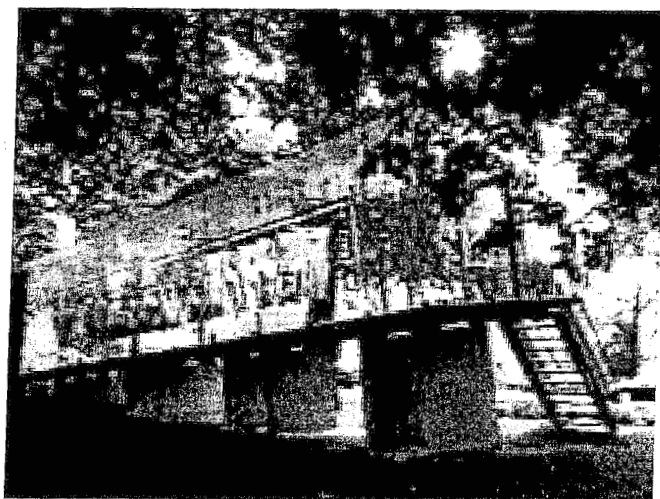


Naar een glazen huis

**Een methode voor het vergroten van transparantie
in de jaarrekening van woningcorporaties**



**Masterproof
Studie ASRE-MRE
Jaargang 2003-2005
Auteur: Jan Putman**

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	2
HOOFDSTUK 1. INLEIDING	4
1.1 EEN MAATSCHAPPELIJKE ROEP OM VERANTWOORDING	4
1.2 EEN PROFESSIONELE BEHOEFTE AAN MEER INZICHT IN RESULTATEN EN RISICO'S	5
1.3 PROBLEEMSTELLING.....	6
1.4 ONDERZOEKSAANPAK	6
1.5 OPBOUW.....	7
HOOFDSTUK 2. EEN TRANSPARANTE JAARREKENING IN 11 STAPPEN	8
HOOFDSTUK 3. FINANCIËLE WAARDERING VAN VASTGOED EN BELEID	10
3.1 INLEIDING.....	10
3.2 BEPALING VAN HET GEALLOCEERD VERMOGEN (STAP 1 T/M 3)	10
3.3 BEKLEMD VERMOGEN (STAP 4 EN 5).....	14
3.4 HET ONTSTAAN VAN VRIJ VERMOGEN (STAP 6 EN 7).....	16
3.5 SAMENVATTING.....	20
HOOFDSTUK 4. WAARDERING VAN BELEIDSDOELSTELLINGEN	22
4.1 INLEIDING.....	22
4.2 BENOEM, DEFINIEER EN NORMEER DE DOELSTELLINGEN VAN DE CORPORATIE (STAP 8).....	22
4.3 WEEG DE DOELSTELLINGEN (STAP 9).....	25
4.4 SCOOR HET HUIDIG BELEID (STAP 10)	27
4.5 SAMENVATTING.....	28
HOOFDSTUK 5. KOPPELING VAN BEIDE WAARDERINGEN	29
HOOFDSTUK 6. HOUDBAARHEID EN HAALBAARHEID	31
6.1 INLEIDING.....	31
6.2 UITKOMSTEN UIT HET OVERLEG MET DE EXPERTGROEP.....	31
6.3 UITKOMSTEN VAN INTERVIEWS MET BESTUURDERS VAN WONINGCORPORATIES	33
6.4 UITKOMSTEN VAN INTERVIEWS MET BESTUURDERS VAN STAKEHOLDERS	34
6.5 SAMENVATTING.....	35
HOOFDSTUK 7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	36
7.1 INLEIDING.....	36
7.2 CONCLUSIES	36
7.3 AANBEVELINGEN.....	37
BIJLAGE I: GERAADPLEEGDE LITERATUUR	38
BIJLAGE II: CASUS	41

BIJLAGE III: GEÏNTERVIEWDE BESTUURDERS VAN WONINGCORPORATIES EN STAKEHOLDERS.....	70
BIJLAGE IV: VRAGENLIJST TEN BEHOEVE VAN INTERVIEWS BESTUURDERS WONINGCORPORATIES.....	71
BIJLAGE V: VRAGENLIJST TEN BEHOEVE VAN INTERVIEWS BESTUURDERS STAKEHOLDERS.....	74
BIJLAGE VI: VRAGENLIJST EXPERTGROEP.....	76
BIJLAGE VII: COMMUNICATIE- EN IMPLEMENTATIEPLAN.....	77

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Een maatschappelijke roep om verantwoording

Woningcorporaties zijn toegelaten instellingen die functioneren onder het regime van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). In het BBSH, dat door de politiek wordt bepaald, staan "de regels" waaraan woningcorporaties zich moeten houden. Woningcorporaties opereren in het maatschappelijke middenveld. Het vermogen van woningcorporaties, veelal stichtingen, is feitelijk van de stichtingen zelf, maar wordt vaak aangeduid als maatschappelijk vermogen.

Er is in de politiek zowel op landelijk als op gemeentelijk niveau veel discussie over de grootte van het vermogen van de woningcorporaties. De discussie spitst zich toe op de vermeende "overmaat" van het vermogen van de woningcorporaties en de vraag waarom deze overmaat niet wordt ingezet voor maatschappelijke doelen. Met overmaat wordt in dit verband bedoeld het vrije vermogen dat beschikbaar is voor nieuw beleid. De sector van woningcorporaties stelt zich in deze discussie vrij defensief op. Aan de ene kant wordt door sommigen de hoogte van de vermeende overmaat betwist door aan te geven dat er foute aannames worden gehanteerd bij de berekening van de overmaat. Anderen wijzen er op hoeveel 'goede werken' (nieuwbouw, leefbaarheid, huurmatiging) er wel niet door woningcorporaties worden verricht.

