

Verantwoorde corporate governance van
woningcorporaties:

EEN (DES)ILLUSIE?

'De werkelijke problemen kunnen niet worden opgelost op hetzelfde niveau van denken, waarop we waren toen we ze hebben gecreëerd', zei Albert Einstein ooit. Deze uitspraak typeert de actuele voorbeelden van mismanagement binnen de corporaties en politiek (SGBB, Hoofddorp¹), van zelfverrijking (Rochdale, Amsterdam²) en van zelfoverschatting (Woonbron, Rotterdam³ en Aedes⁴). Is alle media-aandacht toeval en gaat het om incidenten of tekent zich een trend af. Kunnen we nog wel sturen op zintuiglijke waarnemingen, waardecreatie, integriteit en vice versa. Zijn (nieuwe) spelregels wel voldoende voor sturing. Is het toezicht wel goed geregeld.

ing. Jan Veuger MRE MRICS

Corporaties zijn geen winstgedreven 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 erop sturen? 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 effectief aan te pakken, is enorm. De lijnen tussen in- en extern, lange en korte termijn worden steeds dunner.

Nogmaals het citaat van Albert Einstein: 'De werkelijke problemen kunnen niet worden opgelost op hetzelfde niveau van denken, waarop we waren toen we ze hebben gecreëerd'. Logisch gevolg hiervan is dat bestuurders zich soms uit balans voelen zonder precies te weten waarom. Vele organisatorische besturingsinstrumenten⁵ gaan over een non-actieve inhoudelijke keuze en geven geen oplossingen, noch het gedrag erdoor beïnvloed. De risico's van een instrumentele en mechanische benadering zijn groot en leiden niet vanzelfsprekend tot het realiseren van de gestelde doelen.

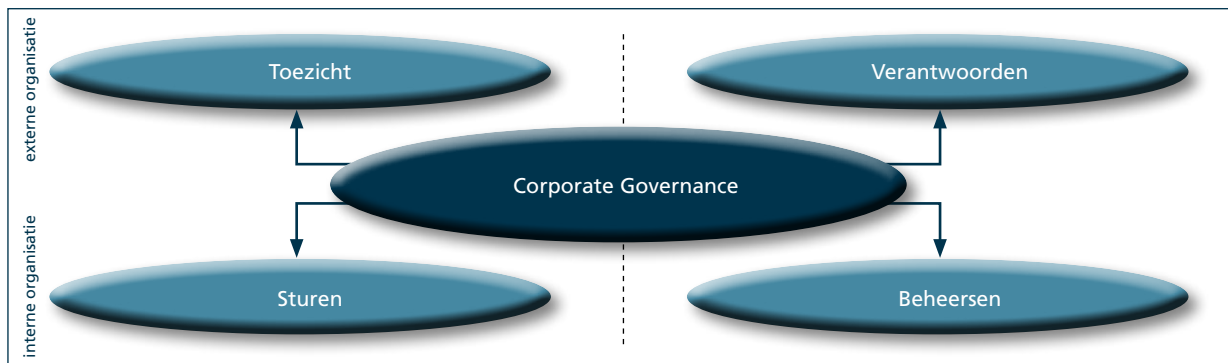
Cruciaal zijn de aanwezige verbanden en is de manier waarop het proces van beïnvloeding door de belangheb-

benden van de gang van zaken bij de organisatie, zowel in de besluitvorming als in de uitvoering, te sturen is. Dit kan overigens wel vanuit *corporate governance*-denken door het maatschappelijk verantwoord, de horizontale verantwoording, het verticaal toezicht en waardegestuurd management.

Een strak en professioneel opgetuigd *governance* is essentieel voor het maatschappelijk ondernemerschap. Zelfsturing als uitgangspunt voor het bevorderen van professionaliteit spelen een belangrijke rol bij effectiviteit, efficiëntie en transparantie. Bij verdere optimalisering van een in- en externe beheersing gaat het niet om een nieuwe organisatie-infrastructuur⁶. Het gaat vooral om een betere integratie en coördinatie van managementmethoden en -technieken (co-existentie en tolerantie) die de organisatie (nu al) gebruikt.

