

PricewaterhouseCoopers en aeDex onderzoeken financiële sturing corporaties

# Woningcorporaties kampen met veranderingen in financiële sturing

De veertig grootste woningcorporaties onderkennen het belang van financiële sturing, maar worstelen nog met de vertaling ervan naar de dagelijkse praktijk en toetsingskaders. Dat blijkt uit onderzoek van PricewaterhouseCoopers en aeDex (de Stichting Corporatie Vastgoedindex). De uitkomsten van dit onderzoek werden op 15 mei gepresenteerd tijdens de aeDex Marktpresentatie in Amsterdam. Advies van de onderzoekers: 'Laat introductie van nieuwe financiële sturing gelijk lopen met het formuleren van doelen voor sturing.'

Corporaties zitten al jaren in onrustig vaarwater. Zij moeten presteren, terwijl de vraag van hun klanten verandert en ook andere stakeholders, zoals de overheid, hun mondje roeren. De corporaties betalen hogere prijzen voor grondposities, de bouwkosten stijgen explosief en de overheid doet een beroep op corporaties door een heffing op het vermogen en het fiscaal belasten van het resultaat. Hoe kunnen corporaties in dat veranderde veld het beste hun financiële situatie aansturen? Daarover gaat het rapport Financiële sturing: fundament voor toekomstige uitdagingen van PwC en aeDex. Zij concluderen dat de traditionele balans en de winst- en verliesrekening alleen de gevolgen van in het verleden genomen beslissingen laten zien. 'Het creëren van een verdergaand inzicht is noodzakelijk', aldus de onderzoekers. Portaal, een woningcorporatie met huurwoningen in Baarn, Arnhem, Nijmegen, Elst, Eemland, Soest, Utrecht en Leiden, maakte daar werk van. Die corporatie vertaalt beleid van de toekomst naar het heden en krijgt zo volgens het rapport inzicht in de financiële positie. 'Ook het beslag dat de te leveren maatschappelijke prestaties op het beschikbare vermogen legt, wordt zo duidelijk.'

## Langs de meetlat

Een ander voorbeeld is Woonbron, een van de grotere corporaties in de Randstad. Daar ligt ook een accent op sturen op basis van vermogen en de bestemming daarvan. De organisatie maakt duidelijk welk deel van het vermogen voor een specifieke maatschappelijke doelstelling is vastgelegd. Daarnaast legt het zijn prestaties langs de meetlat, in dit geval de aeDex/IPD Corporatie Vastgoedindex, het benchmarksysteem voor vastgoedsturing voor de woningcorporaties van Nederland. Beide modellen, van Portaal en Woonbron, maken volgens de onderzoekers duidelijk waar het voorgenomen beleid staat en wat de impact is op vermogensontwikkeling. In de publicaties over deze modellen wordt niet gesproken over eisen aan exploitatie en investeringen. Zonde, want deze modellen kunnen ze doorvertalen naar eisen voor individuele investeringen en financieel en maatschappelijk rendement. Het Oosten gaat al wat verder. Die Amsterdamse corporatie heeft het niet alleen over kasstromen, maar ook over het feit dat de waarde van het vastgoed, het indirecte rendement, structureel moet toenemen. Immers, goed beheer en een gezonde bedrijfsvoering dragen bij aan de waardeontwikkeling van het onroerend goed. Dat stelt elke corporatie in staat indirect rendement te genereren en zo slag-

kracht te hebben voor nieuwe investeringen. Is het financiële besturingsvraagstuk oplossen moeilijk? Nee, concluderen de onderzoekers. Zo bepaalt Vidomes, een corporatie met woningen in Delft, Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer, al of ze met een voorgenomen vastgoedontwikkeling wel voldoende waarde creëert. Door dit voor alle projecten te doen, ontstaat inzicht in de vraag met welke projecten meer en met welke minder waarde wordt toegevoegd. Op basis hiervan kan het bestuur de financiële kwaliteit van een project afwegen. Belangrijker dan dat achten de onderzoekers de vraag waarheen de weg gaat die wordt bewandeld. 'Als u niet weet waar u naartoe wilt, maakt het ook niet uit waar u uitkomt. Het mag een schot voor open doel zijn, maar sturing op kasstromen, beschikbaar vermogen en rendement is alleen zinvol als er ook doelstellingen zijn.' Een aantal ondervraagden gaf aan dat ze nog niet dui-

delijk voor ogen hebben met welke reden op welk financieel doel wordt gestuurd. Advies daarom van de onderzoekers: 'Laat introductie van nieuwe financiële sturing gelijk lopen met het formuleren van doelen voor sturing.'