De discussie over de omvang van het vermogen van woningcorporaties valt samen met de algemene maatschappelijke roep om transparantie. In juni 1997 kwam de commissie Peters met het rapport "Corporate Governance, de Veertig Aanbevelingen". In dit rapport staat de toezichhoudende en controlerende rol van de Raad van Commissarissen op de Raad van Bestuur van beursgenoteerde ondernemingen centraal. Naast procesmatige aanbevelingen doet het rapport ook aanbevelingen over de jaarverslaglegging. Enkele jaren na het rapport van de commissie Peters kwam de commissie Tabaksblat in juli 2003 met een "Draft Code Corporate Governance". Met haar voorstellen beoogt de commissie Tabaksblat de Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen transparanter te maken door verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid aan alle belanghebbenden. Behalve aandeelhouders beschouwt de commissie ook werknemers, toeleveranciers, overheden, maatschappelijke groeperingen en afnemers als belanghebbenden. Hoewel beide commissies zich in eerste instantie richten op beursgenoteerde ondernemingen, hebben zij een beweging op gang gebracht die ook zijn uitwerking heeft op maatschappelijke organisaties zoals woningcorporaties. Ook van hen wordt verwacht dat zij transparanter in kaart brengen welk deel van het vermogen wordt ingezet voor welke doelstelling.

Ook in de huidige orderingsdiscussie¹ over en in de sector is transparantie door woningcorporaties een belangrijk thema.

¹ Zie Conijn, J., Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing; in opdracht van Tweede Kamer der Staten Generaal en Commissie De Boer, Lokaal wat kan, centraal wat moet, nieuw bestel voor woningcorporaties

1.2 Een professionele behoefte aan meer inzicht in resultaten en risico's

De verantwoording van corporaties bestaat enerzijds uit een jaarrekening en anderzijds uit een volkshuisvestingsverslag. De jaarrekening bestaat uit een vennootschappelijke balans en resultatenrekening en een toefichting daarop. Vrijwel alle corporaties waarderen hun vastgoed op historische kostprijs minus afschrijvingen. De leningen worden gewaardeerd op aanschafwaarde. Deze cijfers geven geen enkel inzicht in de werkelijke waarde van het vastgoed of de leningen en daarmee ook niet in het werkelijke vermogen.

In het volkshuisvestelijk verslag wordt verantwoording afgelegd over het volkshuisvestelijk presteren van de corporatie op basis van de benoemde prestatievelden in het BBSH. Dit verslag is voornamelijk kwalitatief van aard. Uiteraard worden de kwalitatieve gegevens wel onderbouwd met kwantitatieve gegevens zoals het bedrag dat is uitgegeven aan nieuwbouw, herstructurering, onderhoud, etc. Er wordt echter nauwelijks enig verband gelegd met het vermogen van de woningcorporatie. Als er al een verband wordt gelegd dan is dat met het gepresenteerde vermogen in de jaarrekening. En dat vermogen brengt niet veel meer in beeld dan het saldo van activa en passiva van de vennootschappelijke balans. Deze waarderingsmethodiek sloot prima aan bij de rol en taakopvatting van de woningcorporaties vóór de bruteringsoperatie, maar voldoet niet meer in de huidige constellatie.

De bruteringsoperatie in 1995 was een logisch vervolg op de nota "Volkshuisvesting in de jaren 90" van staatssecretaris Heerma. Deze nota gaf in 1989 de aanzet tot de verzelfstandiging van woningcorporaties. Met de bruteringsoperatie in 1995 werd vervolgens de financiële band tussen de rijksoverheid en de woningcorporaties doorgesneden. Woningcorporaties moesten vanaf dat moment "hun eigen broek ophouden". Er vond een professionaliseringslag plaats die onder andere tot uitdrukking kwam in de structuur van veel corporaties. De drie-lagen-structuur van verenigingsraad, bestuur en directie werd teruggebracht naar een twee-lagen-structuur met een Raad van Commissarissen en een bestuur dat tevens fungeert als directie. Daarnaast werd het gros van de verenigingen omgevormd tot stichtingen. Behalve door aanpassingen in de structuur, kenmerkte de professionaliseringslag zich ook door een instroom van hoger opgeleide functionarissen (academici en HBO-ers). Door de professionalisering en het verminderen van het aantal regels gingen corporaties zich naast hun gebruikelijke activiteiten, beheer en ontwikkeling van sociale huurwoningen, ook op andere activiteiten richten: projectontwikkeling van ander vastgoed dan sociale huurwoningen (voornamelijk koopwoningen maar ook bedrijfsonroerend goed), verkoop van huurwoningen, makelaardij, beheer van verenigingen van eigenaren, beheer van vrije sector huurwoningen, etc.

Sinds 1995 hebben woningcorporaties zich ontwikkeld van ideologisch gedreven volkshuisvesters naar maatschappelijk gedreven vastgoedondernemers. En de ontwikkeling staat niet stil. Om een gelijk speelveld in het kader van de mededinging te creëren zal de overheid het BBSH aanpassen en zullen de commerciële activiteiten van woningcorporaties binnen het regime van de

vennootschapsbelasting gebracht worden. De noodzaak van een beter inzicht in resultaten wordt zo groter en groter.

En niet alleen het inzicht in resultaten moet beter. Ook ten aanzien van integraal risicomanagement is er in de corporatiebranche nog veel te verbeteren. De economische risico's (inflatie, renteschommelingen, waardeontwikkeling) worden weliswaar steeds beter in kaart gebracht, maar naar de niet-economische risico's, zoals politieke risico's en procesrisico's, is nog veel onderzoek nodig. Het lijkt verstandig dat woningcorporaties meer inzicht geven in hun risico's. Dit vergroot enerzijds de discussie over deze risico's en daarmee op langere termijn de kwaliteit van de berekening van deze risico's en anderzijds maakt het duidelijk dat er ook rekening gehouden moet worden met deze risico's bij de vermogensallocatie.

