

CORPORATIE VASTGOEDINVESTERINGEN

Financieel & Maatschappelijk in Balans

HOE GAAT DAT IN DE PRAKTIJK?



Figuur 1 - Balans tussen maatschappelijk en financieel rendement (eigen bewerking)

Betreft:	Masterscriptie
Auteur:	Marc R. Sluiter, MSc. in Economics & Business
E-mail auteur:	sluitermarc@gmail.com
Opleiding:	Master of Science in Real Estate (MSRE)
Onderwijsinstelling:	Amsterdam School of Real Estate (ASRE)
Begeleider:	Dr. A. Hoogvliet
Tweede beoordelaar:	Drs. A.R. Marquard
Datum afronding:	18 oktober 2024
Versie & status:	v1.0 (definitief)
Aantal pagina's	79 (inclusief dit titelblad)

Dankwoord

Allereerst wil ik de ASRE bedanken voor drie mooie jaren! De opleiding heeft mij verder gebracht en was altijd een inspiratie. Het begon op 11 februari 2021 met de module Marktanalyse tijdens de COVID-19 lockdown, vanuit thuis met de webcam. Een paar weken later mocht iedereen eindelijk op locatie komen: Jollemanhof 5, Amsterdam. Met veel plezier kwam ik daar. Fietsend vanuit Abcoude door weer en wind. Heerlijk. De scriptie is een mooi sluitstuk, ik ga de opleiding en de mensen missen.

De begeleiding door Adriaan Hoogvliet was heel fijn. We vonden elkaar wanneer nodig. Het verliep heel organisch. Adriaan, je hebt me mijn gang laten gaan en mij de tijd gegeven. Dat deed goed.

Tweede lezer, Arthur Marquard heeft mij tijdens de opleiding veel gebracht. Arthur, jij hebt mij scherp gehouden tijdens de laatste loodjes van deze scriptie.

Mijn hartelijke dank gaat uit naar de respondenten die dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt. Omdat we hebben afgesproken dat alle input anoniem wordt gehouden zal ik geen namen noemen, maar bij deze dank jullie heel hartelijk voor ieders tijd en moeite die mij hebben geholpen deze studie tot een succesvol einde te brengen.

Tot slot dank ik corporatie Portaal. Nu al 10 jaar mijn werkgever, die het mogelijk heeft gemaakt om deze studie te volgen en mij te ontwikkelen tot asset manager.

Dank !



Management samenvatting

Deze scriptie onderzoekt hoe maatschappelijke overwegingen worden geïntegreerd bij besluitvorming over vastgoedinvesteringen bij woningcorporaties in Nederland. In een tijd waarin de woningnood hoog is en de maatschappelijke opgave steeds groter wordt, speelt maatschappelijk rendement een steeds prominentere rol bij corporaties, naast het traditionele financiële rendement. Het gaat om de juiste balans.

Het onderzoek richt zich op de vraag in hoeverre en op welke manier maatschappelijk (ook wel sociaal) rendement een onderdeel vormt van de besluitvorming bij vastgoedinvesteringen door corporaties. Om dit onderzoek uit te kunnen voeren werd eerst de theorie geraadpleegd. Hierbij zijn methoden en instrumenten zoals de Maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA), Social Return on Investment (SROI), en het DrieKamerModel geanalyseerd om te beoordelen hoe deze bijdragen aan het meetbaar maken en voorspellen van maatschappelijke impact.

Uit de analyse blijkt dat corporaties vaak worstelen met het meetbaar maken van maatschappelijke effecten (zowel ex-ante als ex-post), terwijl dit een essentieel onderdeel is van hun bestaansrecht. Corporaties moeten aan hun stakeholders uit kunnen leggen waarom ze bepaalde investeringen in het ene geval wél doen en in het andere geval niet. Een corporatie wil graag als betrouwbare partner optreden binnen haar werkgebied, eenduidige, begrijpelijke en ook consistente besluitvorming is hierbij van groot belang.

Hoewel er methoden beschikbaar zijn om sociaal rendement te kwantificeren, blijft de toepassing hiervan in de praktijk complex en niet altijd eenduidig. Dit onderzoek toont aan dat corporaties zeer zeker duidelijk oog hebben voor maatschappelijk rendement bij hun besluitvorming. Ondanks deze rode draad, bestaat er wel variatie in de manier waarop corporaties dit maatschappelijk rendement integreren in hun besluitvorming. Alle corporaties beschikken over toetsingskaders maar deze zijn niet eenduidig.

Verdere standaardisatie en methodologische ontwikkelingen om maatschappelijke resultaten en overwegingen te kunnen vergelijken zouden de sector kunnen helpen in haar zoektocht naar de juiste balans tussen financieel en maatschappelijk rendement. Hiervoor worden tips gegeven in de aanbevelingen. Denk aan hierbij aan:

1. Het verder uitwerken van een helder format voor integrale wijk- en gebiedsvisies;
2. Het gebruik van grafisch materiaal naast cijfermatige input;
3. Het *ex-post* analyseren van de behaalde maatschappelijke effecten.

Trefwoorden:

Beschikbaarheid, Corporaties, Besluitvorming, Betaalbaarheid, Duurzaamheid, EffectenArena, Financieel rendement, Gebiedsontwikkeling, Gebiedsvisie, Inclusieve buurt, Investeringsstatuut, Leefbaarheid, Leefbare wijken, Maatschappelijk rendement, Maatschappelijk rendementsmodellen, Maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA), Maatschappelijke onderneming, Maatschappelijke opgave, Onrendabele investering, Projectontwikkeling, Public housing, Social housing, Strategische besluitvorming, Vastgoedinvesteringen, Vastgoedontwikkeling, Vastgoedontwikkeling, Wijkvisie, Woningbouw, Woningbouwvereniging.

Inhoud

MANAGEMENT SAMENVATTING	3
VOORWOORD	6
1 INLEIDING	7
1.1 Probleemstelling	8
1.2 Doelstelling	8
1.3 Centrale hoofdvraag en deelvragen	8
1.4 Onderzoeksmodel en afbakening (leeswijzer).....	9
2 CONTEXTUEEL KADER: MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE VAN CORPORATIES	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Kerntaken op hoofdlijnen	10
2.3 Conclusie.....	11
3 THEORETISCH KADER	12
3.1 Inleiding theoretisch kader	12
3.2 Financieel rendement en waarde benaderingen bij vastgoed	12
3.3 Maatschappelijk rendement in de corporatiesector	15
3.3.1 <i>Historie van onderzoek</i>	15
3.3.2 <i>Karakteristieken van maatschappelijk rendement</i>	15
3.3.3 <i>Intermezzo</i>	16
3.4 Methodes en instrumenten bij maatschappelijk rendement	17
3.4.1 <i>Effectenkaart</i>	19
3.4.2 <i>EffectenArena</i>	20
3.4.3 <i>Social return on investment (SROI)</i>	20
3.4.4 <i>Maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA)</i>	20
3.4.5 <i>Waardezeef</i>	21
3.4.6 <i>Storytelling</i>	21
3.5 Overige methoden	22
3.6 Achtergrond van besluitvorming.....	22
3.6.1 <i>Invloed op de inhoud</i>	22
3.6.2 <i>Invloed op het proces</i>	22
3.6.3 <i>Dilemma's bij corporaties</i>	24
3.7 Besluitvormingsmodellen in de corporatiesector	24
3.7.1 <i>DrieKamerModel</i>	25
3.7.2 <i>Beleidsachtbaan</i>	26
3.7.3 <i>Afwegingskaders</i>	27
3.8 Conclusie theoretisch kader.....	28
3.8.1 <i>Maatschappelijk rendement</i>	28
3.8.2 <i>Besluitvorming</i>	29
3.8.3 <i>Afwegingskaders</i>	29
4 PRAKTIJK: GEGEVENS VERZAMELEN	30
4.1 Inleiding methodologie	30
4.2 Bureauonderzoek (investeringsstatuten).....	30
4.3 Empirisch onderzoek (interviews)	31
4.3.1 <i>Transcriberen</i>	31
4.3.2 <i>Coderen en tabellenanalyse</i>	31
4.4 Selectie van corporaties.....	32
4.5 Samenhang	33
4.6 Conclusie.....	33

5	ANALYSE ONDERZOEKSRESULTATEN	34
5.1	Inleiding	34
5.2	Investeringsstatutenanalyse (bureauonderzoek)	34
5.3	Conclusie investeringsstatutenanalyse	34
5.4	Interviewanalyse (empirisch onderzoek)	35
5.4.1	<i>Vraag 1a - de rol en ervaring van de respondent.</i>	35
5.4.2	<i>Vraag 1b - de missie en strategische doelstellingen.</i>	35
5.4.3	<i>Vraag 2a - de omschrijving van maatschappelijk rendement.</i>	35
5.4.4	<i>Vraag 2b - maatschappelijk rendement in het besluitvormingsproces.</i>	38
5.4.5	<i>Vraag 2c - methoden en tools ten behoeve van maatschappelijk rendement voorspellen.</i>	39
5.4.6	<i>Vraag 3a - maatschappelijk rendement in beschikbare investeringskaders.</i>	39
5.4.7	<i>Vraag 3b - de rol van stakeholders bij investeringskaders.</i>	40
5.4.8	<i>Vraag 3c - de balans tussen maatschappelijk en financieel rendement.</i>	41
5.4.9	<i>Vraag 3d - investeringsbeslissingen bij tegenstrijdige belangen.</i>	41
5.4.10	<i>Vraag 4 - voorbeeldprojecten waar maatschappelijk rendement een rol speelde.</i>	42
5.4.11	<i>Vraag 5 - de grootste uitdagingen bij maatschappelijk rendement.</i>	45
5.4.12	<i>Vraag 6a - veranderingen om maatschappelijk rendement (beter) te integreren.</i>	46
5.4.13	<i>Vraag 6b - aanvullende gedachten met betrekking tot maatschappelijk rendement.</i>	47
5.5	Raakvlakken praktijk met theoretisch kader	47
5.5.1	<i>Maatschappelijk rendementsmodellen</i>	47
5.5.2	<i>Besluitvormingsmodellen</i>	48
5.6	Conclusie interviewanalyse	48
6	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	49
6.1	Conclusie hoofdvraag	49
6.2	Conclusie deelvragen	50
6.3	Aanbevelingen en vervolgonderzoek	52
6.3.1	<i>De kracht van wijkvisies</i>	52
6.3.2	<i>De kracht van visuele communicatie en persoonlijke verhalen</i>	54
6.3.3	<i>Het belang van ex-post kijken</i>	54
6.3.4	<i>De kracht van Artificiële Intelligentie (AI)</i>	54
6.3.5	<i>Suggestie: nader contact met SaaS leverancier</i>	54
7	REFLECTIE	55
8	BIBLIOGRAFIE	56
9	LIJST MET FIGUREN EN TABELLEN	60
10	BIJLAGEN	61
10.1	Bijlage 1 - Illustratieve publicatielijst over maatschappelijk rendement bij corporaties	62
10.2	Bijlage 2 - Voorbeeld van een EffectenArena	63
10.3	Bijlage 3 - SROI resultaten case study (Miller & Ofrim, 2016)	64
10.4	Bijlage 4 - Overige maatschappelijk rendementsmethoden	65
10.5	Bijlage 5 - Stroomschema besluitvorming op hoofdlijnen	67
10.6	Bijlage 6 - Beleidsachtbaan	68
10.7	Bijlage 7 - Interview format (vragen) - richttijd 60 minuten	70
10.8	Bijlage 8 - Selectie van corporaties (respondenten)	71
10.9	Bijlage 9 - Geïnterviewde functionarissen	72
10.10	Bijlage 10 - Toetsingskaders (overig)	73
10.11	Bijlage 11 - Onderbouwing diversiteit	76
10.12	Bijlage 12 - Redenen voor besluit bij voorbeeldbesluiten (uit de interviews)	77
10.13	Bijlage 13 - Besluitvormingsproces bij voorbeeldbesluiten (uit de interviews)	78
10.14	Bijlage 14 - Conclusies van voorbeeldbesluiten (uit de interviews)	79

Voorwoord

Ik stel mij wel eens voor hoe André Kuijpers in 2012 vanuit de ruimte naar de aarde keek. Vanaf zo'n afstand werd hem direct duidelijk wat de klimatologische effecten van de mens op aarde zijn. Vanuit een helder perspectief, op afstand.

Om bepaalde onderwerpen vanuit een bepaald abstractieniveau te beoordelen plaats ik mijzelf wel vaker 'op de maan'. Het helpt mij om onbevooroordeeld te beschouwen. Zo denk ik regelmatig over de maatschappelijke uitdagingen in de sector waarin ik nu 10 jaar werkzaam ben: de corporatiesector. Denk aan betaalbaar en prettig wonen. We zouden ons allemaal voor kunnen stellen dat wanneer veel mensen het goed hebben, er minder problemen zouden zijn en daar zou de samenleving baat bij hebben. Vanuit dit perspectief, vanaf de maan zie ik communicerende vaten: als één wat extra investeert heeft de ander daar wat aan en *vice versa*. Bijvoorbeeld overheden of zorgpartijen; een soort *coalition of the willing* (Bosboom, 2012).

Indirect zouden mensen die zelf géén maatschappelijke problemen ondervinden (zoals overlast, eenzaamheid of onbetaalbaar wonen) er ook baat bij hebben. Belastinggelden die *reactief* worden ingezet om problemen aan de achterkant op te lossen, zouden op andere plekken wat vaker *proactief* kunnen worden ingezet. Maar zoals vaak, geldt ook hier: de *kost* gaat voor de *baat* uit. Maar wie betaalt deze *kost* dan? Vanuit mijn interesse in sociaal maatschappelijk vastgoed ben ik benieuwd *of* en *hoe* corporaties eenduidig kunnen verantwoorden waarom zij bij vastgoedontwikkelingen een gedeelte van financieel onrendabele investeringen op zich kunnen en willen nemen. Zo kan de vraag worden gesteld of het *SS Rotterdam* debacle (LPBL & Atlas voor Gemeenten, 2010) vanuit het geheel gezien écht zo onverstandig was zoals sommige zeggen.

Gingen projecten *niet* door omdat deze financieel onrendabel waren? Hoe selecteren corporaties projecten als ze keuzes moeten maken tussen financieel rendabele projecten, maar niet beide kunnen worden aangegaan (omdat financiële ratio's dan uit de pas lopen)? Is het wel de taak van corporaties om dit op te pakken? Echter, als we allemaal zo denken kom het tot niets vrees ik. Bij deze scriptie ga ik ervan uit dat partijen welwillend zijn om bij te dragen aan een leefbare en betaalbare maatschappij.

In de afgelopen 20 jaar is er veel onderzoek gedaan naar maatschappelijk rendement en wat het precies is. Met die input heb ik onderzocht hoe corporaties de theorie over maatschappelijk rendement in de praktijk onderdeel laten zijn van hun besluitvorming.



Figuur 2 - André Kuijpers aan boord van het ISS tijdens zijn tweede ruimtevlucht (RTL nieuws, 2012)

1 Inleiding

De huidige maatschappij toont dat de bouwopgaaf gigantisch is. Er is woningnood en er dient verduurzaming plaats te vinden (TU Delft, 2024). Maar het gaat niet alleen meer over stenen. De opgaaf vraagt ook om invulling aan gezond, prettig en betaalbaar wonen voor jong, oud, starter, kwetsbare, statushouder of gezin. Bij steeds meer gebiedsontwikkelingen werken verschillende partijen met onder andere corporaties samen om integraal te beoordelen wat nodig is (Hoorn & Adrichem, 2023). Corporaties terug zijn van weggeweest zegt Martin van Rijn, voorzitter van corporatie koepelorganisatie AEDES¹ (Zonneveld, 2023).

Maatschappelijke thema's spelen een grote rol bij begrotingen van woningbouwcorporaties. Er wordt veel van ze gevraagd, wat ertoe leidt dat ze telkens de vraag moeten stellen of ze hun geld op de juiste manier besteden (Vos, 2020). Uit een Rijksoverheid rapport blijkt dat de sector tot 2035 ongeveer 35 miljard euro tekort komt om hun maatschappelijke opgave in te vullen (Rijksoverheid, 2020). Dat het thema actueel is wordt in 2024 nog eens bevestigd door Ritske Dankert van *De Corporatiestrategie* (Dankert, 2024). Hij geeft aan dat corporaties worstelen met het meten van maatschappelijk rendement, terwijl ze dat graag willen weten en zegt: *“uiteindelijk ben je als woningcorporatie niet op aarde om winst te maken in financiële zin, maar juist om maatschappelijk rendement te behalen. Dan wil je dat natuurlijk graag inzichtelijk hebben”*.

Welke maatschappelijke opgaves kent de sector? Vanuit de overheid zijn dat: de DAEB² voorraad vergroten, verduurzaming, de kwaliteit van de woonvoorraad en de leefomgeving. Toezichthouder Aw bevestigt de zorg dat corporaties minder geld hebben om hun maatschappelijke opgave te realiseren (AEDES, 2020a). De praktijk leert dat corporaties zoeken naar manieren om hun maatschappelijke opgave op consistente wijze mee te wegen in besluitvorming bij vastgoedontwikkeling. Vanuit de governance zouden corporatiebestuurders in staat moeten worden gesteld zich op uniforme wijze te verantwoorden over waarom zij bepaalde investeringen doen.

Zomaar een paar voorbeelden: sectoradviseur Hofmeier bevestigt de trend richting meer aandacht voor maatschappelijk- vs. financieel oordelen bij vastgoedprojecten (Hofmeijer, 2021). Het proefschrift van Jan Veuger geeft aan dat corporaties zouden moeten sturen op de samenhang van financiële en maatschappelijke waarden (Veuger, 2014). In ESB werd aandacht besteed aan de social audit (Claassen, 2021). Claassen stelt dat de maatschappij verwacht dat organisaties in het algemeen opereren met aandacht voor alle belanghebbers. Die bredere maatschappelijke belangen verdwijnen echter vaak naar de achtergrond ten koste van winstmaximalisatie vanuit de investerende organisatie. Een social audit zou verandering kunnen brengen door grote organisaties cyclisch te beoordelen op maatschappelijke meerwaarde.

Het voorgaande is een goede drijfveer geweest om te onderzoeken of corporaties in staat zijn zich te verantwoorden over hun maatschappelijke overwegingen bij investeringen en de besluitvorming die daarbij hoort. Inzicht hierin helpt de sector zich beter te verantwoorden over investeringen; naar de maatschappij maar ook naar bijvoorbeeld: gemeentes, huurdersbelangenverenigingen en overige toezichthouders.

Tijdens het bureauonderzoek werd veel gevonden over methoden en instrumenten die zich richten op het meetbaar of inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement. Er werd weinig gevonden over de *toepassing bij de besluitvorming* bij corporaties. Hiermee is het onderzoek een aanvulling op een actueel onderwerp in de sector.

¹ AEDES is geen afkorting, maar is het Latijnse woord voor woning/huis.

² DAEB = Diensten van Algemeen Economisch Belang.

1.1 Probleemstelling

Deze scriptie richt zich op maatschappelijke overwegingen van corporaties bij besluitvorming over vastgoedinvesteringen. Hierbij lijkt het financiële rendement vaak de boventoon te voeren bij een besluit. Corporaties zijn organisaties die kwalificeren als zogenaamde Toegelaten Instelling (TI) zoals bedoeld in de Woningwet artikel 19 (Overheid, 2024).

Op basis van de omschrijving over de rationele keuzetheorie zoals Bienefeldt (2005) die geeft, kan worden verwacht dat een *commercieel* ontwikkelaar bij projectvoorstellen met een verwacht financieel rendement dat lager ligt dan de rendementseis, niet overgaat tot ontwikkeling. De ontwikkelaar zal zoeken naar een project dat wél voldoet aan zijn minimale rendementseis.

Corporaties hebben echter niet alleen te maken met *financieel* rendement. Ze hebben ook *maatschappelijke* opgaves die leiden tot een maatschappelijk rendement. Dat gaat verder dan alleen maar financiële effecten voor investeerders. Er is bijvangst waar *anderen* iets aan hebben: de maatschappij. Hieraan ontlenen corporaties hun bestaansrecht. Deze positieve externe effecten worden uiteengezet in de *Theory of Change* (Kam & Deuten, 2006).

Bij maatschappelijke opgaves valt te denken aan de realisatie van betaalbare en energiezuinige woningen (Rijksoverheid, 2020), maar sommige corporaties gaan verder. Er wordt door corporaties gekeken naar integraal samenwerken met partners in de wijk met als mogelijk doel om inclusieve buurten te realiseren waar bewoners bijvoorbeeld gemengd wonen (Velden & Evers, 2021). Dat de zoektocht naar de balans tussen financieel en maatschappelijk rendement lastig is wordt bevestigd door Gruis en Nieboer (2004).

Dit onderzoek beoogt, naast een uiteenzetting over maatschappelijk rendement, duidelijkheid te geven over hoe de corporatiesector maatschappelijk rendement wél of niet meeneemt in haar besluitvorming.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om een beeld te schetsen over hoe corporaties maatschappelijk rendement onderdeel laten zijn bij besluitvorming over vastgoedprojecten. Koepelorganisatie AEDES, bestuurders, toezichthouders en andere vastgoedprofessionals kunnen de onderzoeksresultaten tot zich nemen ter toetsing van hun eigen uitgangspunten op het gebied van maatschappelijk rendement. De inzichten zouden aanleiding kunnen zijn voor vervolgonderzoek.

1.3 Centrale hoofdvraag en deelvragen

De centrale hoofdvraag voor dit onderzoek is:

Hoe speelt maatschappelijk rendement een rol bij de besluitvorming voor vastgoedinvesteringen bij corporaties?

Deelvragen:

1. Wat wordt verstaan onder financieel en maatschappelijk rendement?
2. Welke maatschappelijke thema's kennen corporaties in hun huidige ondernemingsplan?
3. Hoe werkt besluitvorming bij corporaties voor vastgoedinvesteringen?
4. Hoe wordt maatschappelijk rendement in de praktijk meegewogen in de besluitvorming?

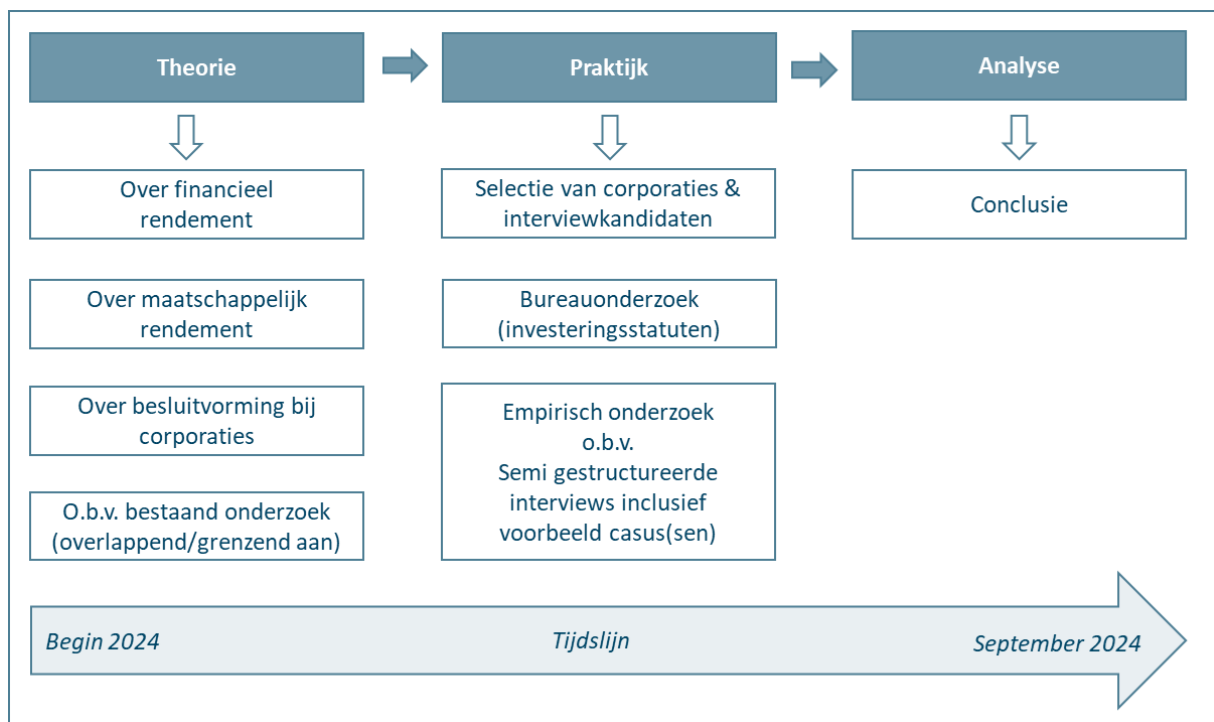
1.4 Onderzoeksmodel en afbakening (leeswijzer)

De centrale onderzoeksvraag is een *beschrijvende* (Hoek-Gerritsen, 2015), welke op basis van praktijkgericht onderzoek wordt beantwoord. Praktijkgericht onderzoek kent verschillende typen, in dit geval is de centrale onderzoeksvraag als een probleemanalyse geduid. Op basis van TPA (Theorie, Praktijk, Analyse) volgt een onderzoekstructuur.

De theorie richt zich op het toelichten van de begrippen *financieel-* en *maatschappelijk* rendement en *besluitvorming* binnen corporaties. Dat vormt de basis voor een theoretisch kader om de praktijk aan te toetsen. Dan volgt een uiteenzetting van bestaand onderzoek rondom de centrale hoofdvraag. Bureauonderzoek uit onder andere wetenschappelijke- en vakliteratuur vormt hiervoor de basis.

Het praktijkonderzoek is kwalitatief van aard. Op basis van onderzoeksliteratuur (Baarda, et al., 2021) is gekozen voor een combinatie van bureauonderzoek als ook empirisch onderzoek door middel van interviews met sleutelinformanten in het besluitvormingsproces bij corporaties. Om de interviews vorm te geven en kennis op te doen wordt gesteund op bureauonderzoek (zie hoofdstuk 4).

De praktijkbevindingen worden getoetst aan theoretische kaders gericht op *maatschappelijk rendement* en *besluitvorming*. Na die analyse volgt een conclusie over hoe de corporatiesector bij vastgoedprojecten maatschappelijk rendement meeneemt in haar besluitvorming. Onderstaande figuur is een visuele weergave van de onderzoeksopzet. Er wordt vaker naar terugverwezen in de verschillende hoofdstukken en vormt de leeswijzer voor dit document.



Figuur 3 - Onderzoeksopzet (eigen bewerking)

2 Contextueel kader: maatschappelijke opgave van corporaties

2.1 Inleiding

Corporaties hebben kerntaken die zijn vastgelegd in de Woningwet en door AEDES staan opgenomen in een strategiekaart (AEDES.nl, 2018). Deze kerntaken vormen de basis voor de thema's in ondernemingsplannen van corporaties en sluiten aan bij de Nationale Prestatie Afspraken (NPA). Aan corporaties de opgave om invulling te geven aan elk thema:

- Betaalbaarheid;
- Beschikbaarheid;
- Leefbaarheid;
- Kwaliteit;
- Duurzaamheid.

2.2 Kerntaken op hoofdlijnen

Betaalbaarheid - Door het verduurzamen van woningen zonder huurverhoging draagt dit bij aan het betaalbaar houden van wonen door lagere energiekosten. Ook zal huurverlaging voor bepaalde huurders in 2024 bijdragen aan deze kerntaak (Witjes, 2023). Het afschaffen van de verhuurderheffing helpt deze investeringen te dragen.

De praktijk toont dat corporaties ook eigen beleid kiezen zoals bijvoorbeeld het twee huren beleid wat inhoudt dat zij voor sociale woningen verschillende huren hanteren: een (hogere) huur in het geval dat woningen worden verhuurd aan huishoudens met een hoger inkomen. Daarnaast is er een (verlaagde) huur voor mensen met een inkomen waarbij zij recht hebben op huurtoeslag. Ook is *passend toewijzen* een belangrijk instrument bij deze kerntaak. Dat houdt in dat woningen die corporaties toewijzen, passen bij het inkomen en huishouden. Zo moet onder andere worden voorkomen dat bewoners met lage inkomens in te dure woningen worden gehuisvest.

Beschikbaarheid - Denk hierbij aan De Woondeal op initiatief van het Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, gericht op het oplossen van het landelijke woningtekort. Deze aanpak omvat het afsluiten van 35 regionale woondeals met lokale overheden door heel Nederland, die de basis vormen voor de volkshuisvestelijke opgave. Het doel hiervan is het aantal woningen evenwichtig en op een hoger tempo te laten groeien.

De deal grijpt terug op de kerntaak *betaalbaarheid*, want twee derde van de nieuwbouwwoningen moet betaalbaar zijn voor de doelgroepen. De woondeals bevatten afspraken over het aantal te bouwen woningen, de locaties ervan en voor welke doelgroepen er gebouwd moet worden. Dit initiatief is niet alleen gericht op versnelling van de bouw maar houdt ook rekening met aspecten als klimaatbestendig, geluid, stikstof en energievoorziening om duurzame en leefbare woongebieden te realiseren. De uitvoering van deze deals startte in 2023 (Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, 2023).

Leefbaarheid - hiervoor zijn de volgende vier doelstellingen bepaald (AEDES, 2022): Corporaties,

- Investeren €200 mln./jaar in schimmelaanpak, vocht, loden leidingen, brandveiligheid en asbest;
- Investeren €75 mln./jaar in schone en veilige wijken en sociale activiteiten in de buurt;
- Mogen in 2026 geen sociale huurwoningen hebben die in slechte staat van onderhoud verkeren;
- Realiseren in versneld tempo 50.000 geclusterde woningen voor ouderen.

Corporaties dragen op het gebied van leefbaarheid concreet bij door bijvoorbeeld investeringen in:

- Inclusieve buurten (AEDES, 2023);
- Gemengd wonen (Davelaar, 2016).

Kwaliteit - De AEDES strategiekaart stelt dat de corporatiewoningen van gedegen kwaliteit zijn voor de huurders (AEDES.nl, 2018). Kwaliteit is overigens een breed begrip. Daar horen ook zaken als duurzaamheid, leefbaarheid en een inclusieve samenleving bij (ILenT, 2021).

Duurzaamheid - AEDES informeert in de NPA over verduurzaming (Leeuw & Stijn, 2023). Deze omvatten afspraken tussen corporaties, gemeenten, huurders en het Rijk. Deze afspraken richten zich op het verduurzamen van de woningvoorraad met het doel om tegen 2050 geen CO₂-uitstoot meer te hebben in de gebouwde omgeving. Dit omvat onder meer het aardgasvrij maken van woningen en het verbeteren van de woningisolatie. Corporaties spelen een leidende rol in deze transitie, ondersteund door subsidies en een nationaal programma om de implementatie te versnellen en financieel haalbaar te maken. In getallen gaat het om het:

- Isoleren van 675.000 corporatiewoningen tot en met 2030 voor een alternatieve warmtebron;
- Verduurzamen van woningen met energielabels E, F en G (uiterlijk 2028);
- Aardgasvrij maken van 450.000 corporatiewoningen (uiterlijk 2030).

2.3 Conclusie

Nu duidelijk is wat de kerntaken van corporaties zijn, wordt in het volgende hoofdstuk invulling gegeven aan het theoretisch kader voor dit onderzoek. De inhoud van dit voorgaande hoofdstuk helpt bij de selectie van relevante theorie en onderzoeken in het komende hoofdstuk.

3 Theoretisch kader

3.1 Inleiding theoretisch kader

Dit hoofdstuk richt zich op de linker kolom in figuur 3 (onderzoeksopzet): *de theorie*. De volgende paragrafen behandelen in aanloop naar het empirische onderzoek de volgende onderwerpen, soms gezien vanuit de corporatiesector:

- Financieel rendement en waarde benaderingen bij vastgoed;
- Maatschappelijk rendement;
- Besluitvormingsmodellen;
- Afwegingskaders.

De geïnventariseerde modellen in deze theoretische uiteenzetting volgen op basis van een literatuurstudie en worden *beperkt* besproken. Er wordt geen diepere analyse gedaan op de effectiviteit van deze modellen. Het is bedoeld om context te scheppen en input te vergaren voor het empirische deel van dit onderzoek. De nadruk bij ligt op de centrale hoofdvraag, een praktijkvraagstuk.

3.2 Financieel rendement en waarde benaderingen bij vastgoed

Wanneer er sprake van een vastgoedeigenaar die zelf geen gebruik maakt van het vastgoed, dan is er sprake van een *vastgoedexploitatie door een belegger* (Vlek, 2020). De belegger stelt vastgoed ter beschikking aan huurders tegen huurpenningen waarmee een rendement wordt beoogd. Deze rendementen dienen dusdanig te zijn dat financiering ten behoeve van een duurzaam ondernemingsmodel mogelijk blijft (AEDES, 2020b). Op deze manier blijft continuïteit gewaarborgd.

Een corporatie heeft bijvoorbeeld een portefeuillestrategie voor meerdere jaren opgesteld waarin zij rekening houdt met zaken als groei van het bezit (in aantal), maar ook het onderhoud van het vastgoed via een meerjarige onderhoudsbegroting (MJOB). Daar komt nu de kostbare verduurzamingsopgave bij (Molen & Zhang, 2022). Daarnaast gelden voor corporaties ook een aantal financiële ratio's zoals de 'Interest Coverage Ratio' (ICR) en 'Loan to Value' (LTV), die ervoor zorgen dat financiering tegen gunstige voorwaarden wordt aangetrokken. Het WSW³ houdt toezicht op deze ratio's (Autoriteit Woningbouwcorporaties/WSW, 2022).

De geijkte manier voor beleggers om bij vastgoedprojecten te bepalen of een propositie rendabel is, is vaak een financiële. Vanuit de literatuur (Vlek, 2020) zijn de volgende methoden gangbaar. Er volgt een (zeer) beperkte beschrijving van deze methoden teneinde een basisbeeld te schetsen van financiële overwegingen bij vastgoedinvesteringen.

