over de langere termijn. Beslissingen kunnen hiermee genomen worden die kansen creëren van een toekomstige optimalisatie van maatschappelijk en financieel rendement. En als tweede les: voor het bereiken van maatschappelijke resultaten is samenwerking nodig, waarbij een monopolistische opstelling niet de winst van waarden op kan leveren. Ook de politiek heeft zijn eigen dynamiek en belangen die rationele overwegingen kunnen laten verdampen. Een niet monopolistische opstelling daarbij veroorzaakt de toekomstige waarde van een corporatie. Maar zolang er maatschappelijk autisme van corporatiebestuurders bestaat, veroorzaakt dit een bestuurlijke onveranderlijkheid.



## SAMENVATTING

Waarom dit kwalitatief onderzoek naar besturing van woningcorporaties? Om te begrijpen en patronen te ontdekken over het hoe en waarom van het functioneren van woningcorporaties in de samenleving zoals zij dat nu doen. Dit kwalitatieve onderzoek gaat over het zoeken naar ideeën, achtergronden, motieven, weerstanden en beweegredenen en is daarmee geschikt om de volgende centrale vraag te beantwoorden: Zijn er tegenstrijdigheden in de maatschappelijke waarden die ten grondslag liggen aan woningcorporaties die gevolgen hebben voor de manier waarop zij bestuurd worden?

Deelvragen daarbij zijn: (1) Kunnen de maatschappelijke doelstelling dusdanig geordend worden dat de waarden die hieraan ten grondslag liggen transparant gemaakt worden?, (2) Wat is die maatschappelijke onderneming woningcorporatie, wat is haar rol in de samenleving en wat is maatschappelijk vastgoed?, (3) Hoe kunnen waarden en oriëntatie van corporaties getoetst worden op basis van het criterium maatschappelijke relevantie?, (4) Hoe stuurt de bestuurder nu in de praktijk, maakt hij gebruik van besturingsmodellen en zijn theorieën omtrent Corporate Real Estate Management (CREM), die ontleend zijn aan de commerciële sector nuttig?, (5) Hoe ziet die vernieuwende besturing van woningcorporaties eruit? en (6) Kan inzicht gegeven worden in besturingsvragen over maatschappelijk vastgoed?.

Methodisch over een periode van vijf jaar literatuur, tien jaar stakeholders, instrumenten en gedrag en honderd jaar historie van de woningcorporaties, zijn de ontwikkelingen op het gebied van het in waarden denken en besturen van woningcorporaties onderzocht. Dit kwalitatief onderzoek naar waarden en besturing van woningcorporaties, heeft de onderzoeksvraag beantwoord. De grounded theory is gekozen als een lijn van denken voor de kwalitatieve onderzoeksmethode omdat de nadruk van de methode ligt op het genereren van de op theorie gebaseerde gegevens. Doordat zij flexibel is, is zij in staat vragen naar voren te halen die niet eerder gesteld werden. Deze vragen zijn geëvalueerd door het proces waarmee de theorie van dit onderzoek is geconstrueerd.

In dit onderzoek zijn waarden onderzocht in relatie tot maatschappelijk vastgoed. Het maatschappelijk vastgoed als object is opgebouwd uit

materiële waarde. Deze materiële waarde is noodzakelijk voor het commercieel vermogen van de corporatie, waarmee zij de besturing van het maatschappelijk vastgoed kan laten plaatsvinden en de organische waarde vormt. Het maatschappelijk vastgoed is een randvoorwaarde geworden voor het functioneren van de corporatie, de sociale waarde. Bijzonder in de relatie van maatschappelijk vastgoed en de corporatie is dat zij afzonderlijk van elkaar kunnen bestaan, maar de corporatie niet te gebruiken is zonder maatschappelijk vastgoed. Het maatschappelijk vastgoed behoudt zijn waarden zonder de corporatie, maar niet andersom. Door aan dit alles invulling te geven ontstaat in zijn geheel een intellectuele waarde. Corporaties zijn gericht op het creëren van maatschappelijke waarde door bewust middelen te alloceren voor maatschappelijke doelstellingen en willen deze waarde behouden, herstellen en vernieuwen. Maatschappelijke integratie en ordening van de sector zijn daarbij van belang waarbij gedragingen bepalend zijn. De corporatiebestuurder blijkt echter wel vast te houden aan zijn eigen opgebouwde vermogen(s) en laat zich weinig beïnvloeden. Kijkend naar het vermogensgedrag binnen de organisatie, dan valt op dat het investeringsgedrag binnen de corporatie over het algemeen aansluit bij het persoonlijk gedrag van de bestuurder. Prestatie-indicatoren als macht en geld, waarbij de bestuurders zich niet laten beïnvloeden door de huidige financiële crisis, zijn daarbij leidend.

Het gaat ook niet om een nieuwe organisatie-infrastructuur, maar vooral om een betere doeltreffendheid, doelmatigheid en financiële positie gevoed door het pneuma – het in de geest werken van – om de opgave van de corporatie waar te maken. De invulling hiervan en het bestaansrecht van de corporatie kan in een meer offensieve samenwerking gevonden worden, door nieuwe vormen van onderlinge solidariteit en te sturen op de toegevoegde waarden van de corporatie. In het verbeteren van de maatschappelijke doelstellingen van corporaties zijn drie deeldomeinen te onderscheiden: (1) het huisvesten van de primaire doelgroep, (2) het investeren in de leef- en woonomgeving en (3) het bijdragen aan de sociaaleconomische ontwikkelingen van wijken. Daarbij zijn financiële positie, doeltreffendheid, doelmatigheid, transparantie en ordening van waardedrijvers van belang. De corporatie kent ook een drietal evenwichtige waarden: (1) de vaste waarde (continuïteit), (2) de regiewaarde (initiator) en (3) de rentabiliteitswaarde (de wederzijdse invloed van wijkkwaliteit en vastgoedwaarde vertaald in maatschappelijke en financiële waarde). In de taakafbakening zijn dus de doeltreffendheid en de

doelmatigheid van belang. Het gaat dan niet om de maximalisatie van de financiële waarde, maar op het handhaven van een aanvaardbaar minimum van het vermogen. Een bewustere sturing op maatschappelijk rendement is een basisvoorwaarde geworden voor doeltreffend en doelmatig te werken. De effectiviteit van woningcorporaties kan vooral worden beschouwd als een verantwoordelijkheid van het Rijk en de gemeenten.

Het bestuur stuurt in de praktijk niet in samenhang tussen financieel en maatschappelijk rendement en vertrouwen. CREM als theorie kan in samenhang van waarden een rol spelen. In tegenstelling tot kritiek op corporaties, professionaliseren zij wel, maar het is de vraag of zij wel voldoende focus houden op de houdbaarheid van de professionalisering. Anders organiseert men chaos. Waarom zouden we ons dan druk maken over alle instrumentarium voor vergelijkingen en waarom kunnen corporatiedirecteuren dit niet even snel onderling regelen? Het antwoord hierop ligt in drie redenen: (1) de kwaliteit en betrouwbaarheid van de informatiestromen die te wensen over laten, (2) de niet sturende overheid en perfecte marktwerking en (3) de discipline van gedrag van de corporatie die te wensen overlaat. Opvallend is wel dat een expliciete evaluatie van het doelbereik, gerelateerd aan eerdere doelstellingen, zelden wordt gemeten. Verondersteld zou kunnen worden dat het hier niet gaat om rationeel geleide instellingen maar om een gecontroleerde chaos. Door Corporate Real Estate Management (CREM) kan de vastgoedportefeuille wel in lijn gebracht worden met de behoefte van de kernactiviteit van de corporatie. Deze kernactiviteit is niet nieuw. Hiermee ontstaat een optimalisatie van de toegevoegde waarden van het resultaat. Een op waarden gebaseerde vastgoedstrategie stelt de corporatie in staat een competitieve, maar ook morele strategie aan te gaan.

Het multidisciplinaire karakter van maatschappelijk vastgoedmanagement vormt geen knelpunt als definities en waarnemingen helder zijn. Niet aan elkaar gerelateerde harde en zachte vaardigheden vormen wel een knelpunt in de totale besturing van een corporatie en haar verantwoording daarover. Als een opgave en de meetbaarheid daarvan niet gedefinieerd en georganiseerd is, heeft bestuurbaarheid en het aanspreken hierop geen enkel effect. De dimensie tijd heeft invloed op waardebegrippen vanuit een historische context. Veranderingen van waardebegrippen beïnvloeden de waardering en het denken daarin. Daarnaast is waardering afhankelijk van diegene die leefbaarheid definieert en waardeert. Vastgoed is een maatschappelijk gegeven met wisselende betekenissen voor mensen daarom heen. Zij is een wijze van financiering en waarde geven in de zin van nut. De oriëntatie op verandering heeft invloed op de innovativiteit en de lenigheid

van de corporatie en op verschillende waarden. Oriëntatie op verandering moet worden gezien als bewijs dat de corporatie in staat is tot werkelijke vernieuwing van het opgebouwd vermogen, dit te consolideren en te vermeerderen. Als zij daartoe in staat is, zal dat leiden tot een rijkere corporatie waar iedereen zich achter kan plaatsen met nieuwe ontwikkelingen en ideeën. Het toekomstig leiderschap van een corporatie in de corporatiewereld wordt niet bepaald door het bezit aan middelen, maar het kunnen richten van die middelen op een bepaald doel. Maar wat zou het ons brengen als de monopoliepositie van de corporatiesector wordt opgeheven? In ethiek gaat het om waarden en waardesysteem binnen een onderneming. Rang, positie en macht zijn belangrijke criteria en over het algemeen belangrijker dan geld. Geld is wel het medium om rang, positie en macht aan te geven. De financiële en dus ook de vastgoedmarkt, is een markt die overdrijft door irrationeel gedrag. Angst om 'eten of gegeten' te worden bepaalt het mechanisme van mensen. Financiële en dus vastgoedmarkten zijn altijd instabiel en moeten altijd gereguleerd worden. De corporatie moet vooral een dienende en geen heersende rol hebben. Regulering is daarbij een poging om verschillende beelden van de werkelijkheid bij elkaar te krijgen. Ankerpunten daarvoor zijn: eigen kapitaal, sturen op transactie en regulering van grote spelers, waarbij de staat een tegenwicht moet zijn.

De deelconclusies van dit onderzoek zijn:

1. In het verbeteren van de maatschappelijke doelstellingen van de governance van corporaties moet in drie deeldomeinen tot uiting komen: (1) het huisvesten van de primaire doelgroep, (2) het investeren in de leef- en woonomgeving en (3) het bijdragen aan de sociaaleconomische ontwikkelingen van wijken. Daarbij zijn financiële positie, doeltreffendheid en doelmatigheid van belang.
2. Bestaande rechtsvormen zijn op zich voor de corporatie geen beletsel om haar opgave waar te maken. De specifieke karakteristiek van het maatschappelijk vastgoed heeft betrekking op (a) een gebouwgerelateerde gemeenschappelijke sociale activiteit en (b) het voorzien en faciliteren van die behoefte van belanghebbenden vanuit een erkend maatschappelijk belang.
3. Corporaties zijn gericht op het creëren van maatschappelijke waarden door bewust middelen te alloceren voor maatschappelijke

doelstellingen en willen deze waarden behouden, herstellen en vernieuwen. Maatschappelijke integratie en ordening van de sector zijn daarbij van belang waarbij gedragingen van de bestuurder bepalend zijn.

4. Het bestuur stuurt in de praktijk wel met besturingsmodellen, maar stuurt niet in samenhang tussen financieel en maatschappelijk rendement, maatschappelijk vertrouwen, effectiviteit en efficiency. CREM als theorie kan een samenhang brengen in maatschappelijke en financiële waarden.
5. Verhalen en prestaties zijn door de bestuurder niet met elkaar verbonden. Een mogelijke oplossing voor werkelijke vernieuwing naar het vierde tijdperk van woningcorporaties, is ordening in samenhang van maatschappelijke waarden dat leidt tot haar bestaansrecht in de toekomst.
6. Het multidisciplinaire karakter van maatschappelijk vastgoedmanagement vormt geen knelpunt als definities en waarnemingen helder zijn. Niet aan elkaar gerelateerde financiële beoordelingscriteria en niet financiële beoordelingscriteria vormen wel een knelpunt in de totale besturing van een corporatie en haar verantwoording daarover.

De samenvattende conclusie als antwoord op de centrale vraag: 'zijn er tegenstrijdigheden in de maatschappelijke waarden die ten grondslag liggen aan woningcorporaties die gevolgen hebben voor de manier waarop zij bestuurd worden?' is:

*Ja. Bestuurders, die op het hoogste niveau denken over hoe zij met waarden moeten omgaan, zorgen dat ze op eigen kracht besturen, weten wat de gevolgen van hun beslissingen zijn en nemen hun verantwoordelijkheid.*

De onderzoeksvraag heeft geleid tot de conclusies en vormen de basis voor verder onderzoek in de vorm van drie vervolgprouposities. Deze prouposities verdienen verdere aandacht voor nader onderzoek over bestuurbaarheid van corporaties: het woning coöperatief als breekijzer, de mogelijke inbedding van Corporate Real Estate Management binnen een corporatie en maatschappelijk autisme van corporatiebestuurders. De vervolgonderzoeken zijn weergegeven in de drie prouposities (a) een coöperatieve vorm – belichaamd door de Seven Cooperative Principles in 1844 – veroorzaakt een

bundel van waarden in sociaaleconomische ontwikkelingen, (b) een niet monopolistische opstelling veroorzaakt de toekomstige waarde van een corporatie en (c) zolang maatschappelijk autisme van corporatiebestuurders bestaat, veroorzaakt dit een bestuurlijke onveranderlijkheid. De gemeenschap zou leider over de doelstelling van de volkshuisvesting zijn als het innerlijke tegenstreven van begeerte en macht wordt bestuurd. De ware waarde van een corporatie ligt niet in een door een bestuurder georganiseerde gecontroleerde chaos op een glijdende schaal, maar wordt bepaald in samenhang van maatschappelijke waarden die de volkshuisvesting verder kan brengen. Stof wordt daarmee onstoffelijk: materieel immaterieel.

Deze wetenschap, gebouwd op feiten, is als een huis dat gebouwd is van stenen. En niet een opeenstapeling van feiten als een hoop stenen in de vorm van een huis.

## SUMMARY

Why this qualitative thesis 'Control of housing associations in consistency with social values' ? To understand and to discover patterns about the how and why of the functioning of corporations in society as they do now. This qualitative study is about the search for ideas, backgrounds, motives, resistors and motives and is therefore suitable for the following question: which contradictions are there in the social values that underlie housing associations that affect the way they are governed? Sub-questions are: (1) Can social objectives be arranged so that the values underlying these are made transparent, (2) Who is that social enterprise housing, what is its role in society and what is social property?, (3) How can it be based on the criteria values and orientation of corporations assessed socially relevant?, (4) How the driver now controls in practice, he makes use of management models and theories of Corporate Real Estate Management (CREM), derived from the commercial sector helpful?, (5) Is there a solution for innovative control housing associations? and (6) Can it be given insight into control questions about social property? '.

Methodical over a period of five years of literature, ten years of stakeholders, instruments and behaviour and a hundred years of housing corporation history, the developments in the field of value thinking and the governance of housing corporations have been studied. This qualitative study with a positivistic approach of values and governance of housing corporations has answered the research question What social values underlie social housing and are there contradictions that affect the control of a social housing corporation? The grounded theory is the research method chosen as a line of thinking, because that method emphasises the generating of theory-based data. Because it is flexible, it enables us to highlight questions that have not been asked before. These questions have been evaluated by the process with which the theory of this study has been constructed.

So in this thesis values have been studied in relation to social real estate. The social real estate as an object constitutes material value. This material value is necessary for the commercial capital of the corporation, which uses it to administrate the social real estate and to form the organic value. The social real estate has become a precondition for the functioning of the corporation, the social value. Remarkable in the relation between social real estate and the corporation is that they can exist independently from each other, but the

corporation cannot function without social real estate. Social real estate retains its values without the corporation, but not the other way around. By implementing all this an intellectual value originates in its entirety. Corporations create social value by consciously allocating means for social objectives and they want to keep, innovate and repair them. However, the corporation governor appears to stick to his own acquired capital(s) and does not allow himself to be influenced much. When observing the capital behaviour within the organisation we notice that the investment behaviour within the corporation generally conforms to the personal behaviour of the governor. Performance indicators such as power and money, whereby the governors do not allow themselves to be influenced by the present financial crisis, are leading in this.

A new organisation infrastructure is not the issue here, but especially a better effectiveness, efficiency and financial position, fed by the pneuma – working in the spirit of – to realise the mission of the corporation. Its implementation and the rationale of the corporation can be found in a more offensive cooperation, by new forms of mutual solidarity and by governing on the added values of the corporation. In the improving of the governance of the mutual solidarity three subdomains can be distinguished: (1) the housing of the primary target group, (2) investing in the living and dwelling area and (3) contributing to the socio-economic development of neighbourhoods. The corporation also has three balanced values: (1) the fixed value (continuity), (2) the directive value (initiator) and (3) the potential value (the mutual influence of neighbourhood quality and real estate value translated into social and financial value). Therefore the financial position, the effectiveness and efficiency are important in the mission definition. The goal then is not the maximisation of the financial value but the maintaining of an acceptable minimum of the capital. A more conscious governance on social profitability has become a basic condition for efficient and effective practice. The effectiveness of housing corporations can primarily be considered a responsibility of the State and of local councils.

The board of the corporation should be organised in such a way that it is possible to survey the policy, to have focus and to govern on the objectives of the corporation by incorporating the lessons of Corporate Real Estate Management. Contrary to criticism on corporations they do professionalise, but the question is if they keep sufficient focus on the professionalisation being up to date. Otherwise chaos ensues. Why should we worry about all the



instruments for comparisons and why cannot corporation governors quickly arrange this among themselves? The answer to this can be found in three reasons: (1) lack of quality and reliability of the information streams, (2) the non-guiding authorities and a perfect market mechanism and (3) the behaviour of the corporation which is not up to standards. It is noteworthy that an explicit evaluation of the realisation of objectives, related to previous objectives, is seldom measured. It could be supposed that we are not dealing with rationally governed institutions, but rather with a controlled chaos. However, by Corporate Real Estate Management (CREM) the real estate portfolio can be brought into line with the requirements of the core business of the corporation. This core business is not new. With this an optimisation of the added values of the result ensues. A real estate strategy based on values enables the corporation to engage in a competitive, but also a moral strategy.