1.3 Probleemstelling

Al met al vertoont de verantwoording door woningcorporaties mijns inziens de nodige tekortkomingen:

- er is geen inzicht in het werkelijke vermogen;
- de huidige waardering sluit niet meer aan op de gewijzigde rol en taakopvatting van woningcorporaties;
- er is geen transparantie over het werkelijk financieel resultaat;
- er is geen transparantie over het maatschappelijk presteren uitgedrukt in geld;
- er is geen transparantie over het risicoprofiel van woningcorporaties.

In deze masterproof wordt een methode gepresenteerd waarmee de jaarrekening zodanig wordt vormgegeven dat er meer inzicht ontstaat op deze vijf punten. Het onderzoek richt zich op de waardering van het vastgoed, het risico van het vastgoed en het vermogen dat ontstaat op basis van de waardering van het vastgoed, alsmede op het toerekenen van vermogen aan doelstellingen. De waardering van alle overige balansposten in een balans van een woningcorporatie wordt buiten beschouwing gelaten.

Met deze masterproof wordt niet alleen beoogd een methode te ontwikkelen voor het vergroten van de transparantie in de jaarrekeningen van woningcorporaties, het doel van de masterproof is ook dat die methode daadwerkelijk wordt toegepast! Het onderzoek heeft zich daarom zowel uitgestrekt tot de houdbaarheid als tot de haalbaarheid van de ontwikkelde methode.

1.4 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek dat geresulteerd heeft in de methode die in deze masterproof gepresenteerd wordt, is in drie fasen tot stand gekomen. In de eerste fase van het onderzoek is geanalyseerd hoe een commerciële/maatschappelijke jaarrekening voor woningcorporaties kan worden samengesteld, waarbij het vermogen, het maatschappelijk presteren en het risicoprofiel van woningcorporaties in

geld kunnen worden uitgedrukt. Hierbij is in hoofdzaak gebruik gemaakt van de inzichten van G. ten Have voor wat betreft de waardering van vastgoed, B. Kramer, T. van Welie en Deloitte voor wat betreft de waardering van risico's en T. Saaty voor wat betreft de weging van doelstellingen.²

In de tweede fase van het onderzoek is het prototype van de methodologie getoetst op inhoud en consistentie door een presentatie aan en een discussie met een expertgroep.³ Dat heeft geresulteerd in enkele aanpassingen in de methode. De houdbaarheid van de methode werd zo bevestigd.

Tenslotte is de aangepaste methode getoetst op wenselijkheid bij bestuurders van woningcorporaties en stakeholders. Daartoe hebben interviews plaatsgevonden met 11 bestuurders en 5 vertegenwoordigers van belanghebbende organisaties.⁴

De uitkomsten worden in deze masterproof samengevat.

1.5 Opbouw

De elf stappen in de ontwikkelde methodologie voor het vergroten van de transparantie in de jaarrekeningen van woningcorporaties worden samengevat in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 worden de stappen 1 tot en met 7 nader uitgewerkt. De financiële waardering van de belangrijkste balansposten wordt hier op een nieuwe leest geschoeid. In hoofdstuk 4 worden de stappen 8 tot en met 10 beschreven. Hier gaat het om een vertaling van de kwalitatieve doelen van woningcorporaties in meetbare eenheden. Hoofdstuk 5 koppelt de herijkte financiële waardering van de balans aan de in meetbare eenheden uitgedrukte kwalitatieve doelstellingen van de corporatie. De uitkomsten van de interviews met bestuurders en stakeholders en van de toetsing door de expertgroep worden samengevat in hoofdstuk 6. De masterproof wordt afgesloten met de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 7.

² zie voor alle geraadpleegde literatuur bijlage I

³ De expertgroep bestond uit: B. Spelbos, F. van Hoeken, A. Vlak, R. Röttscheid, T. van Welie, D. Kronbichler, M. Pel, H. Kranenberg, G. ten Have, V. Gruis en J. Conijn

⁴ De lijst met namen van geïnterviewden is opgenomen als bijlage III.

Hoofdstuk 2. Een transparante jaarrekening in 11 stappen

De ontwikkelde methode om te komen tot een transparante jaarrekening kent de volgende stappen:

Naar een herijkte financiële waardering van het vastgoed en het beleid

1. Waardeer het vastgoed op basis van actuele waarde.
2. Waardeer het vastgoed op basis van het beleid van een corporatie.
3. Bepaal het verschil tussen stap 1 en 2, dit resultaat wordt gealloceerd vermogen genoemd.
4. Bereken het risico dat gelopen wordt op de waarde die volgt uit stap 2.
5. Het resultaat uit stap 3 en 4 wordt beklemd vermogen genoemd.
6. Bereken het verschil tussen alle activa en passiva waarbij het vastgoed is gewaardeerd op basis van actuele waarde (stap 1) en waarbij bij de passiva rekening wordt gehouden met het beklemd vermogen (stap 5), het resultaat van deze berekening is het nog beschikbare vermogen.
7. Doe een aanname voor overige risico's die niet berekend zijn bij stap 4. Dit bedrag wordt in mindering gebracht op het nog beschikbare vermogen uit stap 6.

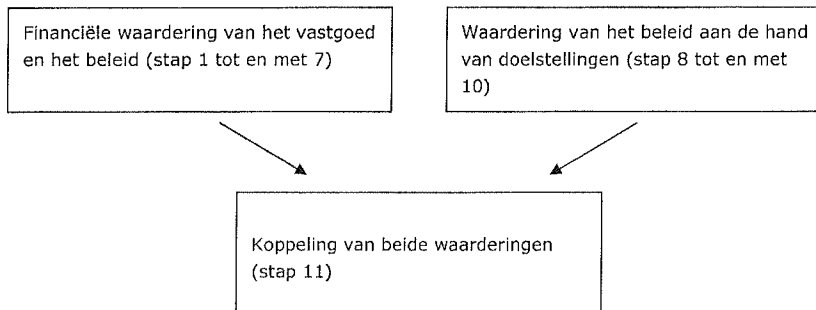
Naar een meetbare waardering van kwalitatieve beleidsdoelstellingen

8. Benoem, definieer en normeer de doelstellingen van de corporatie.
9. Weeg de doelstellingen.
10. Scoor het huidige beleid.

