



**ing. J. Veuger MRE MRICS**

Jan Veuger is werkzaam als manager Klantbedrijf bij Wooncom gevestigd in Emmen. Wooncom is een woningcorporatie met ruim 16.000 huurwoningen in Zuid-Oost Drenthe en Oost Groningen. Verder is Jan Veuger lid van de Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS).

In een relatief korte periode verschijnen rapporten met een inhoudelijke verschuiving van professionalisering van financiële en economische bedrijfsvoering naar maatschappelijke bedrijfsvoering: professioneel toezicht (commissie Glasz - 1998), ondernemend maatschappelijk verantwoord (commissie De Boer - 2005), een nieuw bestel voor woningcorporaties (commissie SAS - 2005), visitatiestelsel (commissie De Waal - 2006), toezicht van commissarissen (commissie Schilder - 2006) en Governance Code corporaties (commissie De Winter - 2006). Een indrukwekkende snelheid van ontwikkelingen, aandacht in de branche, de media en de wetenschap.

*‘Door met mensen te werken ontstaat waarde in diverse verschijningsvormen, die beïnvloed worden door de mate van professionaliteit, kennis van de markt en visie op de toekomst van belanghebbenden. De vraag is zou dit in een model onder te brengen zijn en zo ja, hoe zou zo’n model er dan uit kunnen zien, waarbij inzichtelijk gemaakt wordt welke instrumenten hierbij van belang zijn?’*

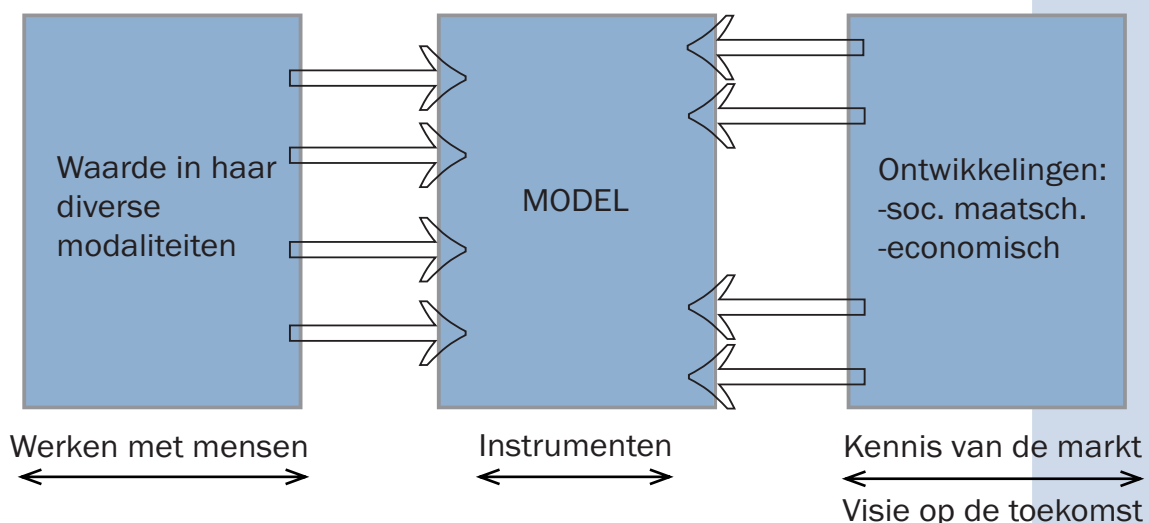
De doelstelling van dit onderzoek is het ontwikkelen van een toetsingsmodel waarmee inzichtelijk kan worden gemaakt welke in te zetten middelen invloed hebben op het creëren van een zo groot mogelijke waarde volgens de perceptie van de stakeholders.