The multidisciplinary character of social real estate management can be a bottleneck with the determining of observations that are important if they are not recognised and acknowledged. If an assignment and its measurability are not defined and organised, governability and taking officials to task over this will have no effect whatsoever. The time dimension influences value definitions from a historical context. Changes of value definitions affect the valuing and the thinking in it. Besides valuing depends on the person who defines and values quality of living environment. Real estate is a social reality with varying meanings for the people around it. It is a way of financing and valuing in the sense of usefulness. The orientation on change influences the innovativeness and flexibility of the corporation and various values. Orientation on change must be seen as proof that the corporation is capable of genuine innovation of the accumulated capital and of consolidating and increasing it. If it is capable of this it will lead to a richer corporation that will unite everyone with new developments and ideas. The future leadership of a corporation in the corporative world is not determined by its financial means, but by its ability to use those means for a particular purpose. But what would the consequence be if the monopoly position of the corporation sector were rescinded? Ethics is about values and value systems within a united company. Rank, position and power are important criteria and generally more important than money. But of course money is the medium to express rank, position and power. The financial, and therefore also the real estate market, is a market that exaggerates by irrational behaviour. Fear to 'eat or be eaten' determines the mechanism of people. Financial, and therefore real estate markets are always unstable and always have to be regulated. The corporation should especially have a serving and not a dominant role. We all have different world views, and that is why regulation is important. Anchor points for this are: own

capital, being transaction-driven and regulation of large players, in which the state should be a counterbalance.

The partial conclusions of this study are:

1. Improving the social objectives of the governance of corporations must be reflected in three sub-areas: (1) the housing of the primary target, (2) investing in the living and living environment and (3) contribute to the socio-economic development of neighborhoods. In addition, its financial position, effectiveness and efficiency important.
2. Existing legal forms in themselves for the corporation not prevent true. Giving her The specific characteristic of the social property relates to (a) a building-related communication, (b) facilitating a need, and (c) provide for the needs of others from a certain recognized public interest.
3. Corporations are focused on creating social values by consciously allocate resources for social objectives and want to preserve these values, restore and renew. Social integration and organization of the sector are important in determining which behaviours determine.
4. The board controls in practice with control models, but not in coherence between financial and social returns, social trust, effectiveness and efficiency. CREM as a theory may play a role in the coordination of values.
5. Stories and performance are not connected with each other by the board. A possible solution for real innovation in the fourth age of housing associations, is planning in conjunction with social values.
6. The multidisciplinary nature of social property management is not a problem as definitions and observations are clear. Not mutually hard and soft skills do form a bottleneck in the overall control of a corporation and its accountability.

The overall summary conclusions to answer the central question: "are there contradictions in the underlying social values that housing corporations that affect the way they are governed?" is:

*Directors, at the highest level thinking about how to deal with values ensure they drive on their own, monitor, know the consequences and take responsibility.*

The research question has led to five propositions and its conclusions form the basis further in the three follow-up propositions. These three follow-up propositions deserve further attention for closer research into governability of corporations: the housing cooperative as a lever, the possible incorporation of Corporate Real Estate Management within a corporation and autopoiesis of corporation governors. The follow-up propositions are: (a) a cooperative form – embodied by the Seven Cooperative Principles (1844) – causes a collection of values in socio-economic developments, (b) a non-monopolistic position generates the future value of a corporation and (c) as long as autopoiesis of corporation governors exists this results in governance unchangeability. The community would be leader of the objective of public housing if we control the inner resistance of desire and power. Only this quest for excellence will not appear as an inorganic value, but focus on the pneuma of public housing through a coherent set of social values can advance public housing. Substance is therewith immaterial: material immaterial.

This science, built on facts, is like a house that is built of stones. And not like an accumulation of facts, like a heap of stones in the form of a house.



## BIBLIOGRAFIE

- Aertsen, P. (2011), *Onderzoek doen binnen de eigen organisatie*. Rotterdam: PromanAd.
- Adler, P.S. & S.W. Kwon (2002), *Social capital: prospects for a new concept*. In: Academy of Management review, vol. 27, no. 1, p. 17-40.
- Adriaansens, C.A. & A. Ch. Fortgens (1996), *Volkshuisvestingsrecht*. Deventer: Kluwer. 5<sup>E</sup> dr.
- Aedes (2006), *Governancecode woningcorporaties*. Hilversum: Aedes.
- Aedes (2007), *Aedescode*. Hilversum: Aedes.
- Aedes magazine. *Jaargang 2009*. Hilversum: Aedes.
- Aedes (2009), *Statutenwijziging*. Hilversum: Aedes.
- aeDex (2009), *Statutenwijziging*. Almere: Aedex Databank Vastgoedtaxaties.
- Ahaus, C.T.B. (1994), *Bevoegdheidsverdeling en organisatie: evaluatie van een bedrijfskundig model*. Deventer: Kluwer.
- Ahaus, C.T.B. (2006a), *Kwaliteit uit waardering*. Groningen: Rijksuniversiteit.
- Ahaus, C.T.B. (2006b), *Tijd voor een nieuw geluid*. In: Sigma, nr.2, p. 26-29.
- Ahaus, C.T.B. & F.J. Diepman (2010), *Balanced Scorecard & INK-Managementmodel*. Deventer: Kluwer. 4<sup>e</sup> geh. herz. dr.
- Ahaus, C.T.B., A. de Heer & W.K.J. Swinkels (2001), *ISO 9000:2000 serie: strategie en aanpak*. Deventer: Kluwer.
- Ahaus, C.T.B. & H. van de Water (1993), *Kwaliteitsinstrumenten voor het afbakenen van bevoegdheden*. In: Bossink, B.A.G., J.F.B. Gieskens & O.A.M.Fischer, *Kwaliteitsmanagement in beeld*. Deventer: Kluwer.
- Aken, J.E. van (1994a), *De bedrijfskunde als ontwerpwetenschap*. In: Bedrijfskunde, jrg. 66, no. 1, p. 16-26.
- Aken, J.E. van (1994b), *Het ontwikkelen van wetenschappelijke kennis voor organisatieprofessionals vanuit het spelersperspectief: de rol van ontwerpmodellen en heuristieken*. In: Maatschappij en onderneming, no. 4, p. 388-404.
- Appel-Meulenbroek, H.A.J.A (2013), *Lectori salutem*. In: Service magazine, jrg. 20, nr. 2, p. 4-5. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Arbeek, S. (2007), *Nieuwe vormen van maatschappelijk ondernemerschap*. In: Real estate magazine, nr. 54, p.16-19.
- Arbeek, S. & T. van der Weide (2009), *Halen en brengen. De waarde van zelforganisatie en nieuwe collectieven*. In: Real estate magazine, nr. 66, p. 24-27.
- Assen, M. van, G. van den Berg & P. Pietersma (2008), *Het groot management modellen boek*. Den Haag: Sdu/Berenschot.
- Aussems, T., L. Vulperhorst & Zandstra, A. (2010), *De heruitvinding van de volkshuisvesting*. In: Building business, bijlage november 2010.
- Balkenende, J.P. (1992), *Overheidsregelgeving en maatschappelijke organisatie*. Proefschrift. Alphen aan de Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink.
- Balkenende, J.P. (2006), *Wat burgers bezielt; burgerinitiatieven in civil society*. Toespraak van de minister president symposium Wat burgers bezielt; burgerinitiatieven in civil society. Den Haag.

- Balkenende, J.P. (red.) (2003), *Onderneming & Maatschappij: op zoek naar vertrouwen*. (coauteurs: M. Kaptein, E. Kimman, J.P. van den Toren en T.W. Hardjono). Assen: Van Gorcum.
- Beck, D.E. & C. Cowan (2004), *Spiral dynamics: waarden, leiderschap en veranderingen in een dynamisch model*. Haarlem: Altamira.
- Beekers, W. (2009), *Aandelen geven betrokkenheid*. In: Aedes magazine, nr. 23, p. 13-15.
- Beekers, W. (2012), *Het bewoonbare land. Geschiedenis van de volkshuisvestingsbeweging in Nederland*. Proefschrift. Amsterdam: Boom.
- Belastingdienst (2009), *Belastingplicht Woningcorporaties: vaststellingsovereenkomst 2*. Den Haag: Belastingdienst; Hilversum: Aedes.
- Bensing, J. (2006), *Kwaliteit in beeld*. Den Haag: Nationale Raad voor de Volksgezondheid.
- Berkhout, G.T. (2008), *Wat is ethiek?* In: Service magazine, jrg. 15, nr. 3, p. 15-18.
- Berkhout, T.M. (2005), *Vastgoedwaarderen onder IFRS*. In Real estate research quarterly, jrg. 4, nr. 4, p. 22-27.
- Berkhout, T.M. & R. Jeurissen, (2009), *Integriteit in de vastgoedsector*. In: Service magazine, jrg. 16, nr. 3, p. 29-32.
- Berlin, I. (1996), *Twee opvattingen van vrijheid*. Amsterdam: Boom.
- Bervoets, J.A.A., N.C. van Oldenbeek & J.C. Velsink, (1995), *Volkshuisvesting: een institutioneel onderzoek naar het beleidsterrein volkshuisvesting over de jaren 1945-1994*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Beukering, C.A.J. (2006), *Vastgoedmanagement in beweging*. In: Service magazine, jrg. 13, nr. 2, p. 21-25.
- Beukering, C.A.J. (2009), *Vastgoedontwikkeling na de kredietcrisis en de zes naschokken*. In: Service magazine, jrg. 16, nr. 3, p. 21-25.
- Bijddendijk, F. (2006), *Met andere ogen*. Amsterdam: Het Oosten Woningcorporatie.
- Bijddendijk, F. (2007), *Wonen zonder staatssteun: een pleidooi voor eerlijk delen van kwaliteit*. Amsterdam: Het Oosten Woningcorporatie.
- Bijddendijk, F. (2009), *Corporaties: wat moeten we ermee?* Discussiepaper Amsterdam School of Real Estate.
- Bijsterveld, K. (2005), *Fraude in onze woningcorporatie* In: Building business, jrg. 7, nr. 10, p. 20.
- Bijsterveld, K. (2009a), *Aan de slag met maatschappelijk vastgoed*. In: Building business, jrg. 11, nr. 9, p. 38-41.
- Bijsterveld, K. (2009b), *Investerings van woningcorporaties onder zware druk*. In: Building business, jrg. 11, nr. 6, p. 48-51.
- Bijsterveld, K. (2009c), *Maatschappelijk vastgoed: kostenpost of toegevoegde waarde?* In: Building business, jrg. 11, nr. 8, p. 40-45.
- Bijsterveld, K. (2009d), *Verzelfstandiging woningcorporaties te ver doorgeschoten*. In: Building business, jrg. 11, nr. 4, p. 20-22.
- Blackburn, S. (2001), *Ethics: a very short introduction*. Oxford: University Press.
- Blokland, H. (2008), *Een politicologie van hybride organisaties: de ideologie en de kennis*. In: Bestuurskunde, jrg.17, nr.1, p.50-69.
- Boer, Commissie De, zie: Commissie De Boer.

- Boon, V. van der & G. van der Marel (2009), *De vastgoedfraude*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Bol, N. (2005), *Het actief managen van het risico-rendementsprofiel voegt waarde toe*. In: Real estate magazine, nr. 39, p. 49-51.
- Bolsman, H. (2006), *Het functioneren van de woningmarkt vraagt om meer dan liberaliseren alleen*. In: Real estate magazine, nr. 48, p. 25-28.
- Boot, A. (2009), *Woonbron*. In: Aedes magazine, nr. 8, p. 27.
- Bortel, G. van, J. Hoekstra & M. Elsinga (2012a), *Vijf jaar corporatievisitaties. Balanceren tussen verantwoord en leren*. Delft: Delft University.
- Bortel, G. van, J. Hoekstra & M. Elsinga (2012b), *Vijf jaar corporatievisitaties. Balanceren tussen verantwoord en leren. Samenvatting*. Delft: Delft University.
- Boulter, L. et al. (2005), *Report on EFQM and BQF funded study into the impact of the effective implementation of organisational excellence strategies on key performance results*. Leicester: EFQM, BQF, University of Leicester.
- Bovend'eert, P.P.T. et al., *Grondwet voor het Koninkrijk der Nederlanden. Tekst & Commentaar*. Deventer: Kluwer BV.
- Brakkee, G. (1997), *Kroniek der gemeentelijke woningbedrijven*. Almere: Platform voor de Volkshuisvesting. ISBN 90-9010720-7
- Brandsen, T. (2001), *A wilderness of mirrors: quasi markets, housing and the welfare state*. Proefschrift. Enschede.
- Brandsen, T., & J.K. Helderma (2007), *De nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties*. In: *Op zoek naar maatschappelijk ondernemerschap*. Rotterdam: KWH.
- Brandsen, T., & J.K. Helderma (2009a), *Coöperatieven, een alternatief?* Tilburg: Futura.
- Brandsen, T., & J.K. Helderma (2009b), *Op zoek naar de Heilige Graal van de volkshuisvesting: een verslag van woningcoöperatieven in Duitsland*. Tilburg: Futura.
- Brandsen, T., & J.K. Helderma (2010), *Beslotenheid en gemeenschapsvorming: het woningcoöperatief als breekijzer voor een realistisch beleid*. In: *Beleid en maatschappij*, jrg. 37, nr. 4, p. 356-362.
- Braster, J.F.A. (2000), *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.
- Broek, M. (2009), *Corporaties noteren voor het eerst negatieve waardeontwikkeling*. In: *Vastgoedmarkt*, december, p. 58-59.
- Brounen, D. (2008), *Real estate; the land of opportunities*. In: *Service magazine*, jrg. 15, nr. 2, p. 5-7.
- Brounen, D. (2013), *Vastgoed; een dure bijzaak*. P. 28-30. In: *Service magazine*, jrg. 20, nr. 2, p. 28-30. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Brouwer, J. (2009), *Waardemakers in de wijk*. In: *Real estate magazine*, nr. 66, p. 13-16.
- Bryant, A. (2009), *Grounded theory and pragmatism: the curious case of Anselm Strauss*. <http://www.qualitativerecherche.net/index.php/fqs/article/viewArticle/1358/2850>.
- Buck, R.J.V.M. & N.S. Draisma (2013), *Campus Vastgoed: juiste Vastgoed voor juiste gebruiker*. P. 20-23. In: *Service magazine*, jrg. 20, nr. 2, p. 20-23. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Building business, *Jaargang 2005-2009*. Amsterdam: Building Business.
- Burrell, G., & G. Morgan (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Farnham: Ashgate Publishing.

- Busser, A. (2006), *We zijn coulant, maar niet tegen elke prijs*. In: Service magazine, jrg. 13, nr. 2, p. 25-26.
- Cameron, K.S. & R.E. Quinn (1999), *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic service.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2002), *Treasury bij woningcorporaties*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2007), *Verslag financieel toezicht woningcorporaties verslagjaar 2006*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Collins, J (2004), *Good to great*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Commissie Glasz (1998), *Naar professioneel toezicht*. Hilversum: Aedes vereniging van woningcorporaties.
- Commissie De Boer (2005), *Lokaal wat kan, centraal wat moet: nieuw bestel voor woningcorporaties*. Den Haag: Ministerie van VROM; Hilversum: Aedes.
- Commissie Leemhuis (2005), *Verbetering positie en zeggenschap huurders*. Den Haag: Ministerie van WWI.
- Commissie Peters (2002), *Corporate governance in Nederland: de stand van zaken*. Den Haag: Corporate Governance Stichting.
- Commissie Sas (2005), *Corporaties lokaal verbinden: presteren en verbinding zoeken zonder vrijblijvendheid*. Hilversum: Aedes.
- Conijn, J. (2005a), *Woningcorporaties: naar oplossingen*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 11, nr. 4, p. 6-10.
- Conijn, J. (2005b), *Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*. Den Haag: Tweede Kamer der Staten Generaal.
- Conijn, J. (2009), *Een waardeverlies van bijna 200 miljard*. In: Aedes magazine, nr. 24. p. 38-39.
- Conijn, J. (2010), *Hoe woningcorporaties een waardeverlies van 197 miljard leiden*. In: Building business, jrg. 11, nr. 8, p. 30.
- Conijn, J. & P. van Os (2004), *Geïntegreerde bedrijfsvoering voor corporaties*. In: Building business, jrg. 6, nr. 2, p. 46-49.
- Conijn, J. & F. Schilder (2009a), *The case of Dutch housing associations*. In: Real estate research quarterly, jrg.8, no. 4, p. 38-45.
- Conijn, J. & F. Schilder (2009b), *Hoe woningcorporaties hun waarde verliezen*. In: Economisch statistische berichten, p. 518-521.
- Cools, C. (2008), *Corporaties waarden bezit meer op reële waarde*. In: Vastgoedmarkt, mei, p. 26.
- Copeland, T., T. Koller & J. Murrin (2003), *Waardering: het meten en managen van de waarde van ondernemingen*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Corbin, J. & A. Strauss (1990), *Grounded theory research: procedures, canons and evaluative criteria*. In: Qualitative sociology, vol. 13, no. 1, p. 3-21.
- Corbin, J. & A. Strauss (2008), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. 3<sup>rd</sup> ed. Newbury Park: Sage.
- Dam, F. van & P. Visser (2006), *De prijs van de buurt: woonomgeving en woningprijs in steden*. In: Real estate research quarterly, jrg. 5, nr. 4, p. 24-25.
- Dam, M. van (2009), *Minder cash is minder investeren*. In: Aedes magazine, nr. 6, p. 12-15.