Koppeling van beide waarderingen

11. Koppel de score uit het huidige beleid (stap 10) aan het gealloceerd vermogen (stap 3).

Samengevat ziet de ontwikkelde methode er als volgt uit:



Als alle stappen doorlopen zijn is er een commerciële/maatschappelijke jaarrekening voor woningcorporaties waarbij in geld uitgedrukt inzichtelijk is gemaakt: het vermogen, het maatschappelijk presteren en het risicoprofiel van woningcorporaties.

In de volgende hoofdstukken worden de 11 stappen in detail uitgewerkt. Om de concrete toepasbaarheid van de methode inzichtelijk te maken is een casus toegevoegd. Bij elke stap wordt de theorie geïllustreerd aan de hand van de jaarrekening van de Dageraad, een werkmaatschappij van de Alliantie, één van de grootste corporaties van Nederland. De integrale casus is opgenomen in bijlage II.

Hoofdstuk 3. Financiële waardering van vastgoed en beleid

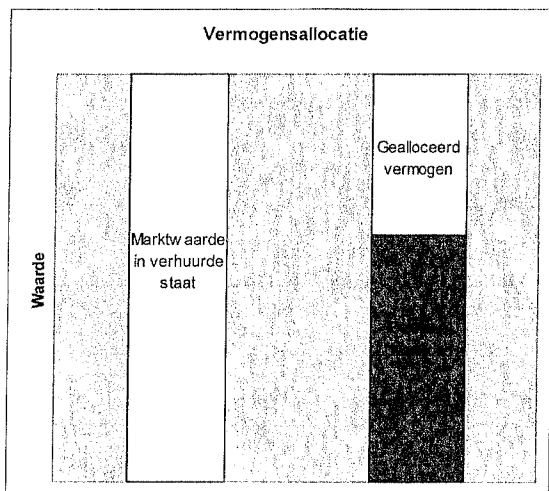
3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de waardering van het vastgoed en de waardering van het beleid van een woningcorporatie. In paragraaf 3.2 wordt ingegaan op de bepaling van het gealloceerd vermogen (stap 1 tot met 3 van de methodologie). In paragraaf 3.3 staat beschreven hoe gekomen wordt tot het beklemd vermogen (stap 4 en 5 van de methodologie) en paragraaf 3.4 beschijft het ontstaan van vrij vermogen (stap 6 en 7 van de methodologie). In paragraaf 3.5 wordt een samenvatting weergegeven.

3.2 Bepaling van het gealloceerd vermogen (stap 1 t/m 3)

Het verschil tussen de waardering van het vastgoed op basis van actuele waarde (marktwaarde in verhuurde staat) en de waardering van het vastgoed op basis van het beleid van een corporatie (beleidswaarde) geeft aan hoeveel vermogen de woningcorporatie laat liggen om haar doelstellingen te kunnen realiseren. Dit "gealloceerd vermogen" is in feite bewust of onbewust gealloceerd aan de sociale doelstellingen. Zonder sociale doelstellingen zou de beleidswaarde gelijk moeten zijn aan de marktwaarde.⁵

Schematisch kan dit als volgt worden weergegeven:



⁵ zie ook Pel M. en Ton van Welle (2003), De boekwaarde voorbij, Aedes Magazine nr. 11, 37-41 en Kramer, B. en T. van Welle (2004), Towards optimal housing management: Allocating capital to social objectives.

Eerst wordt ingegaan op de waardering van het vastgoed op actuele waarde (stap 1) en daarna op de waardering van het beleid van een woningcorporatie (stap 2). De resultante van deze twee stappen is het gealloceerd vermogen (stap 3).

Waardering van het vastgoed op actuele waarde (stap 1)

Vanaf uiterlijk 2005 moeten beursgenoteerde ondernemingen voldoen aan de verslagleggingregels van de International Accounting Standards Board (IASB). De IASB heeft de International Financial Reporting Standards (IFRS) uitgegeven. Door het uitgeven van de IFRS tracht de IASB te komen tot wereldwijde transparantie en vergelijkbaarheid van de financiële verslaggeving.

Volgens de IFRS moet het vastgoed gewaardeerd worden tegen de actuele of de reële waarde (fair value).

De actuele waarde⁶ is de in geld uitgedrukte betekenis voor een rechtspersoon, gegeven de aard en plaats van de activiteit waarvoor het actief is bestemd op het tijdstip van het bepalen van die waarde. Als actuele waarde komen in aanmerking: de vervangingswaarde, de bedrijfswaarde, de opbrengstwaarde en de marktwaarde.

Onder reële waarde⁷ (fair value) wordt verstaan het geldbedrag waartegen een afzonderlijk goed zou kunnen worden verhandeld tussen een goed geïnformeerde tot kopen bereid zijnde gegadigde en een goed geïnformeerde tot verkopen bereid zijnde eigenaar, in een transactie die niet door andere relaties tussen partijen is beïnvloed (at arm's length transactie). In een actieve markt is de reële waarde gelijk te stellen aan de marktwaarde.

Commerciële en sociale woningbeleggers opereren in dezelfde markt. De doelstellingen van beide partijen zijn alleen anders. De commerciële partijen willen een zo hoog mogelijk financieel rendement (marktrendement) op hun belegging om dit uit te keren aan hun aandeelhouders. Woningcorporaties hebben een totaal andere doelstelling dan commerciële partijen. Woningcorporaties zijn er om maatschappelijke doelstellingen te realiseren zoals bijvoorbeeld het huisvesten van mensen die niet zelfstandig in hun woonbehoefte kunnen voorzien. Voor deze mensen worden huurwoningen aangehouden die tegen een marktcontraire prijs worden verhuurd. Woningcorporaties zien derhalve af van een zo hoog mogelijk financieel rendement om met dit verschil, tussen marktrendement en door een sociale partij behaald rendement, maatschappelijke doelstellingen te realiseren.