DCF⁴/Contante Waarde Berekening - hierbij waardeert een belegger toekomstige netto kasstromen die hij contant maakt tegen een eigen rendementseis, waarbij geldt dat wanneer die waarde >0, er sprake is van een financieel rendabele investering. Voor elke belegger kan deze rendementseis anders zijn. Dat is afhankelijk van zijn risicobereidheid.

Rekenkundig laat zich deze methode als volgt samenvatten:

$$I_o \leq CW = \sum_{t=1}^N \frac{NCF_t - I_t}{(1+r)^t}$$

³ WSW = Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

⁴ DCF = Discounted CashFlow.

Waarbij geldt:

I_0 = Investering op $t = 0$ (als die \leq is aan de CW, is de investering financieel opportuun).

CW = Contante Waarde van de netto kasstromen.

N = exploitatieduur van het vastgoed.

NCF_t = Net Cash Flow (Netto Contante Kasstroom) in periode t .

r = de rente (rendementseis van de belegger).

NB: voor corporaties geldt het handboek marktwaardering (FAKTON, 2023).

IRR (Internal Rate of Return) - dat is het berekende rendement (r) dat wordt behaald bij: $I_0 = CW$. Als er aan de voorkant een harde rendementseis bekend is, wordt die afgezet tegen de IRR. Als de IRR lager is dan de eis, rendeert het project financieel gezien onvoldoende. Als deze hoger is dan de eis, dan is de investering financieel gezien opportuun. Naast deze rendementbenaderingen hebben vastgoedbellegers te maken met verschillende soorten van waardering die een rol kunnen spelen in de afwegingen van een investeringskans:

Marktwaarde - in de markt wordt vaak op basis van de twee volgende verhoudingsgetallen gekeken:

$$BAR \text{ (Bruto Aanvang Rendement)} \quad BAR = \frac{\text{markthuur jaar 1, bij volledige verhuur}}{\text{totale investering}}$$

Er geldt dus: hoe lager de BAR, hoe hoger de investering

$$NAR \text{ (Netto Aanvang Rendement)} \quad NAR = \frac{\text{netto markthuur jaar 1, bij volledige verhuur}}{\text{totale investering}}$$

De NAR is gelijk aan de BAR, alleen worden de exploitatiekosten van de markthuur afgetrokken.

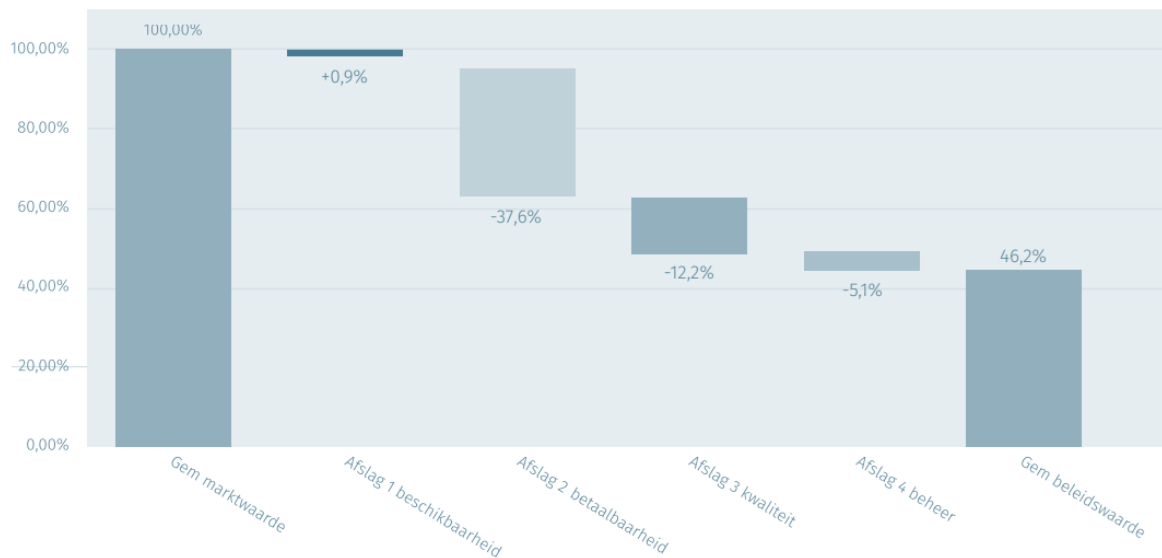
Corporaties kijken ook nog naar de volgende waarden:

Leegwaarde - FAKTON (2023) definieert dit als “de geschatte verkoopprijs op basis van de kosten koper, vrij van huur en overige lasten. De leegwaarde is synoniem voor de term marktwaarde vrij van huur en gebruik. De leegwaarde wordt als opbrengst in het uitpondscenario opgenomen, zodra de mogelijkheid tot de verkoop van een verhuureenheid zich voordoet”.

Marktwaarde verhuurde staat - Bij verkoop van een woning bestaat de mogelijkheid dat deze nog wordt verhuurd. Wanneer een corporatie een verhuurde woning verkoopt moet de koper de bestaande huurovereenkomst respecteren. De huurder mag in de woning blijven terwijl het huurcontract gelijk blijft. Er is dan sprake van verkoop in *verhuurde staat* (De Corporatiestrategie, z.d.).

Beleidswaarde - naast dat corporaties hun bezit op marktwaarde waarderen, doen ze dat ook tegen beleidswaarde (hun eigen huurbeleid). Dat kan ertoe leiden dat bepaalde investeringen onrendabel zijn. Dit noemt men ook wel de *onrendabele top*. Wanneer de waarde van een investering lager is dan het vermogen dat werd geïnvesteerd, is er sprake van een zogenaamde onrendabele top.

Een analyse van ORTEC Finance (Leermakers & Ravesloot, 2020) geeft inzicht in de waarde-afslag die plaatsvindt op basis van beleidskeuzes van corporaties wanneer wordt gekeken naar: beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en beheer. De beleidswaarde *halveert ruim* ten opzichte van de marktwaarde (46,2%), zie onderstaande figuur. Dit gebeurt op basis van maatschappelijke overwegingen. Dit is overigens een gevolg van beleid dat wordt toegepast op een investering en is dus al meegerekend bij besluitvorming.



Figuur 4 - Watervalgrafiek van marktwaarde naar beleidswaarde (via ORTEC)

Dit laatste vormt een mooie brug naar het onderwerp van deze scriptie: als er sprake is van een onrendabele top zal een commerciële belegger in principe afzien van de investering. Corporaties doen deze soms tóch. Zij doen dit vanuit een maatschappelijk oogpunt, vaak in de vorm van investeringen in een verbeterde leefomgeving. Maar is hier sprake van consistent gedrag? En waar blijkt dat uit?

Maatschappelijke investeringen kennen echter ook een financiële bijvangst. Dat volgt uit inzichten rondom gebiedsontwikkelingen. In het kort: de omgeving waarin een gebouw zich bevindt heeft effect op de waarde ervan (Have & Lustenhouwer, 2018). Investeren in een prettige leefomgeving draagt positief bij aan de waarde van het vastgoed. Hier kan iedereen zich vast iets bij voorstellen. De volgende paragraaf bespreekt vanuit de theorie wat onder maatschappelijk rendement wordt verstaan.

3.3 Maatschappelijk rendement in de corporatiesector

Deze paragraaf gaat in op manieren die gericht zijn op het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement. Om dat te kunnen bepalen is er behoefte aan een definitie van maatschappelijk rendement vanuit de literatuur.

3.3.1 Historie van onderzoek

Er wordt al langere tijd onderzoek gedaan naar maatschappelijk rendement in de corporatiesector. Sinds de start van het nieuwe millennium is regelmatig nieuw onderzoek uitgevoerd, wat de maatschappelijke relevantie benadrukt. De aandacht voor maatschappelijke ondernemingen veranderde rondom de eeuwwisseling. Het sector overschrijdende debat werd van 2000 tot en met 2010 intensief gevoerd, zo betoogt Cloudt in zijn proefschrift (2015, p. 12). Dit debat werd ook gevoerd bij corporaties. Onder kabinet *Rutte-1* (2010-2012) werd de term *maatschappelijke onderneming* afgezwakt naar *ondernemingen met een maatschappelijke taak*.

Bij corporaties bleef het thema *maatschappelijk* echter van belang. Cloudt schrijft dat in 2013 driekwart van de door hem onderzochte corporaties zich nog altijd *maatschappelijke onderneming* noemde. Cloudt concludeert dat veel Nederlanders corporaties als maatschappelijke onderneming zien (Cloudt, 2015). De tabel in bijlage 1 toont een chronologisch pad dat bevestigt dat onderzoekers hun pijlen op dit thema hebben gericht. In de benoemde werken uit bijlage 1 komen twee zaken naar voren:

- Begrippen en definities die helpen bij het begrijpen van wat onder *maatschappelijk rendement* wordt verstaan. Daarmee wordt een kader bepaald ten behoeve van het empirisch onderzoek;
- Bruikbare instrumenten die helpen bij het inzichtelijk maken van *maatschappelijk rendement*. De instrumenten die vaker werden genoemd staan kort besproken in de volgende paragraaf. Veel van de instrumenten worden ook benoemd door Groot en Mateman (2014) en Van der Weide (2009).

3.3.2 Karakteristieken van maatschappelijk rendement

In plaats van een harde definitie is gekozen om verschillende karakteristieken van maatschappelijk rendement te benoemen. Van der Weide (2009) refereert in zijn werk naar de SEV⁵ die twee belangrijke publicaties deed op het vlak van maatschappelijk rendement: *Praktijkboek Maatschappelijk Rendement* (Deuten & Quattro, 2007) en *Weten van renderen* (Deuten & Kam, 2005). Deze geven een helder overzicht van de verschillende theorieën achter maatschappelijk rendement.

Van der Weide stelt dat een investeerder bij financieel rendement kijkt hoe *investeringsopbrengsten* zich verhouden tot de *omvang van een investering*, rekening houdend met het aangegane risico. Bij financieel rendement wordt iets geïnvesteerd, wat een bewerking ondergaat en tot slot resultaat levert. Als dit wordt vertaald naar een prestatie van maatschappelijke ondernemingen, dan kan worden gesteld dat het *maatschappelijk rendement* van hun *prestatie* (aan de samenleving), wordt afgezet tegen de benodigde investeringen.

Maatschappelijke prestaties zijn divers van aard en kunnen worden teruggevonden binnen verschillende thema's. Bij corporaties gaat het niet alleen over betaalbaar wonen maar ook over bijvoorbeeld *participatie* en *duurzaamheid*. Deuten en De Kam (2005, p. 14) komen tot een aantal karakteristieken voor het begrip *maatschappelijk rendement*:

⁵ Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) - nu Platform31 welke in 2012 ontstond uit een fusie tussen SEV, KEI, Nicis en Nirov.

- Er is geen sprake van één type prestatie, maar juist over een aantal heterogene prestaties op verschillende niveaus;
- Er is een positief effect op de maatschappij. Bijvoorbeeld voor bepaalde doelgroepen zoals statushouders, maar ook op een lokale samenleving (wijk) of voor de gehele maatschappij (beter leefmilieu). De maatschappij wordt dan gezien vanuit verschillende abstractieniveaus;
- Maatschappelijk resultaat wordt *buiten de eigen* organisatie waargenomen: in de samenleving;
- Vraag hardop: welk verschil is er voor bewoners, gezinnen, gemeenschappen, buurten? Hoe zou de leefbaarheid er aan toe zijn wanneer corporaties niets zouden investeren?;
- Maatschappelijke prestaties zijn te typeren als prestaties die niet alléén als doel hebben om bij te dragen aan een duurzaam ondernemingsmodel van een organisatie (financiële continuïteit). De maatschappelijke prestatie richt zich op positieve maatschappelijke effecten.

3.3.3 *Intermezzo*

Op basis van voorgaande karakteristieken van maatschappelijk rendement, de basis van financieel rendement maar ook praktijkervaring, volgt een stelling aan de hand van een voorbeeld:

Mogelijk leidt een investering die vandaag onrendabel lijkt, tot minder uitgaven in de toekomst, waardoor het tóch een financieel element in zich draagt. Het kan dan zijn dat een uitgave nú hoger is dan het alternatief, maar dat zich dit in de toekomst positief uitbetaalt.

Stel:

Er is een investeringsvraagstuk geagendeerd bij een corporatiebestuur waarvan men weet dat deze direct leidt tot maatschappelijk rendement. Het gaat om een ontmoetingsruimte die ertoe leidt dat bewoners en omwonenden zelfredzamer worden door dagelijkse vraagstukken en problemen met elkaar te bespreken en zo te komen tot oplossingen. Ook kunnen kinderen er huiswerk maken als het thuis te druk is (onder begeleiding van maatschappelijke partnerorganisaties).

De maatschappij heeft hier baat bij. De kosten van het opvangen en begeleiden van kinderen die hun school niet afmaken zijn hoger dan wanneer deze kinderen hun school afmaken. Ook zijn er gemiste opbrengsten in de vorm van bijvoorbeeld belastingen. Catterall schreef hierover dat elke scholier die zijn school niet afmaakt de maatschappij ongeveer US\$200.000,- kost (Catterall, 2011).

Echter, voor de investerende corporatie is het initiatief financieel onrendabel. Het gaat ten koste van ruimte waar een woning had kunnen worden gerealiseerd en de ruimte levert geen huurpenningen op terwijl er wél wordt geïnvesteerd om de ruimte te realiseren en te beheren.

Tóch kan blijken dat er op termijn wél financieel rendement wordt behaald omdat de eigen organisatie bijvoorbeeld minder wijkbeheerders in hoeft te zetten als gevolg van de beoogde zelfredzaamheid. Dit geldt mogelijk ook voor minder contactmomenten bij de klantenservice. Wanneer dit nog breder wordt getrokken: er zou sprake kunnen zijn van minder onnodige schoolverlaters omdat ze hun huiswerk goed kunnen maken. Dat is goed voor de maatschappij als geheel.

Dit voorbeeld ligt in het verlengde van Total Cost of Ownership (TCO), uitgelegd door Twin (2024). Deze benadering toont dat een investering die in eerste instantie duurder is dan het alternatief op langere termijn goedkoper kan zijn wanneer rekening wordt gehouden met onderhoudsnormen om de investering in stand te houden gedurende de exploitatie.

- einde intermezzo -

De Kam en Deuten (2006) tonen hoe verschillende soorten rendement zich tot elkaar verhouden. Een belangrijk kenmerk bij hun definitie van maatschappelijk rendement is dat er sprake is van *meervoudig* rendement op basis van *dezelfde* investering. Met als aanvullende kenmerken:

Direct rendement	Indirect rendement	Maatschappelijk rendement
Uit te drukken in geld.	Uit te drukken in geld.	Moelijker uit te drukken in geld, meestal wel meetbaar in indicatoren.
Nauwkeurig te berekenen.	Gestandaardiseerde schatting.	Globale schatting.
Voor de corporatie zelf.	Ook ten gunste van andere partijen (corporatie investeringen creëren ook waarde bij derden).	In de eerste plaats ten gunste van andere partijen.

Tabel 1 - Enkele kenmerken van rendement (Kam & Deuten, 2006)

3.4 Methodes en instrumenten bij maatschappelijk rendement

Maatschappelijk rendement is een breed begrip dat op verschillende momenten en op verschillende abstractieniveaus kan worden toegepast. Er wordt bijvoorbeeld over gesproken in de voorbereidende projectfasen (*ex-ante*), maar ook in de fase daarna (*ex-post*). Voor elke benadering bestaan verschillende methoden. Omdat de onderzoeksvraag zich richt op informatie die beschikbaar is *op het moment van besluiten* richt het theoretisch onderzoek zich op de methoden die *ex-ante* kijken. Deuten en De Kam (2005, p. 40) geven aan wat relevant is voor de toepassing van bekende methoden. Hun publicatie omschrijft de volgende kenmerken waar een methode invulling aan geeft: *een methode*,

- Is inzetbaar voor eigen gebruik ten behoeve van verantwoording of governance;
- Kan meten, weten, vertellen of katalyseren;
- Is in te zetten voor **projecten*** of *bedrijfsvoering*;
- Kan terugblikken, monitoren of **vooruitkijken (ex-ante)***;
- Behoeft informatie over de *input*, het *proces*, de *output* en het resultaat (ook wel *outcome*).

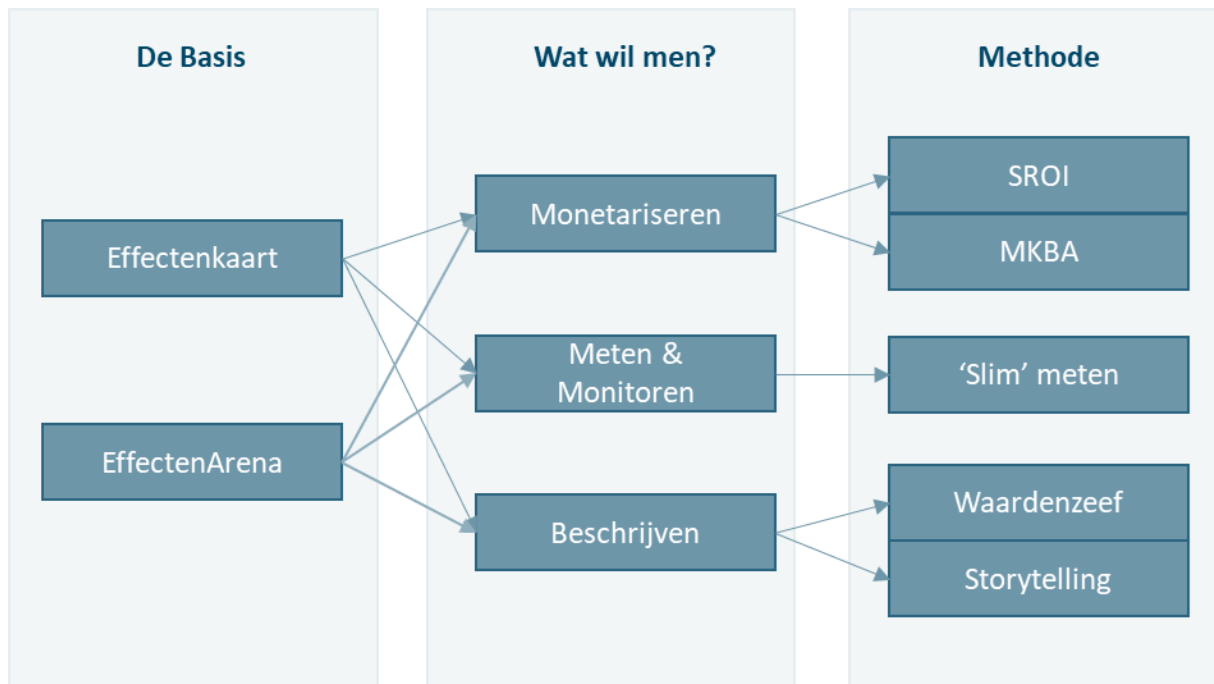
Verder geven zij aan dat er onderscheid bestaat over methodologische aspecten:

- Normen zijn *relatief* of *absoluut*;
- Gegevens zijn *kwalitatief* of *kwantitatief*;
- Methodes vragen om *maatwerk* of een *standaardaanpak*;
- Methodische kwaliteit ligt bij de prestatie en/of de investering;
- Methodische kwaliteit maakt wel of geen gebruik van indicatoren;
- Methode kan omgaan met andere prestaties (robuustheid);
- Methode is eenvoudig tot uitvoering te brengen in de dagelijkse werkzaamheden;
- Kosten (bijvoorbeeld personele inzet, investeringen in software of inhuur van deskundigheid).

* Deze kenmerken dragen bij aan het maken van *afwegingen bij besluitvorming* over investeringen en helpen tevens bij het verantwoorden richting stakeholders.

In een vervolgpublishatie komen Deuten en Quattro (2007) met een praktisch kader dat helpt bij het bepalen in welke fase/situatie een investeringsvraagstuk zich bevindt om daarna te kunnen bepalen welke methode het beste kan worden ingezet om stakeholders mee te nemen. In dit onderzoek ligt de focus op de modellen die bijdragen aan de *ex-ante* situatie: *het moment van beslissen over een vastgoedinvestering*.

Van der Weide (2009) toont een schema dat ondersteunt in de keuze van instrumenten om maatschappelijk rendement te bespreken. Hij beschrijft een aantal methoden en op basis van een stappenplan, om te komen tot het inzetten van de juiste methode:



Figuur 5 - Stappenplan t.b.v. instrumentkeuze voor zicht op maatschappelijk rendement (Weide, 2009)

Uit dit schema komt naar voren dat het inzicht begint met een Effectenkaart of een EffectenArena (toelichting volgt later). Volgens Van der Weide zijn dit de methoden om het *maatschappelijk rendement denken* binnen organisaties te borgen (Weide, 2009).

Om maatschappelijk rendement aan te tonen is het onontkoombaar om resultaten (outcome) met de productiemiddelen (input) in verbinding te brengen. Dit kan door effecten in geld uit te drukken, te meten en monitoren of te beschrijven (kolom twee uit figuur 5).

Daarna volgt een verdiepingsslag waar wordt gekozen voor een methode of instrument die past bij de keuze uit kolom twee. Een aantal van deze instrumenten wordt later in dit onderzoek uitgebreider besproken. Het is hierbij van belang dat deze modellen *proactief* worden ingezet. Ze beogen *vooruit* (ex-ante) te kijken om de investeringsbeslissing te ondersteunen. Het zou moeten helpen om een bestuur beter in staat te stellen zich te verantwoorden richting externe stakeholders zoals bijvoorbeeld een gemeente, een huurderbelangenvereniging of een visitatiecommissie (deze kijken zelf overigens meer *retrospectief*, ex-post)⁶

⁶ Corporaties zijn verplicht om tenminste elke vier jaar een visitatie uit te laten voeren. Dat staat in de Woningwet. Visitaties dragen bij aan goed wonen doordat corporaties zich verantwoorden over hun maatschappelijke resultaten (ILenT (visitaties), z.d.).

3.4.1 Effectenkaart

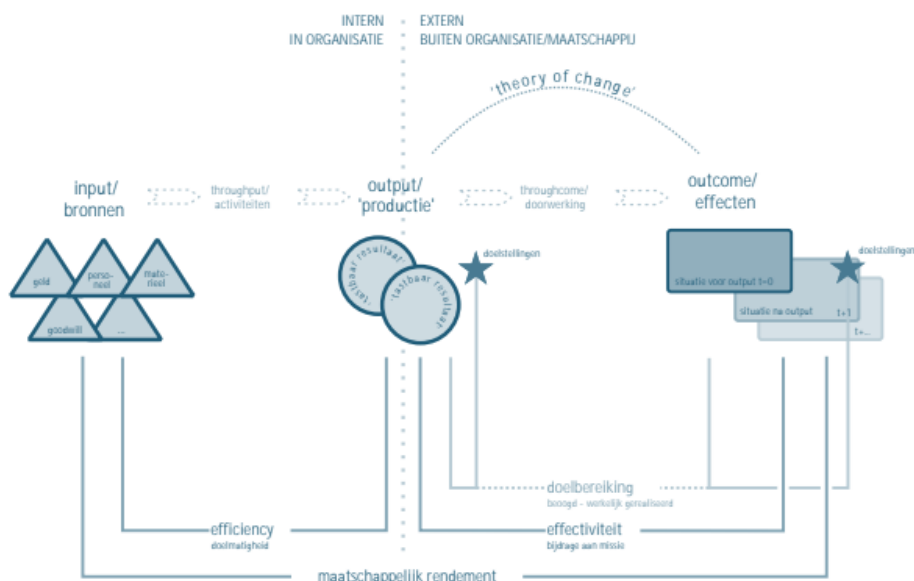
De SEV licht deze benadering uitgebreid toe in het Praktijkboek Maatschappelijk Rendement (Deuten & Quattro, 2007). Zij bespreken *de bouwstenen* van maatschappelijk rendement, factoren die samen de hoogte van ervan bepalen:

<i>Input</i>	Productiemiddelen voor <i>activiteiten</i> (arbeid, kapitaal of grondstoffen) - de investering;
<i>Output</i>	Het resultaat van <i>activiteiten</i> . Bijvoorbeeld tien gehuisveste vluchtelinggezinnen. Of het aantal bewoners dat door de aanwezige beheerders wordt aangesproken op troep in gemeenschappelijke ruimtes;
<i>Outcome</i>	Maatschappelijke effecten welke in de maatschappij waarneembaar zijn als resultaat van activiteiten met <i>output</i> . Wat zien stakeholders veranderen als gevolg van investeringen? Wat brengt de investering teweeg? Gewenste effecten kunnen met wijkbewoners worden bepaald.

De modelbouwstenen staan met elkaar in verbinding door middel van *oorzaak* en *gevolg*. Nadat een investering (input) tot output heeft geleid, beschrijft de *veranderingstheorie* de verwachte impact van betrokkenen en hoe die output maatschappelijke impact sorteert. De theorie is internationaal bekend als 'Theory of Change' (Brest, 2010). Deze methode wordt gebruikt binnen onder andere filantropische instellingen, 'not-for-profit', internationale ontwikkelingsorganisaties en overheden om sociale verandering teweeg te brengen. Een 'Theory of Change' voor een sociaal project definieert de langetermijndoelstellingen. Het model wordt in veel van de werken in bijlage 1 genoemd, zoals door Van Os in zijn proefschrift (Os P. v., 2014, p. 164). Er volgt een voorbeeld:

<i>Input</i>	Er wordt bedrijfsruimte aangeboden aan ondernemers in de wijk;
<i>Output</i>	De ondernemers worden uitgedaagd en bouwen hun bestaan en netwerk op;
<i>Effect</i>	De ondernemers blijven in verbinding met de wijk en leveren zo een bijdrage aan de leefbaarheid. Deze manier biedt kansen om sociaal te stijgen.

NB: Men kijkt niet naar wetenschappelijk getoetste theorieën maar naar een *theoretische verwachting*. Dit laat zich samenvatten in onderstaande figuur:



Figuur 6 - Effectenkaart (Deuten & Kam, 2005)

3.4.2 EffectenArena

De *EffectenArena* werd ontwikkeld door SEV (Groot & Mateman, 2014) en is net als de *Effectenkaart* ondersteunend bij maatschappelijke investeringen doordat het:

- Maatschappelijke gevolgen van interventies onthult;
- De verborgen veranderingstheorie zichtbaar maakt;
- Aanwijst welke stakeholders investeren en/of oogsten.

Een schematische weergave van een EffectenArena staat opgenomen in bijlage 2.

Het verschil tussen de *EffectenArena* en de *Effectenkaart* is als volgt te beschrijven (Weide, 2009):

Effectenkaart: op basis van drie centrale vragen wordt een ingreep uiteengezet: *welke* partij ondervindt effecten van de investering, *wat* zijn die effecten en *hoe* komen ze tot stand? Op basis van het schema uit figuur 6 ontstaat inzicht in de interventie. De Effectenkaart laat zich eenvoudig uitbreiden door in extra kolommen KPI's te benoemen.

EffectenArena: de centrale vragen van de Effectenkaart staan ook in het middelpunt van de EffectenArena. Het verschil is dat de EffectenArena werkt op basis van schematische visualisatie. Dit heeft als voordeel dat de volgorde van effecten eenvoudiger zichtbaar is. Tevens geeft het schema snel een eerste indruk van het rendement per partij. De EffectenArena geeft een uitgebreide voorzet van potentiële effecten. Door de manier van standaardiseren bij deze methode kan efficiënt tussen ingrepen worden vergeleken.

3.4.3 Social return on investment (SROI)

Door te praten over een return on *investment* is deze benaming enigszins misleidend. Vanuit de Nederlandse overheid wordt met SROI bedoeld dat er sociale voorwaarden worden opgenomen bij inkoop- of aanbestedingen. Er zijn echter ook voorbeelden waar SROI écht onderdeel is van een project. Op basis van vier case studies zijn Miller en Offrim (2016) in staat SROI te meten en maken zij maatschappelijke effecten inzichtelijk. BC Housing deed dat in samenwerking met de Constellation Consulting Group. Zij maakten een SROI analyse bij vier betaalbare huisvestingsprojecten. Voor hun analyse werden zij ondersteund door Community Partnership Initiatives. Hun investering vertaalt zich in een SROI ratio. Bijlage 3 toont de resultaten per case study op hoofdlijnen, met ratio's tussen 1,96 en 3,22. Met deze analyse maakten zij de economische impact van een sociaal programma inzichtelijk. Zij stellen dat:

“For every dollar invested in supporting affordable housing through the CPI, between two and three dollars in social and economic value is created for individuals, governments, and communities” (Miller & Ofrim, 2016).

3.4.4 Maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA)

In het streven om eigen besluitvorming meer op empirisch bewijs te baseren heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties onderzoek uit laten voeren naar de MKBA (Koopmans, et al., 2010). De aanleiding was grotendeels dat handleidingen voor het uitvoeren van zulke analyses een te hoog abstractieniveau kenden en daardoor op te veel afstand van projecten en maatregelen stonden. Het onderzoek omschrijft een MKBA als volgt (Koopmans, et al., 2010, p. 7):

“Een MKBA brengt op een stelselmatige en degelijke manier alle vanuit een interventie veroorzaakte effecten in kaart en vergelijkt deze met de situatie waarin deze niet was uitgevoerd: het nulalternatief. De baten van de interventie worden uitgedrukt in geld. Dit is tevens waar voor zaken die geen direct prijskaartje kennen, zoals geluidsoverlast, een fraai uitzicht of gevoel van veiligheid. Wanneer geldt dat baten > kosten, dan zorgt het project voor een toename van de maatschappelijke welvaart”.

MKBA's worden steeds meer ingezet ten behoeve van besluitvorming over maatschappelijke investeringen. Doorgaans wordt een MKBA als analyse-instrument ingezet als er sprake is van meerdere doelstellingen zodat deze op integrale wijze de *pro's* en *contra's* van interventies toont. Koopmans et al. (2010, p. 9) schrijven dat voor een goede MKBA een aantal randvoorwaarden in acht moet worden genomen:

- De investering is duidelijk beschreven zodat het uitvoerbaar is (concreet);
- Er is genoeg bruikbare informatie over de impact (effecten);
- Er zijn genoeg mogelijkheden om behaalde effecten naar geld te vertalen;
- De benodigde inzet voor een MKBA verhoudt zich tot de impact van de interventie;
- Er is voldoende doorlooptijd om de ingreep uit te voeren.

Hogenboom (2015) van CorpoVenista onderzocht de toepassing van MKBA's bij corporaties en geeft aan dat deze met name worden gebruikt om het maatschappelijke rendement als gevolg van investeringen inzichtelijk te maken. Met die ervaring kan kapitaal doelmatiger worden benut. De corporaties uit het onderzoek geven aan dat de MKBA's onvoorziene bijvangsten leverden zoals kennis over de bewoners en verbetering van het besluitvormingsproces rondom investeringen.

3.4.5 Waardezeef

Deze methode staat omschreven in het praktijkboek van Deuten en Quattro (2007) en zorgt ervoor dat op overzichtelijke wijze de investering met het hoogste verwachte maatschappelijk rendement wordt geselecteerd. De methode is extra waardevol wanneer opties lastig kunnen worden vergeleken. De waardezeef gebruikt de kennis en kunde van specialisten op verschillende vakgebieden als input. Elke specialist maakt een ordening van opties op basis van het door hun verwachte effect. Door deze opsomming te vergelijken komen interventies met het beste *verwachte* (ex-ante) maatschappelijk rendement automatisch boven. De waardezeef vraagt juist niet om rendement ex-ante *kwantitatief* te onderbouwen. De methode is tevens omschreven door Cutt en Murray (2000). De methodenaam grijpt terug naar het waarderen door de jury van verschillende opties. Ook verwijst het naar de ruimte om bijbehorende waarden bespreekbaar te maken. De stad Groningen heeft bij een experiment de Waardezeef ingezet voor een corporatievraagstuk in de Korrewegwijk (Deuten & Quattro, 2007).

3.4.6 Storytelling

Maatschappelijk rendement kan effectief worden besproken op basis van een verhaal. Het biedt belanghebbenden de mogelijkheid om belangrijke inzichten met elkaar te bespreken. Mensen vormen zich beelden op basis van verhalen die op verschillende manieren worden gedeeld. Vaak betreft het tweerichtingsverkeer. Onderzoek stelt dat *storytelling* de afgelopen decennia populair werd binnen diverse vakgebieden, zoals geneeskunde, etnografie, psychologie en managementleer als het gaat om het inzichtelijk krijgen van maatschappelijk rendement (Deuten & Quattro, 2007). Verhalen vertellen biedt een alternatieve invalshoek om inzicht te verkrijgen in maatschappelijk rendement. Het volstaat niet wanneer bijvoorbeeld een corporatie een verhaal vertelt over de maatschappelijke effecten van voorgenomen investeringen. Dat is subjectief en daarmee gekleurd. Een weloverwogen en goed opgebouwd narratief over het maatschappelijk resultaat van een interventie kan deze tekortkoming compenseren. Deze aanpak is krachtig doordat het in staat is de veranderingstheorie te toetsen aan alledaagse verhalen uit een bijvoorbeeld een woonwijk: *functioneert het zoals gepland?*

3.5 Overige methoden

Bijlage 1 toont dat er veelvuldig onderzoek is en wordt gedaan naar *maatschappelijk rendement*. Het is aannemelijk dat nog meer onderzoek gaande is (of reeds werd gedaan). De meest opvallende overige methoden die tijdens de inventarisatie naar voren kwamen volgen omwille van focus en overzicht in bijlage 4. Het gaat dan om de *evidence-based methodiek*, de *programma aanpak*, de *transparantiemethodiek* de *maatschappelijke toets* en de *sustainable development goals*. Veel van deze methoden komen uit de Angelsaksische literatuur waar vaak sprake is van '*not-for-profit*' organisaties. Deze worden vaak gefinancierd door belanghebbenden die willen zien wat er met hun inbreng gebeurt. Vandaar de behoefte om effecten beter inzichtelijk te maken. Voor Nederlandse corporaties geldt een ander perspectief, zij hebben hun eigen middelen en hebben daardoor minder noodzaak zich te verantwoorden. Toch hebben ze met veel (vaak ook wettelijke) stakeholders te maken: gemeenten (prestatieafspraken), huurdersbelangenverenigingen, zorgpartijen en de overheid (wetgeving, de woondeal), etc.