- Darwin, C. (2010), *The descent of man*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Dekker, P. red. (1994), *Civil society. Verkenningen van een perspectief op vrijwilligerswerk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Deuten, J. (2009), *Wijken van waarde: gezamenlijke waardecreatie en ondernemerschap in de wijk*. In: Service Magazine, jrg. 16, nr. 2, p. 18-21.
- Deuten, J. & G. de Kam (2005), *Weten van renderen: nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van corporaties zichtbaar te maken*. Rotterdam: Stichting Experimenten Volkshuisvesting.
- Dewulf, G., P. Krumm & H. de Jonge, (2000), *Successful Corporate Real Estate Strategies*. Nieuwegein: Arko.
- Dijk, J.J. van (2008), *Verbindend bouwen: over solidariteit en verzorgingsstaat*. Kampen: Kok.
- Dingemans, G.D.J. (2005), *De stem van de roepende: pneumatheologie*. Kampen: Kok.
- Docters van Leeuwen, A. (2009), *Terug naar de basis*. In Aedes magazine, nr. 19, p. 11-13.
- Doevendans, K. (2007), *Religieus erfgoed als vastgoedopgave: participatie met corporaties*. In: Real estate magazine, nr. 52, p. 34-39.
- Doevendans, P. (2009), *Meijerink mist maatschappelijk context*. In: Aedes magazine, nr. 5, p. 24-25.
- Dolmans, G. (2007), *Vastgoedrendementen bij woningcorporaties: optimalisatiemogelijkheden in samenhang met maatschappelijke investeringen*. In: Real estate research quarterly, jrg. 6, nr.4, p. 61.
- Donselaar, I. van (2013), *Corporate Real Estate Management*. In: Service magazine, jrg. 20, nr. 2, p. 15-16. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Dreimüller, A.P. (2008), *Veranderen is voor anderen*. Proefschrift Rotterdam.
- Dreimüller, A.P. & Ph. van Engeldorp Gastelaars (2008), *Corporaties bedrijfskundig gezien*. Discussiepaper ASRE Onderzoeksseminar. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Dreimüller, A.P. & A.L.M. Vlak met medewerking van P.P.H. Konings, M. Eskinasi en G.H.C. Dirkse (2008), *Corpoarties & sturen met kengetallen. Corporaties en hun rollen in de vastgoedbedrijfskolom*. Almere: Nestas Communicatie.
- Dreimüller, A.P. (2010), *Grip op bedrijfskosten bij corporaties: over bedrijfsprocessen, balanced scorecards en leiderschap*. Almere: Nestas Communicatie.
- Dreimüller, A.P. & E. Kemperman (2011), *Toezicht de vrijblijvendheid voorbij*. Maastricht: ROAG.
- Dreimüller, A.P. (2012), *Verantwoordingsverslag. De salarissen, bestuurskosten en bedrijfslasten van corporaties gedetailleerd(er) in beeld*. Maastricht: ROAG.
- Dreimüller, A.P., V.H. Gruis & C. Snoeijs (2013), *De regie-corporatie. Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder. Versie 2.0* Discussienota. Delft: TU Delft.
- Drenth, J.D. (2010), *Wetenschappelijke integriteit*. Amsterdam: Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen.
- Driel, A. van (2010), *Strategisch inzet van vastgoed*. Nieuwegein: Arko.
- Drift, P.A. van der (1939), *Volkshuisvesting*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Dubbeldam-Ooms, M.T. (2008), *Vastgoedsturing: een model voor corporaties, met streven naar balans tussen maatschappelijke en financiële doelen*. Eindhoven: TiasNimbas Business School.
- Dul, J. & T. Hak (2008), *Casestudy methodology in business research*. Amsterdam: Elsevier.

- Egmond, B. van (2013), *Casestudy: de herhuisvesting van de straf van ROC*. In: Service magazine, jrg. 20, nr. 2, p.36-39. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Eijk, G. van (2010), *Unequal networks: spatial segregation, relationships and inequality in the city*. Proefschrift Delft.
- Eisenhardt, K.M. & M.E. Graebner (2007), *Theory building from cases: opportunities and challenges*. In: Academy of Management journal, vol. 50, no. 1, p. 25-32.
- Eldonk, A. van, C.H. Fritzsche & P.J. Roomer (1999), *Corporate real estate in Europe*. Amersfoort: Twijnstra en Gudde.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van (2008), *De arrogantie van de twijfel*. Nieuwerkerk aan den IJssel: ServicePost.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van (2011), *Caught between the call of plagiarism and the Scylla and Charybdis of publishing*. In: *Finanzethik 2010*. Berlin: Steinbeis SMI Universität.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van & E. de Leede (1996), *Aspecten van bedrijfskundig onderzoek*. Nieuwerkerk aan den IJssel: ServicePost BV.
- Enk, W. van (2008), *Mijnenveld van ethiek en vastgoed vergt aanpak van organisaties en individu*. In: Service magazine, jrg. 15, nr. 3, p. 11-13.
- Feijts, B.M. (2013), *Return on real estate*. In: Service magazine, jrg. 20, nr. 2, p. 17-19. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Fisscher, O.A.M. (1994), *Kwaliteitsmanagement en bedrijfsethisch handelen*. Oratie. Enschede: Universiteit Twente.
- Fisscher, O.A.M. (2012), *Afscheidsrede*. Enschede: Universiteit Twente.
- Flurke, F., J. van der Schaar & F. van Wijk (2009), *Ontwikkelingspaden voor woningcorporaties*. Amsterdam: RIGO Research en Advies.
- Fukuyama, F. (2001), *Social capital, civil society and development*. In: Third World quarterly, vol. 22, no. 1, p. 7-20.
- Furnham, A. & M. Argyle (1998), *The psychology of money*. London/New York: Routledge.
- Garnier, S. (2009), *Mooi op schema maar somber perspectief*. In: Vastgoedmarkt, februari, p. 18-19.
- Gerrichhauzen, L.G. (1990), *Het woningcorporatiebestel in beweging*. Proefschrift. Delft: Univeritaire Pers.
- Glaser, B.G. (1992), *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA: Sociology press.
- Glaser, B.G. & A.L. Strauss (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. London: Alkine Transaction.
- Goodijk, R. (1998), *Corporate governance en medezeggenschap*. Assen: Van Gorcum.
- Gool, P. van (2009), *Vastgoedbeleid bij een teruglopende markt*. In: Real estate research quarterly, jrg. 8, nr. 1, p. 33-38.
- Goulding, C. (1999), *Grounded theory: some reflections on paradigm, procedures and misconceptions*. Working paper. Wolverhampton: University of Wolverhampton.
- Goulding, C. (2002), *Grounded theory*. London: Sage.
- Graves, C.W. (1974), *Human nature prepares for momentous leap*. In: The futurist, April, p. 72-87.

- Greiner, L. (1972), *Evolution and revolution as a organizations grow*. In: Harvard business review, vol. 50, no. 4.
- Groenland, M. & P. Doevendans (2008), *Corporaties vermaatschappelijken: het hoort en het loont*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 14, nr. 6, p. 46-49.
- Gruis, V.H. (2004), *Financieel en maatschappelijk rendement: een paar apart*. In: Property research quarterly, jrg. 3, nr. 4, p. 22-28.
- Gruis, V.H. (2006), *TU Delft start onderzoek naar maatschappelijk ondernemerschap woningcorporaties*. In: Building business, jrg 8, nr. 3. p. 13-14.
- Gruis, V.H. (2008), *BBSH is prima basis voor corporatiebestel nieuwe stijl*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 14, nr. 6, p. 50-53.
- Gruis, V.H. (2009a), *Het ei van Columbus bestaat niet in de toezichtpraktijk*. In: Aedes magazine, nr. 18-19, p. 28-29.
- Gruis, V.H. (2009b), *Rapport Meijerink: mag het simpeler*. In: Aedes magazine, nr. 3, p. 28-29.
- Gruis, V.H. (2010), *De corporatie als katalysator*. In: Building business, essay.
- Gruis, V.H. (2012), *De Werkbare Woonmaatschappij*. Intreerede Delft.
- Gruis, V.H. & S. van Halteren (2010), *Toezicht in zicht*. Amsterdam: Weka.
- Gruis, V.H., S. Tsenkova & N. Nieboer (2009), *Management of privatised social housing*. Chichester: Blackwell.
- Gruis, V.H. & S. Zijlstra (2006), *Meer invloed huurders geen panacee voor kwalitatieve woningnood*. In: Real estate research quarterly, jrg. 5, nr. 4, p. 41-47.
- Gysseling, M. (1977), *Corpus van middelnederlandse teksten*. 's Gravenhage: Nijhoff.
- Hakfoort, J., J.M. van Leuvensteijn en G. Renes (2002), *Woningcorporaties: prikkels voor effectiviteit en efficiëntie*. Den Haag: Centraal Plan Bureau.
- Ham, J. van der (2009), *Toward a grounded theory on organizational socialization*. Rotterdam: RSM Erasmus Universiteit.
- Hanff, P. (2009), *Nederlandse woningcorporatie kan in haar huidige vorm nog lang mee*. In: Vastgoedmarkt, maart, p. 17.
- Hardjono, T.W. (1994), *De Nederlandse kwaliteitsprijs en onderscheiding*. (coauteur: F.W. Hes). Deventer: Kluwer, 2<sup>e</sup> dr.
- Hardjono, T.W. (1995), *Ritmiek en organisatiedynamiek: vierfasenmodel met aangrijpingspunten voor organisatorische interventies ter vergroting van de effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit*. Proefschrift Eindhoven. Deventer: Kluwer.
- Hardjono, T.W. (1999), *Kwaliteitsmanagement: laveren tussen rekkelijken en preciezen op zoek naar mumsels*. Inaugurale rede Rotterdam.
- Hardjono, T.W. (2000), *Maturity of organisations and business excellence – The Four-phase model*. European quality congress.
- Hardjono, T.W. (2010), *Buitenpromovendi: hobbyist of schakel in kenniseconomie*. Wassenaar: NIAS.
- Hardjono, T.W. & R.J.M. Bakker (2011), *Management van processen: identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*. Deventer: Kluwer. 4<sup>e</sup> geactualiseerde dr.
- Hardjono, T.W., R.H. van Brakel & J.J.C. Kroon (2010), *Ketensamenwerking: duurzaam werken in ketens en netwerken*. Leerdam: C3Group.
- Hardjono, T.W., S. ten Have & W.D. ten Have (1996), *The European way to excellence: how 35 European manufacturing, public and service organizations make use of quality management*. Directorate-General III Industry. European Quality Publications.

- Harms, E. (2005), *Nieuwe omgangsvormen tussen gemeente en corporaties in de maak*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 11, nr. 4, p. 15- 18.
- Harms, E. (2008), *Bij voorbaat bereid verlieslijdend te investeren: woningcorporaties en herontwikkeling*. In: Real estate magazine, MCD special, p. 24-27.
- Harms, E. (2009a), *Brede steun voor aanscherping*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 15, nr. 4, p. 6-9.
- Harms, E. (2009b), *Concept of community cruciaal voor gewilde wijk*. In: Real estate magazine, nr. 66, p. 8-12.
- Harms, E. (2009c), *Discussie op gang brengen is van wezenlijk belang*. In: Real estate magazine, nr. 64, p. 8-12.
- Harms, E. (2009d), *Rijk toont nog niet begin van erkenning van problemen*. In: Real estate magazine, nr. 62, p. 13-17.
- Harms, E. (2009e), *Vastgoed is geen winstgenerator om mismanagement mee te financieren*. In: Real estate magazine, nr. 63, p. 8-12.
- Have, G.C.M. ten (2005), *Taxatie van wooncomplexen verandert door kopers*. In: Real estate research quarterly, jrg. 4, nr. 4, p. 43-51.
- Have, G.C.M. ten (2010), *Ethiek en vastgoed*. Groningen: Noordhoff.
- Have, S. ten (1996), *Managers moeten kiezen: het vierfasenmodel voor organisatieverbetering*. Den Haag: Delwell.
- Have, S. ten & W.D. ten Have (2008), *Maakbaarheid: laten ondernemingen zich leiden? In: Maatschappij en onderneming, nr. 2, maart/april 2008, p. 5-26.*
- Have, S. ten, et al. (1999), *Het managementmodellenboek*. Utrecht: Berenschot.
- Heering, H.C. (1967), *Rijk, gemeente en woningbouw*. Proefschrift Groningen. Den Haag: Vuga-boekerij.
- Heesbeen, S. (2010), *Recommendations: to act upon or to neglect: a casestudy on managerial decision making in the challenging environment of housing associations*. Tilburg: Tilburg University.
- Heezen, A. & T. Ammeraal (2001), *De financiële functie: vermogensmarkt en ondernemingswaarde*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Heijer, A. den (2007), *Tussen probleemwijk en innovatieland*. In: Real estate magazine, nr. 54, p. 62.
- Hiemenga, G. (2006), *Monopolie corporaties blokkeert gelijkspel speelveld volkshuisvesting*. In: Real estate research quarterly, jrg. 5, nr. 4, p. 33-39.
- Hodges, W. (1977, 2001), *An introduction to elementary logic*. Harlow: Penguin Books.
- Hoekstra, T. (1921), *Geschiedenis der filosofie*. Kampen: Kok.
- Hoekstra, R.J., L.H. Hoogduin & J. van der Schaar (2012), *Commissie kaderstelling en toezicht woningcorporaties. Eindrapportage*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Hoofs, G. (2008), *Emotiemarketing in corporatieland*. In: Real estate magazine, nr. 59, p. 47-50.
- Hoofs, G. (2009), *De organisatorische consequenties van imagineering*. In: Real estate magazine, nr. 62, p. 51-55.
- Hooge, E.H. (2005), *De betekenis van corporate governance voor het MKB en de (semi-)publieke sector*. Lectorale rede Avans Hogeschool Breda.

- Hooge, E.H. & J.K. Helderma (2007), *Toezicht op scherp: een studie naar de institutionele context, de theorie en de praktijk van intern toezicht bij woningcorporaties*. Utrecht: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.
- Hooge, E.H., M.R. van der Sluis & F.J. Vijlder (2004), *Stakeholders in beeld: over instellingen voor beroepsonderwijs en hun stakeholders en over methoden om stakeholders te identificeren en te positioneren*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum.
- Hooge, E.H. & S.J. Steen (2007), *De rechtsvorm maatschappelijke onderneming: keurmerk of keurslijf?* Rotterdam: Nederlandse Vereniging van Onderwijsrecht.
- Hoogen, C. (2010), *Exploitatielasten van corporatiewoningen en beleggerhuurwoningen: vergelijking van de aeDex woningen met de ROZ/IPD over 2008*. Discussiepaper ASRE Onderzoekseminar. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Hoogstraten, D. van (2012), *Koninklijke Haagse Woningvereniging van 1854. De bouwgeschiedenis van een kleine, onafhankelijke vereniging*. Bussum: Uitgeverij Toth.
- Hopsaken, E. (2005), *Van koffie naar een betere vraag: op weg naar maatschappelijk gedragen investeren?* In: Real estate magazine, nr. 38, p. 30-33.
- Hordijk, A.C. (2005a), *Kritiek op Keeris en de ROZ/IPD historische cijferreeksen*. In: Service magazine, jrg. 12, nr. 2, p. 44-45.
- Hordijk, A.C. (2005b), *Taxatienauwkeurigheid ROZ/IPD index loopt internationaal in de pas*. In: Real estate research quarterly, jrg. 4, nr. 4, p. 36-42.
- Hordijk, A.C. (2011), *Waarde, waar of ware waarde? Hoe de maatschappelijke en bestuurlijke impact van vastgoed en taxaties universitair te ondersteunen*. Tilburg: Tilburg University.
- Huberts, L. (2003), *Mag het ietjes meer zijn?* Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Huberts, L. (2005), *Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving. Wie de schoen past...* Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Hupe, P.L. En L.C.P.M. Meijs (2001), *Noch markt, noch staat. De Nederlandse non-profit sector in vergelijkend perspectief*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Inspectie der Rijksfinanciën (2010), *Wonen: rapport brede heroverwegingen*. Den Haag: Inspectie der Rijksfinanciën.
- IPD/aeDex Corporate Vastgoedindex (2002-2010), *Resultaten voor het jaar 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 en 2010*. Almere: IPD (Investment Property Databank Ltd) and Stichting Corporatie Vastgoed Index aeDex.
- Isaacson, W. (2007), *Einstein: de biografie*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Jagersma, P.J. (2003), *Waarden en waarde*. Breukelen: Universiteit Nyenrode.
- Johnson, J. & K. Scholes (2002), *Exploring corporate strategy*. London: Prentice Hall/Financial Times.
- Joldersma, F. et al. (2008), *Strategisch management voor non-profitorganisaties: koersbepaling, procesregie en metabesturing*. Assen: Van Gorcum, 5<sup>e</sup> dr.
- Jonker, J. & B.J.W. Pennink (2000), *De kern van methodologie*. Assen: Van Gorcum.
- Jong, M. de (2007), *Woningcorporaties: van institutie naar vastgoedfonds*. In: Service magazine, jrg. 14, nr. 3, p. 22-24.
- Jong, R. de (2010), *De efficiëntie van investeringen en sociaal kapitaal: verslag van een zoektocht*. ASRE seminar. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Jonge, H. (1996), *Strategievorming in onzekerheid*. In Real estate magazine, nr. 49, p. 22-26.