Om het verschil tussen marktrendement en een door een sociale partij behaald rendement te kunnen duiden is het noodzakelijk om in de basis uit te gaan van een vergelijkbare waarderingmethode. Commerciële vastgoedbeleggers waarderen hun vastgoed op basis van marktwaarde omdat dit een objectieve, niet zelf te beïnvloeden, waarde vertegenwoordigt. Het is derhalve logisch om voor sociale partijen ook uit te gaan van marktwaarde.

⁶ Have, George G.M. ten (2002), *Taxatieleer vastgoed 1*

⁷ Have, George G.M. ten (2002), *Taxatieleer vastgoed 1*

Marktwaaarde⁸ is in dit verband te omschrijven als het verwachte bedrag dat op de dag van de taxatie wordt overeengekomen voor een vastgoed tussen een willige koper en een willige verkoper die op een gepaste afstand van elkaar staan, na een behoorlijke marketing en waarbij de partijen met kennis, voorzichtigheid en zonder dwang handelen.

In de woningcorporatiesector werd tot een aantal jaren geleden, niet of nauwelijks, gewerkt met marktwaaarde. Sinds de komst van de Aedex IPD Corporatie Vastgoedindex (Aedex IPD) wordt jaarlijks een toenemend aantal woningcomplexen gewaardeerd conform de taxatierichtlijn van Aedex IPD. Het ligt voor de hand om niet weer een ander marktwaaardebegrip te introduceren ten behoeve van de balanswaardering. Er wordt bij de opzet en uitwerking van deze methodologie uitgegaan van de waardebegrippen zoals gedefinieerd ten behoeve van de Aedex IPD.

Binnen de Aedex IPD wordt uitgegaan van de waarde op basis van complexgewijze verkoop aan een derde. Deze methode leidt tot het waarden van de onderhandse verkoopwaarde onder gestanddoening van de lopende huurovereenkomsten.

De gekozen waardebegrippen voor Aedex IPD⁹ zijn:

- de marktwaaarde in verhuurde staat bij zelf uitponden;
- de marktwaaarde in verhuurde staat bij doorexpluiteren.

De marktwaaarde in verhuurde staat bij zelf uitponden representeert het bedrag dat de onroerende zaken bij zelf uitponden naar schatting zullen opbrengen. Hierbij wordt van de aanname uitgegaan dat de lopende huurovereenkomsten met alle daaraan verbonden rechten en plichten gestand worden gedaan. Er wordt gestreefd naar een optimalisatie van de inkomsten middels de verkoop van woningen aan zittende huurders c.q. middels de verkoop van vrijkomende woningen aan derden.

In het geval van zelf uitponden wordt er daarbij van uitgegaan dat alle woningen direct worden aangeboden aan de zittende huurder, en dat de resterende huurwoningen aan derden worden verkocht na beëindiging van het huurcontract.

De marktwaaarde in verhuurde staat bij doorexpluiteren representeert het bedrag dat de onroerende zaken bij doorexpluiteren naar schatting zullen opbrengen. Hierbij wordt van de aanname uitgegaan dat de lopende huurovereenkomsten met alle daaraan verbonden rechten en plichten gestand worden gedaan. Er wordt gestreefd naar een optimalisatie van de inkomsten middels het verhuren van leegkomende woningen tegen de maximaal redelijke huurprijs conform het Woningwaarderingstelsel (WWS) dan wel marktconforme huurprijs indien laatstgenoemde lager is.

In het geval van doorexpluiteren wordt ervan uitgegaan dat alle woningen blijvend verhuurd worden en dat een woning na beëindiging van een huurcontract wederom wordt verhuurd aan een derde.

⁸ Have, George G.M. ten (2002), Taxatieleer vastgoed 1

⁹ Aedex-IPD Corporatievastgoedindex (2004), Waarderingsprotocol en Uitvoeringsrichtlijn 2004.

In het kader van de Aedex IPD dient te worden uitgegaan van de hoogste waarde-uitkomst.

Samengevat geeft de marktwaarde in verhuurde staat aan wat in financieel opzicht maximaal uit het bezit gehaald kan worden, oftewel de maximale verdien capaciteit.

In bijlage II is een voorbeeld jaarrekening uitgewerkt op basis van de in hoofdstuk 2, tot en met 5 beschreven methodologie.

In dit voorbeeld is de marktwaarde in verhuurde staat op 31 december als volgt:

	2004	2003
Marktwaarde per 31 december	1.725.756	1.676.324

Waardering van het beleid van een corporatie (stap 2)

Het beleid van de woningcorporatie zal in de praktijk bijna altijd afwijken van het bij de marktwaarde in verhuurde staat aangenomen beleid. De woningcorporatie heeft andere financiële en sociale doelstellingen. Naast de marktwaarde in verhuurde staat berekent de woningcorporatie ook de zogenaamde beleidswaarde. De beleidswaarde is in dit verband de netto contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, uitgaande van het door de woningcorporatie vastgestelde beleid. In dit beleid zit integraal opgenomen het portfoliobeleid (nieuwbouw, herstructurering, verkoop, sloop, aankoop) en het operationele beleid (verhuur en beheer, dagelijks, mutatie en planmatig onderhoud, etc.). Hierbij wordt een aanname gedaan voor diverse soorten inflatie, mutatiegraad, jaarlijkse huurverhoging, etc. Dit zijn de zogenaamde intern gehanteerde parameters.

De beleidswaarde is overigens een ander begrip dan de vaak in de corporatiesector gebezigde bedrijfswaarde, die in zekere mate een normatief karakter heeft.

De definitie van de berekening van de beleidswaarde sluit goed aan bij de in de literatuur aangegeven definitie van de calculatie van de worth:

Calculatie van de worth¹⁰ is het verschaffen van een schriftelijke schatting van de netto geldelijke waarde op een bepaalde datum van de uit het eigenaarschap voortvloeiende opbrengsten en kosten van een nader gespecificeerd belang in een onroerende zaak van de opdrachtgevende partij, rekening houdende met de door deze partij gespecificeerde doelstelling(en).