3.6 Achtergrond van besluitvorming

Projectvoorstellen binnen corporaties leiden tot een besluit dat past binnen de portefeuillestrategie. Het bestuur is het orgaan dat de *strategische* beslissingen neemt om de vastgoedportefeuille op het gewenste niveau te krijgen, zowel technisch als ook volkshuisvestelijk. Daarom gaat de aandacht in deze paragraaf uit naar *strategische besluitvorming* binnen organisaties volgens de organisatiekunde literatuur. Kamsteeg (2023) stelt dat er twee onderzoeksrichtingen zijn op dit vlak:

- Datgene wat de *inhoud* van strategische besluitvorming beïnvloedt;
- Het *proces van totstandkoming* van strategische beslissingen.

Beide richtingen worden kort besproken om een beeld te krijgen over wat belangrijk is bij besluitvorming. Deze paragraaf is beeldvormend bedoeld en daarmee geen volledige uiteenzetting van alle onderzoeken rondom strategische besluitvorming.

3.6.1 Invloed op de inhoud

Deze richting legt de nadruk op de inhoud van strategische besluitvorming met een sterke focus op de besluitvormingstypologie en de criteria waartegen deze wordt afgewogen. Kamsteeg geeft aan dat de inhoud van besluiten in grote mate wordt beïnvloed door de context waarin het besluit wordt genomen. Deze context bestaat uit drie factoren (Elbanna, Thanos, & Jansen, 2020):

- Omgevingsfactoren: *onzekerheid of complexiteit van de omgeving;*
- Organisatiefactoren: *proces, structuur en omvang van de organisatie;*
- Besluitvorming specifieke factoren: *doel, initiatief en urgentie van het besluit.*

Kamsteeg schrijft dat de inhoud van strategische besluitvorming betrekking heeft op of wordt beïnvloed door de volgende thema's van een organisatie: omgevingsfactoren, portfoliomanagement, spreidingsstrategieën, marktbelemmeringen, concurrentiestrategieën.

3.6.2 Invloed op het proces

Janczak (2005) geeft aan dat de focus in onderzoek naar strategische besluitvorming eerder meer op de inhoudelijke onderzoeksrichting lag. De laatste decennia is de focus meer op de tweede onderzoeksrichting komen te liggen: *het proces van strategische besluitvorming*. Die richting heeft meer aandacht voor de gebeurtenissen die binnen een organisatie plaatsvinden en het proces van strategische besluitvorming beïnvloeden zoals wordt bevestigd door Kownatzki (2002).

Er is veel onderzoek gedaan naar het onderwerp *Strategic Decision Making Proces, SDMP*. Een van de meest toonaangevende onderzoeken was een relatief recente publicatie van Elbanna (2006). Die geeft een duidelijk overzicht van eerdere bevindingen en wordt door Kamsteeg (2023) gebruikt als leidraad in zijn verdere uitwerking over strategische besluitvorming. De uitkomst van zijn analyse stelt dat er drie factoren zijn die een belangrijke rol spelen bij strategische besluitvorming: *rationaliteit, intuïtie* en *politiek gedrag*. Elk wordt kort toegelicht.

Rationaliteit - Kamsteeg geeft aan dat rationaliteit van invloed is op het besluitvormingsproces en maakt daarbij gebruik van een definitie van Koch (1976, p. 329):

“Rationaliteit wordt dikwijls gedefinieerd als kenmerk van de psychische toestand, waarin de besluitnemer op het moment van kiezen verkeert. Iemand gedraagt zich rationeel, wanneer hij rustig en beheerst is. Hij treedt zelfbewust op, neemt zijn beslissing met een koel en helder hoofd, is niet zenuwachtig en wordt niet gehinderd door neurotische angsten”.

In werkelijkheid zijn besluitvormers beperkt rationeel. Het voornaamste inzicht uit Simon's publicatie *Administrative Behavior* (Simon, 1997) hierover was zijn bevinding dat beslissingen in grote mate beïnvloed worden door begrensde rationaliteit (*bounded rationality*). De term '*bounded rationality*' wordt gebruikt om aan te geven in hoeverre rationele keuzes worden beïnvloed door cognitieve beperkingen van degene die het besluit moet nemen (Simon, 1990). Hier stelt Simon dat een besluitvormer niet altijd de juiste of volledige inschatting kan maken van de risico's die bij dat besluit horen. Dan spelen er volgens Kamsteeg (2023) nog factoren als:

- Incomplete informatie. Besluitvormers hebben waarschijnlijk nooit alle alternatieven helder in beeld. Dat kan van invloed zijn op het te nemen besluit (Simon, 1972, p. 168);
- Onenigheid tussen besluitvormers als gevolg van de complexiteit van een vraagstuk waarover besloten moet worden. Dat kan leiden tot telkens een ander soort besluit (Elbanna, 2006);
- In het verlengde van het vorige punt: groepsdynamiek kan leiden tot suboptimale besluiten. Groepsdenken kan ertoe leiden dat een groep te snel consensus bereikt, waardoor minder ruimte blijft voor kritisch denken en het overwegen van alternatieven;
- Tijdsdruk kan leiden tot suboptimale besluiten (geen tijd voor het afwegen van alternatieven).

Intuïtie - intuïtie is van invloed op strategische besluitvormingsprocessen (Elbanna, 2006). Kamsteeg schrijft dat intuïtie wordt beschreven als iets wat '*vanzelf*' gaat, het denken te weten zonder daar bewust van te zijn. Doordat *intuïtie* een vaag begrip is bestaat er weinig empirisch bewijs over hoe het besluitvormingsproces beïnvloedt. Onderzoek van Elbanna (2006, p. 16) benoemt drie onderdelen waarop *intuïtie* strategische beslissingen beïnvloedt, dit wordt bevestigd door Aravopoulou, Branine, Geoff, Mitsakis en Stone (2018). Voor besluitvormers geldt dat ze vertrouwen op hun:

- Oordeel - wanneer beslissingen snel gemaakt dienen te worden, baseert de besluitvormer zijn beslissing op een oordeel over de situatie;
- Ervaring - besluitvormers nemen een besluit op basis van hun ervaring;
- Buikgevoel - besluitvormers nemen een besluit op basis van een 'onderbuikgevoel'.

Politiek gedrag - besluitvorming ontstaat *door* mensen en *tussen* mensen. Het betekent dus altijd een actie, interactie en reactie (Elbanna, 2006, p. 5), en heeft effect op de besluitvorming (Janczak, 2005, pp. 65-66). Dit effect is doorgaans negatief, blijkt uit een breed gedragen conclusie over de impact van politiek gedrag op strategische besluitvorming met als belangrijkste oorzaken (Elbanna, 2006, p. 8):

- Politieke tactiek kan ertoe leiden informatie niet te delen (met onvolledige informatie tot gevolg);
- Politieke tactiek kost veel tijd en kan daardoor vertragend werken bij besluitvorming;
- Politiek gedrag kan leiden tot te *naar binnen* kijken (waardoor alternatieven worden gemist);
- Politiek gedrag kan leiden tot coalitievorming en lobbyen, wat kan leiden tot een tweestrijd en ten nadele kan werken van een strategisch besluit.

3.6.3 Dilemma's bij corporaties

In zijn onderzoek schrijft Kamsteeg dat corporaties steeds vaker voor dilemma's komen te staan door de grote opgave en beperkte middelen. Het valt hem op dat de investeringsafweging sterk vanuit de context plaatsvindt. Volgens hem geeft de volkshuisvestelijke waarde die een investeringsvoorstel creëert de doorslag, wat zou duiden op een focus op maatschappelijk rendement. In zijn onderzoek kijkt Kamsteeg wat bij besluitvorming de rol van *rationeel*, *intuïtief* of *politiek gedrag* is. Daaruit komt naar voren dat bestuurders op *rationele wijze* de afweging en beslissing lijken te nemen. *Intuïtie* speelt een beperkte rol bij een oordeel vormen, maar vervolgens wordt dit weer *rationeel* afgewogen. Tot slot geeft hij aan dat de mate van *politiek gedrag* beperkt lijkt, behalve dat het mogelijk leidt tot langere besluitvormingsprocessen. Deze achtergrondinformatie met betrekking tot besluitvorming vormt een mooie brug naar de modellen die uiteindelijk in de corporatiesector bekend zijn.

3.7 Besluitvormingsmodellen in de corporatiesector

Voor de corporatiesector wordt aangenomen dat vastgoedinvesteringen vergelijkbare processen doorlopen. Het begint vanuit de doelstellingen die later leiden tot een portefeuillestrategie. Zowel met interne als ook met externe stakeholders wordt de volkshuisvestelijke opgave bepaald en wordt beoordeeld welk type vastgoed daarvoor nodig is. Dit wordt vastgelegd in een portefeuillestrategie welke wordt vertaald naar complexbeheerplannen. Om de strategie te realiseren worden projecten ondernomen (aankopen en/of ontwikkelingen). Een asset manager geeft hiertoe opdracht aan interne of externe ontwikkelaars. Hieruit volgen investeringsvoorstellen die na (bestuurlijke) goedkeuring in een ontwikkelproces belanden. Een proces dat fasedocumenten kent zoals: initiatief, haalbaarheid, commitment en realisatie conform de NEPROM (Peek & Gehner, 2021).

Bij elk van die fasen is vaak sprake van een advies vanuit een investeringscommissie. Dit orgaan heeft kaders tot zijn beschikking om te beoordelen of een investeringsvoorstel voldoet aan bepaalde benoemde wensen en eisen. Die kunnen zowel financieel als ook maatschappelijk van aard zijn. Deze kaders zijn doorgaans gestoeld op uitgangspunten zoals die zijn benoemd in het investeringsstatuut dat elke corporatie heeft. Op hoofdlijnen laat dit zich vertalen in een stroomschema (zie bijlage 5). Binnen bijna alle momenten in dit schema spelen *financiële* maar ook *maatschappelijke* overwegingen een rol in de keuzes en besluiten.

Maatschappelijke en financiële doelstellingen kunnen elkaar bijten. Het *Handboek voor Waarzeggers* (Mulder, 2010) richt zich op ervaring en besluitvorming binnen volkshuisvesting. Waarbij 'waarzeggen' een knipoog is naar de haast onmogelijke opgave om volkshuisvestelijk verstandige besluiten te nemen over investeringen waarvan het succes pas op de lange termijn duidelijk wordt. Voordat de besluitvormingsmodellen worden besproken volgt de passende samenvatting van de uitdaging waar corporaties mee te maken hebben uit het proefschrift van Cloudt (2015, p. 129):

“Een corporatie als maatschappelijke onderneming maakt afwegingen tussen financieel rendement en de overtuiging iets bij te willen en kunnen dragen aan maatschappelijke vraagstukken en brengt deze afwegingen met elkaar in overeenstemming. Ze zoekt een evenwicht in maatschappelijk rendement in termen van geld (behorend bij de rol van vastgoedondernemer) en in termen van maatschappelijke effecten (maatschappelijke rol) en de tevredenheid daarover. Dit vergt een gedegen, onderbouwde en breed gedragen afweging van uiteenlopende belangen: een kernaspect van maatschappelijk ondernemen. Hiervoor is in de bedrijfsvoering een systematisch afwegingskader nodig waarbij aandacht is voor motiveren van keuzes, afweging tegen andere opties/perspectieven en de legitimering van de keuze. Dit sluit vooral aan op de eigen verantwoordelijkheid in de bedrijfsvoering en daarmee om eigen afwegingen te maken tussen financieel en maatschappelijk rendement”.

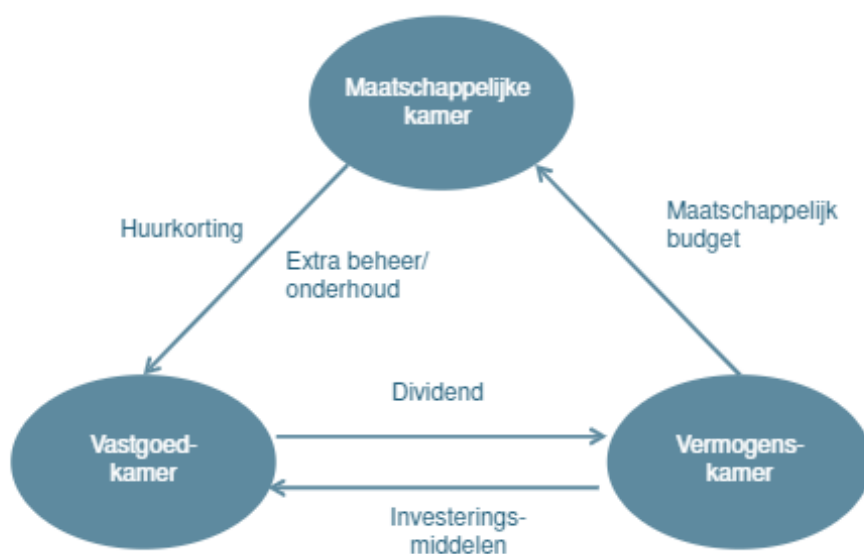
3.7.1 DrieKamerModel

In 2012 kwam Johan Conijn met het zogenaamde DrieKamerModel om als volkshuisvester het juiste gesprek te kunnen voeren als het gaat om strategische sturing (Conijn & Claessens, 2013). Het model beoogt meer inzicht en transparantie te bieden bij afwegingen in de activiteiten en keuzes van een corporatie ten aanzien van de maatschappelijke opgave, vastgoedportefeuille en financiële continuïteit (duurzaam ondernemingsmodel). Het model werkt met drie perspectieven: *maatschappelijk*, *vastgoed* en *financieel*. Dit vertaalt het model naar gelijk genaamde 'kamers'. Het DrieKamerModel is een strategisch sturingsmodel dat op transparante wijze inzichtelijk probeert te maken hoe corporaties hun beschikbare financiële middelen inzetten ten behoeve van het behalen van maatschappelijke én financiële doelstellingen. Dat inzicht ontstaat door elke kamer hun eigen doelstelling mee te geven. Deze doelstellingen kunnen tegenstrijdig zijn en leiden tot het maken van afwegingen. Er volgt een korte toelichting op de rol en verantwoordelijkheid van elke kamer uit het model:

Maatschappelijke kamer – daar dienen de beschikbare (productie)middelen effectief te worden ingezet voor de gestelde maatschappelijke doelstellingen. Het budget hiervoor wordt beschikbaar gemaakt vanuit de Vermogenskamer. Een voorbeeld van deze maatschappelijke inzet is een investering in de leefomgeving van een wijk. Door het inzichtelijk maken van de financiële uitgaven ten aanzien van deze specifieke activiteiten kan de inzet van het budget beter gemonitord en geborgd worden.

Vastgoedkamer – deze is verantwoordelijk voor een efficiënte vastgoedexploitatie waarbij het bijbehorende gewenste rendement in acht wordt genomen (direct en indirect). Het directe rendement volgt uit netto kasstromen van het vastgoed en het indirecte rendement volgt uit de waardeinstijging van het vastgoed. Afhankelijk van het beleid uit de Maatschappelijke kamer, realiseert de Vastgoedkamer na aftrek van alle kosten een direct rendement. De Vastgoedkamer keert het behaalde rendement als dividend uit aan de Vermogenskamer.

Vermogenskamer – deze is verantwoordelijk voor financiële continuïteit. Het eigen vermogen wordt bepaald door de vastgoedmarktwaarde. De kamer zorgt voor een passende liquiditeitsontwikkeling om te voldoen aan de ratio's die het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) stelt. Op basis van deze ratio's en de vastgoeddoelstellingen wordt vreemd vermogen aangetrokken. De Vermogenskamer ontvangt dividend van de Vastgoedkamer om de rentelasten op vreemd vermogen te betalen. Het restant van de financiële middelen gaat naar de Maatschappelijke kamer of het eigen vermogen.



Figuur 7 - DrieKamerModel (Conijn & Claessens, 2013)

3.7.2 Beleidsachtbaan

De Beleidsachtbaan is een procesmodel ontwikkeld door Van Os (2007) specifiek voor corporaties. Het geeft de processtappen weer die corporaties als leidraad helpen vorm te geven aan hun vastgoedstrategie en hun besluitvorming daaromtrent. Het model kent drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel.

Op basis van een cyclische aanpak helpt het corporaties bij het formuleren, uitvoeren en evalueren van het gekozen beleid dat is gericht op hun vastgoedportefeuille en het beheer ervan. De naam draagt het woord *achtbaan* in zich. Dat verwijst naar de dynamische en continu doorlopende aard van dat proces zoals ook gezien in de Plan-Do-Check-Act cyclus, bekend als de Deming-cirkel (Deming, 1982)

Het model kent twee geschakelde beleidscycli waarin verschillende stappen zijn gedefinieerd. De eerste cyclus gaat van het *strategische* niveau naar het *tactische* niveau en terug. De tweede cyclus gaat van het *tactische* niveau naar het *operationele* niveau en terug. De cycli komen samen op het *tactische* niveau. Zie bijlage 6 voor een grafische weergave.

Van Os (2013) geeft de belangrijkste kenmerken van de Beleidsachtbaan:

- **Cyclisch en iteratief proces:** Het model kent een continue cyclus waarbij beleid telkens opnieuw wordt geëvalueerd en bijgesteld. Corporaties passen hun beleid voortdurend aan op basis van marktveranderingen, sociaal maatschappelijke trends en politieke omstandigheden.
- **Strategische aansluiting op de omgeving:** Een belangrijke eerste stap in het model is het maken van een omgevingsanalyse met daarin de lokale woningmarkt, beleidsontwikkelingen en demografische trends. Dit helpt corporaties om weloverwogen keuzes te maken bij hun ambities.
- **Van portefeuille naar complexniveau:** Het model kent verschillende niveaus. Het begint op het niveau van de *totale woningportefeuille* waarbij strategische doelen worden gesteld. Vervolgens worden deze doelen vertaald naar *concreet beleid op complexniveau* (zoals doorexploiteren, herstructurering, renovatie/nieuwbouw of verkoop) maar ook *wijkniveau* (wijkvisies). Bij de afspraken op wijkniveau spelen *prestatieafspraken* met gemeenten en huurdersorganisaties een belangrijke rol. Hier worden de gemeenschappelijke doelen van de gemeente/wijk vastgelegd. Dit zorgt voor transparantie en betrouwbaar partnerschap.
- **Flexibiliteit en aanpassing:** Door het continue evalueren van beleidseffecten kunnen corporaties bijsturen. Dit zorgt ervoor dat doelen, plannen en strategieën regelmatig opnieuw worden bekeken om te zorgen dat ze haalbaar en relevant blijven in de huidige context.
- **Financiële haalbaarheid:** Het model besteedt veel aandacht aan de financiële effecten van het gekozen beleid. Op basis van rekenmodellen (bijvoorbeeld WAL⁷) worden de gevolgen van verschillende beleidskeuzes doorgerekend om te toetsen of de strategie bij het behalen van maatschappelijk resultaat ook financieel duurzaam is.

⁷ <https://www.ortecfinance.com/nl-nl/insights/product/wals>

3.7.3 Afwegingskaders

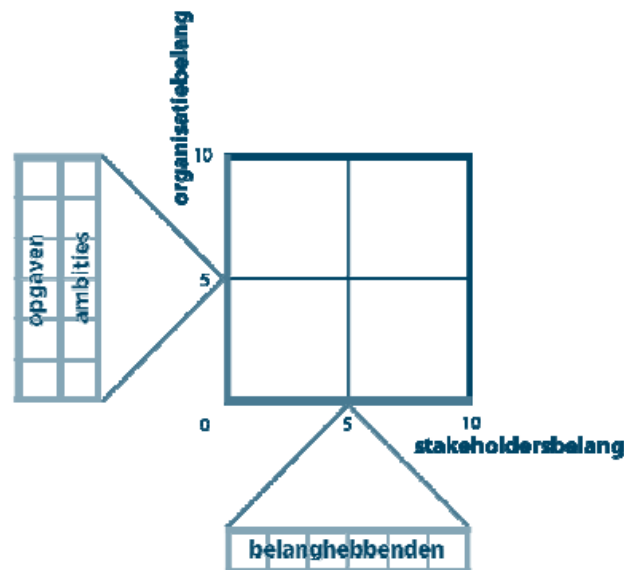
Bij besluiten horen ook afwegingen. Daarom sluit paragraaf 3.7 over besluitvorming af met een beknopt deel theorie over afwegingskaders bij corporaties. Hoofdstuk drie besprak relevante maatschappelijk rendementsmodellen en besluitvormingsmodellen. Bij besluiten kan sprake zijn van tegenstrijdige belangen. Een afwegingskader zou de helpende hand kunnen bieden. Hier werd onderzoek naar gedaan door onder andere Kienhuis (2011) en Cloudt (2015). Cloudt doet onderzoek naar de praktijk van maatschappelijk ondernemen. Om maatschappelijke investeringen te verantwoorden spreekt hij over het gebruik van een *afwegingskader voor tegenstrijdige belangen*. Zijn kader bestaat uit twee indicatoren (Cloudt, 2015, p. 172):

Eerste indicator: Corporaties beschikken over normen en grenswaarden die ondersteunen bij het afwegen van tegenstrijdige belangen (maatschappelijk vs. financieel). Financiële KPI's worden daarbij gekoppeld aan volkshuisvestelijke KPI's. In 2010 ziet Cloudt bij het merendeel van de door hem gekozen corporaties dergelijke normen, variërend van: “ (1) kiezen tussen waarden voor bewoners, (2) de eigen organisatie en het vastgoed óf maatschappelijk rendement voor leefbaarheid en (3) een aanpak waarin maatschappelijk rendement wordt afgezet tegen uitgaven”.

Tweede indicator: Bij de overwegingen kijkt men naar maatschappelijke gevolgen van de voorliggende investeringen. Waar in het verleden de focus van corporaties op de vastgoedkwaliteit en het behoud daarvan ligt, ziet Cloudt vanaf 2010 bij veel corporaties aandacht voor het maatschappelijk effect via onder andere de maatschappelijke effectenkaart, leefbaarheid KPI's, afwegen van drie verschillende waarden (bewoners-, vastgoed- en bedrijfswaarde) en het nastreven van openheid door de dialoog. Dit laatste is mogelijk een inspiratie geweest voor het reeds besproken *DrieKamerModel*.

In 2011 deed Kienhuis (2011) onderzoek naar een afwegingskader voor corporaties. Volgens hem zochten corporaties naar kaders die hun ondersteunde bij het nemen van investeringsbeslissingen. Een breed geaccepteerd afwegingskader voor investeringen leek te ontbreken. Op basis van zijn onderzoek beoogde hij een afwegingskader te ontwerpen om corporaties te faciliteren bij het maken van afwegingen tussen investeringsvoorstellen, zodat ze zich hierover beter konden verantwoorden.

Het kader bestaat uit een matrix met vier kwadranten. Er vindt een afweging plaats die bestaat uit de beoordeling van *stakeholdersbelangen* (op de x-as) en *organisatiebelangen* (op de y-as). De uitkomst van dat proces is vertaald in een score en gevisualiseerd in de matrix:



Figuur 8 - Afwegingskader (Kienhuis, 2011)

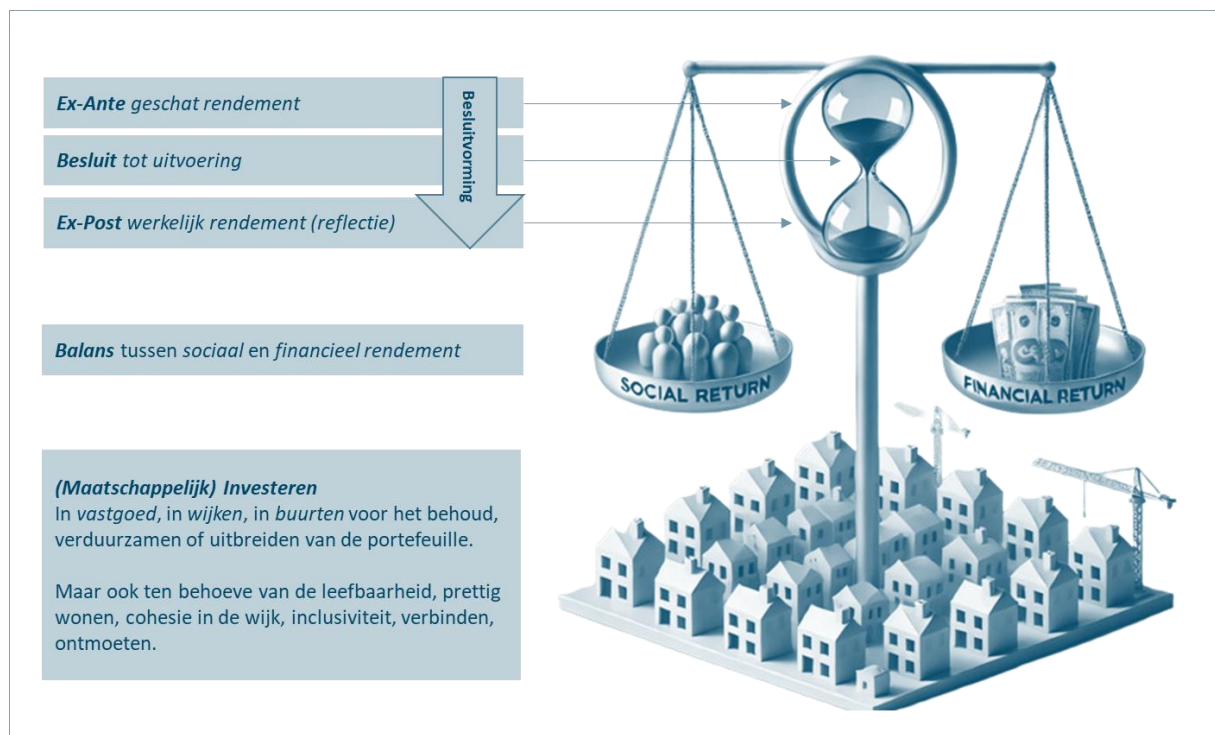
3.8 Conclusie theoretisch kader

De inleiding en de daarop volgende paragrafen vormen de basis voor het empirische deel van dit onderzoek. In het voorwoord wordt geappelleerd aan de noodzaak om maatschappelijke problemen zoals de wooncrisis en energiearmoede vanuit een breder perspectief te bekijken. Bepaalde investeringen in maatschappelijk vastgoed kunnen ondanks dat het financieel onrendabel is, op lange termijn een maatschappelijk voordeel bewerkstelligen of zelfs bijdragen aan de vastgoedwaarde (een prettige wijk heeft waarde).

3.8.1 Maatschappelijk rendement

Sinds 2000 is er met grote regelmaat aandacht voor maatschappelijk rendement (zie bijlage 1). Meerdere methoden en instrumenten die helpen bij het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement kwamen kort aan bod om een indruk te krijgen. Voor dit onderzoek lag de focus op methoden die *ex-ante* kijken. Het gaat immers om de *inschatting* van het rendement *op het moment van besluiten*. Een verdiepende analyse naar *ex-post* modellen laat zich lenen voor vervolgonderzoek.

Om een en ander nog eens duidelijk in perspectief te plaatsen wordt de figuur op het titelblad besproken. De weegschaal toont dat de juiste *balans* wordt gezocht tussen *maatschappelijk* en *financieel* rendement bij vastgoedinvesteringen. Tegelijkertijd wordt de link gelegd met *ex-ante* en *ex-post* door de zandloper. *Ex-ante* proberen corporaties te bepalen welke rendementen zij voorzien. Dan volgt het *besluit*. Tot slot volgt de *ex-post* periode waarin wordt gereflecteerd op het feitelijk behaalde rendement op beide fronten:



Figuur 9 - De Balans (eigen bewerking via ChatGPT)

3.8.2 Besluitvorming

Bij besluitvorming kan worden gekeken naar datgene wat de *inhoud* van strategische besluitvorming beïnvloedt, als ook het *proces van totstandkoming* van strategische beslissingen.

Wanneer naar de *inhoud* wordt gekeken blijkt dat besluiten in grote mate worden beïnvloed door de *context* waarin ze worden genomen. Die context bestaat uit drie factoren: *omgevingsfactoren*, *organisatiefactoren* en factoren die *specifiek gekoppeld* zijn aan de betreffende besluitvorming. Wanneer naar het proces wordt gekeken zijn er wederom drie factoren die een belangrijke rol spelen. *rationaliteit*, *intuïtie* en *politiek gedrag*.

Bij corporaties begint besluitvorming in de basis vanuit een portefeuillestrategie die wordt vertaald naar complexbeheerplannen. Om de strategie te realiseren worden projecten ondernomen (aankopen en/of ontwikkelingen). Die projecten worden gerealiseerd op basis van investeringsvoorstellen die, na (bestuurlijke) goedkeuring in een ontwikkelproces belanden en de bekende projectfasen doorlopen. Bij elk van die fasen is vaak sprake van een advies vanuit een investeringscommissie die kaders tot haar beschikking heeft om te beoordelen of een investeringsvoorstel voldoet aan bepaalde wensen en eisen. Die eisen kunnen zowel financieel als ook maatschappelijk van aard zijn.

Op basis van de *Beleidsachtbaan* en het *DrieKamerModel* is duidelijk geworden wat van belang is bij corporaties wanneer wordt gekeken naar het besluitvormingsproces maar ook de *inhoud*. Zo werd duidelijk hoe door gebruik te maken van verschillende kamers, wordt gestreefd naar het juiste gesprek op basis van verschillende rollen met elk eigen belangen.

3.8.3 Afwegingskaders

Bij besluiten horen vaak afwegingen, dat geldt ook voor corporaties. De tegenstrijdige belangen die naar voren kunnen komen door bijvoorbeeld het DrieKamerModel vragen om afwegingen alvorens tot een besluit kan worden gekomen. Hier blijkt weer die zoektocht naar balans tussen *maatschappelijk* en *financieel* rendement. Uit sectorspecifiek onderzoek bleek dat een helder kader vaak ontbrak. Er werd in dat onderzoek gewerkt met een matrix die de afweging visueel maakt. Deze matrix heeft op de x-as de waardering van stakeholdersbelangen en op de y-as de organisatiebelangen.

Al deze kennis rondom *maatschappelijk rendement*, *besluitvorming* en *afweging* heeft geholpen bij de voorbereiding van de interviewvragen ten behoeve van het empirisch onderzoek. In het volgende hoofdstuk volgt een toelichting op het onderdeel gegevens verzamelen.

4 Praktijk: gegevens verzamelen

4.1 Inleiding methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de methoden en technieken die nodig zijn voor het empirische deel van dit onderzoek. Op basis daarvan worden praktijkgegevens verzameld ten behoeve van het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag uit paragraaf 1.1.3. Tevens is er aandacht voor het selecteren van een representatieve selectie van corporaties voor het verzamelen van de benodigde empirische data. Dit hoofdstuk sluit aan op kolom twee uit figuur 3 (onderzoeksopzet).

4.2 Bureauonderzoek (investeringsstatuten)

Om empirische data te verzamelen is gekozen voor interviews (later toegelicht). Om deze interviews goed af te kunnen nemen werd een analyse van investeringsstatuten van de geselecteerde corporaties gemaakt. Hierin staan namelijk richtlijnen voor besluitvorming (Meulen & Aert, z.d.). Deze analyse leidt tot een gecomprimeerd overzicht van hoe maatschappelijk rendement bij deze corporaties is vertaald vanuit hun investeringsstatuten. De analyse is zeer basaal, omdat het slechts een hulpmiddel vormt ter voorbereiding van de interviews. Deze analyse is gemaakt op basis van eigen inzicht en kunstmatige intelligentie (ChatGPT) door specifiek te letten op woorden en passages die gekoppeld kunnen worden aan maatschappelijk rendement. De uitkomsten vormen de basis voor de interviewvragenlijst.

Corporaties moeten een reglement financieel beleid en beheer hebben. Dat is verplicht sinds de start van de Woningwet die van kracht is sinds 2015. Dit reglement biedt corporaties steun om financieel gezond te blijven (ILenT (reglement), z.d.). Onderdeel van dit reglement is het *investeringsstatuut*. Aedes/VTW (2016) bracht een modelstatuut in de omloop. Het feit dat er een model bestaat geeft aan dat er enige mate van vrijheid bestaat voor elke corporatie. Dat is waar het verschil kan liggen als wordt gekeken naar maatschappelijk rendement. Ter invulling van het statuut dragen corporaties zorg voor een vastgesteld investeringsbeleid. Dat beleid is gebaseerd op het ondernemingsplan dat richtlijnen biedt voor het beleid omtrent de strategische voorraad. Binnen deze richtlijnen nemen corporaties beslissingen over de verdeling van middelen tussen het *betaalbaar houden van woningen, investeringen in onderhoud en de bouw van nieuwe woningen*.

In de periode rondom 2015 was het logisch om richting investeringsstatuten te gaan. Het ontbrak regelmatig aan een goed gestaafd investeringsbesluit. Afwegingskaders gingen doorgaans niet dieper dan een calculatie van de *onrendabele top* en vervolgens het beredeneren waarom deze voor het betreffende project acceptabel was, vaak teruggrijpend naar (volkshuisvestelijke) ambities. Nu is dat anders (Meulen & Aert, z.d.). In juni 2023 bood adviesbureau Finance-Ideas een nieuw model investeringsstatuut aan dat voor veel corporaties de basis vormt voor een eigen statuut. Het model richt zich erop om gedachtevorming en keuzes in het investeringsproces te faciliteren maar is niet bedoeld om gedachtevorming en keuzes te vervangen.