- Jonge, H. de (2002), *De ontwikkelingen van corporate real estate management*. In Real estate magazine, jrg. 5, nr. 22, p. 8-12.
- Jonge, H. de, A.C. den Heijer & L. de Puy (2000), *Analyse universitaire vastgoedplannen*. Delft: Technische Universiteit.
- Jonker, J. & B.J.W. Pennink (2000), *De kern van methodologie*. Assen: Van Gorcum.
- Joroff, M.L., S.L. Louargand & F. Becker. (1993), *Strategic management of the fifth resource: corporate real estate*. Industrial Development Research Foundation, Report 49.
- Kahneman, D. & A. Tversky (1979), *Prospect theory: an analysis of decision under risk*. In: *Econometrica*, vol. 47, no. 2, p. 263-291.
- Kahneman, D. (2012), *Ons feilbare denken*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 6e druk.
- Kamminga, C. (2008), *Stakeholders en verantwoording*. In: *Building business*, jrg. 10, nr. 1, p. 56-59.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2003), *Focus op strategie*. Amsterdam/Antwerpen: Business contact, 3<sup>e</sup> dr.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2005), *Strategie in kaart gebracht*. Amsterdam, Antwerpen: Business contact, 3<sup>e</sup> dr.
- Karakus, H. (2009), *Verzelfstandiging woningcorporaties te ver doorgeschoten*. In: *Building business*, jrg. 11, nr. 9, p. 38-41.
- Karre, P. & C. van Montfort (2011), *Botsende waarden in de corporatiesector*. In: *Bestuurskunde* nr. 2.
- Keeris, W.G. (2001), *Vastgoedbeheer lexicon*. Groningen: Wolters-Noordhof.
- Keeris, W.G. (2004), *Vastgoedmanagement*. Eindhoven: TiasNimbas Business School.
- Keeris, W.G. (2005), *Het probleem bij geconstrueerde historische tijdsreeksen*. In: *Service magazine*, jrg. 12, nr. 2, p. 41-43.
- Keeris, W.G. (2006a), *De toegevoegde waarde van maatschappelijk vastgoed: samenwerken aan vastgoed met maatschappelijk en economisch rendement*. Openingswoord dagvoorzitter congres van Het Nederlands Vastgoedinstituut 23 mei 2006.
- Keeris, W.G. (2006b), *Vastgoedbeleggingen benchmarken op rendement en risico*. In: *Real estate research quarterly*, jrg. 5, nr. 4, p. 16-23.
- Keeris, W.G. (2006c), *Waarden van vastgoed*. Eindhoven: TiasNimbas Business School.
- Keeris, W.G. (2007), *Het ontbreken van een beeld van het vastgoedmanagementproces*. In: *Real estate magazine*, nr. 55, p. 40-43.
- Keeris, W.G. (2008a), *De halve waarheid is funester dan de onjuistheid*. In: *Real estate magazine*, nr. 58, p. 42-47.
- Keeris, W.G. (2008b), *Van het niveau van dr. Nicolaes Tulp naar dat van het vastgoed-genoom project*. In: *Real estate magazine*, nr. 57, p. 48-53.
- Keeris, W.G. (2008c), *Window dressing. Staat de vastgoedondernemer de vastgoedbelegger in de weg?* In: *Real estate magazine*, nr. 56, p. 55-59.
- Keeris, W.G. (2009a), *Vastgoedmanagement: eigen theorievorming vereist*. In: *Real estate magazine*, extra ed., p. 42-53.

- Keeris, W.G. (2009b), *Waarderen van vastgoed*. In: Real estate magazine, (1) *Geen chocola van te maken*, nr. 62, p. 52-54; (2) *Gezocht: een doekje voor het bloeden*, nr. 63, p. 46-48; (3) *Fair value: de kermis in de hel*, nr. 64, p. 40-42; (4) *Waar gaat het over? Kijken door een gaatje in de schutting*, nr. 65, p. 46-48; (5) *Huurdersrisico: kijk vooral in de keuken, zelfs bij een chinees*, nr. 66, p. 47-49.
- Keeris, W.G. & M.T. Dubbeldam-Ooms (2009), *Balans tussen maatschappelijke en financiële doelen*. In: Real estate magazine, Extra, p. 14-16.
- Keeris, W.G. & J. Vinken (2009), *Er toe doen*. In: Real estate magazine, Special, p. 25-30.
- Kempen, B.G.A. & N. van Velzen (1998), *Werken aan wonen: 75 Jaar nationale woningraad*. Almere: Nationale Woningraad.
- Keperis, K.T.A. (2005), *Woningcorporaties buiten de woningmarkt: mag, kan en wil een woningcorporatie utiliteitsvoorzieningen ontwikkelen en exploiteren om haar doelstellingen te realiseren?* Masterproof Technische Universiteit Eindhoven.
- Kessels, S. et al. (2006), *Woningcorporaties aan zet*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 12, nr. 6, p. 6-10.
- Keuning, D. & D.J. Eppink (2003), *Management en organisatie*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Kil, A.J. (2010), *Managementcompetenties van de managementpartner van de law firm*. Proefschrift Nijmegen.
- Klamer, H. (2003): *De maatschappelijk uitdagingen*. In: Balkenende, J.P. (red.): *Onderneming & Maatschappij*. Assen: Van Gorcum.
- Klaver, G. (2007), *Rekenen voor corporaties*. In: PropertyNL, jrg. 7, nr. 15, p. 36-39.
- Klaver, G. & W. van Enk (2005), *Waarom een sector niet wil, niet kan en niet zal*. In: PropertyNL, jrg. 5, nr. 9, p. 38-43.
- Kluft, J. & G. Turkenburg (2009), *Corporaties: meer doen met minder geld*. In: Vastgoedmarkt, december, p. 56.
- Kohnstamm, P. et al. (1995), *Publiek onroerend goed: het beheer van de vastgoedvoorraad in de quartaire sector*. Amsterdam: Stichting voor Beleggings- en Vastgoedkunde (SBV), Amsterdam School of Real Estate.
- Kok, N. (2009), *Toezicht sterk, duurzaamheid zwak*. In: Real estate magazine, nr. 64, p. 36-38.
- Koning, P. & M. van Leuvensteijn (2009), *De woningcorporatie als Maatschappelijke Onderneming?* In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 15, nr. 1, p. 12-17.
- Koning, P. & M. van Leuvensteijn (2010), *De woningcorporaties uit de verdwijn driehoek*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Konings, P.P.H. (2009), *aeDex/IPD, benchmark voor corporaties*. In: Service magazine, jrg. 16, nr. 2, p. 12-13.
- Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (2010), *Wetenschappelijke integriteit*. Amsterdam: KNAW Press.
- Koninkrijk der Nederlanden. *Brief Koninkrijk der Nederlanden 19 april 2006 aan de Europese Commissie, Directoraat Generaal Concurrentie inzake 'Steuemaatregel nr. E 2/2005 – staatssteun aan Nederlandse woningcorporaties – antwoord NL op vragen van 21/-2-2006*.
- Kool, C. (2006), *Herstructurering levert slechts beperkte waardeestijging huizen op*. In: Real estate research quarterly, jrg. 5, nr. 4, p. 11-15.
- Koolma, H.M. (2008), *Corporaties in beweging*. Discussiepaper ASRE Onderzoeksseminar. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

- Koolma, H.M. (2009), *Verhalen en prestaties: een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties*. Proefschrift Rotterdam.
- Koolma, H.M. (2013a), *Remodeling public value creation: assessment of innovation in a public service sector. A contribution tot the panel Innovative practices of public service delivery in het post NPM-era*. Praque: IRSPM.
- Koolma, H.M. (2013b, forthcoming), *Information and adaptation in a public service sector: the example of the Dutch public housing sector*. In: CCISE conference book. Porto: CCISE2013.org
- Koolma, H.M., J.R. Hulst & A.G.J.M. Van Montfort (2013), *A mater af scale. The accomplishment of scale advantages by Dutch housing corporations*. Gent: Politicologen Etmaal 2013.
- Koppen-Kreyne, R. (2009), *Een lichtpuntje*. In: Real estate magazine, Special, p. 20-22.
- Kramer, B., Kuijl, T. & Franke, M. (2009), *Invloed woningprijfsfluctuaties: Monte Carlo scenario woningcorporaties*. In: Real estate research quarterly, jrg. 8, nr. 3, p. 12-19.
- Kramer, B.D. et al. (2006), *Vergelijkbaarheid doelstellingen corporaties*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 12, nr. 4, p. 38-40.
- Kramer, P. (2009), *Uitstappen uit het bestel*. In: Service magazine, jrg. 16, nr. 2, p 9-11.
- Kremers, J.J.M. (2008), *Van een aanbodgestuurde naar meer een vraaggestuurde woningmarkt: advies aanbodzijde woningmarkt en financiering woningbouw*. Den Haag: Ministerie WWI.
- Kromwijk, M. (2005), *Het gebied staat voorop*. In: Building business, jrg. 7, nr. 10, p. 34-39.
- Kromwijk, M. (2009), *Het echte effect zien we pas over twee jaar*. In: Aedes magazine, nr. 24, p. 13-15.
- Krumm, P.J.M.M. (1999), *Corporate Real Estate Management in multinational corporations*. Proefschrift Delft. Nieuwegein: Arko.
- Krumm, P.J.M.M. (2001), *History of real estate management from a corporate perspective*, Facilities, Vol. 19 Iss: 7 pp. 276-286.
- Krumm, P.J.M.M. & P. Frederiks (2008), *Tijdloze dilemma's van Corporate Real Estate Management*. In: Real estate magazine, nr. 58, p. 35-38.
- Kuhn, T.S. (1962, 1970), *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago.
- KWH (2010), *In dialoog: jaarplan 2010*. Rotterdam: KWH.
- Laan, E.E. van der (2009a), *Brief Rochdale: rapport Plug, aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten Generaal*. Den Haag: Ministerie van WWI.
- Laan, E. van der (2009b), *Corporatie en integriteit, Rochdale en SGBB*. Brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. Den Haag: Ministerie van WWI.
- Laan, E.E. van der (2009c), *Overzicht nevenactiviteiten van woningcorporaties*. Brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. Den Haag: Ministerie van WWI.
- Laan, E.E. van der (2009d), *Participatie van woningcorporaties Domijn en Woonplaats in de uitbreiding van stadion De Grolsch Veste in Enschede*. Brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten Generaal. Den Haag: Ministerie van WWI.



- Laan, E.E. van der (2009e), *Voorstellen woningcorporatiestelsel: doelmatigheid toezicht*. Brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. Den Haag: Ministerie van WWI.
- Laat, W. de (1988), *In termen van organiseren: een ontmoeting met de sociale psychologie en de organisatie-theorie in het kader van bedrijfskunde*. Delft: Eburon.
- Lahaut, V.M.H.C.J. (2006), *The missing drink: nonresponse and data quality in mail surveys on alcohol consumption*. Proefschrift Rotterdam.
- Lans, J. van der (2008), *Het rode geluk: een geschiedenis van de Algemene Woningbouw Vereniging*. Amsterdam: Lubberhuizen.
- Laverman, V. (2009), *We gaan uit van het somberste scenario*. In: Building business., jrg. 11, nr.5, p. 68-70.
- Laverman, W. (2007), *Winsemius over de wijken, de corporatie en de zeespiegel*. In: Building business, jrg. 9, nr. 1, p. 8-13.
- Laverman, W. (2008), *Verbieden! Afrekenen! Niks afrekenen! Gewoon uitreden!* In: Building business, jrg. 10, nr. 3, p. 36-39.
- Laverman, W. (2009a), *Eberhard van der Laan over de crisis op de woningmarkt*. In: Building business, jrg. 11, nr. 4, p. 8-13.
- Laverman, W. (2009b), *Groeiende problemen om VPB voor corporaties*. In: Building business, jrg. 11, nr. 7, p. 25-27.
- Laverman, W. (2009c), *Iemand moet het een keer doen om te weten hoe het gaat*. In: Building business, jrg. 11, nr. 2, p. 8-11.
- Laverman, W. (2009d), *Verliezers tenslotte?* In: Building business, jrg. 11, nr. 6, p. 10-13.
- Laverman, W. (2009e), *We staan aan de vooravond van het grote demasqué van de rijkdom van corporaties*. In: Building business, jrg. 11, nr. 4, p. 22-25.
- Leemhuis, Commissie, zie: Commissie Leemhuis.
- Leent, M. van (2007), *Maatschappelijk vastgoed als katalysator van maatschappelijk ondernemen: ontwikkelopties voor woningcorporaties*. In Kennisplatform Maatschappelijk ondernemen. Hilversum: Aedes.
- Leersum, L. van & T. Schelle (2013), *Het Intergratormodel: de nieuwe moraal*. In: Service magazine, jrg. 20, nr. 2, p. 32-35. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Leeuw, A.C.J. de (1988), *Organisaties: management, analyse, ontwerp en verandering: een systeemvisie*. Assen: Van Gorcum, 3<sup>e</sup> dr.
- Leeuw, A.C.J. de (1994), *Besturen van veranderingsprocessen*. Assen: Van Gorcum.
- Leeuw, A.C.J. de (2005), *Bedrijfskundige methodologie: management van onderzoek*. Assen: Van Gorcum, 6<sup>e</sup> dr.
- Leeuwen, A. van (2009), *Terug naar de basis*. In: Aedes magazine, nr. 19, p. 11-13.
- Leeuwen, L. van (2008), *Meerwaarde maatschappelijk vastgoed: goed voor iedereen*. In: B&G, februari, p. 8-12.
- Leeuwen, M. van (2008), *Geen krokodillentranen van overheid*. In: Vastgoedmarkt, december, p. 65.
- Leeuwen, W. van & P. Simons (2012), *Toezicht en de maatschappelijke onderneming. Balanceren in het krachtenveld*. Assen: Van Gorcum.
- Liebergen, G. van (2006a), *Sturen op maatschappelijke prestatie: het huurbeleid als voorbeeld*. In: Real estate magazine, nr. 48, p. 40-43.
- Liebergen, G. van (2006b), *Wie betaalt de rekening van het (nieuwe) huurbeleid?* In: Service magazine, jrg. 13, nr. 22, p. 27-29.
- Lier, A.F. van (2009), *Luhmann meets 'the Matrix'*. Proefschrift Delft.

- Lievegoed, B.J.C. (1993), *Organisaties in ontwikkeling: zicht op de toekomst*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Lindholm, A.L. (2005), *Measuring the added value of corporate real estate management: beyond cost minimization*. 12<sup>th</sup> Annual European Real Estate Society Conference, Dublin, Ireland, June 15<sup>th</sup> to 18<sup>th</sup> 2005.
- Lindholm, A.L. (2008), *Identifying and measuring the success of corporate real estate management*. Proefschrift Helsinki.
- Luyn, mgr. A.H. van (2008), *Reactie op de presentatie van het boek 'Verbindend bouwen. Over solidariteit en verzorgingsstaat'*. Christelijk Sociaal Congres, Doorn, 28 augustus 2008.
- Maas, K. (2009), *Corporate social performance: from output measurement to impact measurement*. Proefschrift Rotterdam.
- Martens, E. (2009), *Overheid stoot grote voorraad vastgoed af*. In: Vastgoedmarkt, december, p. 17.
- Martens, E. & S. Gessel (2009), *Corporaties investeren vooral strategisch in thuisgebieden*. In: Vastgoedmarkt, juni-juli, p. 24-25.
- Maslow, A.H. (1970), *Religions, Values and Peak-experiences*. New York: Penguin Compass.
- Meck, S. (2003), *Vom Guten Leben: eine Geschichte des Glücks*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Meck, S. (2009), *Vorschläge für Projekte im Forschungsgebiet 'Value Investing' oder das wertorientierten Investment*. Lehrstuhl für Finanzpsychologie und -soziologie, Berlin.
- Meelkop, J. (2009), *Strategisch vastgoedbeleidsmodel*. In: Real estate magazine, Special, p. 17-19.
- Middelhoven, W.H. (2008), *Verrijken door vergelijken? Een onderzoek naar het dagelijks gebruik van de aeDex/IPD in de dagelijkse bedrijfsvoering*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Meijerink, R. (2008), *Nieuw Arrangement overheid-woningcorporaties*. Den Haag: Ministerie WWI; Hilversum: Aedes.
- Meijerink, R. (2009), *Corporaties hebben ruimte nodig*. In: Aedes magazine, nr. 1, p. 10-13.
- Meijs, L.C.P.M., M. Noorman en P. Frissen (2010), *De legitieme maatschappelijke onderneming. 'Voice' als opdracht en instrument*. In: BTMO.
- Meijs, L.C.P.M. (2012), *Reniventar la sociedad civil: A la tercera va la vencida!* In V. Perez-Diaz (Ed.), *Europe ante una crisis global Economia, geoestrategia, sociedadcivil y valores* (pp. 165-182). Madrid: Gota a Gota.
- Meijs, L.C.P.M., J. ter Meer en L. Burgers (2014), *Oplossingen lokale problemen liggen niet bij colleges maar bij burgers*. In: Tijdschrift voor sociale vraagstukken. Utrecht: Movisie.
- Middelaar, G. (2005), *Kosten van bedrijfsvoering van woningcorporaties*. In: Real estate research quarterly, jrg. 4, nr. 4, p. 55.
- Middelhoven (2008), *Verrijken door vergelijken? Een onderzoek naar het gebruik van de aeDex/IPD in de dagelijkse praktijkvoering*. Masterproof MRE, Amsterdam School of Real Estate.