Het worthconcept is gebaseerd op een subjectieve, niet aan de markt gebonden waardering van een economische eenheid.

In bijlage II is een voorbeeld jaarrekening uitgewerkt op basis van de in hoofdstuk 2 tot en met 5 beschreven methodologie.

¹⁰ Have, George G.M. ten (2002), *Taxatieleer vastgoed 1*

In dit voorbeeld heeft de beleidswaarde het volgende eindbeeld:

	2004	2003
Exploitatiewaarde bestaand bezit	842.358	881.226
NCW investeringen in nieuwbouw	-167.856	-161.728
NCW investeringen in bestaande complexen	-118.679	-126.151
NCW verkoop in bestaande complexen	141.398	164.644
Beleidswaarde	697.221	757.991

Het ontstaan van gealloceerd vermogen (stap 3)

Het gealloceerd vermogen, het vermogen dat is ingezet voor maatschappelijke doelen, betreft het verschil tussen de marktwaarde in verhuurde staat (stap 1) en de beleidswaarde van de corporatie (stap 2).

In bijlage II is een voorbeeld jaarrekening uitgewerkt op basis van de in hoofdstuk 2 tot en met 5 beschreven methodologie.

In dit voorbeeld heeft het gealloceerd vermogen het volgende eindbeeld:

	2004	2003
Marktwaarde in verhuurde staat (stap 1)	1.725.756	1.676.324
Beleidswaarde (stap 2)	697.221	757.991
Gealloceerd vermogen (stap 3)	1.028.535	918.333

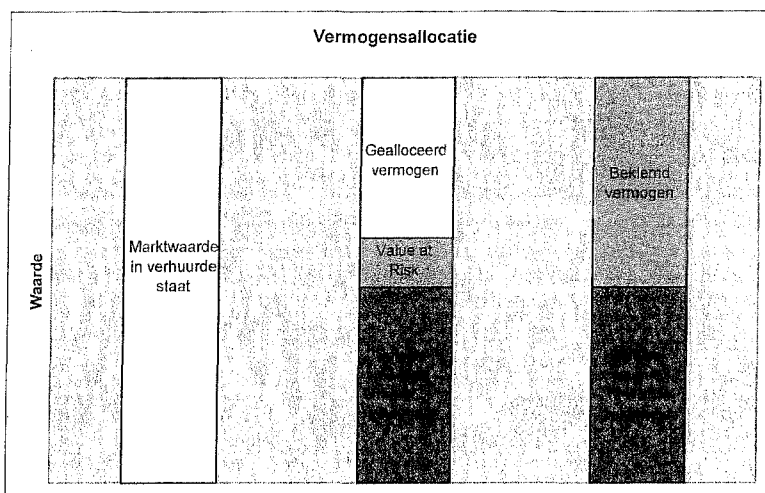
3.3 Beklemd vermogen (stap 4 en 5)

Bij de beleidswaarde wordt uitgegaan van een bepaald gekozen economisch toekomstscenario dat gebaseerd is op verwachtingen van niet door de woningcorporatie te beïnvloeden factoren zoals bouw- en marktprijzen, inflatie etc. De enige zekerheid die in dit verband bestaat is dat deze niet te beïnvloeden factoren zich in meer of mindere mate anders zullen ontwikkelen dan de verwachting. De woningcorporatie zal een risicobuffer moeten aanhouden om met voldoende zekerheid solvabel te blijven. Deze risicobuffer is de Value at Risk uit stap 4 en wordt hierna beschreven onder systematische risico's.

Samen met het gealloceerd vermogen uit stap 3 vormt de Value at Risk het beklemd vermogen (stap 5).

De beleidswaarde die in de volgende grafiek staat weergegeven is de bedrijfswaarde die met een zekerheid van 95% wordt gerealiseerd.

Schematisch kan dit als volgt worden weergegeven:



Systematische risico's (stap 4)

De systematische risico's worden veroorzaakt door niet door de woningcorporatie te beïnvloeden factoren zoals loon- en prijsinflatie, stijging van de bouwkosten, waardeveranderingen van bestaand bezit en fluctuaties van de diverse rentes.

Een veel gebruikte methode om deze risico's in beeld te brengen is scenarioanalyse¹¹. Een scenario kan worden gedefinieerd als een beschrijving van een mogelijke staat van de toekomstige omgeving van een organisatie, rekening houdend met mogelijke ontwikkelingen van relevante met elkaar samenhangende factoren binnen deze omgeving.

De term scenario wordt hier gebruikt voor een set van variabelen die te maken hebben met externe onzekerheid waar de onderneming geen invloed op heeft.

Om de risico's te berekenen wordt gebruik gemaakt van stochastische simulatie. Bij stochastische simulatie zijn de invoergegevens van het model random variabelen en dus slechts schattingen van de daadwerkelijke, achterliggende karakteristieken. Bij stochastische simulatie worden scenario's gegenereerd door random trekkingen te doen uit een specifieke (stochastische of statistische) verdelingsfunctie. Alle scenario's zijn vervolgens even waarschijnlijk. Door een juiste keuze van de te gebruiken verdelingsfunctie is het bij deze methode mogelijk om rekening te houden met alle afhankelijkheden tussen de verschillende variabelen. Indien voldoende scenario's worden gegenereerd ontstaat de mogelijkheid om de waarschijnlijkheid van een bepaalde uitkomst te schatten. Hiermee kunnen kansen worden berekend en risico's worden gekwantificeerd.

Voor het onderhavige onderzoek wordt gebruik gemaakt van de stochastische simulatie van het product WALS (Woningcorporatie Asset en Liability Scenario model) van Ortec.