Finance-Ideas beschrijft de belangrijkste uitgangspunten ten aanzien van dit nieuwe modelstatuut en licht toe wat de belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de versie van juni 2021 zijn. Een aantal wijzigingen is gericht op een betere manier om maatschappelijke prestaties inzichtelijk te maken. Zo stellen zij dat in het nieuwe model de volkshuisvestelijke prestaties op meerdere manieren beoordeeld kunnen worden (Finance-Ideas, 2024).

4.3 Empirisch onderzoek (interviews)

In paragraaf 1.4 werd aangegeven dat een combinatie van bureauonderzoek als ook interviews met sleutelinformanten in het besluitvormingsproces bij corporaties, passend is bij de centrale hoofdvraag die kwalitatief van aard is. Deze keuze steunt op onderzoeksliteratuur van Baarda et al. (2021).

De interviews zijn gericht op sleutelinformanten in rollen die betrokken zijn bij de besluitvorming rondom investeringen in vastgoedprojecten. Wie het precies werden hing af van de organisatie, hun governancestructuur maar ook beschikbaarheid. Tijdens de interviews wordt gevraagd naar de besluitvorming in de praktijk naar aanleiding van recente projecten zodat duidelijk is hoe dit onderwerp tegenwoordig een rol speelt. Het product dat hieruit volgt is een samenvatting waaruit blijkt hoe grote Nederlandse corporaties, met elk eigen maatschappelijke uitdagingen, maatschappelijk rendement meewegen in hun besluitvorming bij vastgoedinvesteringen.

Het interviewformat is een combinatie van open en gestructureerd, geïnspireerd op het voorgaande bureauonderzoek. Dit wordt ook wel een *semi gestructureerd interview* genoemd (Verhoeven, 2022). Een van tevoren opgezette en gedeelde vragenlijst wordt besproken met verschillende respondenten (bijlage 7). Het gedeelte met de vragen over maatschappelijk rendement en wat dat voor hun organisatie betekent is *open* van karakter. Hierdoor is er ruimte om te beschrijven hoe zij hier invulling aan geven. *Maatschappelijk* kan voor iedereen iets anders betekenen. Het onderdeel over besluitvorming is het *gestructureerde* interviewdeel. Hier moet feitelijk blijken hoe corporaties dit doen.

Respondenten is gevraagd maximaal twee voorbeelden van vastgoedinvesteringen voor te bereiden. De projecten moeten raakvlak hebben met maatschappelijke rendementsoverwegingen. In principe zou dit aantal van twee voldoende moeten zijn, aangenomen dat besluitvorming een standaard proces volgt. Het onderzoeksmodel staat samengevat in figuur 3.

Het interviewformat is op basis van synchroon uitgevoerde individuele interviews (Baarda, et al., 2021). De interviews zijn online uitgevoerd via MS Teams. Met akkoord van de respondenten is een opname gemaakt en deze werd getranscribeerd ten behoeve van latere kwalitatieve analyse. Het voordeel van werken met MS Teams is dat de kans op medewerking mogelijk groter is doordat het efficiënter is voor iedereen. Het thema laat zich goed online behandelen. De keuze voor *synchroon* biedt de flexibiliteit om bij te kunnen sturen, dat werd nodig geacht gezien het minder tastbare karakter van het onderwerp.

4.3.1 Transcriberen

Van alle gesprekken zijn geanonimiseerde transcripten gemaakt. De gespreksduur ligt om en nabij 60 minuten. Tijdens die gesprekken komen ook onderwerpen aan bod die niet direct relevant zijn voor de beantwoording van de hoofd- en/of deelvragen, die zijn in dat geval uit de transcripten verwijderd om te voorkomen dat er onnodige ballast in de data komt die ruis kan veroorzaken tijdens de analyse. De transcripten zijn aan de geïnterviewden aangeboden ter controle voor nuances en aanvullingen.

4.3.2 Coderen en tabellenanalyse

De uitgewerkte transcripten vormen de basis van de analyse van dit onderzoek. Om zoveel mogelijk informatie uit de transcripten te halen werden deze geanalyseerd door gebruik te maken van codering en tabellenanalyse (Baarda, et al., 2021, p. 253). Er zijn twee codeertechnieken overwogen:

- ATLAS.TI (professionele software voor kwalitatieve analyse van interviewtranscripten);
- Tabellen (in Excel) op eigen inzicht in combinatie met artificiële intelligentie (ChatGPT).

Uiteindelijk is gekozen voor de laatste variant. ATLAS werd een te zware toepassing, er werd bijvoorbeeld niet gezocht naar een nieuw conceptueel model (waar coderen zich goed voor leent).

Vanuit de gesprekken was al veel duidelijk omdat er gebruik werd gemaakt van semi gestructureerde interviews. De antwoordrichting was daarmee ook duidelijk. Daardoor konden goed thema's worden

bepaald die zich leenden voor tabellenanalyse (Baarda, et al., 2021, p. 282) om op die manier zoveel mogelijk uit de transcripten te destilleren. Via AI, de hoofd- en deelvragen en ook de uitkomsten van het theoretisch kader zijn de thema's aangescherpt en is uiteindelijk onderstaande lijst tot stand gekomen. Op basis van deze thema's en de gestelde vragen is de data geanalyseerd. In paragraaf 5.4 staan per vraag de resultaten besproken. Hierbij werd gebruik gemaakt van de thema's uit onderstaande tabel:

#	Thema	#	Thema
1	Introductie en rol	9	Conflictoplossing
2	Missie en strategie	10	Voorbeeldprojecten
3	Wijkvisies en gebiedsvisies	11	Stakeholders
4	Definitie maatschappelijk rendement	12	Uitdagingen
5	Methodieken en tools	13	Toekomstvisie en verbeteringen
6	Integratie in besluitvorming	14	Aanvullende gedachten
7	Investeringskader	15	Overig
8	Balans financieel vs. maatschappelijk		

Tabel 2 - Thema's voor codering

Van belang is om te weten dat ChatGPT,

- belangrijke transcriptpassages kon herkennen omdat ze waren onderstreept door de onderzoeker;
- via initialen wist wie de *interviewer* was en wie de *respondent(en)*.

4.4 Selectie van corporaties

De *onderzoekseenheid* voor dit onderzoek is een *woningbouwcorporatie*. Nederland telt begin 2024 in totaal 276 corporaties (ILenT, 2024). Om deze allemaal te spreken neemt onredelijk veel tijd in beslag, daarom is een selectie gemaakt. De praktijk leert dat grotere corporaties voldoende budget hebben om stafmedewerkers in de rol van adviseur in dienst te hebben met een volledige focus op bepaalde onderwerpen.

Corporatie Portaal kent bijvoorbeeld een risicomanager maar ook programmamanagers op onderwerpen als *bewoners centraal* en *inclusie*. Kleinere corporaties hebben die luxe niet. Daarom werd de selectie voor dit onderzoek gebaseerd op de top-10 corporaties in Nederland op basis van DAEB eenheden (bijlage 8). Op basis van voorgaande argumentatie is het aannemelijk dat bij deze organisaties de kans op een hoge mate van aandacht voor het onderwerp *maatschappelijk rendement* groter is dan bij de kleinere.

De meeste inwoners van Nederland wonen in of rondom de Randstad. Er wordt aangenomen dat hierdoor maatschappelijke problemen en uitdagingen daar op grotere schaal aanwezig zijn dan elders in Nederland. Ook wordt aangenomen dat daardoor de prikkel voor Randstedelijke corporaties groter is om in te zetten op maatschappelijk rendement dan voor corporaties die zich buiten de Randstad bevinden. De Randstad is voor dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

De omgeving van en rondom Nederlandse steden als Almere, Amersfoort, Amsterdam, Den Haag, Dordrecht, Haarlem, Hilversum, Leiden, Rotterdam en Utrecht (Wikipedia, 2022).

4.5 Samenhang

Onderstaande figuur toont nog eens hoe de interviewvragen tot stand kwamen en hoe deze hebben bijgedragen aan het beantwoorden van de centrale hoofd- en deelvragen. Er is een duidelijke volgorde in het proces die zorgt voor de samenhang:

- De centrale hoofd- en deelvragen vormen de start;
- Er volgt een theoretisch kader en een investeringsstatuutanalyse;
- Beide voorgaande punten vormen de basis voor een vragenlijst;
- De vragen worden van tevoren met respondenten gedeeld en besproken tijdens een interview;
- De interviewoutput wordt getranscribeerd;
- De gecodeerde transcripten vormen de basis voor de kwalitatieve tabellenanalyse (codering);
- Op basis van de analyse wordt antwoord gegeven op de centrale hoofd- en deelvragen.



Figuur 10 - Samenhang interview, analyse en centrale hoofdvraag (figuren: <https://www.vecteezy.com>)

4.6 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn methoden en technieken beschreven om gegevens te verzamelen ten behoeve van het beantwoorden van de centrale hoofd- en deelvragen. Een combinatie van bureauonderzoek en semi gestructureerde interviews staat hierbij centraal. Een selectie van de top-10 (en Randstedelijke) corporaties in Nederland vormen het uitgangspunt. Door het analyseren van hun investeringsstatuten wordt inzicht verkregen in hoe maatschappelijk rendement is geïntegreerd in hun besluitvorming. De bevindingen uit deze analyse samen met het theoretisch kader vormen de basis voor semi gestructureerde interviews met sleutelinformanten die betrokken zijn bij besluitvorming over vastgoedinvesteringen bij corporaties.

De interviews worden geanalyseerd op basis van transcripten. Voor de data-analyse is gekozen voor codering naar thema's met behulp van tabellenanalyse en ondersteund door kunstmatige intelligentie. Dit bleek de meest passende en effectieve methode om tot inzichten te komen vanuit de interviews. In de analyse zijn thema's gebruikt om de data te interpreteren, wat goed zicht geeft in hoe bij de grotere corporaties maatschappelijk rendement wordt meegewogen bij besluitvorming over investeringen. De analyseresultaten worden bovendien nog getoetst aan de maatschappelijke rendementsmodellen en besluitvormingsmodellen uit de literatuur die binnen de corporatiesector bekend zijn. Hierdoor is een uitgebreide en goed onderbouwde conclusie mogelijk ter beantwoording van de centrale hoofd- en deelvragen.

5 Analyse onderzoeksresultaten

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bespreekt de analyse van de onderzoeksresultaten (kolom 3 in figuur 3). Eerst volgt kort de analyse van de investeringsstatuten daarna uitgebreid die van de interviewtranscripten. Tot slot wordt een link gelegd tussen de praktijk en de theorie.

5.2 Investeringsstatutenanalyse (bureauonderzoek)

De analyse van de investeringsstatuten vormt een brede voorbereiding ten behoeve van de interviews met corporatiemedewerkers. Bij het vergelijken van de statuten vallen de volgende aspecten op:

Integratie van maatschappelijke doelstellingen - Alle statuten tonen een sterke integratie van maatschappelijke doelstellingen binnen hun investeringsbeleid. Dit omvat doelen zoals duurzaamheid, leefbaarheid en betaalbaarheid die direct bijdragen maatschappelijk welzijn.

Transparantie en beheersbaarheid - Binnen het besluitvormingsproces benadrukken de statuten transparantie. Dit zorgt voor helderheid en verantwoordelijkheid waardoor stakeholders (inclusief bewoners) inzicht hebben in hoe beslissingen worden genomen die hen beïnvloeden.

Toetsingskaders en compliance - De statuten refereren naar toetsingskaders om de maatschappelijke bijdrage van investeringen aan sociale doelstellingen te bepalen. Daarnaast is er een sterke link met relevante regelgeving. Naleving van deze regels versterkt maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Stakeholderbetrokkenheid - Er is vaak sprake van een gestructureerde betrokkenheid van diverse stakeholders inclusief de raad van commissarissen en bewoners bij de evaluatie van investeringen in vastgoed wat zorgt voor diverse input en bevordering van maatschappelijk en sociale interesses.

Balans tussen financieel en maatschappelijk rendement - De statuten tonen een bewuste poging om een balans te vinden tussen financieel- en maatschappelijk rendement.

Aspecten uit de analyse die aanleiding geven tot verdere aandacht:

Geen gestandaardiseerde definitie - er mist een duidelijke en gestandaardiseerde definitie van maatschappelijk rendement. De huidige flexibele benadering staat toe om maatschappelijke impact te definiëren in lijn met lokale behoeften en doelen, maar het kan ook een belemmering vormen voor eenduidige (vergelijkbare) verantwoording van maatschappelijke prestaties op bredere schaal.

Complexiteit van processen - de complexiteit van het investeringsproces kan een barrière vormen voor volledige transparantie. Mogelijk zijn niet alle stakeholders in staat om de uitgebreide procedures en criteria te begrijpen wat kan leiden tot verwarring of gevoelens van uitsluiting.

Consistentie in toepassing - hoewel de statuten uitgebreide kaders bieden hangt de effectiviteit van deze documenten sterk af van de consistentie in hun toepassing (intern maar ook extern).

Risico van overregulering - de zware nadruk op compliance en toetsing kan soms leiden tot een overgereguleerde benadering wat flexibiliteit om snel te reageren op omstandigheden beperkt.

5.3 Conclusie investeringsstatutenanalyse

Over het algemeen tonen de investeringsstatuten van woningcorporaties een sterke en positieve focus op elementen die raken aan maatschappelijk rendement met een uitgebreid systeem van toetsing en stakeholderbetrokkenheid om dit te waarborgen. De mogelijke negatieve aspecten zoals een gebrek aan een eenduidige definitie, de complexiteit van processen en het risico van overregulering zijn belangrijke overwegingen die aandacht vereisen om te zorgen dat de statuten effectief blijven in het bevorderen van zowel maatschappelijke als financiële doelen.

5.4 Interviewanalyse (empirisch onderzoek)

Nu volgt de analyse van de antwoorden op de interviewvragen. Om de analyses kracht bij te zetten is soms gebruik gemaakt van directe of afgeleide quotes. Ze zijn in dat laatste geval niet letterlijk omdat ze te lang zouden zijn of omdat respondenten hun eigen naam of die van hun organisatie gebruikten. De 'ballast' is er dan uit gehaald om een treffende quote te tonen.

5.4.1 Vraag 1a - de rol en ervaring van de respondent.

Kunt u een korte introductie geven over uw rol binnen de corporatie en uw ervaring met vastgoedprojecten?

De respondenten hebben een breed scala aan rollen die variëren van strategisch beleidsadviseur, manager asset management, vastgoedadviseur tot financieel manager. Velen hebben jaren ervaring in de sector en beschikken over een achtergrond in bedrijfseconomie, planologie, bestuurskunde of soortgelijke vakgebieden. Hun werkzaamheden omvatten strategische planning, beleidsvorming, evaluatie van investeringsvoorstellen en het beheren van vastgoedportefeuilles (bijlage 9).

5.4.2 Vraag 1b - de missie en strategische doelstellingen.

Hoe zou u de missie en strategische doelstellingen van uw corporatie beschrijven met betrekking tot maatschappelijk rendement?

De missies en strategische doelstellingen van de corporaties zijn gericht op het combineren van financiële duurzaamheid met maatschappelijke verantwoordelijkheid. De belangrijkste punten die met grote regelmaat naar voren komen zijn:

- **Betaalbare woningen:** corporaties richten zich op het bieden van betaalbare huurprijzen voor verschillende doelgroepen waaronder lage inkomensgroepen, ouderen en jongeren;
- **Duurzaamheid:** corporaties streven naar milieuvriendelijk en energie-efficiënt vastgoed. Dit draagt tevens bij aan de betaalbaarheid (lagere woonlasten);
- **Leefbaarheid en sociale cohesie:** corporaties richten zich op het verbeteren van de leefbaarheid en het bevorderen van sociale cohesie binnen gemeenschappen. Dit omvat het creëren van kwalitatief hoogwaardige leefomgevingen en het versterken van het gevoel van *samen*;
- **Beschikbaarheid:** corporaties willen de DAEB voorraad op peil houden en laten groeien vanuit de maatschappelijke vraag. Dat dit nodig is blijkt uit de blijvende wachtlijsten van woningzoekenden;
- **Financiële en maatschappelijke balans:** corporaties zoeken een balans tussen financiële prestaties en maatschappelijke impact.

5.4.3 Vraag 2a - de omschrijving van maatschappelijk rendement.

Kunt u beschrijven hoe maatschappelijk rendement wordt gedefinieerd binnen uw organisatie?

Bij de antwoorden is er niet duidelijk sprake van één scherpe definitie die naar voren komt. Het gaat meer op basis van kwalitatieve omschrijvingen die worden herkend uit de thema's zoals die werden benoemd bij de missies en visies. Er is één respondent die het kwantitatief onderbouwt, dat wordt later uitgebreid omschreven. Er volgen twee paragrafen met aandacht voor zowel de kwalitatieve als ook de kwantitatieve omschrijving.

5.4.3.1 Kwalitatief omschreven

- **Sociale impact/sterke wijken:** dit zijn bijvoorbeeld verbeteringen in de leefomstandigheden en het welzijn van bewoners gefaciliteerd door sociale cohesie en gemeenschapsontwikkeling. Een van de respondenten gaf aan:

“...Sterke buurten gaat over dat de leefbaarheid op orde is, dat er veerkrachtige gemeenschappen in buurten wonen en dat we daar de juiste voorzieningen voor treffen. Gemengde wijken is daarin een belangrijke. We willen voorkomen dat er een te eenzijdige woningvoorraad ontstaat...”

- **Leefbaarheid:** dit verwijst naar de verhoogde kwaliteit van de leefomgeving. Corporaties richten zich op het verbeteren van de fysieke en sociale infrastructuur in wijken. Hierbij kan gedacht worden aan de omgevingsindeling. Een quote van één van de respondenten was:

“...Als onze asset managers zien dat het maatschappelijke deel van een complex slecht scoort, dan kunnen zij zich afvragen: waarom? Je kan dan bijvoorbeeld iets kleins doen met verlichting, of door het wegwerken van onoverzichtelijke hoekjes waar sociale controle slecht werkt...”

Duurzaamheid: corporaties leggen de nadruk op milieuvriendelijke en energie-efficiënte bouwpraktijken en beschouwen dat als maatschappelijk rendement (een breder maatschappelijk effect dan alleen voor hun eigen bewoners). Het draagt tevens bij aan de betaalbaarheid van een woning. Een duurzaam gebouwde woning zorgt voor lagere maandelijkse lasten. Eén van de respondenten gaf een mooi voorbeeld:

“...Wij zijn geneigd om éxtra te investeren in woningen op basis van houtbouw, dat is nu natuurlijk relatief duur. Dat vinden wij dan toch belangrijk en zijn we bereid om daarvoor door de financiële norm te zakken...”

- **Welzijn van huurders:** dit omvat onder andere de focus op de (mentale) gezondheid van huurders. Een van de respondenten gaf het volgende aan:

“...Wij hebben prioriteitswijken geselecteerd waar we wijkvisies voor schreven met de gemeente en andere betrokken organisaties. Juist ook vanuit waar bepaalde investeringen liggen en waar bepaalde effecten komen. Je wilt uiteindelijk een sheet met elkaar hebben waar je aangeeft: wat probeer je op vastgoed, mens, arbeid, scholing en wijkontwikkeling te realiseren?...”

- **Beschikbaarheid & betaalbaarheid:** corporaties benoemen het allen. In de inleiding werd al aangegeven dat de woningnood zéér hoog is. Een passende quote:

“...Als je het hebt over voldoende betaalbare woningen, dan heeft dat eigenlijk meer betrekking op het verkorten van wachtlijsten. Dat kun je natuurlijk ook zien als maatschappelijk rendement...”

5.4.3.2 Kwantitatief omschreven

Naast een kwalitatieve invulling van het begrip *maatschappelijk rendement* maakte één respondent het ook *kwantitatief*. Zij werken volgens een methode waar ze hun project-IRR vergelijken met de markt-IRR. Ze maken gebruik van een disconteringsvoet die de markt hanteert bij een bepaald risicoprofiel en de rendementseis die daarbij hoort volgens diezelfde markt. Stel dat dit 5% is dan berekenen zij hun IRR ten opzichte van die 5% en komen bijvoorbeeld op 4%. Dan zeggen zij: *je haalt je rendement niet*. Waarom niet? Bijvoorbeeld omdat corporaties bij de eerste contracten sociale huur hanteren en pas bij mutatie naar marktconform kunnen gaan (als dat mocht), dus is bekend dat er ten opzichte van de markt minder rendement wordt behaald. Door deze afslag op hun rendement is hun IRR lager. Bij de vergelijking tussen de markt-IRR en hun eigen IRR hanteren ze een bandbreedte om te bepalen of een project groen, oranje of rood scoort in hun investeringsmodel. Onderstaand volgt een toelichting op de rendementsafslagen waar corporaties mee te maken hebben:

Toelichting van respondent op voorbeelden van rendementsafslagen voor hun corporatie:

Zij onderkennen een aantal factoren die leiden tot afslagen op marktrendement omdat:

- De organisatie accepteert dat ze bij nieuwbouw bijvoorbeeld standaard 1% lager uitkomen dan de marktconforme disconteringsvoet (door beleidskeuzes). In hun beoordeling *'is het een goed of een slecht project'* zit maatschappelijk rendement al verweven;
- Ze hogere *onderhoudskosten* hebben ten opzichte van commerciële verhuurders;
- Ze hogere *overhead* hebben. Er werken veel mensen die meer doen dan alleen verhuren, ze zetten zich actief in voor leefbaarheid met onder andere sociaal- en wijkbeheerders, adviseurs leefomgeving, etc. Een corporatie organisatie kost ongeveer 0,5% meer.

De organisatie geeft aan dat ze de IRR zuiver uitrekenen, alleen in hun *normstelling* op dat rendement accepteren zij lagere grenzen. Zo maken zij maatschappelijk rendement kwantitatief inzichtelijk.

Afslag naar aanleiding van beleidskeuzes

Daarnaast kijkt deze organisatie niet alleen naar wat de markt eist aan rendement bij een bepaald risicoprofiel, maar kijken ze naar de effecten van hun eigen beleid. Deze corporatie kijkt vanuit hun beleidswaarde en zegt: we hebben onze eigen beleidskasstromen. Denk aan lagere huren (zulke verlagingen doen marktpartijen niet). Alleen, moeten ze dit project ook financieren. Dan kijken ze naar de effecten van deze beleidskeuzes op hun vermogen (zie nog eens figuur 4).

Stel hun leningenportefeuille kent een rente van 4%. Hun eigen vermogen willen ze elk jaar bestand laten zijn tegen inflatie. Stel de inflatie is 2% dan moeten ze 2% rendement halen op eigen vermogen, plus 4% op vreemd vermogen. Als zij in enig jaar €100 miljoen aan projecten realiseren dan weten ze hoeveel eigen- en vreemd vermogen financiering ze nodig hebben. Dat leidt tot een WACC (Weighted Average Cost of Capital) van bijvoorbeeld 2,5%. Zij kunnen dan hun IRR toetsen aan deze 2,5%.

Bij *nieuwbouw* tellen ze er een opslag bij op en bij sloop-nieuwbouw of renovatie halen ze daar een afslag af. Bij *nieuwbouw* is het de rendementsnorm hoger, want bij een nieuw contract kunnen ze de huurprijs, het product en de onderhoudsnorm nog bepalen dus dan zeggen ze: *dan mag een hogere rendementseis worden gesteld*. Bij *renovatie* zeggen ze: *we kunnen er niks aan doen dat de huidige bewoners dit contract hebben met een huur van bijvoorbeeld €400,-. We kunnen moeilijk zeggen dat we daar dan onze rendementseis willen halen. Dan accepteren we dat we lager zitten omdat we een corporatie zijn die al lager start*. De respondent stelt dat die opslag en afslag bepalend zijn in hoeveel *maatschappelijk vermogen* er wordt ingezet. Ze kijken hoeveel projecten ze onder hun eigen financieringsvorm kunnen hangen en hoeveel projecten moeten daar boven zullen komen.

De eerste vijf bullets liggen in lijn met de missie en visie zoals besproken bij vraag 1b. Wat opvalt is dat de impactgebieden waar corporaties maatschappelijk rendement willen behalen divers zijn: sociale cohesie, leefbaarheid, duurzaamheid, welzijn van huurders en beschikbaarheid van betaalbare woningen. Het zesde punt (*kwantitatief inzichtelijk*) was een bijzondere toelichting die bij slechts bij 1 van de 10 gesprekken zo duidelijk ter sprake kwam. Dit betekent niet dat andere respondenten niet zo (expliciet) werken of denken maar het werd in die gesprekken niet zo duidelijk benoemd.

De eerste vijf (kwalitatieve) punten betreffen impactgebieden met een lange termijn focus en liggen de resultaten niet voor 100% binnen de eigen invloedssfeer. Vaak zijn corporaties afhankelijk van derden. Denk aan de (lokale) overheid, nutsbedrijven, maatschappelijke instellingen, etc. Het meten van maatschappelijk rendement is complex en vereist diverse indicatoren om de impact adequaat te kwantificeren. Ook de zuiverheid van de meting is niet altijd te borgen. Verschillende ontwikkelingen (al dan niet binnen de invloedssfeer van een corporatie) kunnen ervoor zorgen dat het maatschappelijk rendement lager is of lijkt dan van tevoren bedacht.

5.4.4 Vraag 2b - maatschappelijk rendement in het besluitvormingsproces.

Hoe integreert uw corporatie maatschappelijk rendement in de besluitvormingsprocessen voor vastgoedprojecten?

Integratie van maatschappelijk rendement in de besluitvorming gebeurt op verschillende manieren via:

- **Toetsingskaders:** corporaties gebruiken formele toetsingskaders die zowel financiële (doorgaans kwantitatieve) als maatschappelijke (doorgaans kwalitatieve) criteria bevatten. De uitwerking van vraag 3a komt hier uitgebreider op terug;
- **Stakeholder betrokkenheid:** corporaties betrekken verschillende interne en externe stakeholders bij de besluitvorming om een breed perspectief te waarborgen en de kans op positieve en efficiënte (niet vertragende) besluitvorming te bevorderen⁸.

Bij vraag 4 wordt de besluitvorming rondom voorbeeldprojecten besproken. De rode draad daar is dat bij de *besluitvorming* rondom financieel onrendabele vastgoedprojecten de maatschappelijke impact een cruciale rol speelt, waarbij financiële nadelen worden geaccepteerd om significante maatschappelijke voordelen te halen. Dit gebeurt door middel van integrale afwegingen, met betrokkenheid van stakeholders en een focus op strategische en morele verplichtingen. Later in dit hoofdstuk wordt hier uitgebreider op ingegaan. Een van de respondenten gaf expliciet aan:

“...Elk projectvoorstel begint met de volkshuisvestelijke opgave waarin de maatschappelijke interventie wordt beschreven, gevolgd door een financiële beoordeling op basis van kritische normen. Wij proberen projecten meetbaarder te maken door ze op verschillende criteria te scoren, wat helpt bij het prioriteren op basis van zowel financiële als maatschappelijke opgaven. Dit proces wordt ondersteund door samenwerking met gemeentes en andere stakeholders om integrale gebiedsvisies te creëren die bijdragen aan besluitvorming...”

⁸ Vertraging is voor corporaties een factor die financiële rendementen zéér negatief kunnen beïnvloeden. Vertraging kan ervoor zorgen dat projecten soms meerdere jaren in de vertraging raken. Het gevolg hiervan is dat stijgende bouwkosten het plan financieel onverantwoord onrendabel kunnen maken. Corporaties kunnen niet zomaar huren verhogen ter compensatie. Commerciële partijen kunnen dit beter opvangen door hogere aanvangshuren of hogere verkoopprijzen.

5.4.5 Vraag 2c - methoden en tools ten behoeve van maatschappelijk rendement voorspellen.

Welke methoden of tools gebruikt uw organisatie om het potentiële maatschappelijke rendement van een project te voorspellen (ex-ante)?

Uit géén van de 10 gesprekken komt duidelijk naar voren dat corporaties op basis van modellen of software *ex-ante* proberen te bepalen of te schatten wat de maatschappelijke rendementen van een investering zouden zijn. Het meest passende wat naar voren kwam uit de gesprekken is dat veel corporaties SAM van ORTEC⁹ gebruiken om zowel maatschappelijke als financiële prestaties te integreren in het scoren van hun vastgoed. SAM kent bijvoorbeeld een *spinnenwebdiagram* waar verschillende parameters aan kunnen worden gekoppeld, zowel financieel als ook maatschappelijk.

Voor veel corporaties is SAM hier nog een uitdaging. Sommige corporaties nemen bijvoorbeeld een complexparameter als de *klanttevredenheidsscore* op in SAM voor de leefbaarheid van een complex. Dat is echter een *ex-post* meting en niet een *ex-ante* indicator van wat deze score zou doen als er een investering plaats zou hebben. Sommige corporaties ontwikkelden eigen scoringsmodellen die fungeren als kader om de impact van projecten te voorspellen, dit zijn meer eigen Excel-modellen. Uit de gesprekken komt naar voren dat corporaties zoekend zijn op dit vlak. Respondenten waren bijvoorbeeld zeer geïnteresseerd in de uitkomsten van dit onderzoek.

5.4.6 Vraag 3a - maatschappelijk rendement in beschikbare investeringskaders.

Beschikt uw corporatie over een formeel investeringskader of richtlijnen die specifiek maatschappelijk rendement adresseren?

De corporaties beschikken allen over investeringskaders die zowel financieel als ook maatschappelijk rendement adresseren en toetsing mogelijk maakt. De kaders omvatten gedetailleerde criteria voor de evaluatie van investeringsvoorstellen. De meeste (toetsings)kaders werden in vertrouwen gedeeld. Onderstaand volgt op hoofdlijnen wat opviel en staat een geanonimiseerd voorbeeld getoond in tabel 3. De overige voorbeelden zijn opgenomen in bijlage 10.

Eén corporatie kwam met een uitgebreider antwoord. Door hen wordt ook gerefereerd naar een *wijkvisie*. Hun kader is relatief nieuw binnen die organisatie. Men is de praktische toepasbaarheid nog aan het beoordelen en waar nodig aan het finetunen. Hier zijn wegingen in opgenomen. Twee andere corporaties hanteren ook kaders die zich richten op scores en weging. Op een aantal onderdelen wordt dan gescoord en vervolgens gewogen.

Opvallend is dat elke corporatie een eigen kader hanteert wat vaak een logisch resultaat is van een breder uitgeschreven investeringskader of strategie. Allen zijn op zoek naar een combinatie van *kwantitatieve* en *kwantitatieve* benaderingen. De focus verschilt per corporatie. Bij allen staan maatschappelijke thema's op hoofdlijnen geclusterd met subonderwerpen. Deze krijgen een score en soms wordt die nog gewogen. In sommige gevallen wordt er nog een grafiekvorm aan gekoppeld. Andere methoden die worden gebruikt om deze kaders te kunnen vullen zijn de *Leefbaarometer*¹⁰, bewonersonderzoeken of een *Complex Prestatie Analyse*. Eén van de respondenten gaf aan:

⁹ <https://www.ortecfinance.com/nl-nl/insights/product/sam>

¹⁰ <https://www.leefbaarometer.nl/home.php>

"...Om het potentiële maatschappelijk projectrendement te voorspellen gebruiken we verschillende methoden waaronder de Leefbaarometer. Daarnaast voeren we bewonersonderzoeken uit die gedetailleerde inzichten bieden. Dit helpt om de verwachte impact van onze projecten beter te begrijpen. Hoewel het moeilijk blijft om leefbaarheidsinterventies volledig te kwantificeren bieden deze tools waardevolle inzichten bij het nemen van weloverwogen beslissingen..."

Opgave	Bijdrage aan	Aanleiding, probleem beschrijving	Bijdrage (aard activiteit, oplossingsrichting, gevolgen)	Bijdrage	Score	Score gewogen	Max
Passend wonen	Betaalbaarheid	Aandeel in de wijk, verdeling inkomensgroepen en huurklasse in wijk.	Verdeling inkomensgroepen en huurklasse in project (standaardbeleid is gemiddeld 80% maxredelijk en via passend toewijzen 70% tot aftoppingsgrenzen, 24% tot lib-grens en 6% middenhuur).	1= Ja, 0= Nee	1	0,25	0,25
	Doorstroming / passendheid	Actief sturen op doorstroming naar / uitstroom bevorderen uit? Welke doelgroep? termijn?	Interventie, verordening, buurtvoorrang.	1= Ja, 0= Nee	0	0	0,25
	Beschikbaarheid	Aandeel in de wijk: minder dan 30% sociale huur? Of juist meer dan 60% sociale huur?	Welke bijdrage aan aandeel tov de wijk / spreiding en bijdrage aan andere wijken.	1= Ja, 0= Nee	0	0	0,25
	Doelgroepen	Aandeel bijzondere doelgroepen.	Wat levert dit op? Wat kan de wijk aan? Wat kan een project aan?	1= Ja, 0= Nee	0	0	0,25
Inclusie	Prioriteitswijken	Project in prio wijk en/of gemeente (noodzaak, cijfer).	Welke bijdrage levert project? Bijdrage aan wijkvisie?	1= Ja, 0= Nee	0	0	0,2
	Veerkracht en inclusie	Opgave o.b.v. wijkmonitor of gemengd project.	Woonconcept, woningtoewijzing, balans, mengen.	1= Ja, 0= Nee	1	0,2	0,2
	Schoon, groen, veilig en overlast	Opgave o.b.v. wijkmonitor.	Wat doe je bv: ontwerp, beheerafspraken, openbare ruimte gemeente?	1= Ja, 0= Nee	1	0,2	0,2
	Sociale aanpak	Problematiek?	Interventie bv sociaal renoveren, extra projectbudget, sociaal projectleider, wijkbeheerder.	1= Ja, 0= Nee	1	0,2	0,2
	Samenleven	Is er een aanleiding om te sturen op onderling samenleven?	Ontwerp, ontmoetingsruimte, directe omgeving om complex.	1= Ja, 0= Nee	1	0,2	0,2
Samen (werking)	Lokale afspraken	Welke lokale afspraken zijn relevant?	Past dit binnen lokale afspraken? Welke?	1= Ja, 0= Nee	1	0,25	0,25
	Gemeente	Op welke onderwerpen vragen wij een bijdrage van de gemeente?	Wat levert de gemeente? Financiering of anders?	1= Ja, 0= Nee	1	0,25	0,25
	Inbreng van zorg, welzijn en andere corporaties	Is er sprake van samenwerking met partijen?	Samenwerking, afspraken, investeringen.	1= Ja, 0= Nee	1	0,25	0,25
	Participatie/initiatief bewoners	Is er sprake van bewonersinitiatief of is er aanleiding participatie vorm te geven?	Rol en inbreng (toekomstige) bewoners, omwonenden, initiatief bewoners.	1= Ja, 0= Nee	0	0	0,25
Kwaliteit	Niet vastgoed-gerelateerd (bewoner)	Energiearmoede, klimaat/hittestress, circulariteit. Is er een aanleiding?	Is er een specifieke aanpak geformuleerd? Zijn woonlasten in beeld?	1= Ja, 0= Nee	1	0,5	0,33
	Energietransitie (wijk)	Context energietransitie en wijkuitvoeringsplannen.	Niet meer betalen of sneller tempo dan andere eigenaren in de wijk? Wijkuitvoeringsplan concreet?	1= Ja, 0= Nee	0	0	0,33
	Klanttevredenheid woning	KTO of woningbehoefteonderzoeken.	Hoe draagt het project bij aan klanttevredenheid of woningbehoefte?	1= Ja, 0= Nee	1	1	0,33

Tabel 3 - Uitgebreid maatschappelijk toetsingskader (met kwantitatieve aspecten)

5.4.7 Vraag 3b - de rol van stakeholders bij investeringskaders.

Welke stakeholders (ook externe) zijn betrokken bij het opstellen van het investeringskader?