- Middendorp, M.H. & R.P. Hummels (2007), *Het vastgoedbedrijf van gemeenten: maatschappelijk vastgoed zakelijk benaderd*. In: Real estate magazine, nr. 51, p. 46-51.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010), *Regelinghoudende het bepalen van de taken die toegelaten instellingen als bedoeld in artikel 70 van de Woningwet als diensten van algemeen economisch belang met compensatie kunnen uitvoeren, en daarmee verband houdende bepalingen (Tijdelijke regeling diensten van algemeen economisch belang toegelaten instellingen volkshuisvesting)*. BJZ2010028548. Staatscourant nr. 17515.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013), *Afspraken woningmarkt*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Justitie (2009), *Nader rapport inzake het voorstel van wet tot wijziging van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek houdende regels voor vereniging of stichting tot instandhouding van een maatschappelijke onderneming*. Den Haag: Ministerie van Justitie.
- Ministerie van VROM (1962-2010), *Woningwet 1962 en overzicht van wijzigingen voor de regeling*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Ministerie van VROM (1989), *Volkshuisvesting in de jaren negentig*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Ministerie van VROM (1999), *Evaluatie nota Volkshuisvesting in de jaren negentig*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Ministerie van VROM (1991), *Woningwet*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Ministerie van VROM (1992), *Besluit beheer sociale huursector*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Ministerie van VROM (2000), *Nota Wonen: mensen, wensen, wonen*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Ministerie van VROM (2007), *Bouwstenen voor sociaal: vastgoed voor voorzieningen: een handreiking*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Ministerie Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (1991), *Onbetaald werk*. Den Haag: Ministerie Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur.
- Nijhof, A.H.J., Fisscher, O.A.M. & Karssing, E. (2005). *Het ontwikkelen van noodzakelijke competenties*. In: J. Cramer, M. Jacobs & J. Jonker (Eds.), *Ondernemen met Meerwaarde. Een overzicht van de praktische resultaten van het Nationale Onderzoeksprogramma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* (pp. 29-35). Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Nijhof, A.H.J., Karssing, E. & Fisscher, O.A.M. (2006). *Het collectiviseren van competenties voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. In: *Methoden, technieken en analyses voor personeelsmanagement, 2006(84)*, 201-218. Den Haag: Kluwer.
- Minto, B. (2002), *The pyramid principle*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Moolen, J. van der (2009), *Het is niet erg om een B-corporatie te zijn*. In: *Aedes magazine*, nr 23, p. 31.
- Moolen, J. van der (2010), *Er zijn grenzen aan investeringen*. OTB Studiedag Waardecreatie woningportefeuille. Delft: OTB.
- Moolen, J. van der (2013), *Toezicht houden met de pet in de hand. Directeur Jan van der Moolen van het Centraal Fonds Volkshuisvesting vertrekt. De Vestia-affaire overviel hem*. Interview in *Het Financieele Dagblad*, p. 14-15. Amsterdam: Het Financieele Dagblad.

- Moolen, J. van der, H. van der Berk & M. Meindertsma (2009), *Solidariteit corporatiebranche is niet goed geregeld*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 15, nr. 1, p. 37-42.
- Moolen, J. van der & E.M. Peeters (2007), *De maatschappelijke onderneming als schijnoplossing*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 13, nr. 6, p. 24-29.
- Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties (2008), *De Nederlandse Corporate governance code: beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*.
- Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties (2010), *Naar verdieping en verbreding van goed bestuur*. Tussenrapportage.
- Morse, J.M. (1994), *Emerging from data: the cognitive process of analyzing in qualitative inquiry*. In: J.M. Morse (ed.), *Critical issues in qualitative research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Morse, J.M., S.A. Hurchinson & J. Pernod (1998) *From theory to practice: the development of assessment guidelines from qualitative derived theory*. In: *Qualitative Health Research*, vol. 8, no. 3, p. 328-40.
- Moore, M.H. (1995), *Creating Public Value. Strategic management in government*. London, England: Harvard University Press.
- Mouwen, C.A.M. (2006), *Strategie implementatie*. Assen: Van Gorcum.
- Mouwen, C.A.M. (2009), *Sluit de rijen en regel het zelf*. In: *Aedes magazine*, nr. 20, p. 13-15.
- Mouwen, C.A.M. (2010), *Strategische planning voor de moderne non-profitorganisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Mouwen, C.A.M. et al. (2000), *Strategisch management voor non-profit organisaties: koersbepaling, procesregie en metabesturing*. Assen: Van Gorcum.
- Mouwen, C.A.M. (2011), *Handboek & strategisch management voor de non-profitorganisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Mulder, K. (2004), *Waarde maken met omgevingskwaliteit*. In: *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, jrg, 10, nr. 6, p. 47-51.
- Muntinga, M.A. & N.J. Lagerveld (2003), *Managementmodellen voor kwaliteit*. Deventer: Kluwer.
- NCIV (1986), *Volkshuisvesting special*. De Bilt: NCIV.
- Neef, D. de (2009), *Canon van de filosofie*. Diemen: Veen.
- Nieboer, N. (2009), *Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties*. Proefschrift Delft.
- Nijhof, A., O.A.M. Fisscher & N. van Drunen (2002), *Excellent, duurzaam en verantwoord ondernemen. Persoonlijke normen en waarden als basis voor kwaliteitszorg*. In: *Waarborging van Waarden* (A. Sillje, Ed.). Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Nourse, H.O. & S.E Roulac., (1993) *Linking real estate decisions to corporate strategy*. In: *Journal of real estate research*, vol. 8, no. 4, p. 475-494.
- Noyon, R. & J.E. Abrahamse (2007), *Het oude en het nieuwe bouwen*. Bussum: TOTH.
- Nozeman, E.F. (2008), *Ethiek in vastgoed?* In: *Service magazine*, jrg. 15, nr. 3, p. 19-21.
- Nycolaas, J. (1974), *Volkshuisvesting: een bijdrage tot de geschiedenis van woningbouw en woningbouwbeleid*. Nijmegen: Socialistische Uitgeverij.

- Okasha, S. (2002), *Philosophy of science*. New York: Oxford University Press.
- Olde Bijvank, E. & E. Zweers (2008), *Ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed professionaliseren*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 14, nr. 5, p. 42-44.
- O'Mara, M.A. (1999: 349), *Strategy and place: managing corporate real estate and facilities for competitive advantage*. New York, Free Press.
- Oosten, J.N.A. van, et al. (2007) *Procesmanagement en de SqEME-benadering*. (Coauteur o.a. T.W. Hardjono). Deventer: Kluwer.
- Os, P. van (2006), *De financiële prestaties van woningcomplexen in de corporatiesector*. In: Service magazine, jrg 13., nr. 4, p. 9-11.
- Os, P. van (2007), *Mensen, stenen, geld*. Amsterdam: RIGO.
- Os, P. van (2008), *Het vastgoedbeleid van wooncorporaties doorgelicht*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 14, nr. 1, p. 27-32.
- Os. P. van (2009), *Dienen en verdienen om te dienen*. Paper ASRE seminar. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Osgood Jr., R.T., (2002), *Strategy alignment model: principles for enhancing real estate planning process*. In: Management strategy, maart 2002.
- Oskamp, A. (2006), *Meer differentiatie in huur, meer concentratie van goedkope huizen*. In: Real estate research quarterly, jrg.5, nr. 5, p. 48-54.
- Overmeeren, A. van (2007), *Visitatie van woningcorporaties*. Delft: Technische Universiteit.
- Pandit, N.R. (1996), *The creation of theory: a recent application of the grounded theory method*. In: The Qualitative Report, vol. 2, no. 4.
- Peeters, M.E. (1992), *Deregulering in de volkshuisvesting: de herziene Woningwet en de Huisvestingswet*. Zwolle: W.E.J. Tjeenk Willink.
- Peters, Commissie, zie: Commissie Peters.
- Peters, I. (2008), *Maatschappelijk vastgoed: rendement gegarandeerd?* In: Real estate magazine, nr. 60, p. 40-43.
- Peij, S.C. et al. (2002), *Handboek Corporate governance*. Deventer: Kluwer.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Philippa, M. et al. (2003-2009), *Etymologisch woordenboek van het Nederlands*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Pijnenburg, W.J.J. et al., (2001), *Vroegmiddelnederlands woordenboek: woordenboek van het Nederlands van de dertiende eeuw, in hoofdzaak op basis van het Corpus-Gysseling*. Leiden: Instituut voor Nederlandse Lexicologie. 4dl.
- Pirsig, R.M. (1995), *Zen and the art of motorcycle maintenance: an inquiry into values*. New York: Morrow.
- Pirsig, R.M. (2000), *Lila: een onderzoek naar zeden*. Amsterdam: Ooievaar Pockethouse, 5<sup>e</sup> dr.
- Pittini, A. & E. Laino (2011), *HousingEurope Review 2012. The nuts and bolts of European social housing systems*. Belgium, Brussel: CECODAS Housing Europe's Observatory.
- Pöttgens, P.J.E. (2008), *Corporatie als generationaliseerde maatschappelijk woononderneming*. In: Vastgoedmarkt, juni, p. 43.
- Poincaré, J.H. (1905), *Science & Hypothesis*. Chapter 9: Hypotheses in physics. London: Walter Scott.
- Poorter, K. & V.G. Gruis (2006a), *Belanghoudersparticipatie in de sociale huursector*. Rapport deel 1: Een inventarisatie. Delft: Technische Universiteit Delft.

- Poorter, K. & V.G. Gruis (2006b), *Rode loper voor belanghouders*. In: Aedes magazine, nr. 9-10, p. 22-25.
- Popper, K.R. (1959), *The logic of scientific discovery*. London: Hutchinson.
- Porter, M.E. (1992), Concurrentiestrategie. Analyse methode voor bedrijfstakken en industriële concurrenten. Amsterdam/Antwerpen: Business contact, 11<sup>e</sup> dr.
- Porter, M.E. (1996), *What is strategy?* In: Harvard business review, vol. 74, no. 6, p. 61-78.
- Porter, M.E. (2004a: 557), *Competitive advantage: creating en sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (2004b: 396), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Pots, B. (2008), *Corporaties willen uit het bestel stappen*. In: PropertyNL, jrg. 8, nr. 7, p. 47-51.
- Priemus, H. (2006), *Dekker brengt duidelijkheid over woningcorporaties*. In: Building business, jrg. 8, nr. 1, p. 52-57.
- Priemus, H. (2009), *In probleemwijken woningcorporaties een breder takenpakket toestaan*. In: Building business, jrg 11, nr. 5, p. 35.
- Priemus, H. (2010), *Woningcorporaties: posities geregeld, bezuinigingen dreigen*. In: B&G, januari, p. 5-8.
- Priemus, H. (2013), *Het kind, het badwater en de woningcorporaties*. In: Socialisme & Democratie. Maandblad van de Wiarda Beckman Stichting, wetenschappelijk bureau voor de sociaal democratie. Amsterdam: uitgeverij Boom.
- PropertyNL, *Jaargang 2005-2009*. Amsterdam: PropertyNL.
- Provoost, J. (2007), *De structuur en inhoud van vastgoedstrategieën: een verkennend onderzoek onder Nederlandse organisaties*. Groningen: Rijksuniversiteit.
- Putman, J. (2005a), *Naar een glazen huis: een methode voor het vergroten van transparantie in de jaarrekening van woningcorporaties*. In: Real estate research quarterly, jrg. 4, nr. 4, p. 54.
- Putman, J. (2005b), *Transparantie in jaarrekening van corporaties kan met de helft toenemen*. In: Vastgoedmarkt, december, p. 59-60.
- Quinn, R.E., S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath & L.S. St.Clair (2011), *Handboek management vaardigheden*. Den Haag: Academic service.
- Raad van State (2009), *Advies W03.08.0553/II inzake voorstel van wet tot wijziging van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek houdende regels voor de vereniging of stichting tot instandhouding van een maatschappelijke onderneming*. Kamerstukken II 2008/09, 32 003, nr. 4.
- Raad van State (2010), *Uitspraak zaaknummer 201002155/1/H3 tegen de minister voor Wonen, Wijken en Integratie, thans: de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2010), *Terug naar de basis. Over legitimiteit van maatschappelijke dienstverlening*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2011), *Tegenkracht organiseren. Lessen uit de kredietcrisis*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.

- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2013a), *Het onbehagen voorbij. Een wenkend perspectief op onvrede en onmacht*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2013b), *Rondje voor de publieke zaak. Pleidooi voor de solidaire ervaring*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2013c), *Terugtrekken is vooruitzien. Maatschappelijke veerkracht in het publieke domein*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Ratingen, B. van (2007), *Van kosten naar waarde*. In: Real estate magazine, nr. 54, p. 6-9.
- Ratingen, B. van (2008), *Het blijft maatwerk*. In: Real estate magazine, nr. 60, p. 15-18.
- Ratingen, B. van (2009), *Er is geen quick fix*. In: Real estate magazine, nr. 62, p. 18-21.
- RAVO (1985), *Over sociale woningbouw*. Amsterdam: Raad voor de Volkshuisvesting.
- Real estate magazine, *Jaargang 2005-2009*. Amsterdam: WEKA.
- Real estate research quarterly, *Jaargang 2005-2009*. Amsterdam: VOGON.
- Rechtbank Utrecht (2010), *Uitspraak Beroepen bijdrageheffing bijzondere projecten 2008 en 2009*. Utrecht: Rechtbank van Utrecht.
- Rechtbank Utrecht (2011a), *Onderzoek Rembrandt, eerste aanleg meervoudig LJN: BU9105 (16.994006-10[P]); Onderzoek Rembrandt, eerste aanleg meervoudig BU9119 (16.994025-10[P]); Onderzoek Rembrandt naar valsheid in geschrift, witwassen en deelname aan een criminele organisatie BU 9248 (16.992010-10[P]); Onderzoek Rembrandt: vrijspraak van valsheid in geschrift en witwassen BU 9231 (16.994026-10[P]) en Onderzoek Rembrandt: oplichting, valsheid in geschrift, witwassen en deelname aan een criminele organisatie BU 9320 (16.994027-10[P])*. Utrecht: Rechtbank van Utrecht.
- Rechtbank Utrecht (2011b), *Onderzoek Rembrandt, 'veroordeling tot het betalen van een voorschot op de geleden schade door SGBB van ruim 24 miljoen euro'. LJN: 272638 / HA ZA 09-2101 (Onbehoorlijk bestuur in de zin van art. 2:9 BW? Ja wat betreft het verrichten van bepaalde transacties waarbij de bestuurder eigen bevoordeling voor ogen stond. Nee wat betreft het te voortvarend aangaan van investeringen (stelplicht geschonden))*. Utrecht: Rechtbank van Utrecht.
- Reeven, L. van (2009), *Duurzame planontwikkeling MVO in ruimtelijke planontwikkeling*. In: Real estate research quarterly, jrg. 8. nr. 2, p. 61.
- Reijndorp, A. (2009), *Wij zijn niet futuristisch bezig*. In: Aedes magazine, nr. 15-16, p. 9-11.
- Reimerink, L. (2006a), *Durf je kwetsbaar op te stellen*. In: Building business, jrg. 8, nr. 9, p. 49-51.
- Reimerink, L. (2006b), *Woningcorporaties hebben sacrale taak om bewoners te verheffen*. In: Building business, jrg. 8, nr.8, p. 49-50.
- Riemsdijk, M.J. van (1999), *Dilemma's in de bedrijfskundige wetenschap*. Assen: Van Gorcum.
- Rienhart, E., V.G. Gruis & J. Veldman (2004), *Wonen om niet: een rendabel aanpak van stedelijke vernieuwing*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 10, nr. 5. p. 15-17.
- Rietmeijer, F. (2004), *De grote beweging. Institutionele vernieuwing of commercieel ondernemerschap*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 10, nr. 5, p. 18-22.
- Rikkert, A.J.A. (1940), *De volkshuisvesting: de Woningwet met toelichting, de daarnaast staande regelingen, de woningbouwverenigingen*. Amsterdam: Vereniging van

sociaaldemocratische leden van gemeenteraden en provinciale staten in Nederland.

- Rijksauditedienst Ministerie van Financiën (2009), *Rapportage audit Rochdale*. Den Haag: Ministerie van Financiën.
- Roozendaal, A.H. (2008), *Contextueel leiderschap: diagnose en ontwikkeling met behulp van de Referentiemethode*<sup>®</sup>. Proefschrift Rotterdam.
- Rotmans, J. *In het oog van de orkaan*. Boxtel: Aeneas Uitgeverij.
- Salamon, L.M., Sokolowski, S.W. and Associates (2004). *Global Civil Society, An Overview. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. New York: The Nathan Cummings Foundation.
- Salamon, L.M. and H.K. Anheier (1997), *The Johns Hopkins comparative nonprofit sector project*. Baltimore, Maryland, USA: Center for civil society studies. The Johns Hopkins University.
- Salamon, L.M. and H.K. Anheier (1998), *Social origins of civil society: explaining the non-profit sector cross-nationally*. *International Journal of Voluntary Nonprofit Organisations*, vol. 9, no. 3.
- Sas, Commissie, zie: Commissie Sas.
- Saunders, M. (2003/2007), *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Schaar, J. van der (1991), *Volkshuisvesting: een zaak van beleid*. Utrecht: Spectrum.
- Schaar, J. van der (1996), A.W. Faber & J.J. Koffijberg, *Volkshuisvesting in goud: verandering en continuïteit in beleid en organisatie van het Directoraat-Generaal van de Volkshuisvesting*. Den Haag.
- Schaar, J. van der (2001), *100 jaar Woningwet, 100 jaar Volkshuisvestingsbeleid*. In: *Geografie*.
- Schaar, J. van der (2003), *Het vermogen van woningcorporaties als bedrijfslast*. In: *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, jrg. 9, nr. 2, p. 28-32.
- Schaar, J. van der (2004), *De 50-wijken aanpak op de snijtafel*. In: *Tijdschrift voor de Volkshuisvesting*, jrg. 10, nr. 2, p. 10-13.
- Schaar, J. van der (2005), *Bedrijfsvoering woningcorporaties*. In: *RIGO Jaarverslag 2005*. Amsterdam: RIGO.
- Schaar, J. van der (2006), *Corporaties in control of georganiseerde chaos?* In: *Aedes magazine*, no. 15-16, p. 27.
- Schaar, J. van der (2007), *De toekomst van de woningcorporaties*. In: *Real estate magazine*, nr. 50, p. 30-34.
- Schaar, J. van der (2008), *Woningcorporaties in ontwikkeling*. In: *De ontwikkeling van woningcorporaties*. Rotterdam: KWH.
- Schaar, J. van der (2009), *De lezer zal begrijpen waar mijn voorkeur naar uitgaat...* Amsterdam: RIGO.
- Schaar, J. van der (2010), *Benchmarking en visitatie: enkele inleidende opmerkingen*. Inleiding op het SOM congres van 8 april 2010 te Utrecht.
- Schakenbosch, A. (2009), *Woningcorporaties: maatschappelijke ondernemers...?* In: *Real estate magazine*, nr. 64, p. 54.