## Zelfbewust en richtinggevend

Lerende organisaties maken gebruik van benchmarks. Immers, die zeggen iets over de eigen positie van een woningcorporatie en kunnen een collectief lerend vermogen tot stand brengen. De onderzochte corporaties erkennen het belang van benchmarks, maar er is ook verwarring. 'Benchmarks richten zich op een veelvoud aan onderwerpen.' Daarnaast blijkt dat menig corporatie moeite heeft het vergelijkingsgereedschap in te zetten in de eigen bedrijfsvoering. Verder speelt dat er verschillende benchmarks zijn. Met 81 procent is de populairste benchmark die van Aedes, de vereniging van woningcorporaties. De benchmark van het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector komt daarna (met 69 procent), op de voet gevolgd door die van aeDex (63 procent). Daarna volgen er drie met beduidend lagere deelnamecijfers. De opstellers van het rapport vinden dat er een grote diversiteit bestaat aan benchmarks. 'Het verdient aanbeveling als de corporaties individueel in staat worden gesteld

de onderlinge samenhang (of juist het gebrek daaraan) van, de met de verschillende benchmarks gemeten, resultaten te verklaren en de eigen bedrijfsvoering daarop aan te passen. Dan wordt het voor corporaties ook mogelijk aan de stakeholders het eigen presteren in combinatie met de financiële soliditeit toe te lichten. Dit past bij een zelfbewuste en zelf richtinggevende sector die laat zien dat hij effectief en efficiënt opereert.' Hoe winstgevend zijn de dagelijkse operaties? Leidt de daaruit voortvloeiende, operationele kasstroom tot voldoende dekking van de rentelasten? Welke rendementseisen stelt de corporatie aan zijn vastgoedportefeuille? Is de exploitatie in lijn met de maatschappelijke prestaties die een corporatie wil leveren? Stuk voor stuk onderwerpen van de financiële sturing. Deze onderwerpen vragen volgens onderzoekers om scenarioplanning. 'Corporaties kijken immers naar de toekomst en deze is onzeker. Breng de risico's van het beleid in kaart en vertaal deze naar verschillende scenario's. Zijn de uitkomsten aanvaardbaar op grond van de risico-inschatting? Houdt de corporatie voldoende buffervermogen over?' Wezenlijke vragen om te stellen, concluderen de onderzoekers. Vragen die ook alleen maar kunnen worden beantwoord als de corporatie

lid groepsdirectie Vesteda Groep, de problematiek waarmee de corporaties kampen. 'Zo'n 25 jaar geleden zaten wij in hetzelfde schuitje. Maar wij zijn een weg ingeslagen waarbij veel aandacht is uitgegaan naar het stellen van normen. Benchmarking speelt hierin een belangrijke rol. In zijn kern is er geen verschil tussen de activiteiten van Vesteda en die van de corporaties. Sturen zou je ook op dezelfde kengetallen moeten doen. Pas bij de bestemming van het resultaat ontstaat het verschil; investeren in de maatschappelijke opgave of uitkeren aan aandeelhouders? Van Hoesel reageert: 'We moeten inderdaad als sector meer aandacht besteden aan benchmarks, alleen dan kunnen we weloverwogen beslissingen nemen. Gebeurt dat niet? Dan weet je dat je bestaansrecht in de toekomst in het geding komt. Vooral omdat banken in de loop van de tijd ook keihard zijn geworden.'