Voor de corporaties geldt doorgaans dat zij intern veel stakeholders betrekken (zowel uit het financiële als ook uit het volkshuisvestelijke domein). Afdelingen zoals strategie, vastgoedbeheer en financiën spelen een cruciale rol. Corporaties benadrukken het belang van samenwerking tussen de afdelingen. Er kwam geen verassend antwoord als het ging om het betrekken van externe stakeholders. Enige respondenten gaven aan dat ze de gedachte niet gek vonden maar dat ze er nooit op deze manier naar hadden gekeken.

Het is overigens niet zo dat niet wordt geluisterd naar externe stakeholders. Corporaties zijn via hun interne stakeholders goed in contact met gemeentes, huurdersbelangenverenigingen, zorgpartijen, etc. Echter is het voorstelbaar dat wanneer *externe* stakeholders worden betrokken bij een kader, zij beter snappen waar de corporatie op let bij haar overwegingen. Denk hierbij aan financieel gezond blijven om de missie te kunnen voortzetten en een betrouwbare partner te zijn.

5.4.8 Vraag 3c - de balans tussen maatschappelijk en financieel rendement.

Hoe wordt binnen dit kader de balans tussen financieel en maatschappelijk rendement gewogen?

In het verlengde van de antwoorden op vraag 3b blijkt dat de balans tussen *financieel* en *maatschappelijk* wordt geborgd doordat de corporaties beide thema's in hun investeringskader meenemen. Zij integreren dus zowel financiële als maatschappelijke aspecten. Een treffende quote:

"...Bij ons investeringskader proberen we de balans te vinden tussen financieel en maatschappelijk rendement door een integrale afweging aan de 'regietafel' te maken. Deze bestaat uit managers van verschillende disciplines. Wanneer conflicten ontstaan tussen financieel en maatschappelijk rendement wordt na een discussie een gezamenlijk advies opgesteld voor de asset manager..."

Om te voorkomen dat deze kaders en commissies te eenzijdig kijken door alleen oog te hebben voor het financiële aspect wordt bij alle corporaties gepoogd diversiteit te borgen. Door bij de antwoorden op vraag 3a en 3b expliciet te zoeken naar woorden en soms passages die dat uitgangspunt ondersteunen blijkt dit ook (zie bijlage 11).

5.4.9 Vraag 3d - investeringsbeslissingen bij tegenstrijdige belangen.

Kunt u uitleggen hoe investeringsbeslissingen worden genomen in situaties waar een conflict bestaat tussen financieel en maatschappelijk rendement?

Wanneer er een afslag op maximaal financieel rendement moet worden genomen ten behoeve van de maatschappelijke opgave, dan is er sprake van een intern '*conflict*' tussen de asset manager en de manager volkshuisvesting (gedacht vanuit het DrieKamerModel). Een conflict klinkt misschien te zwaar, maar intern zijn er verschillende doelstellingen. Dit komt vaker voor bij corporaties.

Voorgaande antwoorden over de investeringskaders gaven al aan dat er oog is voor beide thema's. Dat maakt de conflicten ook minder hard. Iedereen weet immers dat er een bepaalde balans moet worden gevonden en die zit in principe verwerkt in de kaders. Er zal altijd een voorbeeld zijn waar de kaders onvoldoende dekking bieden. Dan worden discussies vaak aangevlogen op basis van:

- **Prioritering van lange termijn doelstellingen:** corporaties leggen de nadruk op de lange termijn impact en duurzaamheid van projecten in hun context (zoals wijk of gebied);
- **Stakeholder overleg:** bespreken met interne en externe stakeholders om een breed gedragen beslissing te nemen.

Er sprake is van verschillende lagen in de besluitvorming (van opdracht, tot initiatieffase, tot investeringscommissie etc.). Als het project in de eindfase van een beslistraject komt is de angel er vaak al uit. Het conflict zit met name aan het begin en dat lost zich gaandeweg het proces op door middel van het goede gesprek, waarbij respondenten aangeven dat alle bedrijfsonderdelen uiteindelijk hun zegje hebben kunnen doen. Ook maken corporaties steeds meer gebruik van kwalitatieve argumenten door beeldend of verhalend aan te geven dat een investering (ondanks slecht financieel rendement) doorgang zou moeten hebben. Waarbij één van de respondenten aangaf:

“...we vragen het in onze investeringscommissie bij meer projecten: plaats foto's in de bijlage. Maak in je initiatief document bij een nieuwbouwplan een schets. We willen het gevoel van die wijk krijgen. Nu wordt heel veel in tekst en tabellen gezet... het vinden van een balans tussen kwalitatieve en kwantitatieve methoden om maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken is cruciaal...”

5.4.10 Vraag 4 - voorbeeldprojecten waar maatschappelijk rendement een rol speelde.

Kunt u een voorbeeld geven van een recent project waar maatschappelijk rendement een duidelijke rol speelde in de besluitvorming? Was financieel of maatschappelijk rendement doorslaggevend?

Deze vraag kan worden gezien als de meest relevante in dit onderzoek. Daarom worden hier meer details getoond. Per corporatie is het meest relevante voorbeeld geanalyseerd. Elk voorbeeld is beoordeeld volgens het volgende schema:

Context

Projecttype	-	bijvoorbeeld: <i>renovatie van bestaande voorraad</i> ;
Financiële uitdaging	-	bijvoorbeeld: <i>het project had een negatief rendement</i> ;
Besluit	-	bijvoorbeeld: <i>de organisatie besloot toch te investeren</i> .

Redenen voor het besluit

Hier wordt aangegeven welke redenen werden aangevoerd om het besluit over het betreffende voorbeeldproject te kunnen onderbouwen. Dat kunnen meerdere redenen zijn van diverse aard.

Besluitvormingsproces (voor zover te achterhalen)

In dit gedeelte wordt weergegeven wat tijdens het gesprek werd verteld over de besluitvorming rondom het voorbeeldproject.

Conclusie

In dit gedeelte staat samengevat wat de conclusie is rondom het betrekken van maatschappelijk rendement bij besluitvorming over een investeringsproject dat mogelijk financieel onrendabel is.

5.4.10.1 Context

Het gaat om projecten die zich inzetten voor het *verbeteren van de woning en/of de wijk*, het *vernieuwen en uitbreiden* van de woningvoorraad en gemeenschappelijke ruimtes door middel van zowel renovatie als nieuwbouw met speciale aandacht voor *duurzaamheid* en *maatschappelijke behoeften en wijken*. Op de volgende pagina geeft tabel 4 de essentie van de tien voorbeelden weer.

In de lijst van financiële uitdagingen komen *negatieve financiële rendementen* en *het niet voldoen aan interne financiële rendementseisen* vaak naar voren. Dit impliceert dat het project dat werd besproken niet voldeed aan de gestelde financiële prestatiecriteria. Hier werd ook vaak benoemd dat renovaties doorgaans onrendabel zijn omdat er geen huurverhoging tegenover staat. Bij nieuwbouw speelt dit minder omdat corporaties hun huur nog kunnen optimaliseren.

Uit de besluiten komt bijna bij alle voorbeelden (op 1 na) naar voren dat de corporaties doorgingen met hun project ondanks negatieve financiële rendementen, gedreven door de maatschappelijke impact die deze projecten bieden. Hier zijn de belangrijkste, deels overlappende, punten:

- Investeren ondanks negatief rendement: *er wordt benadrukt dat investeringen en voortzetting van projecten plaatsvinden ondanks het feit dat ze financieel onrendabel zijn;*
- Maatschappelijke impact als drijfveer: *veel van de projecten worden voortgezet vanwege hun positieve maatschappelijke impact zoals verbeteringen in de wijk en urgentie van renovatie;*
- Overweging van maatschappelijke vs. financiële aspecten: *de beslissingen om projecten voort te zetten lijken te worden gemaakt op basis van een afweging tussen financiële nadelen en de verwachte maatschappelijke voordelen;*
- Hoge kosten en financiële nadelen: *de lijst erkent de hoge kosten en financiële nadelen van de projecten, maar legt de nadruk op de voordelen voor de maatschappij als rechtvaardiging voor het doorgaan met de projecten.*

#	Projecttype	Besluit
1	Renovatie van bestaande voorraad.	Investeren ondanks <i>negatief financieel</i> rendement.
2	Renovatie én nieuwbouw .	Investeren ondanks <i>negatief financieel</i> rendement.
3	Aankoop én herontwikkeling van een oude school in een koopwijk.	<i>Uiteindelijk niet doorgaan</i> met het project ondanks overwegingen om maatschappelijk rendement .
4	Diverse nieuwbouw - en renovatieprojecten gericht op <i>duurzaamheid</i> en <i>uitbreiding</i> van de woningvoorraad.	Doorgaan met projecten ondanks financiële nadelen vanwege <i>maatschappelijke impact</i> .
5	Renovatie van een complex met woningen én <i>bedrijfsruimtes</i> in een winkelstraat (maakte het duur door compensatie gedeerde inkomsten van ondernemers).	Doorgaan met het project ondanks hoge kosten.
6	Renovatie en optopping van een <i>bestaand complex</i> in een binnenstedelijke omgeving.	Doorgaan met investeren ondanks negatief rendement.
7	Renovatie van een vooroorlogs complex.	Doorgaan met het project <i>vanwege maatschappelijke impact</i> en <i>urgentie</i> renovatie.
8	Gebiedsontwikkeling en renovatie in een wijk met diverse maatschappelijke uitdagingen.	Doorgaan met het project <i>vanwege maatschappelijke impact</i> en <i>bijdrage aan wijkontwikkeling</i> .
9	Realisatie van middenhuur woningen en renovatie van bestaande complexen.	Doorgaan met verschillende projecten <i>vanwege maatschappelijke impact</i> ondanks financiële nadelen .
10	Renovatie en nieuwbouw inclusief projecten gericht op <i>rolstoelwoningen</i> en <i>flexwoningen</i> voor jongeren.	Doorgaan met verschillende projecten <i>vanwege maatschappelijke impact</i> ondanks financiële nadelen .

Tabel 4 - Context van de 10 voorbeelden (sleutelwoorden dikgedrukt en cursief)

5.4.10.2 Redenen voor het besluit

De redenen voor besluiten zijn divers en omvatten overwegingen van gemeentelijke samenwerking, sociale en maatschappelijke impact, economische en financiële factoren, duurzaamheid en innovatie, kwaliteit en aanbod van woningen en specifieke project en locatie gebonden factoren. Bijlage 12 toont een tabel met de details van deze analyse. Er wordt afgesloten met drie verhelderende quotes in het kader van deze vraag:

“...Renovatieproject XYZ was een duur project met hoge kosten per woning vanwege de maatschappelijke noodzaak om bedrijfsruimtes mee te nemen en bewoners te herhuisvesten. De maatschappelijke impact was doorslaggevend ondanks de hoge kosten...”

“...Een paar jaar geleden was er een transformatieproject gericht op het huisvesten van statushouders dat onze financiële rendementseisen niet haalde maar waarvan we wel hebben gezegd: dit gaan we gewoon doen want de gemeente zit acuut enorm omhoog...”

“...Een sociaal woningenproject in een wijk met <30% sociale huur waar de maatschappelijke en politieke wens groot was, werd ondanks negatieve financiële uitkomsten goedgekeurd door de investeringscommissie vanwege hoge maatschappelijke waarde en politiek ervaren druk...”

5.4.10.3 Besluitvormingsproces

De rode draad is dat bij het *besluitvormingsproces* rondom financieel onrendabele vastgoedprojecten de maatschappelijke impact een cruciale rol speelt, waarbij financiële nadelen worden geaccepteerd om significante maatschappelijke voordelen te realiseren. Dit gebeurt door middel van integrale afwegingen, betrokkenheid van diverse stakeholders en een focus op strategische en morele verplichtingen. Bijlage 13 geeft een overzicht van de essentie van de antwoorden bij dit onderdeel. Onderstaand volgt elk kernpunt:

Maatschappelijke voordelen boven financiële nadelen

- Besluiten om projecten door te voeren ondanks negatieve financiële rendementen vanwege hun maatschappelijke voordelen komen herhaaldelijk terug;
- De maatschappelijke impact zoals verbetering van leefbaarheid wordt gezien als rechtvaardiging voor het aangaan van financieel minder gunstige projecten.

Integrale afwegingen in besluitvorming

- Er wordt gebruik gemaakt van multidisciplinaire teams en adviescommissies om zowel financiële als maatschappelijke aspecten te beoordelen;
- Integrale afwegingen waarbij zowel maatschappelijke impact als financiële haalbaarheid worden meegewogen zijn een vast onderdeel van het besluitvormingsproces.

Betrokkenheid van diverse stakeholders

- De besluitvorming omvat overleg en samenwerking met verschillende belanghebbenden zoals gemeentes, investeringscommissies, adviescommissies en multidisciplinaire teams;
- Er is sprake van een uitgebreide consultatie met externe partijen en interne stakeholders om tot een weloverwogen besluit te komen.

Strategische en morele verplichtingen

- Besluiten worden mede genomen binnen de context van bestaande ontwikkelvisies, strategische doelen en morele verplichtingen;
- Er wordt expliciet gekeken naar hoe projecten bijdragen aan ondernemingsstrategieën, wijkvisies en doelstellingen, zoals het creëren van fijne buurten en goede woningen.

Gebruik van evaluatiemethoden en tools

- Portefeuille scorematrices en signaalwaarden worden gebruikt om de maatschappelijke en financiële scores van projecten te evalueren;
- Investeringsvoorstellen worden grondig beoordeeld en onderbouwd met zowel *financiële* analyses als ook met *tekstuele* toelichtingen op de maatschappelijke impact.

5.4.10.4 Conclusies

De rode draad bij de *conclusies* is dat bij financieel onrendabele projecten met maatschappelijke impact de nadruk ligt op het wegen van maatschappelijke voordelen tegen financiële nadelen. De volgende elementen komen steeds terug. Er volgt een herhaling van drie bullets zoals die werden benoemd bij het besluitvormingsproces:

- Maatschappelijke voordelen als prioriteit;
- Integrale besluitvorming;
- Betrokkenheid van verschillende stakeholders.

Aanvullend op voorgaande komen de volgende twee bullets naar voren bij de conclusies:

Flexibiliteit en strategische doelstellingen:

- Er is een bereidheid om flexibel om te gaan met aspecten zoals woninggrootte en huurprijzen om de maatschappelijke doelen van corporaties te ondersteunen;
- Projecten worden vaak doorgezet als ze bijdragen aan de strategische doelstellingen van de organisatie, zoals het creëren van toekomstbestendige woonzorgvisies. Maar ook het verzorgen van mogelijkheden om doorstroom te bevorderen. Bijvoorbeeld door senioren door te laten stromen vanuit hun eengezinswoning naar een passend appartement met lift.

Noodzaak en urgentie:

- Urgente maatschappelijke noodzaak en de positieve impact op bewoners en de omgeving zijn belangrijke drijfveren voor het uitvoeren van financieel onrendabele projecten;
- Substantiële investeringen worden erkend als noodzakelijk om leefomstandigheden te verbeteren en maatschappelijke stabiliteit te bevorderen.

Corporaties wegen bij besluitvorming over financieel onrendabele projecten zwaar hoe deze projecten bijdragen aan maatschappelijke verbeteringen. De maatschappelijke impact en voordelen zijn vaak doorslaggevend. Bijlage 14 toont meer details vanuit de interviews. Een opvallende constatering was dat het hier ging om tien specifieke voorbeelden waar corporaties een besluit moesten nemen over een financieel onrendabel project. Toch werd in de meeste gevallen geïnvesteerd.

Dit kunnen corporaties niet bij alle investeringsvoorstellen doen, dat zou financieel onverantwoord zijn en ertoe leiden dat ze door hun financiële ratio's zakken waar de toezichthouder (WSW) op controleert. Denk hierbij aan de LTV of de solvabiliteit. Het blijft dus zoeken naar de balans binnen de geldende kaders.

5.4.11 Vraag 5 - de grootste uitdagingen bij maatschappelijk rendement.

Wat zijn de grootste uitdagingen bij het integreren van maatschappelijk rendement in uw investeringsbeslissingen?

Naast het feit dat maatschappelijk rendement (in vergelijking met financieel rendement) als lastig en soms ook ongrijpbaar wordt ervaren vragen sommige corporaties aandacht voor de *ex-post* fase, de fase waarin het *feitelijk behaalde* maatschappelijk rendement van een investering zou moeten worden bepaald.

Ondanks dat de aandacht voor *ex-post* rendement géén onderdeel is van de centrale hoofdvraag, wordt hier toch kort op ingegaan. Er wordt substantieel onrendabel geïnvesteerd door corporaties en tóch geven een paar respondenten aan dat er ná deze investeringen niet structureel (of onvoldoende) wordt teruggekeken naar het uiteindelijk behaalde maatschappelijk rendement. Gevoelsmatig komt dit doordat het vaak pas op langere termijn kan worden beoordeeld.

Wanneer een maatschappelijk *evaluatie* niet al jaren een vast onderdeel is bij projecten, dan zal dit niet zomaar worden uitgevoerd. Wat niet mee zal helpen is dat bij personeelsverloop er minder betrokkenheid zal zijn bij projecten die al zijn uitgevoerd. De prikkel om maatschappelijke resultaten van projecten van voorgangers te onderzoeken is naar verwachting relatief laag. Tevens valt over een langere periode slecht zuiver te bepalen wat de effecten zijn geweest. Er zijn immers meerdere zaken van invloed op een omgeving. Verder werden de volgende uitdagingen genoemd:

- **Gebrek aan eenduidige definities en modellen:** variatie in definities en meetmethoden maakt het moeilijk om consistentie te bereiken. Iets waar behoefte aan is, ook ten behoeve van de verantwoording naar de buitenwereld. Corporaties willen eenduidig kunnen onderbouwen waarom ze bij sommige projecten bereid zijn onrendabel te investeren en bij andere projecten juist niet. Corporaties beschrijven hun relaties en samenwerking met stakeholders (intern en extern) als complex wanneer dit niet goed lukt;
- **Weerstand binnen de organisatie:** sommige corporaties geven aan dat ze tegen interne barrières oplopen bij nieuwe methodieken en veranderingen. Een pakkende quote was:
“...Corporaties kennen weinig mensen met integraal begrip over zowel maatschappelijk als ook financieel rendement. Het risico is dan dat discussies theoretisch worden en te veel tijd kosten...”

5.4.12 Vraag 6a - veranderingen om maatschappelijk rendement (beter) te integreren.

Is er iets dat u zou veranderen aan de manier waarop uw organisatie momenteel maatschappelijk rendement beoordeelt of integreert?

De meest opvallende voorgestelde verbeteringen omvatten:

- **Ontwikkeling van uniforme methodieken:** corporaties pleiten ook intern voor eenduidige en breed geaccepteerde modellen om maatschappelijk rendement te meten en te integreren;
- **Betere interne communicatie:** verbetering van communicatie en samenwerking tussen afdelingen wordt benadrukt;
- **Visuele en tastbare communicatie:** corporaties benoemen het gebruik van visuele elementen en verhalen om maatschappelijke impact beter te communiceren. Dit ligt in de lijn met de uitdrukking *een plaatje zegt meer dan 1.000 woorden*. Het zijn niet alleen *foto's* maar ook *verhalen* die ondersteunend kunnen zijn bij een besluit. Het zijn effectieve middelen om maatschappelijke thema's inzichtelijk te maken. Hieronder volgen twee relevante quotes:

“...we vragen het in onze investeringscommissie bij meer projecten: plaats foto's in de bijlage. Maak in je initiatief document bij een nieuwbouwplan een schets. We willen het gevoel van die wijk krijgen. Nu wordt heel veel in tekst en tabellen gezet...”

“...de verhalen uit de buurt spelen een grote rol. We hebben zo'n complex waarvan we weten dat bewoners met veel problemen te kampen hebben en dat we het met goed fatsoen echt niet langer in de lucht kunnen houden...”

Het gebruik van visuele instrumenten zoals foto's maar ook verhalen spelen een belangrijke rol in hoe corporaties maatschappelijke thema's inzichtelijk kunnen maken en communiceren. Door de abstracte concepten van maatschappelijke waarde tastbaarder te maken kunnen corporaties de noodzaak van hun projecten effectiever communiceren. Dit verhoogt niet alleen het begrip en de waardering voor hun werk maar helpt ook bij het krijgen van draagvlak en samenwerking voor toekomstige initiatieven.

5.4.13 Vraag 6b - aanvullende gedachten met betrekking tot maatschappelijk rendement.

Heeft u nog aanvullende gedachten of ervaringen gerelateerd aan maatschappelijk rendement die u zou willen delen?

Hier kwamen geen noemenswaardige aanvullende zaken naar voren. Er werd nadruk gelegd op sommige zaken. Die komen terug in de conclusies en aanbevelingen.

5.5 Raakvlakken praktijk met theoretisch kader

5.5.1 Maatschappelijk rendementsmodellen

In het theoretisch kader zijn verschillende maatschappelijk rendementsmodellen besproken die ex-ante proberen te bepalen wat het verwachte rendement zal zijn. Er kon worden gekozen uit twee basismethoden: een *EffectenArena* of *Effectenkaart*. Wat vertelt de praktijk over het gebruik hiervan?

EffectenArena - Géén van de respondenten benoemde de *EffectenArena* als zodanig en er kwam ook geen omschrijving van een methode die vergelijkbaar was. De reden waarom deze methode niet wordt gebruikt bij projecten is zeer waarschijnlijk de hoeveelheid werk die in een dergelijke analyse gaat zitten. De *EffectenArena* voor de SS Rotterdam telt 85 pagina's, om zo iets voor elk project te doen is voor een corporatie onpraktisch en kostbaar. De *EffectenArena* nodigt uit om uitgebreid te analyseren en specifiek maatschappelijke effecten toe te rekenen aan partijen. Op *wijkniveau* zou dit goed uit kunnen pakken omdat kosten dan kunnen worden verdeeld tussen stakeholders. De SS Rotterdam raakte bijvoorbeeld heel Katendrecht en Rotterdam Zuid.

De Effectenkaart - Vanuit de interviews blijkt dat de meeste corporaties op deze manier denken en werken. Ze benoemen het niet als zodanig maar de begrippen: input, output en outcome waren zeer herkenbaar. Ten opzichte van de *EffectenArena* is deze methode minder uitgebreid maar wel richtinggevend.

Aanvullende methoden - Na het bespreken van de twee basismethoden kwamen de volgende specifieke methoden aan bod in het theoretische kader: SROI en MKBA (ook tijdrovend), waardezeef, storytelling en overige methoden zoals evidence-based, programma-aanpak, transparantiemethodiek, maatschappelijke toets en SDG (zie bijlage 4). Storytelling kwam impliciet in de gesprekken het meeste naar voren. Om dit te kunnen duiden werd gesteund op woorden uit de transcripten die hieraan raken, zoals: *verhaal, foto, beeld, moreel, context en zien*. De volgende tabel toont hoe alle genoemde methoden naar voren kwamen in de interviews:

Respondent -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BASIS										
EffectenArena	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Effectenkaart	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
METHODE										
SROI – Social Return On Investment	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MKBA – Maatschappelijk Kosten Baten Analyse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Waardezeef	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Storytelling	X	X	X	X	X	X	0	X	X	X
OVERIGE METHODEN										
Evidence Based-Methodiek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Programma-Aanpak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transparantiemethodiek	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0
Maatschappelijke Toets	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SDG – Sustainable Development Goals	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabel 5 - Grove analyse theorie vs. praktijk (maatschappelijk rendementsmodellen)

Legenda: 0 = Niet herkend tijdens het gesprek; X = (Deels) herkend tijdens het gesprek.

Bijna nooit werd een specifieke methode bij naam genoemd. Daarom is uit de gesprekken deductief afgeleid welke methode dit bij benadering kon zijn. Het blijft een kwalitatieve aangelegenheid die niet 100% te matchen is. De tabel geeft een goede indicatie. Bij het invullen van de tabel is er op basis van de gesprekken vanuit gegaan dat het een weerspiegeling is van hoe het er bij die corporatie op structurele basis aan toe gaat als wordt gekeken naar de rol van maatschappelijk rendement bij investeringsbesluiten, en dus niet *eenmalig* op basis van een voorbeeld.

NB: *Dat iets niet gezegd in een interview betekent niet dat er géén sprake van is bij die corporatie. Het werd alleen niet benoemd of herkend in de context van de vragen.*

5.5.2 Besluitvormingsmodellen

Voor *besluitvormingsmodellen* is eenzelfde tabel gemaakt zoals tabel 5:

Respondent -->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BASIS										
DrieKamerModel	0	X	X	0	X	X	X	X	0	X
Beleidsachtbaan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabel 6 - Grove analyse theorie vs. praktijk (besluitvormingsmodellen)

Beide modellen komen op directe of indirecte manier terug. Het *DrieKamerModel* is bij sommige corporaties volledig doorgevoerd, hun volledige bedrijfsvoering is erop ingericht. Bij anderen werd eerder in de geest van het model gehandeld. De *Beleidsachtbaan* is een bekend model in de corporatiesector, het is niet verrassend om dit tijdens de interviews te herkennen. Het model is niet expliciet besproken maar werd wel herkend.

In het theoretisch kader werd gerefereerd naar Kienhuis (2011). Volgens hem zochten corporaties naar kaders die ondersteuning bieden bij het nemen van investeringsbeslissingen. Een breed geaccepteerd afwegingskader voor investeringen bleek te ontbreken. In zijn artikel gaf hij aan dat corporaties geholpen zouden zijn met afwegingskaders die helpen bij het omgaan met tegenstrijdige belangen. De kaders die werden gedeeld bij vraag 3a geven aan dat corporaties hiermee aan de slag zijn gegaan.

5.6 Conclusie interviewanalyse

Voorgaande paragrafen gaven aandacht aan de interviewanalyse. Deze is gedaan op basis van interviewtranscripten. Deze transcripten hebben samen met de input vanuit het theoretisch kader geleid tot het bepalen van thema's op basis van codering. Via deze thema's zijn tabellenanalyses uitgevoerd om tot antwoorden te komen. Door deze aanpak is de analyse goed navolgbaar.

In hoofdstuk 6 wordt de laatste vertaalslag gemaakt door de analyse op de antwoorden van de interviewvragen te koppelen aan de centrale hoofd- en deelvragen (derde kolom uit figuur 3). Dat liet zich goed vertalen in figuur 10 waar duidelijk wordt benadrukt hoe de *centrale hoofd- en deelvragen* samen met het *theoretisch kader* en de *investeringsstatuutanalyse* input vormden voor de *interviewvragen*. Vervolgens wordt getoond hoe de interviewoutput weer input vormt ten behoeve van het beantwoorden van de centrale hoofdvraag.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusie hoofdvraag

De centrale hoofdvraag luidt als volgt: *Hoe speelt maatschappelijk rendement een rol bij de besluitvorming voor vastgoedinvesteringen bij corporaties?*

Uit de interviews blijkt dat *maatschappelijk rendement* door corporaties expliciet wordt geborgd in hun toetsingskaders als cruciaal onderdeel bij besluitvorming. Dit wordt ondersteund door diverse methoden en instrumenten om de maatschappelijke effecten van investeringen *ex-ante* inzichtelijk of meetbaar te maken. Wel ontbreekt het aan uniformiteit en daarmee vergelijkbaarheid. Dat corporaties bij elke vastgoedinvestering zoeken naar de juiste balans tussen *financieel* en *maatschappelijk* rendement (geld, mensen, stenen) is op zich niet nieuw, de sleutel lijkt te liggen in het efficiënt vinden van die balans door gebruik te maken van bijvoorbeeld *integrale wijkvisies* (of *gebiedsvisies*).

Integrale wijkvisies ondersteunen corporaties bij het maken en verantwoorden van hun keuzes. Maar juist bij deze wijkvisies lijkt ruimte voor verbetering. Een goede en integrale gebiedsvisie vraagt tijd en kennis van niet alleen de eigen organisatie maar van alle stakeholders in de betreffende omgeving. Door hier integraal verder invulling aan te geven kunnen corporaties en hun stakeholders zeer waarschijnlijk een hoger maatschappelijk rendement halen voor eenzelfde of misschien lagere investering. In de aanbevelingen volgt een voorbeeld ter illustratie waar met een lagere onrendabele investering een hoger maatschappelijk rendement kan worden behaald. De aanbevelingen benoemen concreet de volgende drie tips:

1. Het verder uitwerken van een helder format voor integrale wijk- en gebiedsvisies;
2. Het gebruik van grafisch materiaal naast cijfermatige input;
3. Het *ex-post* analyseren van de behaalde maatschappelijke effecten.

Financiën spelen een belangrijke rol, immers een corporatie kan niet oneindig onrendabel investeren. Juist die keuze *waar doet een corporatie wél een onrendabele investering en waar niet*, is de afweging die telkens weer wordt gemaakt. De afweging die zo duidelijk naar voren komt in de figuur op de voorpagina van dit onderzoek (onderstaand herhaald), maar die ook recent weer uitgebreid in de pers staat met de titel: *Hoe krijgen woningcorporaties de businesscase rond?* (Koops, 2024), met als pakkende introductie: *“Kunnen woningcorporaties aan hun maatschappelijke opgaven voldoen zonder in te teren op hun financiële reserves? Op de langere termijn blijkt dat een lastig verhaal te zijn”*.



6.2 Conclusie deelvragen

Tot slot volgen de antwoorden op de deelvragen op basis van zowel de theorie als ook de informatie die naar voren kwam uit de interviews.

1. Wat wordt verstaan onder financieel en maatschappelijk rendement?

Financieel rendement: verwijst naar de directe financiële opbrengsten van een investering, zoals huurinkomsten en daarnaast de waardestijging van het vastgoed (indirect rendement). Het wordt meestal gemeten in termen van *Return on Investment* (ROI), Netto Contante Waarde (NCW), en *Internal Rate of Return* (IRR).

Maatschappelijk rendement: wat opvalt is dat géén van de corporaties een korte en bondige definitie hanteert voor maatschappelijk rendement. Op basis van de gesprekken komt het in essentie neer op een begrip dat wordt gekoppeld aan onderwerpen die de bredere maatschappelijke effecten van een investering betreft (*outcome* in figuur 6). Duidelijk minder exact dan financieel rendement. Vanuit de theoretische definitie werd de karakteristiek herkend dat het rendement niet alleen ten voordele van de investeerder komt, maar ook voor anderen: inwoners van een wijk en bewoners van woningen. Het omvat verbeteringen in de leefbaarheid, sociale cohesie, duurzaamheid en welzijn van bewoners. Een algehele bijdrage aan de verhoogde kwaliteit van de leef- en woonomgeving.

Naast het verbeteren van de *sociale* infrastructuur van de omgeving, valt hieronder ook het verbeteren van de *fysieke* infrastructuur in wijken en buurten. Hierbij kan gedacht worden aan de indeling en invulling van een omgeving. De corporaties leggen allen de nadruk op de verduurzaming. En dat is tweeledig, namelijk voor de woningen zelf die verduurzaamd dienen te worden wat leidt tot lagere woonlasten, als ook het productieproces van deze verduurzaming. Er wordt gelet op duurzame materialen en ook op duurzame transportstromen die nodig zijn om de materialen op de plek van bestemming te krijgen met een zo laag mogelijke ecologische voetafdruk.

Voorgaande maatschappelijke rendementen worden vaak gemeten door middel van indicatoren die zowel kwalitatief als ook kwantitatief worden gemeten. Dit kunnen enquêtes zijn, maar bijvoorbeeld ook interviews of het aantal gerealiseerde '*gemengd wonen*' projecten ter bevordering van inclusiviteit. Eén respondent gaf uitleg over hoe zij maatschappelijk rendement ook kwantitatief inzichtelijk maken: zij werken met een markt-IRR en accepteren daar een afslag op welke het gevolg is van extra investeringen, kosten of kortingen of beleidskeuzes die een corporatie eigen zijn en accepteert om haar doelgroep te bedienen. Een marktpartij accepteert dit vaker niet.

2. Welke maatschappelijke thema's kennen corporaties in hun huidige ondernemingsplan?

Corporaties richten zich op de volgende maatschappelijke thema's: betaalbaarheid, duurzaamheid, beschikbaarheid, leefbaarheid, inclusiviteit en innovatie. Deze komen grotendeels overeen met de doelstellingen zoals die werden benoemd in de Nationale Prestatie Afspraken. Innovatie is een opvallende maar begrijpelijke afwijking waaronder veel kan worden opgenomen. Denk aan het toepassen van nieuwe technologieën en bouwmethoden om beter in te spelen op maatschappelijke behoeften. Maar ook het bedenken van nieuwe concepten zoals flexwoningen, deelwoningen en gemengd wonen.