- Schilder, A., R.H.J. Mosch & M. Hage (2006), *Advies toezicht op woningcorporaties*. Amsterdam: De Nederlandsche Bank.
- Schulz, A. (1967), *The phenomenology of the social world*. Evanston: Northwestern University Press.
- Segeren, A. & J. Jansen (2006), *Woningcorporaties op de korrel genomen*. In: Real estate research quarterly, jrg. 5, nr. 4, p. 24-32.
- SER, zie: Sociaal-Economische Raad.
- Service magazine, *Jaargang 2005-2009*. Studievereniging Real Estate Management en Development TU Eindhoven. Eindhoven: Technische Universiteit.
- SGBB (2008), *Jaarverslag 2008*. Hoofddorp: SGBB.
- Sijs, N. van der (2006), *Uitleenwoordenboek*. Den Haag: Sdu.
- Simon, H.A. (1945, 1997), *Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative organizations*. New York: Free Press.
- Singer, B.P. (2009), *Waardering corporate real estate*. In: Real estate research quarterly, jrg. 8, nr. 3, p. 54-61.
- Singer, B.P., B.A.G. Bossink & H.J.M. van de Putte (2007), *Corporate real estate and competitive strategy*. In: Journal of corporate real estate, vol. 9, no. 1, p. 25-38.
- Sinke, J. (2003), *Corporaties als gateway*. Den Haag: Bank Nederlandse Gemeenten.
- Smeets, J. (2010), *Sturen op klantwaarde: instrumenten voor woningcorporaties t.b.v. Een vraaggericht assetmanagement*. Proefschrift Eindhoven.
- Smit, J. (2008), *De prooi*. Amsterdam: Prometheus.
- Snoeijs, C.A. & R. Franchimont (2007), *Sturen op waarde*. In: Service magazine, jrg. 14, nr. 2, p. 26-28.
- Snuverink, H. (2009), *Maatschappelijk ondernemen: systeem- en contextgericht organiseren*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 15, nr. 2, p. 32-35.
- Sociaal-Economische Raad (2000), *De winst van waarden*. Den Haag: SER.
- Sociaal-Economische Raad (2005), *Ondernemerschap voor de publieke zaak*. Den Haag: SER.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2013), *Werk aan de wijk. Een quasi-experimentele evaluatie van het krachtwijkenbeleid*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Sprenger, P.J.M., H.M.M. Vloet & T.M. Welten (2008), *Ontwikkeling activiteitenrekening*. Rapport Berenschot in opdracht van het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Naarden: CFV.
- Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden (1899-1900), *Woningwet 1901*. Kamerstuknummer 1899-1900: 74.
- Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden (1962), *Woningwet 1962* (Staatsblad 1962, 287): Kamerstuknummer 4234
- Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden (1975), *Wijziging Woningwet 1975* (Staatsblad 1975, 384): Kamerstuknummer 11092
- Staatscourant van het Koninkrijk der Nederlanden (2010), *Regeling tot wijziging van bijlage I bij het Besluit beheer sociale huursector (aanzetting tot scheiding kasstromen)*. BJZ2010023814.
- Staatscourant van het Koninkrijk der Nederlanden (2011) nr. 1296, *Regeling van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van 19 januari 2011, nr. BJZ 2011035222, tot wijziging van de bijlagen II, III en IV bij het Besluit beheer sociale huursector en van de Tijdelijke Regeling diensten van algemeen economisch belang toegelaten instellingen volkshuisvesting*.
- Steward III, G.B. (1991), *The quest for value*. New York: Harper Business.

- Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (2010), *Methodiek maatschappelijke visitatie woningcorporaties*.
- Stissi, V. (2007), *Amsterdam, het mekka van de volkshuisvesting sociale woningbouw 1909-1942*. Rotterdam: Uitgeverij 010.
- Straub, A. & R. Klaassen (2005), *Waardegestuurd wonen*. In: Real estate magazine, nr. 42, p. 56-59.
- Strikwerda, J. (2011), *De Nederlandse corporate governance code: noodzaak voor vernieuwing*. Samenvatting van: *De Nederlandse corporate governance code: ingeleid, toegelicht en becommentarieerd*. Assen: Van Gorcum.
- Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (2005), *Goed toezicht begint bij goed zicht*. Rotterdam: Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting.
- Tabaksblat, M. (2006), *Bestuur en toezicht in beweging: de twee besturingsmodellen voor een onderneming*. In: Het Financieele Dagblad, 4 juli 2006.
- Tang, T.L. (1992a), *The development of a short measure of the money ethic scale*. Speech at the annual convention of the Southwestern Psychological Association. Middle Tennessee State University.
- Tang, T.L. (1992b), *The meaning of money revisited*. In: Journal of organizational behavior, vol. 13, iss. 2, p. 197-202.
- Tang, T.L. (1993), *The meaning of money: extension and exploration of the money ethic scale in a sample of university students in Taiwan*. In: Journal of organizational behavior, vol. 14, iss. 1, p. 93-99.
- Tang, T.L. (1995), *The development of a short money ethic scale: attitudes toward money and pay satisfaction revisited*. In: Personality and individual differences, vol. 19, iss. 2, p. 809-816.
- Taylor, C.C.W. (1998), *Socrates*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Ten Kate, G. (2004), *De harde waarheid over zachte waarden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in zakelijk perspectief*. Utrecht: Het spectrum.
- Thurlings, Th. L.M. (1957), *Het ontwerp nieuwe Woningwet: beschouwingen en aanbevelingen ter zake het ontwerp nieuwe Woningwet*. Den Haag: Centrum voor Staatkundige Vorming.
- Tiemersma, D. (2007), *Management & non-dualiteit: de spiritualiteit van ongescheidenheid in werk, bedrijf en organisatie*. 's Gravendeel: Advaita Centrum.
- Til, R. van (2004), *Corporaties op ontwikkelingspad*. In: PropertyNL, jrg. 6, nr. 18, p. 36-39.
- Til, R. van (2006), *Meetlat voor corporaties*. In: PropertyNL, jrg. 8, nr. 9, p. 43-47.
- Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, *Jaargang 2005-2009*. Den Haag: NIROV.
- Tonkens, E. M. Hurenkamp en J.W. Duyvendak (2006), *Wat burgers bezielt. Een onderzoek naar burgerinitiatieven*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam / NICIS Kenniscentrum Grote Steden.
- Toorn, W. van (2008), *Het verhaal van een woningbouwvereniging*. Amsterdam: Lubberhuizen.
- Tweede Kamer der Staten Generaal (2010), *Kamerstuk 29 435, nr. 236, motie van het lid Bochhove*. Den Haag.

- United Nations Development Programme (2010), *Human development report 2010. The real wealth of nations: path ways to human development*. New York: United Nations Development Programme.
- United Nations Volunteers (UNV) (2011), *State of the world's volunteerism report. Universal values for global well-being*. Germany: United Nations Volunteers.
- Vallet, N. (2006), *Management van organisaties. Een caleidoscopische blik*. Leuven: Acco Uitgeverij.
- Vastgoedmarkt, *Jaargang 2005-2009*. Den Haag: Sdu.
- Veenhoven, R., W. de Koster & M. van Meeteren (2003), *Meting maatschappelijke impact van onderzoek*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Veenstra, J., H.M. Koolma en M.A. Allers (2013), *De doelmatigheid van woningcorporaties in kaart gebracht*. Groningen: Centrum voor onderzoek van de economie van de lagere overheden, Rijksuniversiteit Groningen.
- Veltrap, D. B. & H. van Ees (2010), *Functioneren van de RvC: onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van de raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van soft controls en soft skills*. Corporate Governance Inside Centre. Groningen: Rijksuniversiteit.
- Veltrap, D.B, (2012), *On board(s): studying boards of directors as human decision making groups*. Proefschrift. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (2007), *Toezicht op scherp*. Utrecht: VTW.
- Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (2010), *Toezicht op verbindingen bij corporaties*. Utrecht:VTW.
- Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties & Aedes(2010), *Tussen regels en gedrag: een handboek integriteitsbeleid voor woningcorporaties*. Utrecht, Hilversum: VTW, Aedes.
- Vernieuwde Stad, De (2008a), *Bescherming van het publieke belang: visie van De Vernieuwde Stad op een nieuwe ordening in de corporatiesector*. Utrecht: De Vernieuwde Stad.
- Vernieuwde Stad, De (2008b), *De woningmarkt ontsloten: hoe bereik je de perfecte woningmarkt?* Utrecht/Rotterdam: De Vernieuwde Stad, SEV en OTB.
- Verschuren, P. & H. Doorewaard (2005), *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma.
- Vestia (2010), *Jaarverslag 2010*. Rotterdam: Vestia.
- Veuger, J. (2007), *Verantwoorde corporate governance van Wooncom*. In: Service magazine, jrg. 14, nr. 1, p. 36-39. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Veuger, J. (2009), *Verantwoorde corporate governance van woningcorporaties: een (des)illusie?* In: Real estate magazine, nr. 64, p.28-31. Den Haag: Weka uitgeverij.
- Veuger, J. (2011a), *Value thinking & pneuma* In: *Ethik, Werthaltigkeit und Nachhaltigkeit in Finanzsystem*. FINETHIKON, Jahrbuch zum ersten Finanzethik-Kongress 2010 in Berlin. Steinbeis SMI Universität, Berlin.
- Veuger, J. (2011b), *Maatschappelijk vastgoed gedefinieerd*. In: Service magazine, jrg. 18, nr. 1, p. 6-7. Eindhoven: Study Association Real Estate Management en Development Eindhoven. TU Eindhoven.

- Veuger, J. (2012a), *Bestuurbaarheid van corporaties onderzocht*. In: Rooilijn, jrg. 45, nr. 5, p. 320-327. Tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijk ordening. Amsterdam: Faculteit der maatschappij en gedragswetenschappen, afdeling geografie, planologie en internationale ontwikkelingsstudies van de Universiteit van Amsterdam.
- Veuger, J. (2012b), *Competitieve strategie voor woningcorporaties*. Sigma, 58e jaargang, nr. 6, p. 17-19. Den Haag: Kluwer.
- Veuger, J. (2013a), *IPD Vastgoeddata maatschappelijk rendement beperkt*. In: Real estate magazine, nr. 86, p.16-19. Den Haag: Weka uitgeverij.
- Veuger, J. (2013b), *CREM voor woningcorporaties*. In: Service magazine, jrg. 20, nr. 2, p.24-27. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Visser, H (1995), *De wet van Gresham*. In: Economisch statistische berichten, jrg. 15, nr. 3, p. 266-268.
- Vlak, A.L.M. (2006), *Ook voor corporaties gelden de wetten van de markteconomie*. In: Vastgoedmarkt, juli/augustus, p. 46-48.
- Vlak, A.L.M. (2007), *Heeft maatschappelijk vastgoed waarde?* Congres Bouwstenen voor Sociaal, Apeldoorn.
- Vlak, A.L.M. (2009), *Investerings komen onder druk*. In: Aedes magazine. nr. 9-10, p. 14-18.
- Vlak, A.L.M. & E. Bel (2006), *Bevordert prestatie meting*. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jrg. 12, nr. 6, p. 50-55.
- Vlak, A.L.M. & K. den Dekker (2008), *Woningmarktcorporaties staan voor keus: naar overheid of markt*. In: Vastgoedmarkt, december, p.63-71.
- Vlak, A.L.M. & P.P.H. Konings (2007), *AeDex gaat nu ook alle niet-vastgoed gerelateerde activiteiten meten*. In: Vastgoedmarkt, februari, p. 34-35.
- Vlak, A.L.M. & B. Spelbos (2008), *Woningcorporaties kampen met veranderingen in financiële steun*. In: Vastgoedmarkt, mei, p. 23.
- Vliegen, W.H. (1932), *Rapport der commissie tot onderzoek van de vraag, welke moeilijkheden zich voordoen bij de exploitatie van de met de financiële steun van het Rijk en de gemeenten gebouwde woningen, welke maatregelen van overheidswege ter tegemoetkoming aan die moeilijkheden zouden kunnen worden genomen en welke gevolgen die maatregelen voor de geldmiddelen van het Rijk en de gemeenten zouden hebben*. 's Gravenhage: Rijksuitgeverij Dienst van de Nederlandsche Staatscourant.
- Vlug, P. (2009), *Ongezond vertrouwen: een extern evaluatieonderzoek naar de kwaliteit van het interne toezicht bij Rochdale 2004-2009*. Rotterdam: Vlug.
- Vos, J. (2010), *De münchenhausenbeweging: beweging voor ketensamenwerking*. Deventer: Kluwer.
- Vreeze, N. de (1993), *Woningbouw, inspiratie & ambities*. Amsterdam: Nationale Woningraad.
- Vries, J. de (2007), *Presteren door vastgoed*. Delft: Eburon.
- Vries, J. de & M. Plugge (2005), *De toegevoegde waarde van vastgoed bij fusies*. In: Real estate magazine, nr. 38, p. 37-40.

- Vries, J. de & T. Raas (2005), *Vastgoed inzetten om organisatiedoelstellingen te bereiken*. In: Real estate magazine, nr. 39, p. 44-48.
- Vrije, P. de (2005), *Corporaties verslaan theorie over hybride organisaties*. In: Vastgoedmarkt, februari, p. 21.
- VROM-raad (2005), *Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet*. Den Haag: VROM-raad.
- VROM-raad (2007, pp 121-226), *Tijd voor keuzes: perspectief op een woningmarkt in balans*. Den Haag: VROM-raad.
- VROM-raad (2009), *Wonen in ruimte en tijd: een zoektocht naar sociaal-culturele trends in het wonen*. Den Haag: VROM-raad.
- VROM-raad (2010), *Stap voor stap: naar hervorming van het woningmarktbeleid*. Den Haag: VROM-raad.
- VTW, zie: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw (2007), *Partiële statutenwijziging*. Huizen: Waarborgfonds Sociale Woningbouw.
- Waarts, M. & M. Langen (2008), *Een corporatie ondernemend in maatschappelijk vastgoed*. In: Real estate magazine, nr. 60, p. 44-46.
- Wal, R. van der (2008), *Investeren in maatschappelijk vastgoed*. In: Real estate magazine, nr. 56, p. 30-35.
- Wal, Z. van der (2006), *Kernwaarden in open bestuur en bedrijfsleven. Een overzicht van de meest genoemde organisatiewaarden in bestuurskundige en bedrijfskundige literatuur, gedragscodes en onderzoek*. Dit artikel is een geactualiseerde. Nederlandstalige bewerking van 'Central values of government and business: differences, similarities and conflicts' (Wal, Z. van der, L. Huberts, H. van der Heuvel & E. Kolthoff 2006).
- Wal, Z. van der, L. Huberts, H. van der Heuvel & E. Kolthoff (2006), *Central values of government and business: differences, similarities, and conflicts*. In: Public Administration Quarterly. Elizabethtown: The Southern Public Administration Education Foundation.
- Weggeman, M. (2001), *Kennismanagement*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2003), *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M., G. Wijnen & R. Kor (1985/2003), *Ondernemen binnen de onderneming*. Deventer: Kluwer.
- Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Random House.
- Wellink, J. (2009), *Incubators als Value creators*. In: Real estate magazine, nr. 66, p. 31-33.
- Wenselaar, W.J.H. (2006), *Woningcorporaties en private ontwikkelaars*. In: Service magazine, jrg. 13, nr. 2, p. 23-24.
- Wetenschappelijk Instituut voor het CDA (2005), *Investeren in de samenleving: een verkenning naar missie en positie van de maatschappelijke onderneming*. Den Haag: WI.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004), *Bewijzen van een goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2005), *Vertrouwen in de buurt*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wijffels, H.H.F. (2006), *Rapport van de projectgroep Rechtsvorm maatschappelijke onderneming*. Den Haag: Ministerie van Justitie.
- Winsemius, P. (2008), *Investeren in maatschappelijk vernieuwing*. Enneus Heermalezing.
- Winsemius, P. (2009), *Private taken publieke organisaties: investeren in maatschappelijk vernieuwing*. In: Real estate research quarterly, jrg 8, nr. 2, p. 60.

- Winter, J. (2006), *Governance code woningcorporaties: principes en uitwerkingen*. Utrecht: VTW.
- Wit, R. de (2008), *aeDex/IPD meldt forse toename investeringsactiviteiten corporaties*. In: Vastgoedmarkt, mei, p. 54-55.
- Wollaert, M. (2010), *Holistische marketing helpt de vastgoedmarkt op weg naar volwassenheid*. In: Real estate magazine, nr. 69: p. 17.
- Woningstichting Geertruidenberg (2010), *Jaarverslag 2010*. Roosendaal: WSG.
- Woonbond (2009), *Statuten en huishoudelijk reglement*. Amsterdam: Nederlandse Woonbond.
- WRR, zie: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Yin, R.K. (1984), *Case study research: design en methods*. Beverly Hills: Sage.
- Zijlstra Center (2009), *Resultaten enquête naleving en werkbaarheid Governancecode Woningcorporaties*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

## BIJLAGE 1: Vragenlijst Waarden

Deze vragenlijst bestaat uit 29 vragen, onderverdeeld in vijf thema's: vragen over uzelf, vragen over uw eigen geldmanagement (indien van toepassing), vragen met betrekking tot het financiële beheer van de corporatie, vragen over de betekenis die geld voor u heeft en tenslotte vragen over de financiële crisis en uw persoonlijk welzijn.

Bij een aantal vragen is het mogelijk om voor meerdere antwoorden te kiezen, dit is bij de desbetreffende vragen aangegeven.

Deelname aan het onderzoek is anoniem, uw gegevens worden uitsluitend gebruikt voor het promotieonderzoek van de heer Veuger en worden onder geen enkele voorwaarde aan derden verstrekt.

In de tabellen met antwoorden zijn alle getallen in percentages uitgedrukt.
---

### DEEL I. Vragen over uzelf

#### 1. In welke plaats bent u geboren?

In totaal 74 verschillende plaatsen met aantallen van 1 tot 4 per plaats en 1 niet ingevulde. De verdeling is over het gehele land.

#### 2. In welk jaar bent u geboren?

Gemiddelde leeftijd is 54 jaar. De jongste is 33 jaar oud, de oudste 71 jaar; 50% ligt tussen de 50 en 59 jaar.