Zie figuur 1

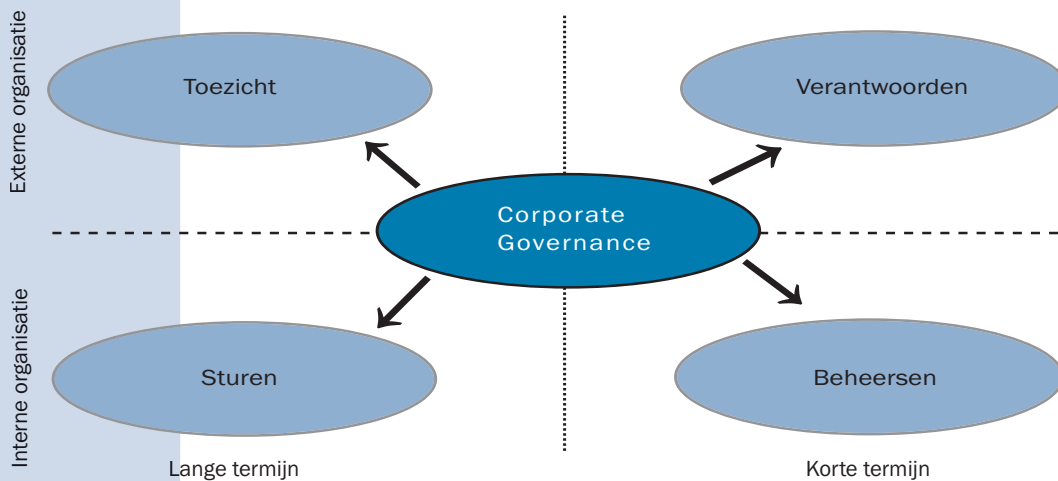
Corporaties zijn dus geen winstgedreven organisaties, maar alloceren bewust middelen voor maatschappelijke doelstellingen. Moeilijkheid is echter deze doelstellingen met elkaar te vergelijken. Maken we de keuze voor lage huren of besteden wij meer aan leefbaarheid en veiligheid? Zolang er geen objectieve wijze is om de doelstellingen met elkaar te vergelijken, zijn dit soort vragen moeilijk te beantwoorden. Het zoeken is naar een model dat inzichtelijk maakt welke instrumenten hier van belang zijn. Er bestaan verschillende gedachten over doelen, over wat belangrijk is en prioriteit, over hoe waarde gecreëerd kan worden en wie hier welke invloed op kan uitoefenen. De complexiteit van de samenwerking om vragen effectief aan te pakken is enorm. De lijn tussen in- en extern, lange en korte termijn wordt steeds dunner.

Zie figuur 2

Om Albert Einstein te citeren: “De werkelijke problemen kunnen niet worden opgelost op hetzelfde niveau van denken, waarop we waren toen we ze hebben gecreëerd”. Dit maakt dat bestuurders zich soms uit balans voelen zonder precies te weten waarom. De Balanced uit Balanced Score Card gaat over een non-actieve inhoudelijke keuze. De risico’s van een instrumentele en mechanische benadering van het gereedschap BSC zijn groot. Het gebruik van een dergelijk instrument leidt niet vanzelfsprekend naar het realiseren van gestelde doelen.



Figuur 1: Toetsingsmodel



Figuur 2: Schema relaties theoretische velden

Cruciaal is hoe er verbanden aanwezig zijn en hoe het proces van beïnvloeding door belang-hebbende van de gang van zaken bij de organisatie, zowel in de besluitvorming als in de uitvoering. Dit vanuit de velden corporate governance, maatschappelijk verantwoorden, horizontale verantwoording en verticaal toezicht en value based management. Een strak en professioneel opgetuigde governance is essentieel voor het maatschappelijk ondernemerschap. Zelfsturing als uitgangspunt voor het bevorderen van professionaliteit spelen een belangrijke rol in effectiviteit, efficiëntie en transparantie. Bij verdere optimalisering van een in- en externe beheersing gaat het niet om een nieuwe organisatie infrastructuur. Het gaat vooral om een betere integratie en coördinatie van managementmethoden en -technieken (co-existentie en tolerantie) die de organisatie (nu al) gebruikt.

Een belangrijk instrument bij het beoordelen van alternatieven voor de inzet van het vermogen is het Asset Liability Management-model. Dit model zet het beschikbare vermogen af tegen de opgave. De Aedex/IPD Corporatie Vastgoedindex is daarbij een goed hulpinstrument en laat het verschil zien tussen commercieel en maatschappelijk rendement, het beleidseffect. Door het vergelijken van de beleidswaarde met de marktwaarde is het uitrekenen van het verwachte rendement mogelijk. Investerings kunnen op een dergelijke wijze uit elkaar worden gehaald, waarde-modaliteiten worden vergeleken en keuzes worden gecommuniceerd. De maatschappelijke belangenhouders zouden moeten worden gewaarborgd in de missie, visie en doelstellingen van de onderneming, haar eigen core-business! Zelfregulering geeft daarmee ook een veel groter effect en de toename van de professionalisering zou zelfs de visitatie overbodig maken. De Aedex/IPD is wel een gezaghebbend instituut en levert veel op in het denken over rendement. Gebruik makend hiervan is het 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.

Zie figuur 3

#### Het VIB-Managementmodel

Het VIB-Managementmodel vormt een weerslag als antwoord op de onderzoeksvraag. Vanuit de Corporate Governance gedachte centraal gesteld met 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 positionering van instrumenten.