De vraag is ook of ontwikkelingen rondom een nieuw arrangement overheid-corporaties een oplossing biedt. Immers, het werk is ingewikkeld omdat maatschappelijk ondernemerschap te complex is om veel verschillende doelstellingen te verbinden. Toezicht zou dan ook van binnenuit moeten komen, vanuit de Raad van Commissarissen (RvC), en op een zodanige wijze dat de Raad (tenminste) het spectrum van het totale beleid overziet, voldoende focus heeft en behoudt en op de doelen van de onderneming en daarvan afgeleide doelstellingen stuurt. Het inzetten van instrumenten⁷ biedt mogelijk

**BIEDT EEN
NIEUW
ARRANGEMENT
OVERHEID-
CORPORATIES EEN
OPLOSSING**



Figuur 1. Corporate Governance in haar context.

heden, maar is beslist geen garantie dat er daadwerkelijk wordt gestuurd en hoeft ook geen beroep op integriteit te doen. Daarnaast kan visiteren, waarbij de minister geen eigenstandige interventies tegen individuele corporaties kan instellen, een belangrijk hulpmiddel voor de nieuwe autoriteit⁸ zijn. Interventie kan dan alleen op verzoek van die autoriteit gebeuren. Opmerkelijk is dat het voorstel van de Commissie Nieuw Arrangement Overheid-Woningcorporaties, zowel als het wetsvoorstel op Maatschappelijke Onderneming, geen oplossing biedt voor de praktijk van alledag omdat de voorvallen, zoals bijvoorbeeld bij SGBB, Woonbron en Rochdale, over gedrag gaan. Een integratie van deze (wederom) nieuwe instrumenten zou op zijn minst van belang moeten zijn.

Organisaties moeten zelf ook tot op het hoogste niveau nadenken over hoe zij met risicomanagement en *governance* omgaan, zorgen dat ze op eigen kracht toezicht houden, weten wat de gevolgen zijn en vooral hun verantwoordelijkheid nemen⁹. De RvC moet zich meer macht toe-eigenen. Het mag dan ook geen vrijblijvend baantje meer zijn. In de maatschappelijke discussie komt men er nog steeds redelijk mee weg, zelfs als er grote fouten worden gemaakt. De interventie van de minister heeft recent geleid tot het opstappen van de leden van een RvC.

Ethiek, professie en organisatiegrenzen

Uit een onderzoek¹⁰ kwamen bedrijven naar voren die — vanuit een vergelijkbare situatie met hun concurrenten — plotseling accelereerden en in een periode van vijftien jaar explosief groeiden. Wat deze bedrijven onderscheidde van de andere in de branche waren tijdloze factoren: dienstbaar leiderschap, verwerven van de juiste mensen, het blijven zien van harde feiten, een antwoord hebben op drie afbakeningsvragen (wat kunt u het best, waar gelooft u 't meest in en wat is cruciaal voor uw economisch voortbestaan), het beschikken over een gedisciplineerde organisatiecultuur en het (selectief) belang hechten aan technologie, gestaag en volhardend werken zonder revolutionaire doorbraken. Vanuit deze competenties kun je uitgroeien tot excellentie.

Wet- en regelgeving zijn vaak ook onvoldoende mee-groeid en bieden mogelijkheden voor uitzonderlijk of

ontoelaatbaar gedrag¹¹. Zelfregulering kan daarbij een aanvulling zijn en het rolmodel van de organisatie en — nog belangrijker — van de mensen is daarbij van wezenlijk belang. Dat laat onverlet dat het uitsluitend werken volgens de regels van de organisatie, in overeenstemming met de vigerende wet- en regelgeving, de integriteit niet faciliteert. Een relativering is hierbij wel van belang. Tot de menselijke eigenschappen behoren macht, hebzucht en jaloezie, en die zijn van alle tijden. Zolang deze eigenschappen bestaan, worden we geconfronteerd met de gevolgen daarvan, alle inspanningen en instrumenten ten spijt. Minstens zo belangrijk is het werken aan de moraliteit van de betrokken professionals.

De vastgoedsector is de laatste jaren ook sterk geprofessionaliseerd door de komst van belangrijke vakopleidingen en is niet meer te vergelijken met de jaren zestig. Ook het integraal management van vastgoed is een vakgebied. Corporate Real Estate Management (CREM) is een vakgebied dat uitgaat van de gebruiker. Het is een onderschat vakgebied omdat de inzet van het vermogen van vastgoed onvoldoende gezien wordt als een strategisch bedrijfsmiddel. Ook aan het vakgebied van vastgoedmanagement worden steeds hogere eisen gesteld voor het integer handelen. Ook de RICS¹² ziet 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. Daartoe wordt gerekend de bescherming van klanten en consumenten door haar strikte gedragscode, de levering van onpartijdige adviezen, analyses en richtsnoeren. De deelname op persoonlijke titel geeft de intrinsieke waarde van de bestuurder aan.