## Belemmeringen

Dat corporaties het belang van sturing op financiële prestaties zien, is duidelijk. Maar uit het onderzoek blijkt ook dat het onderkennen van het belang nog niet betekent dat financiële sturing in de praktijk van alle dag tot volle wasdom is gekomen. Maar wat belemmert corporaties om financiële sturing in de praktijk te brengen? Veelgehoorde antwoorden zijn dat de medewerkers met een financiële functie er wel het belang van in zien, maar dat de 'rest' van de organisatie hiervan nog moet worden overtuigd. 'Het begrip historische kostprijs is nog wel bekend, maar hoe leg je uit wat rendement is', vraagt een van de aanwezigen zich hardop af. Van Hoesel herkent dit probleem. 'Het begrip rendement is een lastige. Ik wil in de communicatie binnen de organisatie niet praten over een rendementspercentage, maar over de componenten die komen tot dat percentage. Alleen dan weet ik waar mogelijke kansen en knelpunten liggen.'

## Toenemende druk

Arnoud Vlak, directeur Corporatie Vastgoedindex, aeDex, besluit de marktpresentatie: 'Alle corporaties zien de problematiek in. Desondanks ondernemen ze nog geen actie. Eenvoudigweg omdat ze er nog niets van 'voelen'. Naar verwachting neemt de druk op de sector in de komende jaren toe. En dan moet men wel gaan sturen op financiën met een modern instrumentarium. Om hierin de helpende hand te bieden, zullen wij in samenwerking met PricewaterhouseCoopers na de zomer aan aantal sessies in het land organiseren. Doel van die sessies is om kennis en bewustzijn verder uit te dragen en om te zoeken naar gemeenschappelijkheid. Alleen dan hebben ook benchmarks zin.'

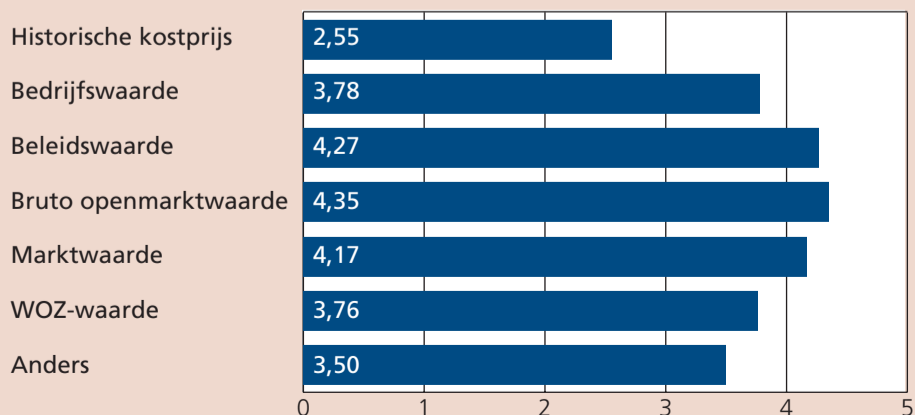
BEN SPELBOOS EN ARNOUD VLAK

haar doelstellingen, ook die op het vlak van financiële sturing, kent. Corporaties, zo vermeldt het rapport, zien ook wel het belang van sturen op basis van zaken als kengetallen, rendementseisen en kasstromen. 'Maar het doorvertalen en doorrekenen naar de operatie en inbedden in beleid, kaders voor toetsing en de controle, is nog een worsteling. Er moet nog veel werk worden verzet om een praktijk van financiële sturing tot stand te brengen.' Zo reageerden afgevaardigden van woningcorporaties op de resultaten van het rapport De Spiegel die Gijsbert Turkenburg (PricewaterhouseCoopers) de aanwezigen tijdens de marktpresentatie voorhield, leidde tot reacties: 'Ik schrik best van de resultaten, vooral van het feit dat 90 procent van de woningcorporaties nog de historische kostprijs gebruikt', laat Brigitte van Hoesel, lid raad van bestuur Portaal, in een eerste reactie weten. 'Daarbij wil ik wel opmerken dat we als corporaties ernaar moeten streven om, zonder de financiën uit het oog te verliezen, te sturen op prestaties. Als corporatie hebben we immers ook een maatschappelijke rol.'

## Benchmark

Met deze maatschappelijke rol heeft Vesteda, het grootste private woningfonds van Nederland, niet te maken. Toch herkent Onno Breur,

Gemiddeld belang waardebegrippen (nvt = 0, zeer belangrijk = 5) **Figuur 1**



Gebruik van waardebegrippen in % **Figuur 2**