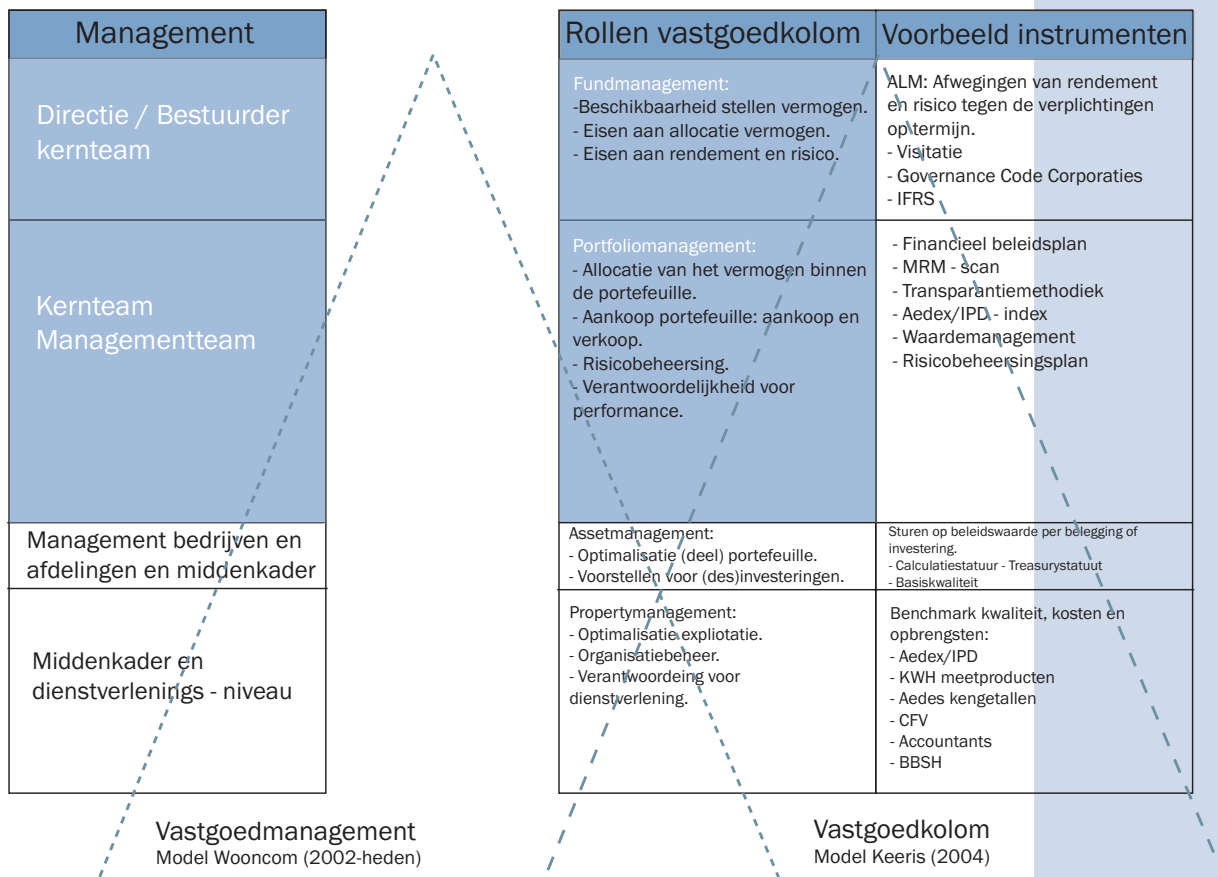
Centraal staat het ALM-model/rekenmethodiek dat de balans vindt in het beleid dat is gericht op een structurele bijdrage vanuit beleggingen en vanuit de opbrengst hiervan die voldoende dekking moet geven voor de langdurige verplichtingen. Hieronder liggen in een gelaagdheid van vier lagen, de rollen in de vastgoedkolom. Iedere rol heeft daarmee ook haar eigen instrumenten nodig om haar verantwoordelijkheden te nemen. Aangegeven is op welke niveaus het management van Wooncom zich zal moeten bewegen met het sturend vermogen in de Succes Bepalende Factoren (SBF) en de Prestatie Indicatoren (PI). Het vierde veld van de Balanced Score Card -met specifiek voor Wooncom de velden maatschappelijk en financieel rendement die beide vrijwel hetzelfde gewicht kennen maar waarbij het financieel rendement kaderstellend is - ligt op niveau vijf, 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 schema 'relaties theoretische velden het complete inzicht in sturen, toezicht, verantwoorden en beheersen.