Belangrijke trend is verder dat organisatiegrenzen nadrukkelijk aan het vervagen zijn. Het denken in ketens door de bedrijfsmuren heen, is een van de belangrijke thema's van dit moment. Daarnaast is er sprake van een veranderend spanningsveld tussen concurrentie 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 sprake van een grote mate van loyaliteit, maar hoe is dat over de grenzen heen? Zeggenschap in een keten is veel lastiger en diffuser¹³.



Figuur 2. De visie van Corporate Real Estate Management.

Het gaat ook vooral om het loslaten van het denken langs de lijnen van de voor de financiële en voor de politieke markt geldende theorie. Gepleit wordt¹⁴ voor het ontwikkelen van een eigen theorie voor het managen van en beleggen in vastgoed. Een theorie toegesneden op specifieke karakteristieken van de vastgoedmarkt, de verschillende typen vastgoedbeleggingen en actoren. Kern is ook dat onderzoek en kennisoverdracht dringend noodzakelijk zijn. Voor het betrokken management is het niet mogelijk om de processen, waarvoor zij verantwoordelijk zijn, zodanig te sturen dat meerdere jaren achtereen de gewenste resultaten worden behaald. Het begrijpen van de waarde van deze resultaten is ook niet eenvoudig, omdat die waarde verschillende verschijningsvormen kent. En dat is vaak niet langer acceptabel voor het directe toezicht, maar ook niet voor de gemeenschap als geheel.

Tot op heden is er onvoldoende sprake van multidisciplinaire samenwerking op vastgoedonderzoeksgedebied¹⁵. Het gaat hierbij dan vooral om de wetenschappen sociale geografie, urbanistiek, planologie en stedenbouwkunde, bouwkunde en civiele techniek, sociaalpsychologie, bedrijfskunde, en financiën, economie en accountancy. Elk van de genoemde wetenschappen heeft invloed op en betekenis voor het vastgoedmanagement.

Het multidisciplinair karakter van vastgoedmanagement vormt vaak een knelpunt bij de bepaling welke waarnemingen inclusief hun context van belang zijn: de verwerking van de benodigde resultaten; hoe die resultaten gelet op hun context beoordeeld moeten worden: het verkrijgen van informatie; hoe het belang van die verkregen informatie binnen de gesignaleerde context te duiden zou zijn: de betekenis- en kennisontwikkeling.

De visualisering van deze processen om meer duidelijkheid te scheppen en inzicht te verkrijgen in de verschillende vormen met de daaraan gekoppelde data is dan ook van wezenlijk belang.

Het Vastgoed INK Balanced Management Model (het VIB-Managementmodel)

Een belangrijk instrument bij het beoordelen van alternatieven voor de inzet van het strategisch vermogen is de

Asset Liability Management-methodiek. Dit model zet het beschikbare vermogen af tegen de opgave. De aeDex/IPD Corporatie Vastgoedindex is daarbij een goed hulpinstrument omdat ze het verschil laat zien tussen commercieel en maatschappelijk rendement — het beleidseffect. Door de beleidswaarde met de marktwaarde te vergelijken, is mogelijk het verwachte rendement te berekenen. Investeringsen kunnen op die manier uit elkaar worden gehaald, waardemodaliteiten¹⁶ kunnen worden vergeleken en keuzes kunnen worden gecommuniceerd.

De maatschappelijke belangenhouders moeten waarborg bieden over de missie, visie en doelstellingen van de onderneming — haar eigen corebusiness! Zelfregulering heeft daarmee ook een veel groter effect en de toename van de professionalisering kan zelfs de visitatie overbodig maken, of moet dat zelfs maken. De aeDex/IPD is wel een gezaghebbend instituut en levert veel input bij het denken over rendement. Het hiervan gebruikmaken is een bewuste keuze om te balanceren op de nulgrens van het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen. De mate van professionaliteit bepaalt de kwalitatieve invulling van het maatschappelijk presteren.