De volgende twee deelvragen worden samen behandeld:

3. Hoe werkt besluitvorming bij corporaties voor vastgoedinvesteringen?

4. Hoe wordt maatschappelijk rendement in de praktijk meegewogen in de besluitvorming?

De besluitvorming voor vastgoedinvesteringen bij corporaties verloopt meestal via een gestructureerd faseproces dat loopt vanaf de opdracht tot de uiteindelijke oplevering. Bij maatschappelijk rendement zijn de volgende twee momenten in de faseprocessen extra van belang: de *opdrachtfase* en de *besluitvormingsfase*. Elke wordt kort toegelicht.

Opdracht: doorgaans schrijft een asset manager in lijn met de portefeuillestrategie een opdracht.

De opdracht is een belangrijk moment voorafgaand aan uiteindelijke besluitvorming. Hier wordt namelijk het 'zaadje gepland' voor datgene wat de corporatie uiteindelijk wil realiseren. In de opdrachtformulering wordt meegenomen welk maatschappelijk effect wordt beoogd. Doorgaans is de asset manager degene die de opdracht schrijft (coördineert). Het is hun verantwoordelijkheid om de opdracht zo compleet mogelijk te formuleren. Dat betekent dat niet alleen wordt gekeken vanuit een vastgoedperspectief met alleen aandacht voor '*de stenen*'. Hier ligt de kans om breed vanuit alle gelederen van de organisatie en vanuit externe stakeholders te bepalen wat wenselijk is vanuit zowel de *stenen* maar ook vanuit de *maatschappelijke* opgave.

Een uitgangspunt zou kunnen zijn dat de maatschappelijke opgave leidend is. Vanuit daar bekijkt de organisatie hoe de opdracht uiteindelijk kan worden ingevuld en tot welke 'stenen' dit leidt. Dat is de opgave voor een projectleider binnen de ontwikkeltak tijdens de volgende fase. Hier zal sprake zijn van concessies bij het zoeken naar de juiste balans.

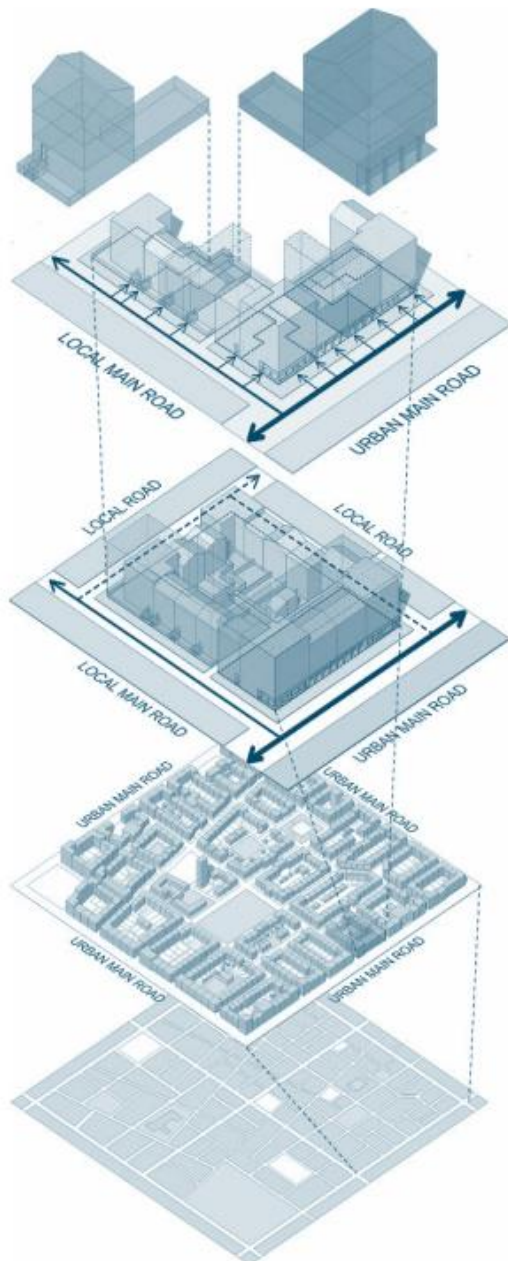
Besluitvormingsfase: Het bestuur en soms zelfs de raad van commissarissen beoordelen de investeringsvoorstellen op basis van financiële haalbaarheid en maatschappelijke meerwaarde. Dit is net als de *opdracht* een zeer belangrijk moment in het besluitvormingsproces. Hier wordt namelijk bestuurlijk bepaald of een project daadwerkelijk mag worden gerealiseerd. Op dat moment worden de geschatte *financiële* en *maatschappelijke rendementen* getoetst aan de *financiële norm* en de *maatschappelijke doelstelling*. Hier is een rol weggelegd voor een investeringscommissie. Uit de interviews kwam naar voren dat betrokkenheid vanuit verschillende disciplines werd geborgd bij investeringscommissies en bij de kaders die ze hanteren. Op deze manier zorgen corporaties ervoor dat niet alleen financieel wordt gekeken naar projectvoorstellen maar ook maatschappelijk.

Bij bijna alle corporaties werd in de geest van het besluitvormingsmodel dat bekend is onder de naam 'DrieKamerModel' gewerkt. Bij één specifieke corporatie was de organisatie ook geheel naar dit model ingericht. Dit model maakt zeer duidelijk onderscheid tussen maatschappelijke, financiële en vastgoeddisciplines. De gedachtegang van dit model ondersteunt het expliciet borgen van aandacht voor maatschappelijke overwegingen door het juiste gesprek af te dwingen via zogenaamde kamers - *elke kamer zijn eigen belang*.

6.3 Aanbevelingen en vervolgonderzoek

Tijdens de interviews werden ook antwoorden gegeven die niet direct een antwoord waren op de centrale hoofd- of deelvragen. Toch zijn ze de moeite van het benoemen waard. Corporaties zouden ze kunnen gebruiken om de door hun beoogde maatschappelijke effecten beter uit te leggen aan hun stakeholders en ook om bijbehorende besluitvorming eenduidiger, efficiënter en effectiever te verantwoorden aan diezelfde groep. Deze volgende onderwerpen lenen zich voor vervolgonderzoek binnen de context van dit onderzoek: maatschappelijk rendement bij corporaties.

6.3.1 De kracht van wijkvisies



Figuur 11 - Focus op verschillende schaalniveaus (Felicetti, 2018)

Figuur 11 toont hoe een corporatie zou kunnen kijken naar schaalniveaus binnen de gebouwde omgeving waarop zij sociale impact wil realiseren. Het begint op het laagste niveau: een *gebouw* of *kavel*. Dan gaat het een niveau hoger: de *straat* waar het gebouw staat of waar de kavel zich bevindt. Vervolgens is die straat onderdeel van een *blok*. Dat blok bevindt zich in een *wijk* en die wijk ligt weer in een *stad*, etc.

De vraag is: *op welk niveau kan een corporatie nog effectief en efficiënt maatschappelijk effect sorteren?* Dat hangt onder andere af van de eigen omvang in een bepaalde omgeving.

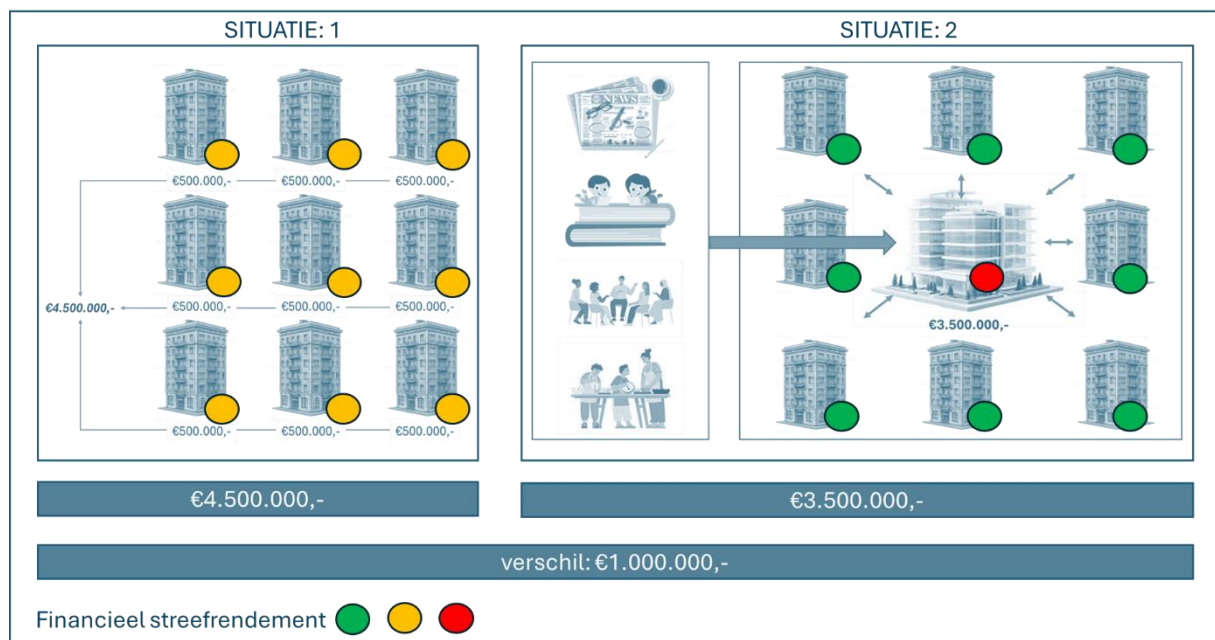
Een aanname hierbij is dat maatschappelijk effect via één gebouw, minder effectief en efficiënt is vergeleken met bijvoorbeeld een wijk-effect.

Deze gedachte wordt onderbouwd aan de hand van een hypothetische situatie voor een corporatie die in een bepaalde wijk meerdere complexen bezit:

Stel dat een corporatie in een gebouw binnen een wijk besluit €500.000,- onrendabel te investeren in de vorm van een gemeenschappelijk ruimte door 1 woning (inclusief inrichting en beheer) op te offeren, dan zal die ruimte beperkt van omvang zijn, anders wordt het project financieel te onrendabel.

Het lijkt verstandiger om vanuit wijkvisies (zoals ook bekend uit de Beleidsachtbaan) te bepalen *waar* en *hoe* men impact wil maken om vervolgens op één project één *grote onrendabele investering* te accepteren door bijvoorbeeld een ruimte ter grootte van 9 woningen op te offeren. De volgende pagina toont het bedrag dat een corporatie onrendabel investeert vanuit verschillende perspectieven, die van: (1) *per gebouw* of die vanuit (2) *een hele wijk*. Het verschil bedraagt €1.000.000,-.

In situatie 1 zou de corporatie in totaal €4.500.000,- onrendabel investeren (9X €500.000,-), terwijl zij in situatie 2 in totaal €3.500.000,- onrendabel investeert. Dat scheelt in totaal €1.000.000,- door schaalvoordeel, zie figuur 12. Op *complexniveau* is het centrale gebouw in situatie 2 zéér onrendabel maar op *portefeuilleniveau* doet situatie 2 het financieel beter dan situatie 1:



Figuur 12 - Efficiënt en effectief onrendabel investeren (eigen bewerking; figuren: <https://www.vecteezy.com>)

Doet situatie 2 het *maatschappelijk* óók beter dan situatie 1? De grote ruimte in het centrale gebouw in situatie 2 laat zich gebruiken voor verschillende activiteiten in plaats van slechts een beperkt aantal activiteiten. Ook kunnen die simultaan worden gedaan. Denk aan een ontmoetingscentrum voor senioren met een bibliotheek of leestafel, huiswerkplekken voor kinderen uit de wijk met begeleiding vanuit partnerorganisaties, samen koken, een jeugdthonk met spelletjes en frisbar etc.

Het voordeel is ook dat deze ruimte waarschijnlijk een hogere bezetting kent. Hierdoor is efficiënter beheer mogelijk wat scheelt in de exploitatie (inrichten, verwarmen, toezicht, schoonmaken, reserveren, delen met partnerorganisaties, etc.). Er is dan sprake van *méér* maatschappelijk effect tegen een *lagere* investering en lagere exploitatiekosten. Een recente publicatie op LinkedIn (NIQS Foundation, 2024) vertelt dat de maatschappelijke waarde van gebouwen een actueel thema is. Het bijkomende voordeel van een wijkvisie is dat ook de tijdrovende en kapitaalsintensieve methoden zoals de EffectenArena, SROI en MKBA economisch kunnen worden ingezet. Deze trajecten kosten veel tijd en geld en drukken het financiële rendement. Echter, wanneer meerdere stakeholders in een gebied besluiten vanuit een integrale visie een wijk aan te pakken, dan kunnen de kosten worden verdeeld over de betrokken partijen. Samenwerking kan hier zeer effectief en efficiënt zijn.

Er bestaan voorbeelden waar vanuit een wijkperspectief is gehandeld om efficiënter te werk te gaan. Die historie is interessant voor vervolgonderzoek. Een voorbeeld uit de jaren 80 betreft die van de aanpak van de Bijlmer door corporatie Nieuw Amsterdam (Stichting Jonge Historici, 2021). Een ander voorbeeld is die van de Westelijke Tuinsteden waar corporaties hun vastgoed onderbrachten in een nieuwe entiteit ten behoeve van een integrale wijkaanpak, Far West (Boer, 2003).

Het advies is: *géén investeringsbesluit zonder integrale wijkvisie*. Vervolgonderzoek naar de lange termijn resultaten van een wijkaanpak in termen van maatschappelijk rendement is een mooie eerste stap in deze richting. Het sluit aan op de referentie uit de inleiding van Hoorn en Adrichem (2023) over samenwerking binnen gebiedsontwikkeling die leidt tot kwaliteitsverbetering.

6.3.2 De kracht van visuele communicatie en persoonlijke verhalen

Een plaatje zegt meer dan 1.000 woorden lijkt ook te gelden voor het betrekken van maatschappelijk rendement bij de besluitvorming over vastgoedinvesteringen. Door situaties *in beeld* te brengen kan doeltreffend worden weergegeven waarom een bepaalde financieel onrendabele investering tóch zou moeten worden gedaan. Gebruik foto's of impressies. Vul dat aan met persoonlijke verhalen of quotes van bewoners en gemeenschappen om de impact van projecten levendiger te maken.

6.3.3 Het belang van ex-post kijken

Tijdens de interviews kwam naar voren dat corporaties volgens zichzelf nog onvoldoende terugkijken naar het behaalde maatschappelijke rendement. Vaak zal pas na een aantal jaren kunnen worden vastgesteld of een beoogd effect ook daadwerkelijk (deels) is behaald. Ex-post kijken was geen onderdeel van dit onderzoek, maar gezien de bevinding mogelijk een interessant gegeven. Het lijkt nu dat er aanzienlijke onrendabele investeringen worden gedaan zonder dat structureel goed wordt beoordeeld of dit ook het beoogde effect heeft gehaald. Een mogelijk begin kan worden gevonden in het onderzoek vanuit van Jacobs (2020). Een passende quote van een respondent was:

“...we geven echt tientallen miljoenen uit (zo niet honderden miljoenen) en we controleren eigenlijk niet of we behalen wat we aan de voorkant nastreven...”

6.3.4 De kracht van Artificiële Intelligentie (AI)

Bij de uitvoering van dit onderzoek werd op meerdere momenten gebruik gemaakt van AI (ChatGPT). Op voorwaarde dat heldere kaders en vragen werden meegegeven, bleek dit een krachtig en efficiënt middel voor de analyse van data. Zo werd op basis van geanonimiseerde transcripten een thematabel opgesteld voor een tabellenanalyse. Ook werd meerdere keren een rode draad gevonden voor analysevraagstukken; die werd vervolgens verfijnd op basis van de kennis van de onderzoeker. Ook werd het gebruikt voor vergelijking tussen de investeringsstatuten. Tot slot werd ook de figuur op het titelblad kunstmatig gegenereerd op basis van heldere instructies (in het kort: *teken een weegschaal in een wijk waar wordt gebouwd; de weegschaal weegt sociaal en financieel rendement; voeg een zandloper toe aan de basis van de weegschaal om het tijdselement op te nemen*). De wetenschap kan, mits zorgvuldig en verantwoord toegepast, gebruik maken van krachtige en efficiënte analyses. Voorwaarde is om kritisch de output te blijven beoordelen alvorens het te gebruiken.

6.3.5 Suggestie: nader contact met SaaS leverancier

Tijdens het schrijven van de conclusies stond op LinkedIn een artikel van Openred. Daarin kondigen zij aan dat ze op het ENHR2024 Delft congres vooraanstaande experts hun nieuwste bevindingen op het gebied van woningbouw, de Europese woningmarkt en initiatieven voor een rechtvaardige en duurzame Europese woningmarkt zullen presenteren (OpenRed, 2024). Op hun website staat:



Gebruik data om samen door te bouwen

Maak leefbaarheid onderdeel van investeringsbesluit

Krijg inzicht in het effect van jouw project op de leefbaarheid in een buurt, toets verschillende varianten en onderbouw daarmee jouw investeringspropositie.

Figuur 13 - Screenshot website Openred

7 Reflectie

Terugkijkend op het proces was het nuttig de materie te laten bezinken. Door te focussen op mijn relatief nieuwe rol als asset manager ontstond ruimte om dilemma's rond maatschappelijk rendement te ervaren en om ze tijdens de interviews beter onder woorden te brengen, wat de analyse versterkte.

Tijdens het opstellen van het theoretisch kader bleek veel informatie over maatschappelijk rendement beschikbaar te zijn, maar het was lastig om modellen volledig te doorgronden, vooral met betrekking tot toepasbaarheid bij het voorspellen van maatschappelijk rendement. Het gedetailleerd onderzoeken van elke methode zou een op zichzelf staand onderzoek kunnen zijn, daarom is grotendeels gesteund op bestaand onderzoek.

Het voorbereiden van respondenten was soms uitdagend, waardoor de aanloop naar relevante voorbeelden tijdens het interview langer duurde. Meer informatie voorafgaand aan het interview had dit kunnen verkorten. Desondanks waren de gesprekken open en informatief met ruimte voor aanvullingen.

Achteraf gezien had het van waarde kunnen zijn om op meer gestructureerde wijze vast te leggen welke functionarissen onderdeel zijn van investeringscommissies. Hier had dan op moeten worden doorgevraagd. Dit inzicht kwam tijdens de analyse naar voren. Ondanks deze gemiste kans leverden de interviews een goed beeld van wie er deelnamen aan de investeringscommissies.

Meer aandacht voor het abstracte begrip *leefbaarheid* had de analyse kunnen verrijken, maar gezien de tijd per interview (60 minuten) was dit wellicht te ambitieus.

8 Bibliografie

- AEDES. (2020a, januari 31). *Toezichthouder bevestigt zorgen corporaties: minder geld voor maatschappelijke opgaven*. Opgehaald van www.aedes.nl: <https://aedes.nl/financieel-stelsel/toezichthouder-bevestigt-zorgen-corporaties-minder-geld-voor-maatschappelijke>
- AEDES. (2020b, mei 13). Opgeroepen op februari 10, 2024, van Finance Ideas: 'Financiële continuïteit woningcorporaties in gevaar': <https://aedes.nl/financieel-stelsel/finance-ideas-financiele-continuïteit-woningcorporaties-gevaar>
- AEDES. (2022, juni). Opgeroepen op februari 11, 2024, van <https://aedes.nl/media/afbeelding/infographic-nationale-prestatieafspraken>
- AEDES. (2023). Opgeroepen op februari 20, 2024, van <https://aedes.nl/leefbare-en-veilige-wijken/hoe-kunnen-corporaties-bijdragen-aan-een-stad-voor-iedereen>
- AEDES.nl. (2018). Opgeroepen op februari 10, 2024, van AEDES: <https://aedes.nl/media/document/strategiekaart-woningcorporatie-2018>
- Aravopoulou, E., Branine, M., Geoff, P., Mitsakis, F., & Stone, M. (2018, juli). Strategic decision-making process (SDMP) in times of crisis: Evidence from Greek banks. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 12(4), pp. 26-36.
- Autoriteit Woningbouwcorporaties/WSW. (2022, maart). *Gezamenlijk Beoordelingskader WSW*. Opgeroepen op februari 10, 2024, van [wsw.nl](https://www.wsw.nl): https://www.wsw.nl/fileadmin/user_upload/Aw/20220224_Gezamenlijk_beaordelingskader_AwWSW.pdf
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Kostelijk, E., & Velden, T. v. (2021). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* (5 ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Bienevelt, I. (2005, Oktober 31). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. *Het dilemma van modern ondernemen*, 19. Rotterdam: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences. Opgehaald van <https://thesis.eur.nl/pub/3667>
- Boer, J. (2003, mei). *Nul20*. Opgehaald van <https://www.nul20.nl/dossiers/moeizame-transformatie-van-westelijke-tuinesteden>
- Bosboom, M. (2012). *The coalition of the willing - een - onderzoek naar procesomkering als aanpak door de gemeente bij binnenstedelijke gebiedstransformaties*. Scriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam, Technische Universiteit Delft, Stadsontwikkeling Rotterdam.
- Brest, P. (2010). *The Power of Theories of Change*. Standfor University. Stanford Social Innovation Review. Opgeroepen op februari 24, 2024, van <https://sc4ccm.jsi.com/wp-content/uploads/2016/07/The-Power-Of-Theories-Of-Change.pdf>
- Catterall, J. (2011). The Societal Benefits and Costs of School Dropout Recovery. *Education Research International*, 2011. doi:10.1155/2011/957303
- Claassen, R. (2021, Maart 18). Een 'social audit' dwingt tot ondernemen gebaseerd op maatschappelijke waarde. *ESB*(106(4795)), 130-133.
- Cloudt, S. W. (2015, maart 20). Organisatieontwikkeling bij woningcorporaties - De praktijk van het maatschappelijk ondernemen. p. 131.
- Conijn, J., & Claessens, F. (2013, November). DrieKamerModel - De resultaten van het pilotprogramma. (Ortec Finance).
- Cutt, J., & Murray, V. (2000). *Accountability and Effectiveness Evaluation in Nonprofit Organizations* (1 ed.). Londen, UK: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780203461365>
- Dankert, R. (2024, Juli 2). Opgehaald van YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=oYOPkvDCMXA>
- Davelaar, M. (2016). *Hoge School Utrecht*. Opgeroepen op februari 20, 2024, van <https://www.hu.nl/onderzoek/projecten/gemengd-wonen-lessen-uit-de-praktijk>
- De Corporatiestrategie*. (z.d.). Opgehaald van [Corporatiestrategie.nl](https://corporatiestrategie.nl): <https://corporatiestrategie.nl/corporatiebeleid/marktwaarde/marktwaarde-verhuurde-staat-en-leegwaarde-verschillen/>
- Deming, W. (1982). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Deuten, J., & Kam, G. d. (2005). *Weten van renderen*. Rotterdam: SEV.
- Deuten, J., & Quattro. (2007). *Praktijkboek maatschappelijk rendement* (Vol. 1 - Methoden). Utrecht, Utrecht, Nederland: SEV.
- Elbanna, S. (2006, february). Strategic decision making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*(No. 1), pp. 1-20. doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x

- Elbanna, S., Thanos, I., & Jansen, R. (2020, juni 2). A Literature Review of the Strategic Decision-Making Context: A Synthesis of Previous Mixed Findings and an Agenda for the Way Forward. *Management*, pp. 42-60.
- FAKTON. (2023, oktober 13). *Handboek marktwaardering 2023*. Opgeroepen op februari 10, 2024, van ilent.nl: <https://www.ilent.nl/documenten/leefomgeving-en-wonen/autoriteit-woningcorporaties/publicaties-cijfers-en-wetgeving/publicaties/handboek-modelmatig-waarderen-marktwaarde>
- Feliciotti, A. (2018). *Resilience and Urban design: A Systems Approach to the Study of Resilience in Urban Form*. Opgeroepen op 8 7, 2024, van https://www.researchgate.net/figure/Hierarchy-of-morphological-scales_fig19_331021384
- Finance-Ideas. (2024, augustus 28). *Finance-Ideas*. Opgehaald van Finance-Ideas: <https://finance-ideas.nl/het-vernieuwde-model-investeringsstatuut/>
- Groot, N. d., & Mateman, H. (2014). *Zicht op Effect - Een overzicht van instrumenten om zelf het effect van je aanpak te meten*. Utrecht, Nederland: Movisie. Opgeroepen op februari 24, 2024, van <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Zicht-op-effect%20%5BMOV-3296073-1.0%5D.pdf>
- Gruis, V., & Nieboer, N. (2004). ENHR Conference. *Financial and Social Return in Housing Asset Management, Theory and Practice of Dutch Housing Associations*. Cambridge.
- Have, F. t., & Lustenhouwer, Y. (2018, november 30). *www.gebiedsontwikkeling.nu*. Opgeroepen op september 28, 2024, van Gebiedsontwikkeling.nu: <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/de-financi%C3%ABle-waarde-van-gebiedsontwikkeling-voor-de-omgeving/>
- Hoek-Gerritsen, S. v. (2015). *Schrijfgids voor Economen* (4 ed.). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Hofmeijer. (2021, november 5). *Corporatiegids*. Opgehaald van www.corporatiegids.nl: https://www.corporatiegids.nl/nl/nieuws/investeringsbesluiten_in_een_maatschappelijk_perspectief-7166
- Hogenboom, P. (2015). *De MKBA in beeld - De meerwaarde van een MKBA voor woningcorporaties*. Kennisplatform Corpovenista en de Kopgroep MKBA. Opgeroepen op februari 18, 2024, van <https://www.corpovenista.nl/dossier-mkba/>
- Hoom, M., & Adrichem, R. v. (2023, Maart 15). *Platform31*. Opgehaald van www.platform31.nl: <https://www.platform31.nl/nieuws/samenwerking-binnen-gebiedsontwikkeling-leidt-tot-kwaliteitsverbetering>
- ILenT (reglement)*. (z.d.). Opgehaald van ilent.nl: <https://www.ilent.nl/onderwerpen/bedrijfsvoering-en-financien/wijziging-reglement-financieel-beleid-en-beheer>
- ILenT (visitaties)*. (z.d.). Opgehaald van ilent.nl: <https://www.ilent.nl/onderwerpen/governance-en-integriteit/visitaties>
- ILenT. (2021, mei 19). *Jaarverslag ILT*. Opgeroepen op februari 11, 2024, van ilent.nl: <https://magazines.ilent.nl/jaarverslag-ilt/2020/01/hoofdstuk-4-autoriteit-woningcorporaties>
- ILenT*. (2024, januari). Opgeroepen op april 9, 2024, van [www.ilent.nl](http://ilent.nl): <https://www.ilent.nl/onderwerpen/publicaties-cijfers-en-wetgeving-autoriteit-woningcorporaties/actuele-gegevens-woningcorporaties/corporatieregister>
- Jacobs, S. (2020, September). *Measuring social value in infrastructure projects: insights from the public sector*. RICS. Opgeroepen op 2024, van https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/to-be-sorted/measuring-social-value_1st-edition.pdf
- Janczak, S. (2005, augustus 30). The Strategic Decision-Making Process in Organizations. p. 58. Opgehaald van https://web.archive.org/web/20200719143847id_/https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/718/PPM_EN_2005_03_Janczak.pdf
- Kam, G. d., & Deuten, J. (2006). Maatschappelijk rendement van vastgoed. *Real Estate Magazine*(46), 15-19.
- Kamsteeg, M. (2023, augustus 19). *Verkennd onderzoek naar de wijze waarop Rotterdamse corporatiebestuurders afwegingen maken bij strategische besluitvorming in tijden van grote opgaven en beperkte middelen*. Opgeroepen op februari 11, 2024
- Kienhuis, B. (2011). *Investeren in nieuwe tijden - Onderzoek om te komen tot een afwegingskader voor investeringen door*. Scriptie, Erasmus Universiteit, Rotterdam. Opgehaald van https://thesis.eur.nl/pub/10364/0710_MCD7_Bart%20Kienhuis.pdf
- Koch, K. (1976). Rationaliteit en rationeel gedrag: definitie en hypothese. *Acta Politica*, 11, pp. 312-364. Opgehaald van <https://scholarlypublications.universiteitleiden.nl/access/item%3A3451602/view>
- Koopmans, C., Poort, J., Boer, L. d., Larsen, V., Lubbe, M., Marlet, G., & Woerkens, C. v. (2010). *Kosten-batenanalyses voor BZK*. SEO. Amsterdam: SEO - Sociaal Economisch Onderzoek. Opgeroepen op februari 18, 2024, van https://www.seo.nl/wp-content/uploads/2020/04/2010-18_Kosten-batenanalyses_voor_BZK.pdf

- Koops, W. (2024, augustus 20). *Nul20*. Opgehaald van Nul20: <https://www.nul20.nl/dossiers/hoer-krijgen-woningcorporaties-businesscase-rond>
- Kownatzki, M. (2002, juni 17). The Speed of Strategic Decision-Making and the Impact of Corporate Involvement at the SBU-Level. p. 17. Opgehaald van <https://d-nb.info/985987960/34>
- Leermakers, B., & Ravesloot, C. (2020). *Na beperkte stijging beleidswaarde in 2019 volgt in 2020 een forse stijging! - Beleidswaarde 2020 Een benchmark voor de corporatiesector*. ORTEC Finance. Opgeroepen op februari 14, 2024, van <https://www.ortecfinance.com/nl-nl/insights/blog/sectoranalyse-beleidswaarde-2020>
- Leeuw, A., & Stijn, A. v. (2023). *AEDES*. Opgeroepen op februari 11, 2024, van <https://aedes.nl/verduurzaming/nationale-prestatieafspraken-verduurzaming>
- LPBL & Atlas voor Gemeenten. (2010). *De maatschappelijke effecten van De Rotterdam geordend en beschouwd*. Rotterdam: SEV. Opgeroepen op februari 16, 2024, van https://bouwstenen.nl/sites/default/files/SEV_rapport_maatschappelijke_effecten_SS_Rotterdam_feb2010.pdf
- Meulen, W. v., & Aert, R. v. (z.d.). *Investeringsstatuten woningcorporaties aan herziening toe*. Opgehaald van Hofmeijer.nl: <https://hofmeijer.nl/expertise/investeringsstatuten/>
- Miller, A., & Ofrim, J. (2016). *Social Return on Investment (SROI) of Affordable Housing Development*. SocialValueUK.org. Calgary, AB: Constellation Consulting Group. Opgeroepen op februari 20, 2024, van https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2023/05/BC_Housing_SROI_Report.pdf
- Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. (2023). *Volkshuisvesting Nederland*. Opgeroepen op februari 10, 2024, van [Volkshuisvestingnederland.nl](https://www.volkshuisvestingnederland.nl): <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/woondeals>
- Mintrom, M. (2016). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. In M. Lodge, E. C. Page, & S. J. Balla, *The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration*. Oxford Handbooks. doi:<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199646135.001.0001>
- Molen, R. v., & Zhang, L. (2022, mei 19). Duurzame woningvoorraad vergt miljardeninvestering en is niet zonder risico's. *ESB*, pp. 79-81. Opgehaald van https://esb.nu/wp-content/uploads/2022/11/45Hflhq-2ne7_5fR5rHLdAOODWk.pdf
- Mulder, K. (2010). *Handboek voor waarzeggers - kennis en besluitvorming in de volkshuisvesting* (1 ed.). Houten: Nestas Communicatie.
- NIQS Foundation. (2024, april 5). Opgeroepen op augustus 23, 2024, van LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/quantifying-social-impact-construction-balanced-perspective-wifbf/>
- NOS.nl. (2012, juni 22). Opgehaald van NOS: <https://nos.nl/artikel/386789-debacle-ss-rotterdam-230-miljoen>
- NOS.nl. (2014, juni 5). Opgehaald van NOS: <https://nos.nl/video/657185-enquete-woningcorporaties-debacle-ss-rotterdam>
- OpenRed. (2024, augustus 31). *LinkedIn*. Opgehaald van https://www.linkedin.com/posts/openred_enhr-openred-ugcPost-7234493576863240192-EAK2?utm_source=share&utm_medium=member_ios
- Os, P. v. (2007). *RIGO*. Opgehaald van RIGO.nl: <https://www.rigo.nl/de-beleidsachtbaan-in-acht-episodes/>
- Os, P. v. (2013). *Mensen | Stenen | Geld 2.0*. Amsterdam: Rigo.
- Os, P. v. (2014). *Verdeel en heers - grondslagen voor een allocatiemodel ten behoeve van woningcorporaties*. Stam. Tilburg: Tilburg University.
- Os, P. v. (2022). *Mensenstenengeld.nl*. In *Mensen Stenen Geld* (Vol. 1). Opgeroepen op maart 3, 2024, van <https://mensenstenengeld.nl/inleiding/deel-1-de-beleidsachtbaan-in-onderdelen/het-proces-van-vastgoedsturing/>
- Overheid. (2024, februari 10). *Overheid*. Opgehaald van Overheid.nl: https://wetten.overheid.nl/BWBR0005181/2020-03-14#HoofdstukIV_Afdeling1_Artikel19
- Peek, G.-J., & Gehner, E. (2021). *Handboek Project Ontwikkeling*. Voorburg: nai010.
- Rijksoverheid. (2020). *Opgaven en middelen corporatiesector - Hoofdrapport*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- RTL nieuws. (2012, november 2). *rtlnieuws.nl*. Opgehaald van <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/buitenland/artikel/5194169/iss-ruimtevaart-heelal-universum-kuipers-raket-ruimtestation>
- Schuldink, P. (2008, januari 20). *Maatschappelijk rendement van woningcorporaties*.