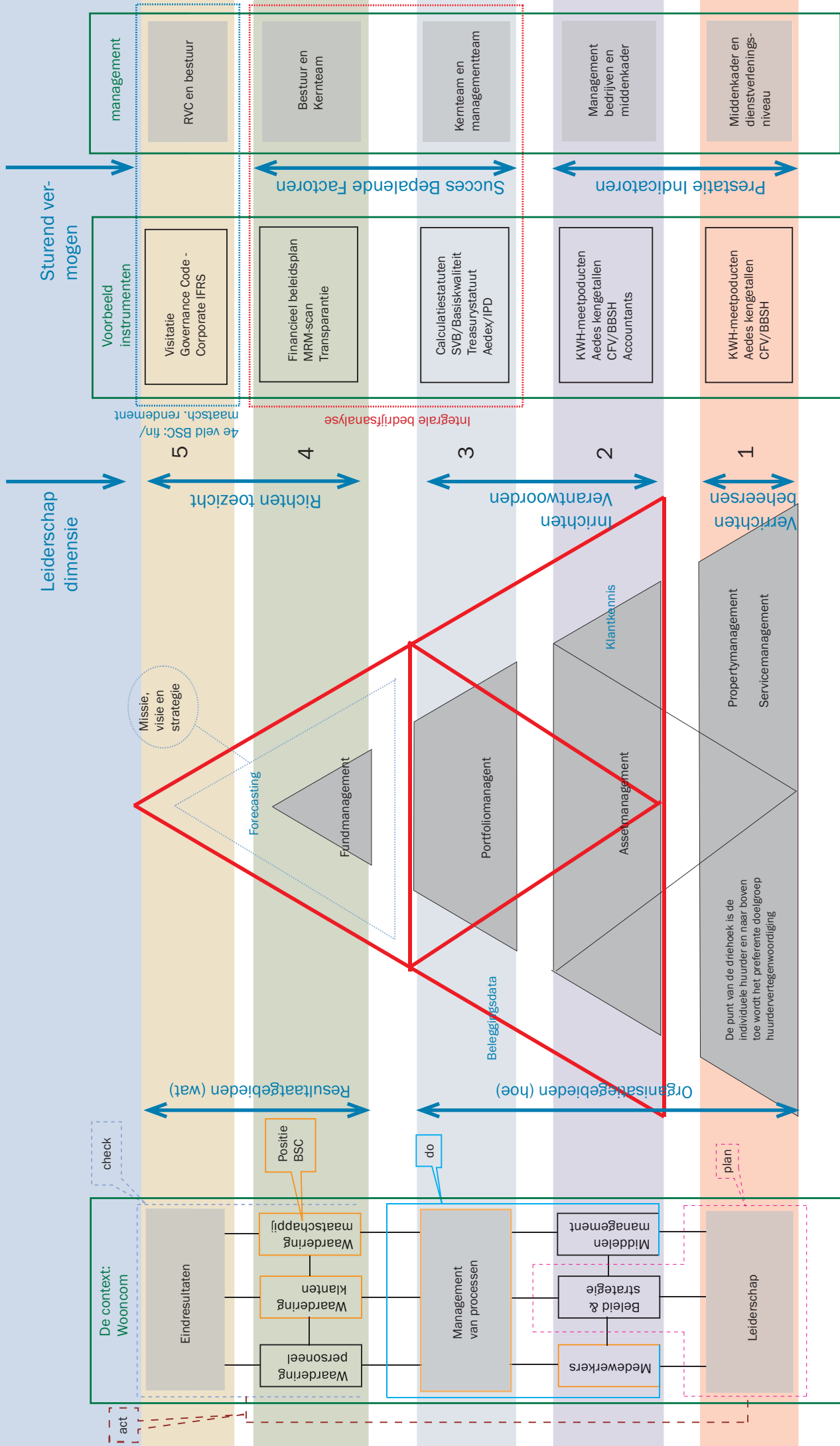
Er wordt dus in samenhang gestuurd op behoud en loyaliteit van de stakeholder, waardoor we spreken van een zogenaamd stakeholdersloyaliteitsmodel. Dit past bij het zogenaamde Rijnlands denken, om de belangen van alle stakeholders onderling af te wegen. De BSC als

instrument levert de perspectieven om de SBF-en te benoemen en is een uitwerking van de dialoog over wat strategie betekent. De risico's van een instrumentele en mechanische benadering van het gereedschap BSC zijn groot in vergelijking tot bijvoorbeeld de resultaatgebieden van het INK-model. Met het model kan invulling worden gegeven aan vision deployment.

Zie figuur 4



Figuur 3: Model rollen management, vastgoedkolom en instrumenten



Figuur 4: Het VIB-Managementmodel