¹¹ zie ook Kramer, B. en T. van Welie (2004), Towards optimal housing management: Allocating capital to social objectives en Pel M. en Ton van Welie (2003), De boekwaarde voorbij, Aedes Magazine nr. 11, 37-41

Om het model te completeren moet er nog een uitspraak worden gedaan over de wijze waarop het risico wordt gemeten, de risicomaatstaf, en de periode waarover het risico wordt gemeten, de tijdshorizon. Risico's hoeven niet tot het einde der dagen worden uitgesloten. De tijdshorizon moet worden afgesteld op de beleidshorizon, de periode waarover verplichtingen worden aangegaan en de tijd die bij grote tegenslag nodig is om de organisatie aan te passen. De horizon is voor dit model bepaald op tien jaar. De risicomaatstaf wordt bepaald door de VaR (Value at Risk). De VaR geeft het laagste niveau aan dat met een bepaald betrouwbaarheidspercentage bij ongewijzigd beleid zou ontstaan door economische ontwikkelingen. In het onderzoek is het betrouwbaarheidspercentage bepaald op 95%, een percentage dat bij veel financiële instellingen wordt toegepast. De VaR is een zogenaamde downside risk maatstaf.

In bijlage II is een voorbeeld jaarrekening uitgewerkt op basis van de in hoofdstuk 2 tot en met 5 beschreven methodologie.

	2004	2003
Value at Risk	98.765	112.670

De bepaling van het beklemd vermogen (stap 5)

Het beklemd vermogen is de optelsom van het gealloceerd vermogen uit stap 3 en Value at Risk uit stap 4.

In bijlage II is een voorbeeld jaarrekening uitgewerkt op basis van de in hoofdstuk 2 tot en met 5 beschreven methodologie.

In dit voorbeeld is het beklemd vermogen als volgt weergegeven:

	2004	2003
Gealloceerd vermogen (stap 3)	1.028.535	918.333
Value at Risk (stap 4)	98.765	112.670
Beklemd vermogen (stap 5)	1.127.300	1.031.003

3.4 Het ontstaan van vrij vermogen (stap 6 en 7)

Het nog beschikbare vermogen (stap 6) ontstaat door het verschil te berekenen van alle activa en passiva waarbij het vastgoed is gewaardeerd op marktwaarde in verhuurde staat (stap 1) en waarbij rekening wordt gehouden met het beklemd vermogen (stap 5).

Het vrije vermogen (stap 7) ontstaat door van het nog beschikbare vermogen uit stap 6 een bedrag voor overige risico's (niet-systematische risico's) af te halen.

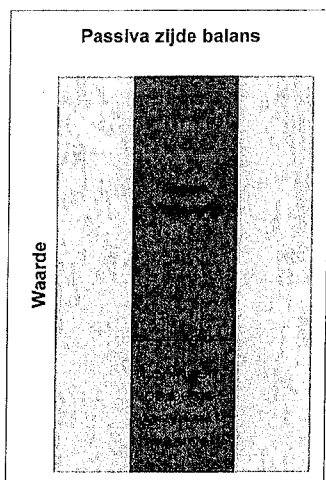
Om stap 6 te kunnen uitvoeren wordt eerst de passivazijde van de balans nader beschouwd.

Bepaling van het nog beschikbare vermogen (stap 6)

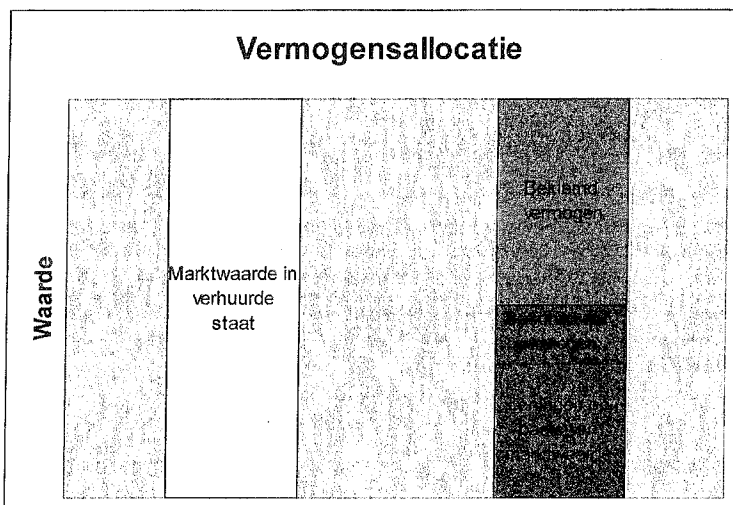
Aan de passivazijde van de balans staan in hoofdzaak de leningen en het eigen vermogen. Alle overige activa en passiva posten op de balans worden, voor het gemak, gelijk aan elkaar verondersteld en verder buiten beschouwing gelaten.

De leningen worden, net als het vastgoed, op marktwaarde gewaardeerd. De methodologie hoe dit gebeurt wordt ook verder buiten beschouwing gelaten.

De passiva-zijde van de balans, rekeninghoudend met de marktwaarde in verhuurde staat, kan dan als volgt schematisch worden weergegeven:



Vervolgens wordt het bekleemde deel van het eigen vermogen toegevoegd. Wat overblijft is het nog beschikbare vermogen (stap 6). Dit kan schematisch als volgt worden weergegeven:



In bijlage II is een voorbeeld jaarrekening uitgewerkt op basis van de in hoofdstuk 2 tot en met 5 beschreven methodologie.

In dit voorbeeld is het beschikbare vermogen uit stap 6 als volgt bepaald:

	2004	2003
Balanstotaal	1.782.925	1.733.128
Egalisatierekening (BWS-subsidies)	-250	-563
Totaal Langlopende schulden	-478.736	-441.714
Totaal Kortlopende schulden	-44.841	-75.767
Beklemd vermogen (stap 5)	-1.127.300	-1.031.003
Beschikbaar vermogen (stap 6)	131.798	184.081

Bepaling van overige risico's en het vrije vermogen (stap 7)

De overige risico's, hierna niet-systematische risico's genoemd, worden eerst nader belicht. Het vrije vermogen ontstaat vervolgens door van het beschikbare vermogen de buffer voor niet-systematische risico's af te trekken.