Het VIB-Managementmodel¹⁷ is een antwoord op de vraag van sturing. Vanuit de *corporate governance*-gedachte — om deze centraal te stellen — en de vier velden van sturen, toezicht, verantwoorden en beheersen heeft het model zijn verdieping gevonden in het helder stellen van de dimensies van leiderschap en de positionering van instrumenten. Centraal staat het ALM-model/rekenmethodiek dat de balans vindt tussen het beleid — gericht op een structurele bijdrage vanuit beleggingen — en de opbrengst hiervan, dat voldoende dekking moet geven voor de langdurige verplichtingen. Hieronder liggen in vier lagen de rollen in de vastgoedkolom. Iedere rol heeft haar eigen instrumenten nodig om haar verantwoordelijkheden te kunnen nemen. Er wordt aangegeven op welke niveaus het management en bestuur van een organisatie zich moeten bewegen om te kunnen sturen op de Succes Bepalende Factoren en de Prestatie Indicatoren. Het vierde veld van de Balanced Score Card ligt op het vijfde niveau — de RvC en het bestuur. Hieraan is toegevoegd de dimensie van leiderschap: richten,

inrichten en verrichten. Dit alles levert uiteindelijk een horizontale verankering op van de vastgoedkolom, het ALM-model, de instrumenten en het management. De integrale bedrijfsanalyse beweegt zich op niveau vier en vijf, anticiperend op de *forecasting*. Hiermee ontstaat vanuit de *corporate governance*-gedachte, volgens het eerder aangegeven schema, het complete inzicht in sturen, toezicht, verantwoorden en beheersen. Er wordt dus in samenhang gestuurd op behoud en loyaliteit van de *stakeholder*, waardoor we spreken van een zogenaamd 'stakeholdersloyaliteits-model'. Dit past bij het zogenaamde Rijnlands denken, om de belangen van alle *stakeholders* onderling af te wegen. Het model geeft (in)zicht en met het model kan invulling worden gegeven aan *vision deployment*.

Het besturen van een Boeing 747

Kwaliteit leveren is het uitsluiten van toeval, het afbakenen van functies, bevoegdheden en positie. Dit kan met behoud van decentralisatie van volkshuisvestingsbeleid, en met duidelijke wettelijke regels en kaders waarover geen misverstanden bestaan.

Gezien alle instrumenten die een corporatie ter beschikking heeft, lijkt het besturen van een corporatie op het besturen van een Boeing 747. Een goede piloot maakt voldoende vliegreuen, weet wat zijn bestemming is, heeft zich daar goed op voorbereid en kent zijn dashboard. Hier ligt de oplossing voor bestuurders van een corporatie. Uiteindelijk gaat het allemaal ook om het bepalen van een eigen bestemming, dit te verantwoorden, het hebben van (in)zicht, voldoende aantal 'vliegreuen' en weten wie je aan boord hebt. Dan pas kun je een mooie en behouden reis hebben met een goed resultaat!