- Simon. (1972). Theories of bounded rationality. In C. McGuire, & R. Radner, *Decision and Organization* (pp. 161-176). Amsterdam. Opgehaald van https://iiif.library.cmu.edu/file/Simon_box00065_fld05032_bdl0001_doc0001/Simon_box00065_fld05032_bdl0001_doc0001.pdf
- Simon. (1990). Bounded Rationality. In J. Eatwell, M. Milgate, & P. Newman, *Utility and Probability* (pp. 15-16). London: Palgrave Macmillan. doi:https://doi.org/10.1007/978-1-349-20568-4_5
- Simon. (1997). *Administrative Behavior* (4th edn. ed.). New York: Free Press.
- Stichting Jonge Historici. (2021, november 8). *Historiek*. Opgehaald van <https://historiek.net/met-dank-aan-kleiburg-bijlmermeer-wederom-stad-van-de-toekomst/69501/>
- Stouten, B. (2011). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen bij woningcorporaties*. Scriptie, Universiteit Utrecht, Utrecht. Opgeroepen op maart 1, 2024, van <https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/7122/Bachelorscriptie%20Stouten.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>
- TU Delft. (2024). *Ruimte voor wonen - Naar een integrale aanpak van de Nederlandse woonopgave*. TU Delft, Vision Team Wonen, Delft. Opgeroepen op augustus 31, 2024, van <https://www.tudelft.nl/2024/tu-delft/tu-delft-presenteert-visie-op-oplossen-woningnood>
- Twin, A. (2024, mei 27). *Investopedia.com*. Opgeroepen op september 15, 2024, van Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/t/totalcostofownership.asp>
- Vastgoedmarkt*. (2021, december 31). Opgeroepen op april 9, 2024, van Vastgoedmarkt.nl: <https://www.vastgoedmarkt.nl/181641/10-feiten-en-cijfers-over-grootste-huisbazen-van-nederland>
- Velden, J. v., & Evers, R. (2021, September 2). *Platform31*. Opgeroepen op April 2, 2023, van www.platform31.nl: <https://www.platform31.nl/nieuws/de-weg-voorwaarts-is-integraal-samenwerken-in-de-wijk>
- Verhoeven, N. (2022). *Wat is onderzoek* (7 ed.). Amsterdam: Boom. Opgeroepen op April 2, 2023
- Veuger, J. (2014, December 12). Materieel immaterieel: Besturing van woningcorporaties in samenhang met maatschappelijke waarden. *Materieel immaterieel: Besturing van woningcorporaties in samenhang met maatschappelijke waarden*. Koninklijke van Gorcum, Assen. Opgehaald van <https://repub.eur.nl/pub/77249>
- Vlek, P. (2020). *Investeren in Vastgoed, Grond en Gebieden* (6 ed.). Delft: SPRYG Real Estate Academy.
- Vos, L. (2020, april). We moeten ons maatschappelijk geld goed besteden. *AEDES Magazine*, pp. 72-74. Opgehaald van <https://www.aedesmagazine.nl/edities/4-2020/artikelen/we-moeten-ons-maatschappelijk-geld-goed-besteden>
- VTW/AEDES. (2016, juli 22). *VTW.nl*. Opgehaald van VTW: https://vtw.nl/data/media/files/Handreiking_Positionering_Reglement_financieel_beleid_en_beheer__sturing_activiteit_en_en_modelstatuten.pdf
- Weide, J. V. (2009). *Maatschappelijk rendement van Multifunctionele Accommodaties*. Opgeroepen op februari 24, 2024, van https://bouwstenen.nl/fileswijkplaats/Scriptie_JosVanDerWeide_MaatschappelijkRendementMFA.pdf
- Wikipedia*. (2022, januari 25). Opgeroepen op april 9, 2024, van Wikipedia: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Randstad>
- Witjes, B. (2023). *AEDES.nl*. Opgeroepen op februari 10, 2024, van AEDES: <https://aedes.nl/huurbeleid-en-betalbaarheid/nationale-prestatieafspraken-betalbare-woningen>
- Zonneveld, J. (2023, Maart 10). *Martin van Rijn: "Corporaties zijn terug in gebiedsontwikkeling"*. Opgehaald van www.gebiedsontwikkeling.nu: <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/martin-van-rijn-corporaties-zijn-terug-in-gebiedsontwikkeling/>

9 Lijst met figuren en tabellen

FIGUREN

Figuur 1 - Balans tussen maatschappelijk en financieel rendement (eigen bewerking)	1
Figuur 2 - André Kuijpers aan boord van het ISS tijdens zijn tweede ruimtevlicht (RTL nieuws, 2012)	6
Figuur 3 - Onderzoeksopzet (eigen bewerking)	9
Figuur 4 - Watervalgrafiek van marktwaarde naar beleidswaarde (via ORTEC).....	14
Figuur 5 - Stappenplan t.b.v. instrumentkeuze voor zicht op maatschappelijk rendement (Weide, 2009).....	18
Figuur 6 - Effectenkaart (Deuten & Kam, 2005).....	19
Figuur 7 - DrieKamerModel (Conijn & Claessens, 2013)	25
Figuur 8 - Afwegingskader (Kienhuis, 2011)	27
Figuur 9 - De Balans (eigen bewerking via ChatGPT)	28
Figuur 10 - Samenhang interview, analyse en centrale hoofdvraag (figuren: https://www.vecteezy.com)	33
Figuur 11 - Focus op verschillende schaalniveaus (Felicitti, 2018)	52
Figuur 12 - Efficiënt en effectief onrendabel investeren (eigen bewerking; figuren: https://www.vecteezy.com)	53
Figuur 13 - Screenshot website Openred	54
Figuur 14 - EffectenArena (LPBL & Atlas voor Gemeenten, 2010)	63
Figuur 15 - Niveaus waar maatschappelijk rendement speelt	66
Figuur 16 - Stroomschema op hoofdlijnen voor vastgoedbesluiten (eigen bewerking)	67
Figuur 17 - Beleidsachtbaan (Os P. v., 2022)	68
Figuur 18 - Top-10 corporaties in Nederland op basis van DAEB woningen (Vastgoedmarkt, 2021)	71
Figuur 19 - Twee spinnenwebdiagrammen als maatschappelijk toetsingskader	73

TABELLEN

Tabel 1 - Enkele kenmerken van rendement (Kam & Deuten, 2006)	17
Tabel 2 - Thema's voor codering	32
Tabel 3 - Uitgebreid maatschappelijk toetsingskader (met kwantitatieve aspecten)	40
<i>Tabel 4 - Context van de 10 voorbeelden (sleutelwoorden dikgedrukt en cursief).....</i>	<i>43</i>
Tabel 5 - Grove analyse theorie vs. praktijk (maatschappelijk rendementsmodellen).....	47
Tabel 6 - Grove analyse theorie vs. praktijk (besluitvormingsmodellen).....	48
Tabel 7 - Publicatielijst over maatschappelijk rendement bij corporaties - na 2000	62
Tabel 8 - SROI resultaten uit vier case studies (Miller & Ofrim, 2016).....	64
Tabel 9 - Lijst van functionarissen voor de interviews (bij vraag 1a)	72
Tabel 10 - Typisch toetsingskader (van Rotterdamse corporatie)	73
Tabel 11 - Sterk kwantitatief opgebouwd maatschappelijk toetsingskader	74
Tabel 12 - Combinatie van een kwalitatief en kwantitatief opgebouwd maatschappelijk toetsingskader.....	74
Tabel 13 - Investeringscommissiekader met (ongewogen) balans tussen financiële en maatschappelijke doelen	75
Tabel 14 - Sleutelwoorden bij antwoorden vraag 3c rondom investeringskaders	76
Tabel 15 - Redenen voor een positief besluit (ondanks vaak een negatief financieel rendement).....	77
Tabel 16 - Onderdelen die naar voren kwamen rondom het besluitvormingsproces	78
Tabel 17 - Uiteenzetting van de conclusie onderdelen.....	79

10 Bijlagen

Bijlage 1 - Illustratieve publicatielijst over maatschappelijk rendement bij corporaties

Bijlage 2 - Voorbeeld van een EffectenArena

Bijlage 3 - SROI resultaten case study (Miller & Ofrim, 2016)

Bijlage 4 - Overige maatschappelijk rendementsmethoden

Bijlage 5 - Stroomschema besluitvorming op hoofdlijnen

Bijlage 6 - Beleidsachtbaan

Bijlage 7 - Interview format (vragen) - richttijd 60 minuten

Bijlage 8 - Selectie van corporaties (respondenten)

Bijlage 9 - Geïnterviewde functionarissen

Bijlage 10 - Toetsingskaders (overig)

Bijlage 11 - Onderbouwing diversiteit

Bijlage 12 - Redenen voor besluit bij voorbeeldbesluiten (uit de interviews)

Bijlage 13 - Besluitvormingsproces bij voorbeeldbesluiten (uit de interviews)

Bijlage 14 - Conclusies van voorbeeldbesluiten (uit de interviews)

10.1 Bijlage 1 - Illustratieve publicatielijst over maatschappelijk rendement bij corporaties

Jaar	Auteur	Onderzoek titel	Instelling of bron
2001	SEO	Effectiviteit en efficiëntie van woningcorporaties	SEO Econ. Onderzoek
2002	Vlak, A.L.M.	Aedex corporatie-index, verschenen in ESB Verschenen in: ESB, 87e jaargang, nr. 4363, pagina D12, 30 mei 2002	ESB
2003	Nieboer, N. Gruis, V.	Financial and Social Return in Housing Asset Management, Theory and Practice of Dutch Housing Associations.	ENHR Conference, Cambridge University
2005	Deuten, J. De Kam, G.	Weten van renderen	SEV
2006	De Kam, G. Deuten, J.	Maatschappelijk Rendement van Vastgoed	Real Estate Magazine
2007	Deuten, J.	Praktijkboek Maatschappelijk Rendement	SEV
2008	Schuldink, P.	Maatschappelijk rendement van woningcorporaties	Rijksuniversiteit Groningen
2008	Looman, S.	Maatschappelijk rendement van woningcorporaties	Rijksuniversiteit Groningen
2009	V.d. Weide, J.	Maatschappelijk rendement van multifunctionele accommodaties	Rijksuniversiteit Groningen
2010	Poort, J.	Kosten-batenanalyses voor BZK (MKBA)	SEO Econ. Onderzoek
2010	N.B.	De maatschappelijke effecten van De Rotterdam - geordend en beschouwd	SEV
2011	Larsen, V. De Boer, L.	Werken aan maatschappelijk rendement - Een handreiking voor opdrachtgevers van MKBA's in het sociale domein	Ministerie van Binnenlandse Zaken
2011	Kienhuis, B.	Investeren in nieuwe tijden - Onderzoek om te komen tot een afwegingskader voor investeringen door woningcorporaties	Erasmus Universiteit
2012	Pasmans, R.	Maatschappelijk vastgoed gewaardeerd - Een onderzoek naar het maatschappelijk rendement van multifunctioneel maatschappelijk vastgoed voor woningcorporaties	TU Eindhoven
2014	Os, P.	Verdeel en beheers: Grondslagen voor een allocatiemodel ten behoeve van woningcorporaties	Tilburg University
2014	Tajani, F. Morano, P.	An evaluation model of the financial feasibility of social housing in urban redevelopment	Property Management (Emerald Insight)
2014	Veuger, J.	Materieel Immaterieel - Besturing van woningcorporaties in samenhang met maatschappelijke waarden	Erasmus University
2015	Hoogenboom, P.	De MKBA in beeld – De meerwaarde van een MKBA voor woningcorporaties	Kennisplatform Corpovenista
2015	Couldt, S.	Organisatieontwikkeling bij woningcorporaties	Tilburg University
2016	Miller, A. Offrim, J.	Social Return on Investment (SROI) of Affordable Housing Development	BC Housing
2017	Deuten, J. Rohde, W.	Meer (maatschappelijk) rendement begint met bewust afwegen - Een helder afwegingskader voor professionals in de wijk	Platform31
2021	Olie, D.	Maatschappelijke meerwaarde in de gebouwde omgeving	ASRE
2023	Kamsteeg, M.	Verkenndend onderzoek naar de wijze waarop Rotterdamse corporatiebestuurders afwegingen maken bij strategische besluitvorming in tijden van grote opgaven en beperkte middelen	ASRE

Tabel 7 - Publicatielijst over maatschappelijk rendement bij corporaties - na 2000

NB1: *De lijst is niet met de intentie opgesteld om volledig te zijn; het geeft een beeld van literatuur over maatschappelijk rendement en de consistentie waarmee dit bijna jaarlijks terugkomt.*

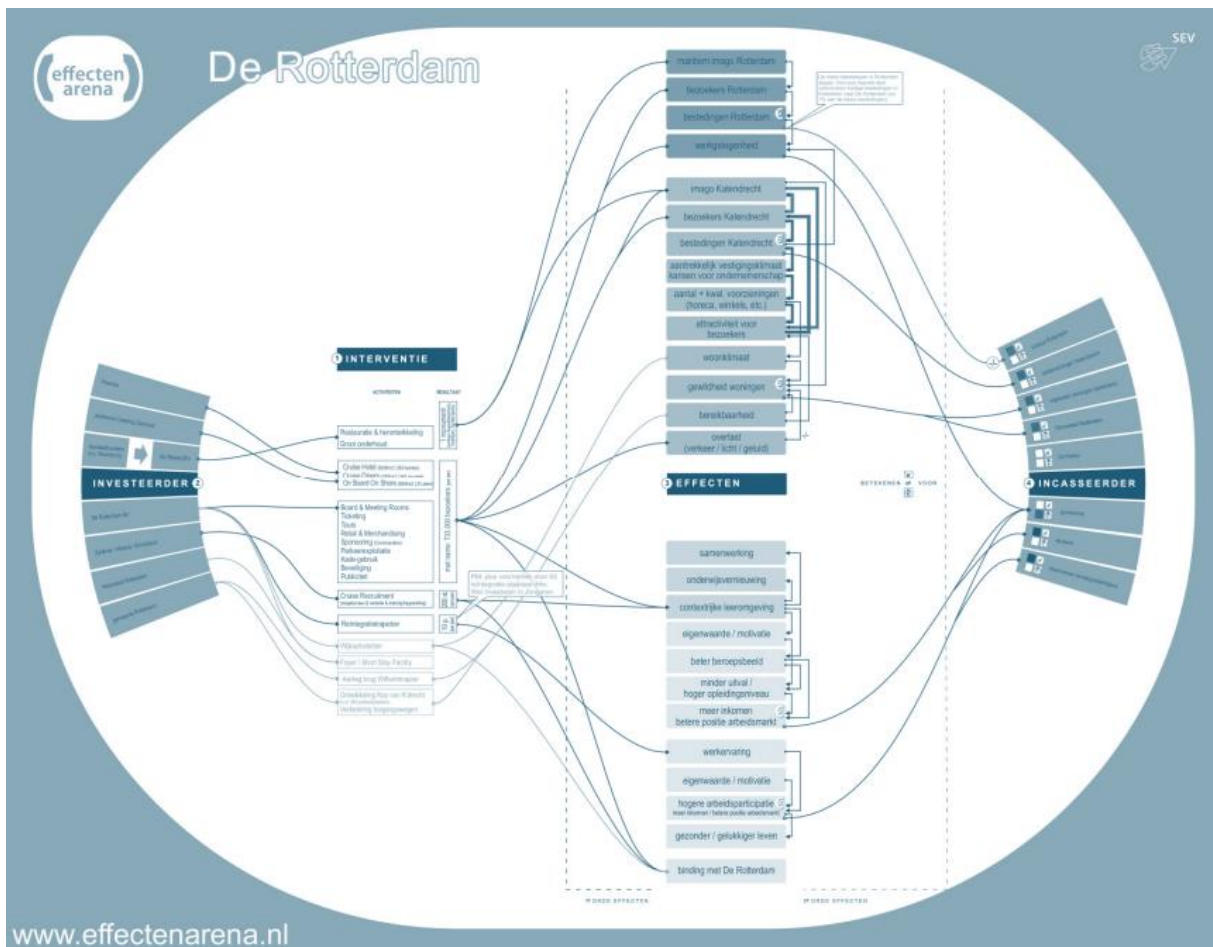
NB2: *Wanneer inhoudelijk wordt gerefereerd naar de artikelen uit deze tabel, is een volledige referentie opgenomen in de bibliografie.*

10.2 Bijlage 2 - Voorbeeld van een EffectenArena

Een uitgebreid voorbeeld van een toepassing van de EffectenArena is die op het stoomschip De Rotterdam (ook wel de SS Rotterdam genoemd). Het is misschien wel de meest opzienbarende investering binnen de corporatiesector tot op heden. Woonbron kocht in 2005 De Rotterdam voor 6 miljoen euro. Zij herstelden het schip in oude glorie en beoogden een zinvolle inzet, in Rotterdam. Uiteindelijk, door verschillende tegenslagen heeft Woonbron 250 miljoen euro moeten investeren in het schip (NOS.nl, 2014).

En toch zijn er ook positieve effecten te benoemen: opbrengsten. Niet zozeer voor investeerder Woonbron, maar voor de (wijde) omgeving rondom de ligplaats van het schip. Er zou kunnen worden gesteld dat dit maatschappelijke effecten zijn (rendement). Maar wat zijn dan deze maatschappelijke effecten van de investering? En zijn die voor Rotterdam, voor de wijk Katendrecht waar het schip ligt of voor Rotterdam-Zuid? En ook voor mensen met een leerwerk- of reïntegratieplek op De Rotterdam? In een analyse in een uitgave van SEV (LPBL & Atlas voor Gemeenten, 2010), is met de EffectenArena methode een raming gemaakt, zie onderstaande figuur. De exacte waarde en het exacte rendement is moeilijk te benoemen, maar deze analyse toont aan dat er niet alleen maar *verlies* is gemaakt.

Interessant blijft de vraag: is de corporatie de aangewezen partij om deze investering te doen? Zij realiseren maatschappelijk rendement door maatschappelijke effecten die hun eigen organisatie overstijgen. Maar zij deden ook een investering die financieel gezien zeer onverstandig bleek, een verlies na verkoop van 230 miljoen euro (NOS.nl, 2012). Wanneer dit continu zou worden gedaan dan lijkt faillissement de enige uitkomst.



Figuur 14 - EffectenArena (LPBL & Atlas voor Gemeenten, 2010)

10.3 Bijlage 3 - SROI resultaten case study (Miller & Ofrim, 2016)

	Dahli Place	Pembroke Mews	Qualicum Park Village	Ellendale
Location	Victoria	Victoria	Qualicum Beach	Surrey
Number of units	68	25	34	22
Type of investment	New construction.	Redevelopment and repurposing of a deteriorating asset.	New construction replacing deteriorating assets.	Building purchase and renovation adding new units.
Total capital investment (including CPI)	\$13.2 mln.	\$4.2 mln.	\$5.3 mln.	\$1.7 mln.
SROI-ratio	1 : 1.96	1 : 2.37	1 : 2.18	1 : 3.22
Social value per \$ invested	For every \$1,- invested, nearly \$2,- in social and economic value is created.	For every \$1,- invested, nearly \$2.5 in social and economic value is created.	For every \$1,- invested, just over \$2,- in social and economic value is created.	For every \$1,- invested, just over \$3,- in social and economic value is created.
Value add from social outcome	20%	26%	36%	92%

Tabel 8 - SROI resultaten uit vier case studies (Miller & Ofrim, 2016)

Om tot deze SROI ratio te komen hebben de onderzoekers een proces van 5 stappen doorlopen:

Stap 1: Bepalen van de scope en identificeren van stakeholders - Naast dat ze bepalen wie er effect ondervinden van de investering maken ze ook onderscheid in de tijd (het *nu* en de *toekomst*). Hierdoor ontstaat begrip van zowel de *directe* waarde gecreëerd door de ontwikkeling van betaalbare huisvesting als ook de *cumulatieve (toekomstige)* waarde van de door huurders ervaren effecten (als gevolg van de investering in betaalbare woningen).

Stap 2: Resultaten in kaart brengen - De verbanden tussen activiteiten (economisch en/of sociaal) als gevolg van de investering en de resultaten (veranderingen) die deze activiteiten creëren worden in kaart gebracht. Voor elke case study werden huurders betrokken via diepte interviews om inzicht te vergaren over resultaten die ze hadden ervaren als bewoner van een *betaalbaar wonen* project.

Stap 3: Bewijzen en waarderen van resultaten - Het vaststellen *hoeveel van het in kaart gebrachte resultaat* elk van de belanghebbenden hebben ervaren, om ze vervolgens een financiële waarde toe te kennen via financiële proxies die waren gebaseerd op input van de respondenten.

Stap 4: Impact bepalen - Het in kaart brengen en corrigeren voor andere elementen die deel uitmaken van veranderingen die stakeholders ervaren. Correcties worden doorgevoerd om te voorkomen dat investeringen niet onterecht hoger worden gewaardeerd als het gevolg van meeliften op andere investeringen of gebeurtenissen rondom de investering die werd onderzocht (zuiver meten).

Stap 5: SROI-ratio berekenen - Door het *aantal* stakeholders dat een resultaat ervaart als gevolg van de investering te vermenigvuldigen met de *waarde* van dat resultaat (financiële proxy). Daarna wordt een correctie uitgevoerd voor impact. Tel alle resultaten op voor de totale contante waarde en deel die door de investering. De SROI ratio toont hoeveel *maatschappelijke waarde* wordt gecreëerd voor elke geïnvesteerde dollar. Eventueel kan nog een gevoeligheidstest worden uitgevoerd om de geldigheid van eventuele aannames of schattingen die zijn gemaakt als onderdeel van de analyse te toetsen. Denk aan aannames over: het aantal stakeholders dat resultaten ervaart, financiële proxies die worden gebruikt om de waarde van resultaten te vertegenwoordigen, toegepaste kortingen of het tijdsbestek van de analyse.

De methode die is gehanteerd in dit onderzoek sluit qua gedachtegang aan bij de EffectenArena, die eerder werd beschreven. Ook komt de methode aan bod in het Praktijkboek Maatschappelijk Rendement van Deuten en Quattro (2007).

10.4 Bijlage 4 - Overige maatschappelijk rendementsmethoden

Evidence-based methodiek

Bij deze methode maken corporaties gebruik van wat ze zelf weten (op basis van ervaringen) en zetten zij de kennis in van deskundigen die argumenten hebben waarom een bepaalde investering in hun ogen zal leiden tot maatschappelijk rendement. Deze benadering steunt op de *Theory of Change*, waarbij verwachtingen over verandering worden uitgesproken. Er is nog weinig hard bewijs voorhanden. Verder staat bij deze benadering centraal dat moet worden beschikt over onafhankelijke gegevens. Corporaties kunnen dit daarom nooit alleen doen, dat vraagt om samenwerking tussen corporaties en ook de wetenschap waardoor empirisch bewijs kan worden geleverd waarom iets *wel* of *niet* werkt (Deuten & Kam, 2005).

Programma aanpak

Door in programma's te werken ontstaat een minder gefragmenteerd beeld van wat corporaties vaak allemaal nastreven. Door zaken te bundelen in een programma ontstaat een eenduidig beeld dat door buitenstaanders herkenbaar is. Bijvoorbeeld een programma getiteld *Inclusieve Wijken*, daar kan een corporatie veel onder opnemen en tevens benoemen in haar ondernemingsplan. Dat helpt weer bij de besluitvorming (Deuten & Kam, 2005).

Transparantiemethodiek

In 2004 werd deze methode vanuit de SEV geïntroduceerd en door onderzoeksbureau RIGO bedacht. Ze maakt daarbij onderscheid tussen *de corporatie als een op winstmaximalisatie gerichte vastgoedondernemer (strevend naar het hoogst haalbare financiële rendement)* en *de corporatie die juist gericht is op haar maatschappelijke rol* (Deuten & Kam, 2005). Uit dat onderzoek kwam tevens naar voren dat financiële investeringsruimte bij corporaties grotendeels bepaald wordt door de vastgoedwaardering en de daarmee samenhangende keuzes die volgen uit eigen beleid. Op basis van deze methode kunnen corporaties kwantificeren hoeveel financiële middelen beschikbaar zijn om hun maatschappelijke doelstellingen te behalen. Dit is ten dele bepaald door de vastgoedwaardering, waarbij wordt gesteld: bij een hoger rendement op het vastgoed, ontstaat meer ruimte voor maatschappelijk investeren. Zo krijgen corporaties helderheid over de *inputkant* ten behoeve van maatschappelijk rendement: hoeveel is er beschikbaar ten gunste van maatschappelijke activiteiten. Deze methode raakt aan de watervalgrafiek van *marktwaarde naar beleidswaarde* (figuur 4).

Maatschappelijke toets

Schuldink (2008) schrijft dat maatschappelijk rendement op verschillende niveaus kan worden gezien, zie figuur 15. Zij pleit voor het toepassen van een Maatschappelijke Toets die de gebruiker in staat stelt om op kwalitatieve wijze een oordeel te vellen over het maatschappelijke rendement. Zij adviseert om deze toets van meet af aan (ex-ante) mee te nemen bij een project en niet achteraf. Op hoofdlijnen kijkt de toets in hoeverre een plan aansluit op de prestatievelden van wet- en regelgeving. Schuldink adviseert om deze toets structureel toe te passen bij corporatie initiatieven zodat deze organisaties gedwongen worden aandacht te hebben voor maatschappelijke overwegingen. De antwoorden op de vragen uit de toets kunnen kwantitatief of kwalitatief van aard zijn. Of de uitkomst leidt tot een *hoog* of *laag* maatschappelijk rendement vindt Schuldink minder interessant. Het is met name van belang dat de toets maatschappelijk rendement structureel bespreekbaar maakt. In haar onderzoek staat de volgende probleemstelling centraal (Schuldink, 2008, p. 6):

“Een hoog maatschappelijk rendement van woningcorporaties is een belangrijke opgave. Het is echter lastig gebleken dit rendement te kunnen meten (t.o.v. andere woningcorporaties). Het probleem is dus dat er weinig inzicht is in het maatschappelijk rendement van de woningcorporatie”.

In haar conclusie schrijft ze dat maatschappelijk rendement een containerbegrip is. Dat maakt het volgens haar lastig het thema goed te beheersen. Volgens Schuldink blijkt uit verschillende onderzoeken dat de wetenschap al veel langer aandacht heeft voor dit onderwerp. Het toepassen van theorieën en instrumenten blijkt in de praktijk vaak lastig.



Figuur 15 - Niveaus waar maatschappelijk rendement speelt

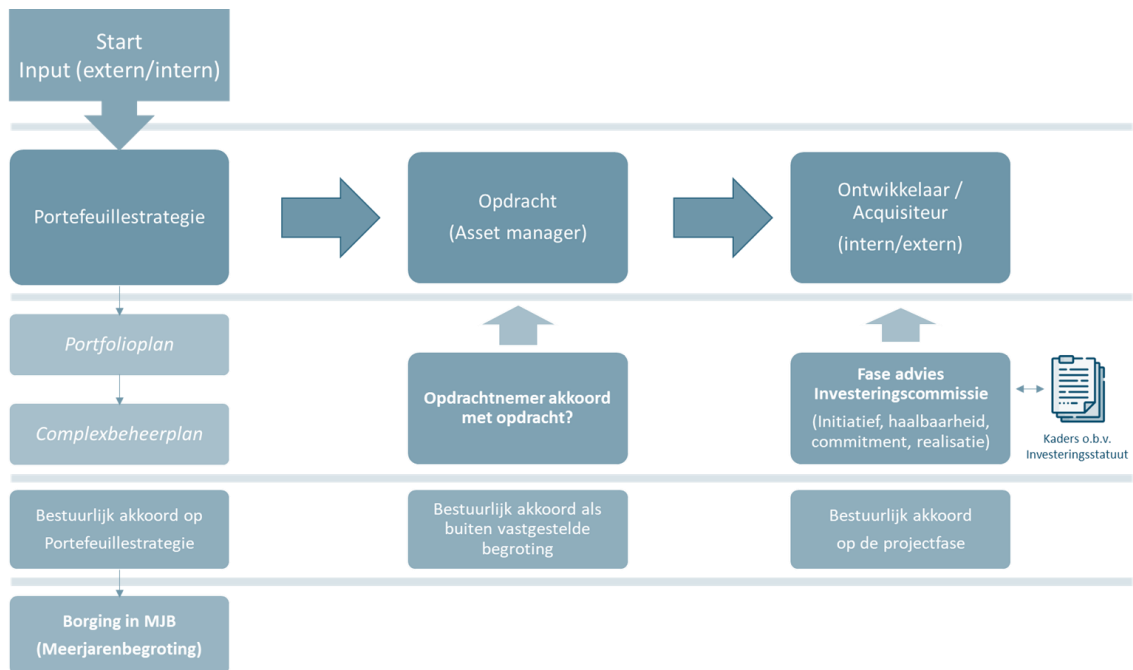
Sustainable development goals (SDG)

De SDG's zijn een set van 17 doelstellingen zoals die zijn benoemd door de Verenigde Naties in 2015. Zij deden dit met de intentie om een einde te brengen aan armoede, planeet aarde te beschermen en voorspoed voor iedereen zeker te stellen. In deze context wordt ook de term ESG vaak gebruikt. ESG staat voor *environmental*, *social* en *governance* en is een manier waarop derden de duurzaamheid- en maatschappelijke impact van organisaties kunnen beoordelen.

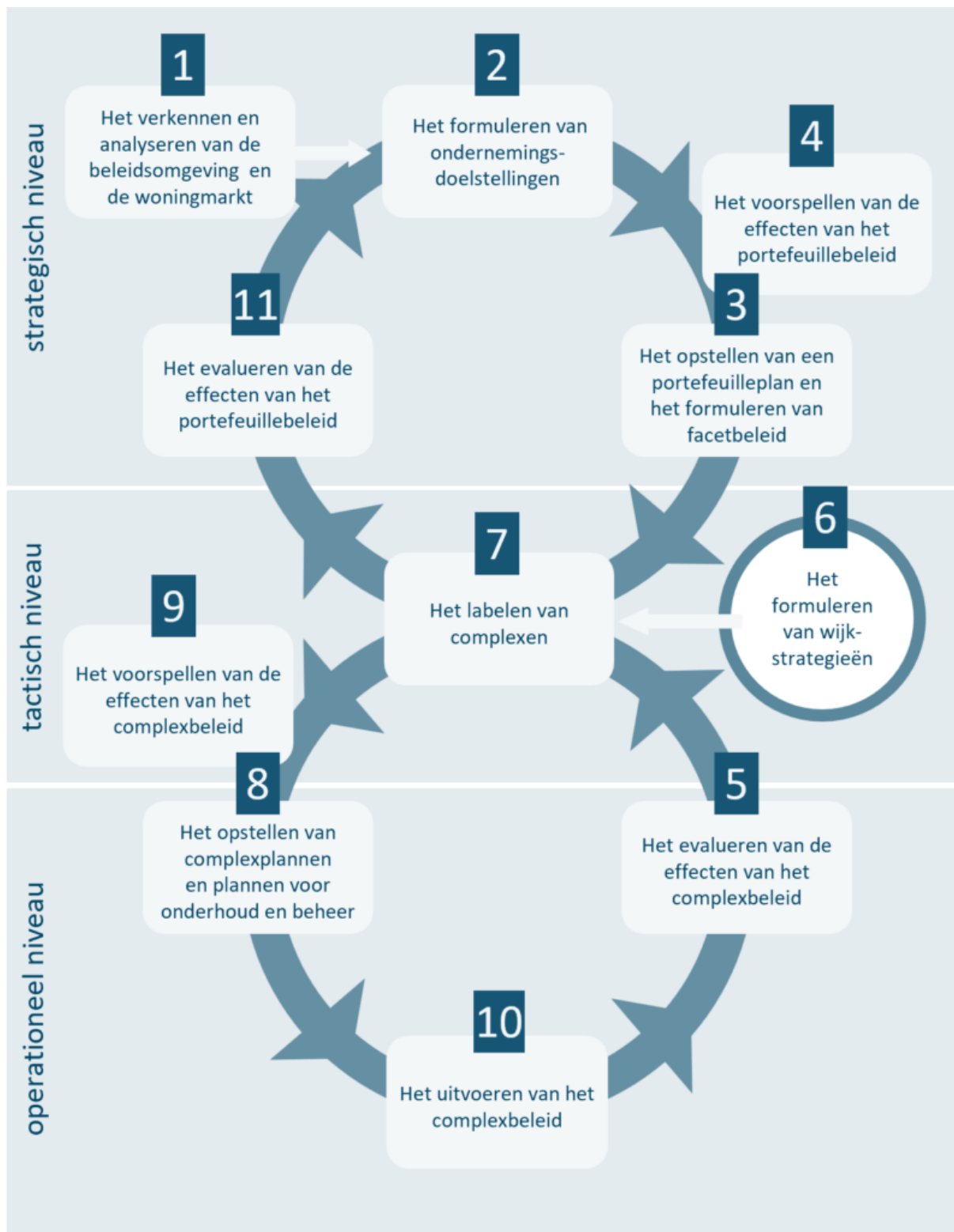
Het lijkt een op het Nederlandse begrip MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen). Er werd al onderzoek gedaan naar dit thema bij corporaties door Stouten. Zijn centrale vraag was: *“Hoe ziet het maatschappelijk verantwoord ondernemen er uit bij onderzochte woningbouwcorporaties en welke betekenis heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen voor de mensen die in die organisaties werken?”* (Stouten, 2011, p. 41).

In zijn antwoord benoemt hij twee onderdelen: een deel over *corporaties in hun geheel* en een deel met *aandacht voor de corporatiemedewerkers*. De focus ligt op het eerste deel, waar Stouten schrijft dat bij de opzet van MVO, corporaties vooral zijn gericht op het centraal stellen van bewoners, in plaats van 100% te focussen op woningbouw en het bijbehorende beheer. Met bewoners centraal wordt méér bedoeld dan alleen aandacht voor bewonerswensen, er is duidelijk ook oog voor de leefomgeving. Naast dat dit goed is voor bewoners, zorgt een aantrekkelijke leefomgeving dat de eigen markt ook aantrekkelijk blijft. Dat is in lijn met het artikel van Ten Have en Lustenhouwer (2018) over de effecten van de omgeving op de waarde van vastgoed. ESG overwegingen kunnen ex-ante worden meegenomen als afwegingskader bij een besluit.

