



Ing. Jan Veuger MRE FRICS is eigenaar van CORPORATE Real Estate Management (www.corporateREM.nl). Dit artikel is geschreven binnen het kader van zijn promotieonderzoek over Waardedenken & Besturen aan de Erasmus Universiteit (PiD) met als promotor prof.dr.ing. T.W. Hardjono. Het onderzoek gaat over de waardesturing van maatschappelijk vastgoed in het publieke domein en is mede mogelijk gemaakt door YACHT Nederland (www.yacht.nl). KWH steunt dit promotieonderzoek.

Effectief verantwoord ondernemen

Maak visitatie en benchmarking

Verantwoording en legitimatie zijn voor corporaties begrippen die steeds belangrijker worden.

Zeker gezien een aantal incidenten uit het verleden waarbij sprake was van geldverspilling. Corporaties moeten aan de buitenwereld laten zien waarmee ze bezig zijn en dat ze op een correcte manier handelen. Visitatie en benchmarking zijn instrumenten om zichtbaar te maken waar de corporatie staat. Vooral benchmarking neemt een steeds prominentere plek in. Om een corporatie efficiënt, effectief en verantwoord te kunnen leiden, pleit Jan Veuger voor een combinatie van die twee instrumenten.

De overheidsdruk en de crisis maken het afleggen van verantwoording en legitimatie voor corporaties steeds belangrijker. Om conflictgevoeligheid te minimaliseren, is het raadzaam voor corporaties te werken met een zorgvuldig vastgelegde structuur, samenstelling en taakstelling van bestuur en toezicht. Een systeem is echter pas succesvol als de betrokken mensen bekwaam en integer zijn en verantwoording willen afleggen. Uiteindelijk zijn het niet de aandeelhouders die een oordeel vellen over de prestaties van de onderneming corporatie, maar is de

omgeving dat. Door gebruik te maken van de instrumenten visitatie en benchmarking laten corporaties zien wie ze zijn. Maar waarom werken de instanties die visiteren en benchmarken nog niet aanvullend op elkaar of zelfs samen?

Visitatie en benchmarking

Als bestuurder wil je graag weten waar je staat en hoe anderen naar je kijken. Het gaat om wat mensen verwachten van de organisatie en welke invloed zij kunnen uitoefenen op de organisatiedoelen. Met de instrumenten

visitatie en benchmarking kan een corporatie laten zien wie zij is en waar ze voor staat. Beide instrumenten houden de corporatie een spiegel voor, waarbij visitatie de maatschappelijke kant van de corporatie benadrukt en (financiële) benchmarking vooral de bedrijfskundige en economische kant. Zowel een benchmark- als een visitatietraject is een leermiddel voor corporaties om betere doelen te kunnen bereiken. Als een corporatie niet weet wat de klanten van haar vinden, kan ze daar niet op sturen. Bekende benchmarks zijn bijvoorbeeld de Woonbench, KOVON en de IPD.

Complementair maken

Los van elkaar versterken de instrumenten visitatie en benchmarking elkaar alleen maar, dus waarom deze niet beter op elkaar laten aansluiten? In diverse onderzoeken is hieraan al aandacht besteed. Ook visitatiecommissies moedigen aan om het legitimeren integraal op te pakken. Het is belangrijk om aansluiting te vinden door maatschappelijke en financiële zaken aan elkaar te koppelen. Er vinden al verkenningen plaats hoe deze twee gebieden beter op elkaar kunnen aansluiten. Daarbij is het van belang om niet alleen visitatie en benchmarking complementair aan elkaar te

maatschappelijke investering, 100.000 euro uit aan een leefbaarheidsproject. De vraag is of 50.000 euro ook genoeg zou zijn geweest. Of had het project een grotere investering nodig, bijvoorbeeld van 200.000 euro? Maatschappelijk presteren is niet alleen in geld uit te drukken, maar vooral in wat de corporatie ermee wil bereiken. Gebleken is dat belanghouders hun eisen bijstellen als ze weten waarom juist dat geldbedrag aan leefbaarheid is besteed. Bouwt een corporatie een jongerencentrum in een wijk waar nauwelijks of geen jongerenproblematiek speelt, dan is elke geïnvesteerde euro er één

waarom ze bepaalde beslissingen neemt, is ze transparant. Een corporatie toont aan de hand van cijfers aan waarmee ze bezig is, maar ze kan ook metingen verrichten onder haar belanghouders. Door van meerdere kanten feedback te krijgen, kan de corporatie haar organisatie beter sturen. Als visitatie en benchmarking complementair aan elkaar zijn, vergroot dat de meerwaarde voor de bestuurder om de onderneming efficiënt, effectief en verantwoord te leiden. Als informatie elkaar aanvult, is het voor corporaties veel eenvoudiger om met die gegevens te sturen. Om beter te kunnen

complementair aan elkaar

maken, ook de verschillende benchmarks moeten elkaar aanvullen. Er is altijd wel een onderlinge samenhang waarvan corporaties kunnen gebruikmaken.

Los van elkaar versterken de instrumenten visitatie en benchmarking elkaar alleen maar, dus waarom deze niet beter op elkaar laten aansluiten?

Maatschappelijk en financieel

In het kader van visitatie wordt vaak gesproken over maatschappelijk presteren. Maar hoe meet je die prestaties? Een maatschappelijke prestatie kan inzichtelijk worden gemaakt met bijvoorbeeld de benchmark IPD. Deze laat cijfermatig zien waar het geld van de corporatie naartoe gaat en wat dit de corporatie oplevert. Soms is dat lastig, maar het kan wel.

Stel: Een corporatie heeft een budget van 1.000.000 euro. Ze geeft daarvan, als

teveel. Bouwt de corporatie daarentegen een jongerencentrum in een wijk waar de jongerenproblematiek groot is en wordt met het bouwen ervan een substantieel probleem opgelost, dan is elke euro die ze investeert rendabel. Als de leefbaarheid door meting daadwerkelijk is toegenomen, dan heeft de investering zin gehad. Voor corporaties is het essentieel om op deze wijze in gesprek te gaan

met haar doelgroep. Op die manier kunnen ze belangrijke beslissingen op de input en mening van de doelgroep baseren.

Conclusie

Visitatie en benchmarking hebben dus een leerfunctie. Een huurder(s)organisatie begrijpt wel dat een corporatie niet alle wensen in een wijk kan verwezenlijken. Het gaat erom dat de corporatie kan uitleggen waarom ze het ene wel doet en het andere niet. Als ze kan laten zien hoe haar financiële en maatschappelijke situatie eruit ziet en

sturen op zowel financieel als maatschappelijk rendement, is het van belang dat er onder andere een integrale benchmark komt. Deze doorontwikkeling van integrale benchmarking past in het ontwikkelingsstadium van de organisatie van corporaties. Corporaties willen zich, mede door de overheidsdruk en de crisis, bedrijfsmatig professionaliseren. De noodzaak om financieel beter te sturen is groter dan ooit. Met minder kosten meer kunnen doen, dat is een organisatie efficiënt en effectief leiden. Als dit op een transparante manier gebeurt, kan de corporatie zowel financieel als maatschappelijk beter scoren. ■