HET RIJNLANDS DENKEN: DE BELANGEN VAN ALLE STAKEHOLDERS ONDERLING AFWEGEN

Noten

1. Minister van der Laan voor Wonen, Wijken en Integratie geeft de woningcorporatie SGBB een aanwijzing. Ook zal hij een externe toezichthouder aanstellen voor de periode tot 1 september 2009. Het is vrijwel onmogelijk dat SGBB op eigen kracht de financiële, organisatorische en bestuurlijke problematiek voldoende kan aanpakken. Van der Laan vindt de problemen dusdanig 'complex en diepgaand', dat verdergaande maatregelen noodzakelijk zijn. Bron: *PropertyNL* (26.02.2009).
2. 'Weinig Logica. Interim-bestuurder Gerard Erents, die lopende het onderzoek naar Rochdale als puinruimer is aangesteld, zegt dat Rochdale de investeringen na vijf jaar waarschijnlijk stopt omdat er voor een woningcorporatie 'weinig logica' zit in het plan. Hij zegt dat de Raad van commissarissen hoogstens zeer summier op de hoogte is gebracht van het avontuur aan De Nieuwe Meer. 'Maar ga er maar vanuit dat ze het niet weten. Möllenkamp rapporteerde heel weinig aan ze.' Bron: *Het Financieel Dagblad* (04.02.2009).
3. Woningcorporatie Woonbron is door minister Van der Laan onder curatele geplaatst. De minister stelt een externe toezichthouder aan bij de Rotterdamse woningcorporatie, omdat deze in financiële problemen kwam na de aankoop en ombouw van het stoomschip Rotterdam. Woonbron heeft tot 1 maart de tijd gekregen om een plan op te stellen voor de verkoop van 80% van het schip. Indien de woningcorporatie hier niet aan voldoet, zal de toezichthouder het plan opstellen. De totale investeringskosten in de ss Rotterdam zijn sinds juli 2008 in de raming toegenomen van 180 tot bijna 200 miljoen euro. De oplevering van de boot is uitgesteld van november dit jaar tot het voorjaar van 2009. Bron: *Het Financieel Dagblad* (16-12-2008).
4. 'Aedes topman ontvangt 1 miljoen afscheidsbonus', *Volkskrant* (14.04.2009). 'Afscheidsfeestje Aedes-voorzitter op het laatste moment afgeblazen', *Het Financieel Dagblad* (16.04.2009).
5. Balanced Score Card, KWH-labels, Six Sigma, INK, ISO, et cetera.
6. Zie hier ook de recente reactie van de situatie rondom SGBB in Hoofddorp, om direct te gaan fuseren met een sterke partij. Vraag is of dit een oplossing is, of dat een betere integratie en coördinatie van managementmethoden en -technieken noodzakelijk is.
7. 'De samenhang van kwaliteitsinstrumenten binnen woningcorporaties' in Six Sigma, Ing. Jan Veuger MRE MRICS.
8. 'Nieuwe autoriteit volgens het advies van de Commissie Nieuw Arrangement Overheid — Woningcorporaties', onder leiding van Rien Meijerink. *Aedes Magazine* 1-2009.
9. Zie ook interview prof. dr. Jaap Koelewijn (hoogleraar corporate finance Nyenrode Business University en lector Corporate Governance Hogeschool Inholland) in Managementteam, 20.02.2009.
10. 'Good to Great, Why some companies make the leap ... and others don't.' - Jim Collins (2004), Stanford University Graduate School of Business.
11. 'Ethiek in vastgoed?' - Prof. dr. E. F. Nozeman, em. hoogleraar Vastgoedontwikkeling aan de Universiteit van Groningen en aan de Amsterdam School of Real Estate. Bron: *Service — Studievereniging Real Estate Management en Development Eindhoven*, december 2008.
12. 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.
13. Prof. dr. ir. Ahaus C.T.B., hoogleraar Kwaliteitsmanagement aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen, en coördinator van het bedrijfskundig onderzoek gezondheidszorg UMCG. Daarnaast is hij voorzitter van het NNK, lid van de Dutch Academy for Quality, lid van het bestuur van de stichting SqEME en voorzitter van het Centraal College van Deskundigen in de Zorg (CCvD-Z) van HKZ.
14. Oprichting van CC-REM 'Centre of Competence Real Estate Multidisciplinary' door prof. ir. WG. Keeris MRICS, TiasNimbas Business School Eindhoven. 'Transparante Verantwoorde corporate governance van Wooncom', ing. J. Veuger MRE MRICS (15.12.2006) Master of Real Estate TiasNimbas Business School Eindhoven.
15. 'Concept Businessplan TiasNimbas Business School, Centre of Competence Real Estate Multidisciplinary', prof. ir. WG. Keeris MRICS (13.01.2009).
16. Alleen de term waarde kent, in het Vastgoedbeheer Lexicon van prof. ir. WG. Keeris MRICS, alleen al 43 pagina's tellende opsomming van waardebelevingen.
17. Het model kunt u downloaden via de site www.corporateREM.nl op de pagina Publicaties CORPORATE Real Estate Management.
18. Twintig corporaties, verenigd in de Nieuwe Stad, vrezen voor de uitkomst van ministeriële sturing van het toezicht houdend orgaan (PropertyNL, 10.04.2009). De vraag is of nervositeit hier noodzakelijk is in het kader van posities.
19. 'Integriteit in het geding van woningcorporaties', NRC (18.04.2009)
20. 'Van der Laan wil af van zelfregulering woningcorporaties', *Het Financieel Dagblad* (15.04.2009).



Ing. Jan Veuger MRE MRICS is directeur en mede-eigenaar van CORPORATE Real Estate Management en CORPORATE Fonds Maatschappelijk Vastgoed (www.corporateREM.nl) in Amersfoort en voorzitter van de stichting KOVON. Hij is in 2006 afgestudeerd aan de TiasNimbas Business School en start met een promotie over maatschappelijk vastgoed.