10.5 Bijlage 5 - Stroomschema besluitvorming op hoofdlijnen



Figuur 16 - Stroomschema op hoofdlijnen voor vastgoedbesluiten (eigen bewerking)



Figuur 17 - Beleidsachtbaan (Os P. v., 2022)

Een beknopte toelichting per stap in het proces (Os P. v., 2022):

1. **Analyse van de omgeving en woningmarkt**
Onderzoek naar externe factoren (bijv. demografie, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen) die invloed hebben op de gewenste woningvoorraad.
2. **Formuleren van doelstellingen**
Strategische uitgangspunten worden omgezet in doelen voor betaalbaarheid, kwaliteit en beschikbaarheid. Deze doelen worden vastgelegd in interne en regionale afspraken.
3. **Opstellen van plannen**
De doelen worden vertaald naar een streefportefeuille. Dit wordt vergeleken met de huidige portefeuille om te bepalen welke aanpassingen nodig zijn.
4. **Voorspellen van effecten**
Rekenmodellen worden gebruikt om de impact van de plannen op de organisatie te voorspellen. Zo nodig worden de doelen aangepast om een duurzaam ondernemingsmodel te waarborgen.
5. **Evalueren van complexbeleid**
De financiële en operationele haalbaarheid van het beleid op complexniveau wordt geëvalueerd.
6. **Formuleren van wijkstrategieën**
De plannen voor de streefportefeuille worden verder uitgewerkt op wijkniveau, vaak in een wijkontwikkelingsplan.
7. **Labelen van complexen**
Complexen worden gepositioneerd en gelabeld voor bijvoorbeeld herontwikkeling, doorexploiteren of sloop op basis van eerdere stappen.
8. **Opstellen van complexplannen**
Per complex worden beheer- en onderhoudsplannen opgesteld die worden samengevat in een meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB) en meerjareninvesteringsbegroting (MJIB).
9. **Voorspellen van effecten van complexbeleid**
De effectiviteit van het gekozen complexbeleid wordt beoordeeld. Denk aan het beoordelen van de financiële effecten van het geselecteerde onderhouds- of huurbeleid.
10. **Uitvoeren van complexbeleid**
De plannen worden uitgevoerd op basis van eerder vastgestelde begrotingen en doelstellingen.
11. **Evalueren van effecten van portefeuillebeleid**
Het succes van het totale beleid wordt gemeten en vergeleken met de gestelde doelen.

10.7 Bijlage 7 - Interview format (vragen) - richttijd 60 minuten

Introductievragen (5 minuten)

Kunt u een korte introductie geven over uw rol binnen de corporatie en uw ervaring met vastgoedprojecten?

Hoe zou u de missie en strategische doelstellingen van uw corporatie beschrijven met betrekking tot maatschappelijk rendement?

Vragen over maatschappelijk rendement (10 minuten)

Kunt u beschrijven hoe maatschappelijk rendement wordt gedefinieerd binnen uw organisatie?

Hoe integreert uw corporatie maatschappelijk rendement in de besluitvormingsprocessen voor vastgoedprojecten?

Welke methoden of tools gebruikt uw organisatie om het potentiële maatschappelijke rendement van een project te voorspellen (ex-ante)?

Vragen over het investeringskader (15 minuten)

Beschikt uw corporatie over een formeel investeringskader of richtlijnen die specifiek maatschappelijk rendement adresseren?

Welke stakeholders (ook externe) zijn betrokken bij het opstellen van het investeringskader?

Hoe wordt binnen dit kader de balans tussen *financieel* en *maatschappelijk rendement* gewogen?

Kunt u uitleggen hoe investeringsbeslissingen worden genomen in situaties waar een *conflict* bestaat tussen financieel en maatschappelijk rendement?

Twee voorbeelden (investeringscasussen) (15-20 minuten)

Kunt u een voorbeeld geven van een recent project waar maatschappelijk rendement een duidelijke rol speelde in de besluitvorming? Was financieel of maatschappelijk rendement doorslaggevend?

Vragen over uitdagingen en toekomstvisie (5 minuten)

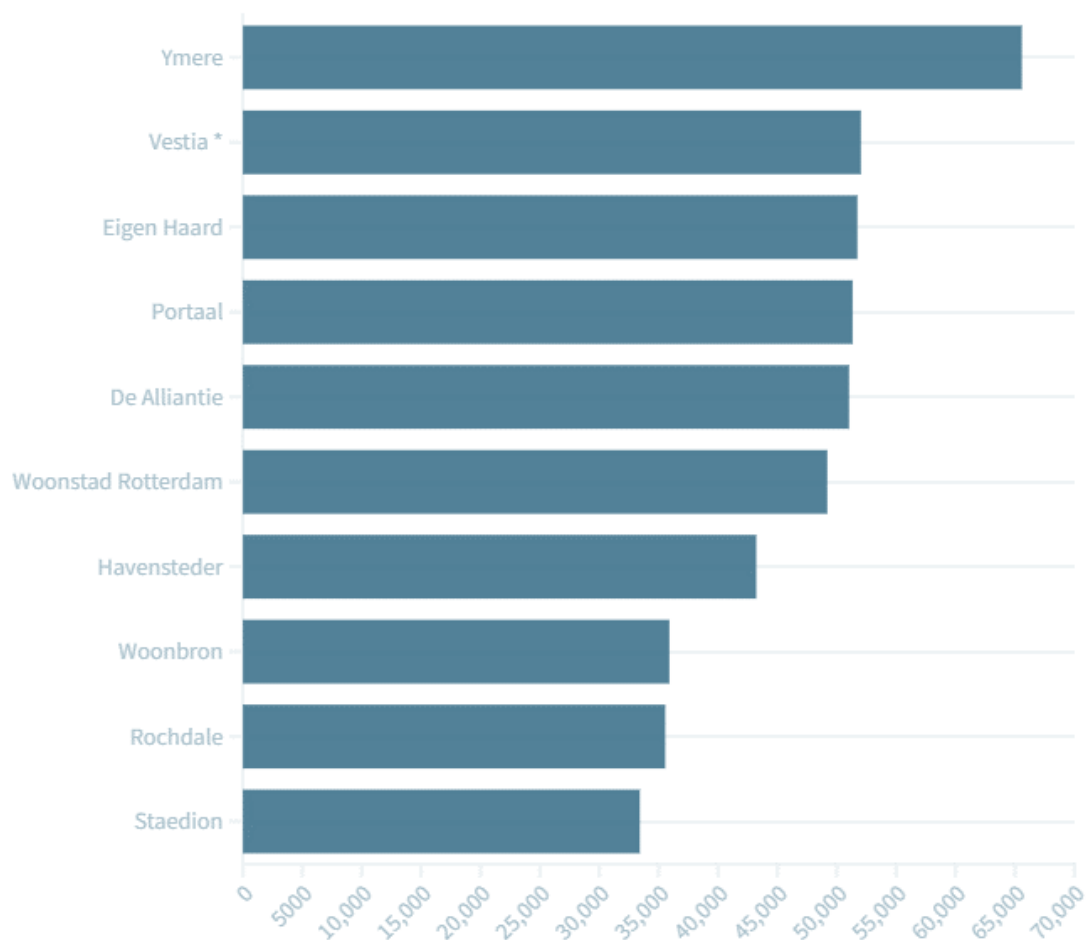
Wat zijn de grootste uitdagingen bij het integreren van maatschappelijk rendement in uw investeringsbeslissingen?

Afsluitende vragen (5 minuten)

Is er iets dat u zou veranderen aan de manier waarop uw organisatie momenteel maatschappelijk rendement beoordeelt of integreert?

Heeft u nog aanvullende gedachten of ervaringen gerelateerd aan maatschappelijk rendement die u zou willen delen?

10.8 Bijlage 8 - Selectie van corporaties (respondenten)



Figuur 18 - Top-10 corporaties in Nederland op basis van DAEB woningen (Vastgoedmarkt, 2021)

NB1: Vestia is in 2023 opgesplitst in de corporaties Hef Wonen in Rotterdam (29.000 woningen), Hof Wonen in Den Haag (19.000 woningen) en Stedelink in Delft, Zoetermeer en Zuidplas (14.000 woningen).

NB2: Bij Eigen Haard lukte het niet om tijdig een gesprek te plannen met de juiste functionaris.

Op basis van voorgaande twee uitzonderingen werden twee alternatieve corporaties gekozen:

Parteon (Zaanstreek, ten noorden van Amsterdam) met 19.000+ woningen en Woonbedrijf (regio Eindhoven) met 33.000+ woningen. Zaanstreek en Eindhoven zijn weliswaar geen onderdeel van de Randstad maar het betreft wel grootstedelijk gebied en worden daarom beiden als passende corporaties in de selectie opgenomen.

10.9 Bijlage 9 - Geïnterviewde functionarissen

#	Functie 1	Functie 2
1	Portefeuillemanager	<i>n.v.t.</i>
2	Strategisch Beleidsadviseur	<i>n.v.t.</i>
3	Portefeuillemanager	<i>n.v.t.</i>
4	Manager Asset Management	<i>n.v.t.</i>
5	Hoofd Vastgoed Control	Manager Asset Management & VvE
6	Adviseur Strategie	Manager Risk & Control
7	Portefeuillemanager	<i>n.v.t.</i>
8	Portefeuillemanager	Asset Manager
9	Adviseur Portfolio	<i>n.v.t.</i>
10	Manager Asset- en Transactiemanagement	<i>n.v.t.</i>

Tabel 9 - Lijst van functionarissen voor de interviews (bij vraag 1a)

10.10 Bijlage 10 - Toetsingskaders (overig)

Deze bijlage voorziet in een geanonimiseerd overzicht van toetsingskaders die de corporaties die meewerkten aan dit onderzoek gebruiken.

Onderstaande tabel scoort een investeringsvoorstel op basis van verschillende scenario's via kleurcodes. Het kader steunt op een 6 pagina's tellende *maatschappelijke strategie*.

Maatschappelijke strategie	Doelen	Scenario		
		1	2	3
Onze bewoners wonen in een woonomgeving waar ze zich prettig, veilig en thuis voelen.	Doel 1 - Fijne en veilige woonomgeving			
	Doel 2 – Balans bewoners			
	Doel 3 – Kansrijk wonen			
Onze huidige en toekomstige bewoners huren betaalbare woningen en hebben geen betalingsproblemen als gevolg van hun huur.	Doel 1 – Betaalbare passende huren			
	Doel 2 – Bewoners met betalingsproblemen ondersteunen			
	Doel 3 – We gaan uit van gelijkblijvende woonlasten bij verduurzamen			
Mensen met een zorgvraag kunnen rekenen op geschikte, veilige woningen in een zorgtoegankelijke woonomgeving.	Doel 1 – Toegankelijk en passend wonen			
	Doel 2 – Zorgtoegankelijke woonomgeving			
	Doel 3 – Veilig wonen			
Bewoners kunnen samen met onze organisatie werken aan een prettig thuis.	Doel 1 – Samen doen			
	Doel 2 – Samen beslissen			
	Doel 3 - Samen denken			
Onze organisatie biedt betaalbare passende woningen voor de brede sociale doelgroep. Wij zetten ons daarbij extra in voor de doelgroepen die het moeilijkste aan een woning komen.	Doel 1 – Voldoende woningen			
	Doel 2 – Gericht verhuren			
	Doel 3 – Geschikte woningen aanbieden			

Tabel 10 - Typisch toetsingskader (van Rotterdamse corporatie)

Een meer grafische methode die naar voren kwam was op basis van een spinnenwebdiagram zoals dat bijvoorbeeld in het softwareprogramma SAM van ORTEC kan worden opgemaakt. Het diagram geeft weer hoe een projectvoorstel scoort op de benoemde thema's bij deze twee corporaties:



Figuur 19 - Twee spinnenwebdiagrammen als maatschappelijk toetsingskader

Onderstaande tabel werd bij een respondent ingezet bij besluitvorming waarbij er ook gewogen wordt:

Portefeuillescore	Prototype / type in project	Weging	Score	Gewogen
Huurklasse	Tot eerste aftoppingsgrens	5%	7	0,35
Streefhuurklasse	HPG niet eenzijdig	25%	6	1,50
Afstand max huur	>70% en <=80%	5%	9	0,45
m2 GBO	>55 en <=65 (CID)	15%	9	1,35
Speciale doelgroep	Gelijkmoers	5%	7	0,35
Vastgoed type	Appartement met lift	10%	9	0,90
Basis kwaliteit	Afgelopen 5 jaar opgeleverd	5%	10	0,50
CO2 uitstaat	>100 en <=500	5%	9	0,45
EPA label / EI index	A++ / <0,6	10%	9	0,90
Gasloos	Volledig gasloos	10%	10	1,00
Regio	n.t.b.	5%	10	0,50
Totaal portefeuillescore		100%		8,25

Tabel 11 - Sterk kwantitatief opgebouwd maatschappelijk toetsingskader

Het onderstaande kader combineert kwalitatieve en kwantitatieve scores bij besluitvorming:

Issue	Doelstelling	Score pallet				
		0	1	2	3	4
Duurzaamheid		0	1	2	3	
	Het aantal A en B labels in de portefeuille neemt toe (1 punt).					
	De stap naar aardgasloos wordt gemaakt (1 punt).					
	Er wordt een extra inspanning geleverd t.o.v. de wettelijke eisen op het gebied van circulariteit of groen/water (1 punt).					
Beschikbaarheid:	Betaalbaar aanbod	-2	-1	0	1	2
	Het beschikbare aanbod neemt toe in het sociale segment of in de middenuur ten opzichte van de huidige situatie. (Neemt af -1 punt, blijft gelijk 0 punten, neemt toe is 1 punt).					
	Door de investering neemt de differentiatie van het bezit in een buurt in prijsniveaus toe. (Neemt af -1 punt, blijft gelijk 0 punten, neemt toe is 1 punt).					
Kwaliteit van wonen		0	1	2	3	4
	De investering draagt bij aan klanttevredenheid over de technische kwaliteit van de woning doordat na investering één of meer van de volgende onderdelen op orde is:					
	<ul style="list-style-type: none"> • Gehorigheid (1 punt) • Ventilatie en temperatuur (1 punt) • Toilet, badkamer en keuken (1 punt) • Inbraakveiligheid (1 punt) 					
Conform prestatieafspraken		Nee	Ja			
	De investering draagt bij aan de realisatie van de prestatieafspraken.					

Tabel 12 - Combinatie van een kwalitatief en kwantitatief opgebouwd maatschappelijk toetsingskader

Bij een respondent wordt onderstaand brede kader door de investeringscommissie gebruikt:

Volkshuisvestelijk	Omschrijving	Toets	Toelichting
Huisvesting doelgroepen	Lage inkomens		
	Middeninkomens		
Huisvesting bijzondere doelgroepen	Omschrijving, risicomatrix	nvt	
Klanttevredenheid	Woning	ntb	
	Woonomgeving	ntb	
	Dienstverlening	ntb	
Segment	Bij voorkeur DAEB		
Huurbeleid	Passend in huurbeleid		
Betaalbaarheid	Prijsklasse/ maandhuur		
Samenspraak	Plan in samenspraak met stakeholders opgesteld		
Inclusiviteit	Passend in beleid op inclusie		
Bewonersbegeleiding	Volgens beleid		
Prestatieafspraken	Passend in prestatieafspraken		
Wijkvisie	Passend in wijkvisie		
Omgevingskwaliteit	Passend in omgeving		
Leefbaarheidsdoelen	Passend in leefbaarheidsdoelen		
Vastgoed	Omschrijving		
Bouwtechnisch	Passend in PvE		
Woontechnisch	Passend in PvE		
Duurzaamheid	Passend in beperken warmtevraag en energielasten?		
	Resterende stappen / kosten naar CO2-neutraal beschreven?		
	Toepassingen van circulariteit en/of klimaatadaptatie?		
Onderhoudskwaliteit	Passend in MJOB		
Extra kwaliteit doelgroep / inclusie	Volgens PvE		
Stedenbouwkundige kwaliteit	Subjectief		
Zorgvastgoed	Passend in kaders zorgvastgoed	nvt	
Financieel	Omschrijving		
K1: Marktwaaarde	IRR MVS (marktwaaarde verhuurde staat) *		
K2: Beleidswaarde	IRR BVS (beleidswaarde) *		
K3: Direct rendement	Direct rendement na oplevering	nvt	
K4: Financiële ruimte	Passend in MJB *		
K5: Mandatering	Toets op mandatering bestuur / raad van commissarissen *		
Marktwaaarde-leegwaarde ratio	Verhouding leegwaarde en marktwaaarde		
Directe verkoopopbrengst	Leegwaarde vs stichtingskosten		
Stichtingskosten	Grondprijs sociale huur		
	Bouwkosten marktconform		
	Bouwkosten per m2 bvo		
	Bijkomende kosten binnen normen		
Subsidies	Check op mogelijkheden en haalbaarheid subsidies		
Verkoop	Verkoopresultaat	nvt	
	Voorverkoop% bij verkoop	nvt	
	Ruimte in Koopgarant	nvt	
	Onafhankelijke toets op verkoopprijs	nvt	
Complexverkoop	Onafhankelijke marktwaaardetoets	nvt	
Grondexploitaties	Jaarlijkse tijdige actualisatie grondexploitaties	nvt	
Organisatiekwaliteit	Omschrijving		
Locatie	Binnen kerngebied of ontheffingsgemeenten		
Planning	Volgens planningskader		
Projectmanagement	Volgens planningskader		
Aanbesteding	Volgens aanbestedingsbeleid		
Risico's	Risico's juist ingeschat, onderkend, gewogen en gemitigeerd		
	Geen onomkeerbare stappen vóór bestuursbesluit		
	Fiscale toets		
	Juridische toets		
	Markttoets bij niet-DAEB		
Grond- of vastgoedaankoop	Alleen met woonbestemming of (her) ontwikkeling binnen 5 jaar	nvt	

Tabel 13 - Investeringscommissiekader met (ongewogen) balans tussen financiële en maatschappelijke doelen

10.11 Bijlage 11 - Onderbouwing diversiteit

Bij vraag 3c van de interviews werd gevraagd:

Hoe wordt binnen dit kader de balans tussen financieel en maatschappelijk rendement gewogen?

Om te voorkomen dat deze kaders en commissies te eenzijdig kijken door alleen oog te hebben voor het financiële aspect, wordt bij alle corporaties gepoogd diversiteit te borgen. Door bij de antwoorden op vraag 3a en 3b expliciet te zoeken naar woorden of soms passages die dat uitgangspunt ondersteunen is de onderstaande tabel ontstaan. Het betreft een zeer basale analyse maar deze geeft toch een indicatie over de diversiteit die wordt nagestreefd. Uit de tabel kan worden opgemaakt dat de corporaties aandacht hebben voor deze diversiteit.

#	Passage 1	Passage 2	Passage 3	Passage 4	Passage 5
1	Alle besluitvormers (directieleden)	Regiodirecteuren (ipv Manager Wonen)	Afvaardiging die naar leefbaarheid kijkt		
2	Vertegenwoordigers van verschillende directies.	Verschillende invalshoeken			
3	Verschillende stakeholders	Samenwerking tussen partijen			
4	Diverse interne stakeholders	Gemeenten			
5	Maatschappelijk expliciet gewogen	Spinnenweb grafiek	Nog te weinig intern gedeeld		
6	Verschillende interne stakeholders	Maatschappelijke legitimiteit			
7	Integrale afweging	Regietafel met verschillende disciplines			
8	Interne afdelingen	Externe partijen	Holistische benadering	Diverse stakeholders	Maatschappelijke behoeften
9	Breed ingewuld	Externe stakeholders			
10	Diverse stakeholders	Gewaarborgd			

Tabel 14 - Sleutelwoorden bij antwoorden vraag 3c rondom investeringskaders

10.12 Bijlage 12 - Redenen voor besluit bij voorbeeldbesluiten (uit de interviews)

Onderstaande tabel toont *redenen voor besluit* die werden gegeven bij de verschillende voorbeelden:

De tweede kolom 'tilt' de redenen uit de eerste kolom naar een hoger abstractieniveau (clusteren), dat helpt om de link te maken met de onderwerpen die werden benoemd bij vraag 2a over de definitie van maatschappelijk rendement. De volgende quote is een voorbeeld van hoe betrokken corporaties zijn:

"...Wij kiezen om te investeren in maatschappelijke projecten zoals houtbouw en uitbreiding van de woningvoorraad, zelfs als dit financieel minder rendabel is. Bijvoorbeeld bij een project waarbij wij houtbouw hebben toegepast ondanks de hogere kosten, vanwege de voordelen op het gebied van duurzaamheid en CO2-reductie. Dit type project toont hoe maatschappelijk rendement soms voorrang krijgt boven financieel rendement in de besluitvorming bij ons..."

Reden voor besluit	Categorie	Categorieën				
		Sociale impact	Leefbaarheid	Duurzaamheid	Welzijn huurders	Beschikbaarheid
Duurzaamheid en groene bouw	Duurzaamheid en innovatie			X	X	
Duurzaamheidsinvesteringen	Duurzaamheid en innovatie			X	X	
Toekomstbestendigheid	Duurzaamheid en innovatie	X	X	X	X	
Complexiteit en kosten	Economische en financiële overwegingen					
Financiële analyse	Economische en financiële overwegingen					
Woonlasten en comfort voor huurders	Economische en financiële overwegingen				X	
Aanbod van de gemeente	Gemeentelijke en bestuurlijke overwegingen					
Bestuurlijke afspraken en morele verplichtingen	Gemeentelijke en bestuurlijke overwegingen	X			X	
Samenwerking met de gemeente	Gemeentelijke en bestuurlijke overwegingen					
Samenwerking met de gemeente en externe partijen	Gemeentelijke en bestuurlijke overwegingen					
Bewonersklachten en sociale noodzaak	Sociale en maatschappelijke overwegingen	X	X		X	
Bijdrage aan de buurt	Sociale en maatschappelijke overwegingen	X	X		X	
Buurtkamers en sociale voorzieningen	Sociale en maatschappelijke overwegingen	X	X		X	
Maatschappelijke druk en leefbaarheid	Sociale en maatschappelijke overwegingen	X	X		X	
Maatschappelijke druk en sociale noodzaak	Sociale en maatschappelijke overwegingen	X	X		X	
Maatschappelijke en politieke overwegingen	Sociale en maatschappelijke overwegingen	X	X		X	
Sociaal maatschappelijke doelstellingen	Sociale en maatschappelijke overwegingen	X	X		X	
Combinatie van optopping en renovatie	Specifieke projecten en locatiegebonden overwegingen					
Herontwikkeling in de Oranjestraat in Hoofddorp	Specifieke projecten en locatiegebonden overwegingen	X	X		X	
Historische en sociale overwegingen	Specifieke projecten en locatiegebonden overwegingen	X				
Reputatie en wijkontwikkeling	Specifieke projecten en locatiegebonden overwegingen	X	X		X	
Differentiatie en wijkontwikkeling	Woningaanbod en -kwaliteit	X	X		X	
Flexibiliteit in woninggrootte en huurprijzen	Woningaanbod en -kwaliteit		X			
Flexwoningen voor jongeren	Woningaanbod en -kwaliteit					X
Grotere woningen voor doorstroom	Woningaanbod en -kwaliteit					X
Kwalitatieve en kwantitatieve beoordeling	Woningaanbod en -kwaliteit					
Leefbaarheid en veiligheid	Woningaanbod en -kwaliteit	X	X		X	
Rolstoelwoningen	Woningaanbod en -kwaliteit	X	X		X	
Toekomstige woonzorgvisie	Woningaanbod en -kwaliteit	X	X			
Uitbreiding van de woningvoorraad	Woningaanbod en -kwaliteit	X	X		X	X

Tabel 15 - Redenen voor een positief besluit (ondanks vaak een negatief financieel rendement)

10.13 Bijlage 13 - Besluitvormingsproces bij voorbeeldbesluiten (uit de interviews)

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de essentie van de antwoorden bij dit onderdeel. Soms waren dit tot drie procesonderdelen in het antwoord, vandaar de drie kolommen.

#	Proces 1	Proces 2	Proces 3
1	Gepresenteerd in de vastgoed adviescommissie .	Discussie richtte zich op financiële haalbaarheid, strategische en maatschappelijke bijdragen .	Uiteindelijk w erd besloten het project door te voeren ondanks het negatieve financiële rendement , vanw ege de significante maatschappelijke voordelen .
2	Ondanks het negatieve advies van de investeringscommissie vanw ege de hoge kosten, besloot het bestuur door te gaan met het project.	Dit besluit w erd mede genomen in overleg met de gemeente en binnen de context van bestaande ontwikkelisies en morele verplichtingen .	
3	Het bestuur moest het project met een negatief financieel rendement verdedigen bij de RvC . Uiteindelijk bleek er geen haalbare variant te zijn door aanvullende uitdagingen, zoals de aanw ezigheid van een hoogspanningskabel die de aantallen verder naar beneden bracht.	Het project w erd teruggeleverd aan de gemeente omdat het maatschappelijk effect te klein was in verhouding tot de benodigde investeringen .	
4	Het investeringsvoorstel w erd gepresenteerd in de vastgoed adviescommissie .	Discussie richtte zich op financiële haalbaarheid, strategische en maatschappelijke bijdragen .	Uiteindelijk w erd besloten het project door te voeren ondanks het negatieve financiële rendement , vanw ege de significante maatschappelijke voordelen .
5	Het investeringsvoorstel w erd besproken in de vastgoed adviescommissie .	De discussie richtte zich op de dringende maatschappelijke noodzaak en de strategische voordelen voor de wijk .	Uiteindelijk w erd besloten het project door te voeren vanw ege de significante maatschappelijke voordelen, ondanks de hoge kosten .
6	In de besluitvormingsdocumenten w erd naast de financiële beoordeling ook expliciet aandacht besteed aan de maatschappelijke doelen .	Het projectteam moest duidelijk maken w aarom het project, ondanks het niet voldoen aan de financiële kaders, tóch moest worden uitgevoerd .	Er w erd gebruik gemaakt van een portefeuillescorematrix w aarin zowel financiële als maatschappelijke scores w erden afgew ogen.
7	De asset manager maakte een investeringsvoorstel dat zowel de financiële als de maatschappelijke aspecten benadrukte .	Het voorstel w erd beoordeeld door een regietafel investering, bestaande uit diverse managers (nieuw bouw, vastgoedbeheer, leefbaarheid en buurten, financiën) en de portefeuillemanager.	De regietafel gaf een integraal advies aan de asset manager, die dit meenam in het uiteindelijke voorstel aan de directie.
8	De asset manager en het gebiedsteam maakten een investeringsvoorstel dat zowel de financiële als de maatschappelijke aspecten benadrukte .	Het voorstel w erd beoordeeld door de investeringskamer, bestaande uit vertegenwoordigers van vastgoedsturing, beleid, financiën en de regio .	In de investeringskamer w erd een integrale afweging gemaakt, w aarbij zowel de maatschappelijke als de financiële aspecten w erden meegewogen .
9	Bij het nemen van investeringsbesluiten w ordt expliciet gekeken naar de bijdrage aan de 'gewaagde doelen' uit de ondernemingsstrategie, zoals het creëren van fijne buurten en goede w oningen.	De investeringscommissie toetst streng of en hoe een project bijdraagt aan deze doelen vóórdat het bestuur een beslissing neemt.	Het financiële plaatje w ordt beoordeeld met behulp van signaalwaarden en het verhaal w ordt onderbouwd met tekstuele toelichtingen op de maatschappelijke impact .
10	De corporatie gebruikt een multidisciplinair team bij de beoordeling en planning van projecten, inclusief ontw ikkelaars, projectmanagers, asset managers en vertegenwoordigers van beheer en sociaal beheer.	Het team kijkt naar zowel technische als maatschappelijke aspecten , w aarbij financiële haalbaarheid w ordt afgewogen tegen de maatschappelijke impact .	De investeringscommissie speelt een cruciale rol bij het adviseren van het directieteam over w elke projecten moeten worden uitgevoerd, met een sterke focus op het behouden van maatschappelijke waarde .

Tabel 16 - Onderdelen die naar voren kwamen rondom het besluitvormingsproces

10.14 Bijlage 14 - Conclusies van voorbeeldbesluiten (uit de interviews)

Het gaat om de onderdelen uit de *conclusies* die horen bij elk van de tien verschillende voorbeelden. De conclusie heeft betrekking op de vraag of maatschappelijk rendement onderdeel was van de besluitvorming. Soms waren dat tot drie onderdelen, vandaar drie kolommen met elk een deel.

#	Conclusie deel 1	Conclusie deel 2	Conclusie deel 3
1	Hoewel de financiële investering niet rendabel was, prevaleerde het maatschappelijke rendement vanwege de directe voordelen voor de huurders en de lange termijn verbetering van de woningvoorraad.	Dit besluit werd ondersteund door de visie dat, hoewel financieel rendement belangrijk is, de maatschappelijke impact voor de huurders en de duurzaamheid van de woningen voorop staan .	
2	Dit voorbeeld illustreert hoe de organisatie bij de besluitvorming niet alleen naar financiële aspecten kijkt , maar ook zwaar weegt hoe een project bijdraagt aan de maatschappelijke verplichtingen , wijkontwikkeling , en reputatie van de corporatie.	Het besluit om een financieel onrendabel project toch uit te voeren, werd genomen vanwege de langdurige leegstand , de noodzaak om bij te dragen aan de wijk , en de bestaande afspraken en morele verplichtingen in samenwerking met de gemeente .	
3	Dit voorbeeld illustreert hoe de organisatie bij de besluitvorming naast financiële aspecten ook rekening houdt met maatschappelijke en politieke overwegingen. Hoewel het project financieel onrendabel bleek, werd het uiteindelijk doorgezet vanwege maatschappelijke waarde en politieke steun .	Uiteindelijk werd het project niet uitgevoerd vanwege onoverkomelijke praktische en financiële hindernissen , wat laat zien dat een grondige analyse en integratie van verschillende perspectieven cruciaal zijn in de besluitvorming.	
4	Dit voorbeeld laat zien hoe de organisatie bij de besluitvorming niet alleen naar financiële aspecten kijkt, maar ook zwaar weegt hoe een project bijdraagt aan duurzaamheid , woninguitbreiding en maatschappelijke behoeften .	Ondanks negatieve financiële rendementen worden projecten toch doorgezet als ze significant bijdragen aan de strategische doelstellingen van de corporatie.	De bereidheid om flexibel om te gaan met woninggrootte en huurprijzen , en de focus op toekomstige woonzorgvisies , onderstrepen de inzet voor maatschappelijke impact naast financiële haalbaarheid.
5	Dit voorbeeld illustreert hoe de organisatie bij de besluitvorming zwaar weegt hoe een project bijdraagt aan maatschappelijke verplichtingen , verbetering van leefbaarheid en historische verantwoording .	Ondanks de negatieve financiële rendementen, werd het project uitgevoerd omdat de maatschappelijke impact en het belang voor de bewoners in deze specifieke wijk prevaleerden .	Het bestuur erkende de noodzaak om substantiële investeringen te doen om de leefomstandigheden te verbeteren en maatschappelijke stabiliteit te bevorderen .
6	Dit voorbeeld illustreert hoe de organisatie bij de besluitvorming zwaar weegt hoe een project bijdraagt aan maatschappelijke verbeteringen , zoals leefbaarheid en veiligheid , naast financiële overwegingen .	Ondanks negatieve financiële rendementen werd besloten het project uit te voeren vanwege de urgente maatschappelijke noodzaak en de positieve impact op de bewoners en de omgeving .	De besluitvorming was gebaseerd op een gedetailleerde afweging van zowel financiële als maatschappelijke factoren , waarbij de laatste in dit geval prevaleerden .
7	Dit voorbeeld laat zien hoe de organisatie bij de besluitvorming zwaar weegt hoe een project bijdraagt aan maatschappelijke verbeteringen , zoals leefbaarheid en veiligheid , naast financiële overwegingen .	Ondanks negatieve financiële rendementen werd besloten het project uit te voeren vanwege de urgente maatschappelijke noodzaak en de positieve impact op de bewoners en de omgeving .	De besluitvorming was gebaseerd op een gedetailleerde afweging van zowel financiële als maatschappelijke factoren , waarbij de laatste in dit geval prevaleerden .
8	Dit voorbeeld laat zien hoe organisatie bij de besluitvorming zwaar weegt hoe een project bijdraagt aan maatschappelijke verbeteringen , zoals leefbaarheid , veiligheid , en inclusie , naast financiële overwegingen .	Ondanks negatieve financiële rendementen werd besloten het project uit te voeren vanwege de urgente maatschappelijke noodzaak en de positieve impact op de bewoners en de omgeving .	De besluitvorming was gebaseerd op een gedetailleerde afweging van zowel financiële als maatschappelijke factoren , waarbij de laatste in dit geval prevaleerden .
9	Dit voorbeeld laat zien hoe de organisatie bij de besluitvorming zwaar weegt hoe een project bijdraagt aan maatschappelijke verbeteringen , zoals leefbaarheid , diversiteit en duurzaamheid , naast financiële overwegingen .	Ondanks negatieve financiële rendementen werden projecten uitgevoerd vanwege hun significante maatschappelijke voordelen .	De besluitvorming was gebaseerd op een gedetailleerde afweging van zowel financiële als maatschappelijke factoren , waarbij de laatste in dit geval prevaleerden .
10	Dit voorbeeld laat zien hoe de organisatie bij de besluitvorming zwaar weegt hoe een project bijdraagt aan maatschappelijke verbeteringen , zoals toegankelijkheid , leefbaarheid en sociale cohesie , naast financiële overwegingen .	Ondanks negatieve financiële rendementen werden projecten uitgevoerd vanwege hun significante maatschappelijke voordelen .	De besluitvorming was gebaseerd op een gedetailleerde afweging van zowel financiële als maatschappelijke factoren , waarbij de laatste in dit geval prevaleerden .

Tabel 17 - Uiteenzetting van de conclusie onderdelen