#### 3. Wat is uw geslacht?

Man	Vrouw
91	9

#### 4. Wat is uw hoogste opleidingsniveau?

MBO	HBO	WO	Anders
6	43	48	3

#### 5. Hoe lang bent u werkzaam in deze functie?

0-2 jaar	2-5 jaar	5-10 jaar	10 jaar of langer
13	23	17	47

#### 6. Had u in vorige functies ook beslissingsbevoegdheid over financiën?

Ja	Nee
79	21

#### 7. Bent u tevreden met uw huidige baan?

Zeer tevreden	Tevreden	Redelijk tevreden	Ontevreden
55	38	6	1

#### 8. Wat is/was het beroep van uw ouders? [0 = niet ingevuld]

Vader	Moeder
0	0

0	0
Accountant	Huisvrouw
Accountant	Huisvrouw
Administratief medewerker	Administratief medewerker
Agrariër	Huisvrouw
Agrariër	Huisvrouw
Ambtenaar	0
Ambtenaar	0
Ambtenaar	Huisvrouw
Ambtenaar PTT	Huisvrouw
Arbeider	0
Arbeider	Huisvrouw
Architect	0
Automonteur	Bejaardenverzorgster
Bankemployee	Huisvrouw
Bedrijfsleider	0
Bedrijfsleider supermarkt	Bediende supermarkt
Beroepsofficier	0
Beroepsmilitair	Huisvrouw
Bode	0
Boekhouder	0
Boekhouder	Huisvrouw
Boer	Boerin/Huisvrouw
Boer	Huisvrouw
Bouwkundige	0
Burgemeester	Huisvrouw
Chauffeur	Huisvrouw/Coupeuse
Chef inkoop	Docent
Conciërge	Huisvrouw
Dierenarts	Docent
Directeur bouwbedrijf	Huisvrouw
Directeur eigen bedrijf	Huisvrouw
Directeur loodgietersbedrijf	Huisvrouw
Directeur steenfabriek	Huisvrouw
Docent	0
Docent	Huisvrouw
Docent	Maatschappelijk werkster
Dorpssmid	Huisvrouw
Fabrieksarbeider	Huisvrouw
Fabrieksarbeider	Huisvrouw
Fabrieksarbeider	Schoonmaakster
Facilitair manager	Moeder
Groepscommandant Rijkspolitie	0
Heibedrijf	Huisvrouw
Hoofd administratie	0
Hoofd afd. finance & control	Huisvrouw
Hoofd elektrotechnisch ontwerp	Docent
Hoofd financiën waterschap	0
Hoofd personeelszaken	Huisvrouw
Hoofdwaterbouwkundige	Huisvrouw
Huisschilder	Huisvrouw
Inkoper	0
Instructeur Lassen	0



Juwelier	Huisvrouw
Keurmeester	0
Kwaliteitscontroleur	Huisvrouw
Landarbeider	Huisvrouw en hulp vader
Landbouwer	Huisvrouw
Landbouwer	Huisvrouw
Lasser	Caissière
Leidinggevende productieproces in textiel	0
Maatschappelijk werker	Verpleegster
Machinebankwerker	0
Magazijnchef	Dienstbode
Manager facilitaire dienst	Huisvrouw
Manager zorgsector	Manager zorgsector
Metaalbewerker	Winkelier
Meubelmaker-restaurateur	Coupeuse
Middenstander	0
Niet leesbaar	Verkoopster
NS medewerker	Winkelier
Officier bij kon. Landmacht	0
Ondernemer	Hoofd administratie
Ondernemer	Huisvrouw
Ondernemer	Huisvrouw
Ondernemer	Ondernemer
Opzichter	Huisvrouw
Philips	Huisvrouw
Rijksambtenaar Administrateur	Huisvrouw
Stafmedewerker NS	Zonder
Technisch onderzoeker	0
Timmerman	Huisvrouw
Timmerman-aannemer	0
Tussenpersoon verzekering	Administratief medewerker
Vakman	0
Verkoop	Huisvrouw
Vertegenwoordiger	0
Vertegenwoordiger	Huisvrouw
Verzekeringsagent	Docent
Verzekeringsagent	Zonder
Vrachtwagenchauffeur	Huisvrouw
Wegen- en waterbouwkundige	Peuterleidster
Zelfstandig ondernemer	Huisvrouw
Zelfstandig ondernemer	Huisvrouw

### 9. Wat is uw gezinssituatie?

Alleenstaand	Getrouwd	Gescheiden	Weduwe / weduwnaar	Partner
5	84	1	1	9

### 10. Op welke partij heeft u gestemd bij de vorige landelijke verkiezingen?

CDA	D66	Gr.Links	PvdA	PVV	SP	VVD	Anders	Geen
22	16	8	21	2	2	24	4	1

### 11. Wat is uw levensovertuiging?

Katholiek	Protestants	Anders	Geen
25	28	46	1

## DEEL II. Vragen met betrekking tot uw eigen geldmanagement

### 12. Sinds wanneer houdt u zich bezig met investeren van uw eigen kapitaal?

Minder dan een jaar	Nee, daar houd ik mij niet mee bezig	Meer dan een jaar
2	32	66

### 13. Welke investeringen heeft u zelf?

	Ja	Nee
Aandelen	62	38
Fondsen	47	53
Certificaten	14	86
Obligaties	26	74
Grondstoffen	0	100
Goud	5	95
Spaargeld	83	17
Onroerend goed	56	44

### 14. Welke investeringsperiodes houdt u aan?

0-2 jaar	jaar	Meer dan 5 jaar	Overig	Geen antwoord
9	11	42	7	31

### 15a. Hoe zou u uw investeringsgedrag beoordelen? [zeker (1) of risicovol (5)]

1	2	3	4	5	Geen antwoord
12	31	17	7	1	32

### 15b. Hoe zou u uw investeringsgedrag beoordelen?

[stabiel en langzaam (1) of snel hoge rendementen halen (5)]

1	2	3	4	5	Geen antwoord
17	30	19	2	1	31

### 16. Wat is de samenstelling van uw vermogen?

Vooral contant vermogen	Deel vast geïnvesteerd, deels contant	Vooral vast geïnvesteerd	Geen antwoord
9	43	17	31

### 17. Stel dat u vandaag gaat beslissen over de verandering in uw vermogenssamenstelling. Op grond van welke reden zou u deze beslissing nemen?

	Uit vrees geld te verliezen	Om meer geld te verdienen	Investeren tijdens een crisis biedt mogelijkheden	Zekere investeringen zijn de beste manier om vermogen zeker te stellen	De crisis is een kans
Ja	24	12	32	41	15
Nee	76	88	68	59	85

### 18. Hoe zou u de volgende stellingen beoordelen?

[1=zeer mee eens – 5 zeer mee oneens]

a. Het nemen van een lening om iets te kunnen kopen vind ik vrij normaal

1	2	3	4	5	0
5	17	19	32	17	4

b. Lening betekent 'vertrouwen'

1	2	3	4	5	0
5	32	27	19	10	3

19. Hoort het verdienen van veel geld tot een van uw levensdoelen?

Ja	Nee	Misschien	Geen antwoord
12	76	11	1

**DEEL III. Vragen met betrekking tot het geldmanagement binnen de organisatie**

20. Sinds wanneer houdt u zich bezig met investeren van het kapitaal van de organisatie waarbinnen u werkzaam bent?

Minder dan een jaar	Meer dan een jaar	Niet ingevuld
2	95	3

21. Bij welk type investering heeft u zelf invloed gehad?

	Ja	Nee
Aandelen	14	86
Fondsen	8	92
Certificaten	5	95
Obligaties	12	88
Grondstoffen	0	100
Goud	24	76
Spaargeld	94	6
Onroerend goed	76	24

22. Welke investeringsperiode houdt u aan?

0-3 jaar	3-7 jaar	> 7 jaar	Overig	Geen antwoord
5	6	78	9	2

23. Hoe zou u het investeringsgedrag van uw organisatie beoordelen?

a. [zeker (1) / risicovol (5)]

1	2	3	4	5	Geen antwoord
40	42	12	4	0	2

b. [snel hoge rendementen behalen (1) / stabiel en langzaam (5)]

1	2	3	4	5	Geen antwoord
1	5	7	45	40	2

**DEEL IV. Welke betekenis heeft geld voor u?**

STELLINGEN	% Mee eens	% Niet mee eens / niet mee oneens	% Mee oneens
Over geld praat men niet	13	31	57
Geld is een gouden kooi	21	37	42
Geld- dat zijn tegenwoordig bankpassen en andere niet tastbare papieren die niemand meer beheerst	19	21	60
Geen pijn, geen prijs (geen geld!)	17	48	35
Geld is macht	82	13	5
Geld groeit niet aan bomen	96	2	2
Geld geeft vrijheid	80	16	4
Geld maakt sexy	18	38	44
Geld verschaft respect	21	38	41
Geld sparen is belangrijk	74	24	2
Lening betekend 'vertrouwen'	40	29	31
Iedereen streeft naar vermeerdering van zijn geld	37	47	16
Veel geld is niet zonder risico te verkrijgen	63	23	14
Geld geeft je de mogelijkheid om te zijn wat en wie je wilt	29	37	34
Geld is vluchtig geluk	56	26	18
Ik ben van mening dat geld de meeste van mijn problemen zou kunnen oplossen	9	27	64
Ik denk vaak over geld na en wat ik ermee zou kunnen doen	18	32	50
Ik geef vaak geld uit als ik depressief ben	4	15	81
Mijn financiële situatie is slechter dan de meeste mensen denken	5	30	65
Algemeen gezien is geld gewoon goed	81	19	0
Geld is een uitdrukking van prestatie	51	36	13
Het hebben van geld is immoreel	8	15	77
Geld zal altijd de wereld regeren	69	15	16
Veel geld hebben betekent dat men luxe heeft	40	34	26
De meeste mensen willen een goede baan om veel geld te verdienen	40	29	31
Geld is de wortel van al het kwaad	16	34	50

## DEEL V. Financiële crisis en uw persoonlijk welzijn

### 24. Heeft de crisis uw leven veranderd?

Helemaal niet	Weinig	Zeer
43	56	1

**25. Zo ja, beschrijf u dan kort in welk opzicht (bijvoorbeeld gezondheidsproblemen, zorgen, weinig vakantie, werkloosheid, etc.).** 74 respondenten hebben geen antwoord gegeven, 22 wel. De (maximaal 3) reacties van deze 22 zijn hierna weergegeven.

1	2	3
Waardeontwikkeling woning gestagneerd	Pensioenvooruitzichten onzeker	
Zorgen	Zakelijk verkoop woning moeizaam	Werkeloosheid in de familie
Zorgen	Economie uit het dal laten komen	De crisis bestrijden
Gaat weer kritisch kijken naar uitgaven		

Zorg om verkoopprognose woningen	Minder beschikbaarheid financiën	
Vertalen naar kansen en bedreigingen op werk en privé		
Iets beter op uitgaven/kosten letten	Als interim-manager enige zorg over vervolgo opdracht	
Minder te besteden	Werkeloosheid in omgeving (familie en kennissenkring)	
Echtgenoot werkloos		
Maakt mensen bewuster dat niet alles kan	Voorbeeld Griekenland, weelde/armoede	Geld maakt mensen arm
Zorg over de betaalbaarheid van pensioenen	Zorg om de prijsontwikkeling in de koopmarkt(huizen)	Waardedaling onroerendgoedfonds
Terughoudend bij uitgaven, investeringen	Meer wantrouwend: geschonden vertrouwen	
Meer kiezen voor zekerheidjes dan ik anders gedaan had		
Vooral m.b.t. het werk, minder	Investeringscapaciteit, meer	Managen / sturen op cashflow
Wat beter nadenken over toekomst financiële situatie		
Meer gericht op wonen en leven na arbeidzaam leven		
Na verhuizing het 2de huis nog steeds te koop		
Ik ben wat geld kwijtgeraakt	Mijn vertrouwen in het overheidsfunctioneren gedaald	Bevestiging gekregen dat risico's echt bestaan
Aanpassing investeringen		
Meer moeten doen om in beeld te blijven (werkeloosheid)	Door de hoge druk wordt plezier minder (gezondheid)	
Bewustwording		

## 26. Hoe zou u de volgende stellingen beoordelen? [1=zeer mee eens – 5 zeer mee oneens]

a. Ik ben van mening dat geld de meeste van mijn problemen zou kunnen oplossen.

1	2	3	4	5	0
0	9	25	47	14	0

b. Ik denk over geld na en wat ik ermee zou kunnen doen.

1	2	3	4	5	0
2	13	31	39	9	1

## 27. Wat zijn momenteel uw grootste angsten?

	Ja	Nee
Niet genoeg geld te hebben als ik ouder ben	8	92
Verlies van een geliefde	52	48
Niet in staat zijn om mijn leven te beheersen	15	85
Geen goede baan te krijgen	2	98
Mijn werk te verliezen	9	91
Ziek te worden	38	62
Eenzaam te zijn	12	88
Existentiële vragen kwellen mij	3	97
Waarvoor zou ik bang moeten zijn	32	68



## BIJLAGE 2: Vragenlijst Waarden en besturen

Deze enquête bestaat uit drie onderdelen. De uitkomsten van het onderzoek worden uitsluitend en volledig anoniem gebruikt in het promotieonderzoek van Jan Veuger. De enquête bestaat uit drie onderdelen.

In het eerste deel staan vragen over uzelf.

In het tweede deel leest u vier stellingen. Hiervan wordt gevraagd of en in hoeverre u het met de stelling eens of oneens bent. Het onderwerp is de maatschappelijke opgave van de corporatie.

In deel drie staan acht stellingen die gaan over de waarde en besturing van maatschappelijk vastgoed.

In het vierde deel vindt u acht stellingen die wel of niet van toepassing zijn op u corporatie. U kunt aangeven of u wel of niet met de stellingen eens bent door ja of nee aan te vinken.

Ten slotte wordt u nog gevraagd tot welke referentiegroep uw corporatie behoort. De tabel geeft een onderverdeling waaruit u een keuze kunt maken. Markeert u desgewenst de meest van toepassing zijnde groep. Denkt u kort over iedere vraag na en beantwoordt deze vervolgens door middel van aankruisen van uw antwoord.

1 = zeer mee eens; 2 = mee eens; 3 = niet mee eens / niet mee oneens; 4 = mee oneens; 5 = zeer mee oneens

In de tabellen met antwoorden zijn alle getallen in percentages uitgedrukt.
---

### DEEL 1

#### 1. In welke regio bent u werkzaam?

Midden Nederland	Zuid Nederland	Randstad	Overig
9	18	36	9

#### 2. In welke functie bent u werkzaam?

(algemeen) directeur/bestuurder	88
Beleidsadviseur	3
Manager woonbeleid en onderzoek	3
Portefuillemanager	3
Senior Planontwikkelaar	3

#### 3. Hoe lang bent u werkzaam in deze functie?

0 tot 2 jaar	2 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	10 jaar en langer
12	30	11	46

#### 4. In welk jaar bent u geboren?

t/m 40 jaar	40-45 jaar	45-50 jaar	50-55 jaar	55-60 jaar	> 60 jaar
3	0	21	22	33	21

#### 5. Wat is uw geslacht?

Man	Vrouw
79	21

## 6. Wilt u aangeven in welke referentiegroep u valt?

Studentenhuisvesting	0
Ouderenhuisvesting	3
Grote herstructureringscorporaties	42
Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties	24
Gemiddeld profiel	6
Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	6
Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	3
Corporaties met relatief jong bezit (vanaf 1980)	3
Corporaties met marktgevoelig bezit	12
Corporaties met stabiele portefeuille	18
Overige corporaties	3

## DEEL 2

### 7. Een maatschappelijke opgave – met een normatief kader van stakeholders – kan alleen worden beoordeeld als de corporatie haar eigen keuze maakt.

Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens	Geen antwoord
30	42	9	9	0%	10

### 8. Aan een corporatie kunnen maatschappelijke opgaven gesteld worden.

Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens
55	42	0	0	3

### 9. De maatschappelijke opgave die aan corporaties worden gesteld zijn meetbaar.

Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens
18	36	33	10	3

### 10. De waardering voor het wonen verandert en is afhankelijk van de levensfase waarin men verkeert.

Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens	Geen antwoord
27	42	15	13	0%	3

## DEEL 3

### 11. Bijtellingen in de woningmarkt hebben een effect op marktwaarde.

Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens	Geen antwoord
42	49	3	0	3%	2

### 12. Effecten op marktwaarde veroorzaken een reactie op behoefte en toegankelijkheid van wonen.



Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens	Geen antwoord
30	42	15	3	7%	3

**13. Houding en gedrag van bewoners geven richting aan de wijze waarop men wonen waardeert.**

Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens	Geen antwoord
21	58	6	6	6%	3

**14. Wonen is een sociale activiteit die betekenis verleent aan de omgeving en daardoor leefbaarheid oplevert.**

Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens	Geen antwoord
36	43	18	0	0%	3

**15. Leefbaarheid is een onderdeel van wonen en de stuurbaarheid daarvan is maar beperkt te bevorderen.**

Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens	Geen antwoord
9	30	15	30	13%	3

**16. Subsidiëring van maatschappelijk vastgoed moet leefbaarheid van de woonomgeving bevorderen.**

Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens	Geen antwoord
18	30	21	24	3%	3

**17. Wonen voorziet in een behoefte waarin het maatschappelijk vastgoed een rol speelt.**

Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens	Geen antwoord
15	55	15	0	3%	12

**18. Een corporatie kan alleen maatschappelijk vastgoed managen als de definitie daarvan is omschreven door de overheid.**

Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens	Geen antwoord
3	0	3	46	45%	3

**DEEL IV: Acht stellingen: 'Positie van uw corporatie'**

**19. Uw corporatie behaalde goede resultaten in het jaar 2008 en 2009 op basis van de verantwoordingsinformatie (dVi) van het verslagjaar 2008 en 2009 volgens de normen van het CFV met het oordeel A.**

Ja	Nee
88	12

**20. Het resultaat van uw corporatie is van uw corporatie zelf (niet in samenstelling met andere branchevreemde organisaties).**

Ja	Nee
88	12

**21. Uw corporatie heeft een aantoonbare verankering met vastgoedsturing. Aantoonbaar is dat in de begroting een duidelijke relatie is met de missie, visie en ontwikkeling van haar vastgoedportefeuille.**

Ja	Nee
100	0

**22. Welke methodiek van vastgoedsturing gebruikt Uw corporatie?**

	Ja	Nee	Geen antwoord
'Beleidsachtbaan RIGO-methodiek' – een geaccepteerde methodiek van vastgoedsturing	49	48	3
'Strategisch Voorraad Beleid van het OTB-TUD' – een geaccepteerde methodiek van vastgoedsturing	18	79	3
Een andere methodiek, namelijk: - Aedex waardebeoordeling en portefeuillemanagement - combinatie van modellen - eigen bewerking 8-baan - eigen model - eigen model Strategisch Opgave Beleid (SOB) - Sturen op SVB gekoppeld aan kengetallen model PWC - we gebruiken onze eigen methoden	33		

**23. De corporatie moet op het moment van deze enquête een positieve ontwikkeling vertonen in de zin van een professioneel gedrag. Parameters zijn:**

	Ja	Nee	Geen antwoord
Prospectieve informatie (dPi) 2008 t/m 2013 (verplicht)	85	9	6
Volgens de normen van IPD Nederland (betreft en vrijwillige deelname)	36	58	6
Volgens de normen van het KWH (betreft een vrijwillige deelname)	67	30	3
Volgens de normen van Aedes (vrijwillige deelname branche organisatie)	79	18	3

## BIJLAGE 3: 60 geselecteerde corporaties enquête

### Waardenenken & Besturen

<i>Naam corporatie</i>	<i>Vestigingsgemeente</i>	<i>Plaats</i>	<i>Woongelegenden 2009</i>
<i>Stichting Ymere</i>	<i>Amsterdam</i>	<i>Amsterdam</i>	<i>77754</i>
<i>Stichting Vestia Groep</i>	<i>Rotterdam</i>	<i>Rotterdam</i>	<i>73581</i>
<i>Stichting de Alliantie</i>	<i>Huizen</i>	<i>Huizen</i>	<i>57208</i>
<i>Stichting Portaal</i>	<i>Baarn</i>	<i>Veenendaal</i>	<i>53507</i>
<i>Woonstad Rotterdam</i>	<i>Rotterdam</i>	<i>Rotterdam</i>	<i>47327</i>
<i>Woningstichting Eigen Haard</i>	<i>Amsterdam</i>	<i>Amsterdam</i>	<i>44680</i>
<i>Stichting Woonzorg Nederland</i>	<i>Amsterdam</i>	<i>Amstelveen</i>	<i>43453</i>
<i>Woonbron</i>	<i>Rotterdam</i>	<i>Rotterdam/Amsterdam</i>	<i>39978</i>
<i>Woningstichting Rochdale</i>	<i>Amsterdam</i>	<i>Zuidoost</i>	<i>39913</i>
<i>Staedion</i>	<i>'s-Gravenhage</i>	<i>'s-Gravenhage</i>	<i>32393</i>
<i>Woonstichting De Key</i>	<i>Amsterdam</i>	<i>Amsterdam</i>	<i>30463</i>
<i>Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl</i>	<i>Eindhoven</i>	<i>Eindhoven</i>	<i>30419</i>
<i>Com.wonen</i>	<i>Rotterdam</i>	<i>Rotterdam</i>	<i>30375</i>
<i>Stadgenoot</i>	<i>Amsterdam</i>	<i>Amsterdam</i>	<i>29907</i>
<i>Stichting Iefier</i>	<i>Sappemeer</i>	<i>Hoogezand</i>	<i>29561</i>
<i>Mitros</i>	<i>Utrecht</i>	<i>Utrecht</i>	<i>29124</i>
<i>Stichting WonenBrebreg</i>	<i>Tilburg</i>	<i>Tilburg</i>	<i>26413</i>
<i>Stichting Mooiland</i>	<i>Wageningen</i>	<i>Amersfoort</i>	<i>26224</i>
<i>Vivare</i>	<i>Arnhem</i>	<i>Arnhem</i>	<i>24461</i>
<i>Wonen Limburg</i>	<i>Roermond</i>	<i>Roermond</i>	<i>22966</i>
<i>Woningstichting Haag Wonen</i>	<i>'s-Gravenhage</i>	<i>'s-Gravenhage</i>	<i>22606</i>
<i>WoonFriesland</i>	<i>Boarnsterhim</i>	<i>Grou</i>	<i>20654</i>
<i>Stichting elkien</i>	<i>Leeuwarden</i>	<i>Leeuwarden</i>	<i>17945</i>
<i>Stichting Woonpunt</i>	<i>Beek</i>	<i>Elsloo LB</i>	<i>17834</i>
<i>Vidomes</i>	<i>Delft</i>	<i>Delft</i>	<i>17756</i>
<i>Stichting AlleeWonen</i>	<i>Roosendaal</i>	<i>Roosendaal</i>	<i>17345</i>
<i>De Woonplaats</i>	<i>Enschede</i>	<i>Enschede</i>	<i>17102</i>
<i>Stichting Maasdelta Groep</i>	<i>Spijkenisse</i>	<i>Spijkenisse</i>	<i>16708</i>
<i>Stichting Parteon</i>	<i>Zaanstad</i>	<i>Wormerveer</i>	<i>16516</i>
<i>Stichting Accolade</i>	<i>Smallingerland</i>	<i>Heerenveen</i>	<i>16323</i>
<i>Stichting Actium</i>	<i>Assen</i>	<i>Assen</i>	<i>16028</i>
<i>Woningcorporatie Domijn</i>	<i>Enschede</i>	<i>Enschede</i>	<i>15589</i>
<i>Woningstichting PWS Rotterdam</i>	<i>Rotterdam</i>	<i>Rotterdam</i>	<i>15050</i>
<i>Stichting Woonbedrijf Ieder1</i>	<i>Deventer</i>	<i>Deventer</i>	<i>14934</i>
<i>BrabantWonen</i>	<i>Oss</i>	<i>Oss</i>	<i>14626</i>
<i>Stichting deltaWonen</i>	<i>Zwolle</i>	<i>Zwolle</i>	<i>14540</i>
<i>Stichting Wonen Zuid</i>	<i>Roermond</i>	<i>Roermond</i>	<i>14140</i>
<i>Stichting Woonmaatschappij ZO</i>			
<i>Wonen</i>	<i>Sittard-Geleen</i>	<i>Sittard</i>	<i>13891</i>
<i>DUWO</i>	<i>Delft</i>	<i>Delft</i>	<i>13861</i>

<i>Naam corporatie</i>	<i>Vestigingsgemeente</i>	<i>Plaats</i>	<i>Woongelegeden 2009</i>
<i>Pré Wonen</i>	<i>Haarlem</i>	<i>Haarlem</i>	<i>13739</i>
<i>Stichting Nijestee</i>	<i>Groningen</i>	<i>Groningen</i>	<i>13734</i>
<i>Stichting Talis</i>	<i>Nijmegen</i>	<i>Nijmegen</i>	<i>13500</i>
<i>Stichting Zayaz</i>	<i>'s-Hertogenbosch</i>	<i>'s-Hertogenbosch</i>	<i>13496</i>
<i>Stichting Acanthus Groep</i>	<i>Winschoten</i>	<i>Veendam</i>	<i>13427</i>
<i>Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland</i>	<i>Alkmaar</i>	<i>Alkmaar</i>	<i>13283</i>
<i>Stichting Volkshuisv.groep Wooncompagnie</i>	<i>Hoorn</i>	<i>Hoorn NH</i>	<i>13059</i>
<i>Trivire</i>	<i>Dordrecht</i>	<i>Dordrecht</i>	<i>13010</i>
<i>Stichting IntermarisHoeksteen</i>	<i>Hoorn</i>	<i>Hoorn</i>	<i>12801</i>
<i>Welbions</i>	<i>Hengelo</i>	<i>Hengelo OV</i>	<i>12801</i>
<i>Waterweg Wonen</i>	<i>Vlaardingen</i>	<i>Vlaardingen</i>	<i>12768</i>
<i>Stichting Volkshuisvesting Arnhem</i>	<i>Arnhem</i>	<i>Arnhem</i>	<i>12451</i>
<i>Stichting Woonconcept</i>	<i>Meppel</i>	<i>Meppel</i>	<i>12333</i>
<i>Stichting Woonplus Schiedam</i>	<i>Schiedam</i>	<i>Schiedam</i>	<i>12071</i>
<i>Servatius Woningstichting</i>	<i>Maastricht</i>	<i>Maastricht</i>	<i>11827</i>
<i>Thuisvester</i>	<i>Oosterhout</i>	<i>Oosterhout</i>	<i>11825</i>
<i>Stichting Kleurrijk Wonen</i>	<i>Geldermalsen</i>	<i>Geldermalsen</i>	<i>11536</i>
<i>Woongroep Holland</i>	<i>Amstelveen</i>	<i>Amstelveen</i>	<i>11335</i>
<i>Woningstichting Kennemer Wonen</i>	<i>Alkmaar</i>	<i>Alkmaar</i>	<i>10116</i>
<i>HW Wonen</i>	<i>Oud-Beijerland</i>	<i>Oud-Beijerland</i>	<i>10085</i>
<i>Woningstichting Den Helder</i>	<i>Den Helder</i>	<i>Den Helder</i>	<i>10024</i>
<b><i>Totaal aantal woongelegeden 2009</i></b>			<b><i>1362376</i></b>

## **BIJLAGE 4: Geïnterviewden (8.3) Besturing van maatschappelijk vastgoed en (8.4) Vier hypothesen**

### **8.3: Besturing van maatschappelijk vastgoed**

1. Directeur/bestuurder **Stadgenoot Amsterdam** (34.000 verhuureenheden) in de periode van 1982 tot en met 2011, die bekend staat als een typische stedenbouwkundige volkshuisvester en voorgedragen is door de directeur van de brancheorganisatie Aedes om het interview aan te gaan, gezien de vraagstelling en zijn ruime ervaringen binnen de volkshuisvesting. De geïnterviewde directeur/bestuurder is eind 2011 met pensioen gegaan.
2. Directeur/bestuurder **Woonplaats Enschede** (20.000 verhuureenheden) in de periode van 1996 tot en met mei 2012, die als trendsetter geldt binnen de woningcorporatie met spraakmakende projecten als het voorzieningencentrum Prismare dat is ontstaan na de vuurwerkramp in Enschede. Hij is bewust niet lid van de brancheorganisatie Aedes.
3. Directeur/bestuurder **Alliantie Amsterdam** (80.000 verhuureenheden), die verantwoordelijk is voor de grootste woningcorporatie in Nederland en het meest zichtbaar in de media aanwezig is geweest. Hij is voorzitter van De Vernieuwde Stad. De geïnterviewde directeur/bestuurder vertrekt in 2013 met vroegpensioen nadat zijn opvolger bekend is.
4. Woordvoerder en senior beleidsmedewerker **Vereniging Nederlandse Woonbond**, een ervaringsdeskundige binnen de Woonbond vanuit het perspectief van de gebruiker. Hij is door de algemeen directeur van de Woonbond als de vertegenwoordiger van het gedachtegoed van de Woonbond voorgedragen. Daarnaast is hij lid van de Raad van Commissarissen van De Key Amsterdam (30.000 verhuureenheden) in de periode van 2003 tot en met 2010 en ervaringsdeskundige op het gebied van sturing gezien de recente negatieve ontwikkelingen binnen de Key in 2009 en 2010. Tevens lid van de Raad van Commissarissen Vestia van 2001 tot en met 2010. De geïnterviewde woordvoerder en senior beleidsmedewerker is eind 2011 werkzaam bij Aedes als senior policy advisor.
5. Algemeen directeur van het **Waarborgfonds Sociale Woningbouw** (WSW) in de periode van 1991 tot op heden. Het WSW geeft garanties aan financiers die woningcorporaties leningen verstrekken voor sociale woningbouwprojecten en leningen voor maatschappelijk vastgoed. Vanuit deze rol heeft het WSW duidelijke opvattingen. In 2012 is door het WSW een tweede

directeur/bestuurder aangesteld die met de geïnterviewde nu het bestuur vormt van het WSW. De algemeen directeur is gestopt in 2013.

#### 8.4: Vier hypothesen

1. Directeur/bestuurder **Eigen Haard Amsterdam** (48.000 verhuureenheden) in de periode van 2009 tot en met heden. Eigen Haard is opgericht in 1902 als woningbouwvereniging en na verschillende fusies en overnames is zij in 2002 een woningstichting geworden. Zij is actief in Amsterdam, Aalsmeer, Amstelveen, Landsmeer, Lisse, Ouder Amstel en de Zaanstreek.
2. Directeur/bestuurder **Elkien** (18.000 verhuureenheden) in de periode van 2010 tot op heden als enige bestuurder. Elkien is verdeeld over negen gemeenten in Friesland, waarbij de helft van het bezit zich in Leeuwarden bevindt.
3. Voorzitter van de Raad van bestuur **Lefier** (33.000 verhuureenheden) in de periode van 2009 tot en met januari 2012. Lefier is de grootste woningcorporatie in Noord Nederland met een krimpprognose en drie lokaal verankerde woonbedrijven in Groningen, Hoogezand/Stadskanaal en Emmen. Het bestuur van Lefier is in 2011 geschorst, de voorzitter is in 2012 afgetreden.
4. Lid Raad van Commissarissen van **Lefier** (33.000 verhuureenheden) in de periode van 2006 tot en met 2012. Hij is lid van de Vereniging Toezichhouders Woningcorporaties en van de Raad van Commissarissen van SLS Wonen 2008-2012.
5. Hoofd Strategie en Beleid Woningstichting **De Key** (34.000 verhuureenheden), Amsterdam in de periode van 2008 tot en met 2012. Hij heeft het (interim)bestuur ondersteund in haar zoektocht naar een consolidatie van de organisatie in de roerige tijden van De Key in 2009-2010.
6. Hoofd markt- en vastgoedadvies **Accolade** (17.000 verhuureenheden) in de periode van 2004 tot en met heden in de gemeenten Heerenveen, Drachten, Franeker, Joure en Sneek. Accolade is een fusieorganisatie van meerdere kleine corporaties en zit in de fase van heroriëntatie na de fusie.

## BIJLAGE 5: Afkortingen

ALM	Asset-Liability Management
BBS	Besluit Beheer Sociale Huursector
BKZ	Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties
BNG	Bank Nederlandse Gemeenten
BSC	Balanced Score Card
CFV	Centraal Fonds Volkshuisvesting
CMBO	Centrum voor het Bestuur van de Maatschappelijke Onderneming
CPB	Centraal Plan Bureau
CRE	Corporate Real Estate
CREM	Corporate Real Estate Management
DAEB	Diensten van Algemeen Economisch Belang
DESTEP	Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technologische, Ecologische en Politiek-juridische factoren.
DNB	De Nederlandse Bank
dPi	de Prospectieve informatie
dVi	de Verantwoordingsinformatie
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Europese Unie
FAW	Financiële Autoriteit Woningcorporaties
FBI	Fiscale Beleggingsinstelling
HHG	Hanzehogeschool Groningen
HOED	Huisartsen Onder Eén Dak
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
IPD	Investment Property Databank
ISO	International Organization for Standardization
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
KWH	Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector
MES	Money Ehtic Scale
MO	Maatschappelijke Onderneming
MPT	Moderne Portefeuille Theorie
NCW	Netto Contante Waarde
NIAS	Netherlands Institute for Advanced Study in the Humanities and Social Sciences
NIROV	Nederlands Instituut voor Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting
NWR	Nationale Woningraad
PCREM	Public Corporate Real Estate Management
P-CREM^2	Public Corporate Real Estate Multidisciplinary Management
PREM	Public Real Estate Management
RAVO	Raad voor de Volkshuisvesting
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors

ROI	Return On Investment
ROZ	Vereniging Raad voor Onroerende Zaken
RvC	Raad van Commissarissen
SDAP	Sociaal-Democratische Arbeiders Partij
SER	Sociaal-Economische Raad
SERVQUAL	Service Quality
SEV	Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting
SGBB	Stichting Gereformeerde Bouw Bejaardenwoningen
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TCW	Tijdelijke Commissie Woningcorporaties
TI	Toegelaten Instelling
TRR	Total Rate of Return
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
VOGON	Vereniging van Onroerend Goed Onderzoek Nederland
VPB	Vennootschapsbelasting
VRM	Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
VSO	Vaststellingsovereenkomst
VTW	Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties
VwEU	Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie
WOZ	Wet waardering onroerende zaken
WRR	Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
WSW	Waarborgfonds Sociale Woningbouw
WWI	Ministerie van Wonen, Wijken en Integratie



## Over de auteur



De rode draad in het curriculum vitae van Jan Veuger (1966) is strategisch management van (maatschappelijk) vastgoed in het bedrijfsleven en de corporatiesector. Jan rondde zijn studie Master of Real Estate (MRE) in 2006 af op een onderzoek over governance van een woningcorporatie en samenhang van kwaliteitsinstrumenten. Hij is daarmee onderscheiden als beste student MRE in 2006. Jan is eigenaar/directeur van CORPORATE © Real Estate management, lector Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen, lid Committee of quality certificates (CKV) bij Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH), toezichthouder bij vier verschillende maatschappelijke organisaties (130 tot 2.000 werknemers) op het gebied van voortgezet onderwijs (Dr. Nassau College en STOVOH), jeugd- (Vitree) en ouderenzorg (Tangenborgh Groep). Verder is Jan voorzitter stichting Kwaliteit Ontwikkeling Verbetering Onderhoudsbedrijven Nederland (KOVON), Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), auteur van 11 boek(del)en, 53 wetenschappelijk- en professionele publicaties, 4 syllabi, 59 onderzoeksrapporten en heeft 78 lezingen gegeven.