Niet-systematische risico's

De belangrijkste niet-systematische risico's vallen uiteen in politieke en operationele risico's. Huurbeleid en fiscalisering van de woningcorporatiesector staan hoog op de politieke agenda. Wetswijzigingen kunnen grote invloed hebben op toekomstige kasstromen en daarmee op de waarde die woningcorporaties hanteren. In de afgelopen tien jaar heeft het huurbeleid vele veranderingen ondergaan die aanzienlijke invloed hebben gehad op de waarde van het vastgoed in de tijd.¹²

Operationele risico's ontstaan door de mogelijkheid dat beleid niet wordt uitgevoerd of dat procedures niet worden gevolgd. Een operationeel risico voor een woningcorporatie is bijvoorbeeld het starten van een nieuwbouwproject in de koopsector voordat het vereiste percentage woningen is verkocht. In algemene zin kan gesteld worden dat operationele risico's zoveel mogelijk ondervangen dienen te worden door middel van interne controle op het naleven van procedures. Voor de niet-systematische risico's geldt dat deze moeilijk op voorhand zijn in te schatten en het effect daarvan dus moeilijk is vast te stellen. Voorzichtigheidshalve wordt uitgegaan van een vast percentage om toch iets van een buffer aan te houden voor deze risico's. Helemaal geen rekening houden met deze risico's is geen optie. Er is rekening gehouden met een buffer van 5% van het balanstotaal op basis van een commerciële/maatschappelijke balans zoals berekend in dit model. Van deze 5% betreft 4% een buffer voor politieke risico's en 1% voor operationele risico's. Dit percentage is arbitrair en zal in de loop van de tijd nader moeten worden onderbouwd. Het is, mijns inziens, nog meer arbitrair om geen buffer op te nemen omdat duidelijk is dat de niet-systematische risico's wel aanwezig zijn.

In bijlage II is een voorbeeld jaarrekening uitgewerkt op basis van de in hoofdstuk 2 tot en met 5 beschreven methodologie.

In dit voorbeeld is het niet-systematische risico als volgt bepaald:

Voor politieke risico's wordt een buffer aangehouden van 4% van het balanstotaal en voor procesrisico's 1%, in totaal derhalve 5%.

	2004	2003
Risicobuffer niet-systematische risico's	89.146	86.656

Bepaling van het vrije vermogen

Het vrije vermogen ontstaat door van het beschikbare vermogen de buffer voor niet-systematische risico's af te trekken.

In bijlage II is een voorbeeld jaarrekening uitgewerkt op basis van de in hoofdstuk 2 tot en met 5 beschreven methodologie.

In dit voorbeeld is het vrije vermogen als volgt bepaald:

¹² zie voor een uitgebreide beschrijving van alle risico's van woningcorporaties: Deloitte (2004), *Corporatie Governance, Handboek voor commissarissen en bestuurders*

	2004	2003
Beschikbaar vermogen (stap 6)	131.798	184.081
Risicobuffer niet-systematische risico's (stap 7)	-89.146	-86.656
Vrij vermogen (stap 7)	42.652	97.425

Het vrije vermogen kan worden ingezet voor nieuw beleid of dienen als buffer voor toekomstige mogelijkheden.

3.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de financiële waardering van het vastgoed en het beleid uitgewerkt. Voor de waardering van het vastgoed wordt uitgegaan van de marktwaarde in verhuurde staat conform het waarderingsprotocol van Aedex-IPD. Voor de beleidswaarde wordt de netto contante waarde berekend van de verwachte toekomstige kasstromen, uitgaande van het door de woningcorporatie vastgestelde beleid.

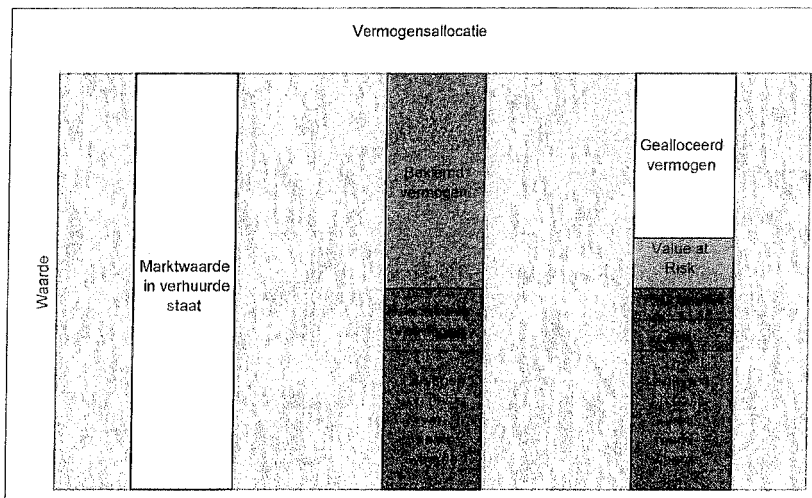
Het verschil tussen de marktwaarde in verhuurde staat en de beleidswaarde is het gealloceerd vermogen. Dit vermogen is bewust of onbewust gealloceerd aan maatschappelijke doelstellingen. Er zijn twee soorten risico's, systematische en niet-systematische risico's. De systematisch (economische) risico's kunnen worden berekend door stochastisch simulatie in het produkt WALIS. De risicomatstaf is de Value at Risk die voor dit onderzoek een betrouwbaarheidpercentage van 95% heeft bij een tijdshorizon van tien jaar.

De belangrijkste niet-systematische risico's vallen uiteen in politieke en operationele risico's. Voor de niet-systematische risico's geldt dat deze moeilijk op voorhand zijn in te schatten en het effect daarvan dus moeilijk is vast te stellen. Er is rekening gehouden met een buffer van 5% van het balanstotaal op basis van een commerciële/maatschappelijke balans zoals uitgewerkt in dit model. Van deze 5% betreft 4% een buffer voor politieke risico's en 1% voor operationele risico's.

Het eigen vermogen kan verdeeld worden in vier delen:

- Gealloceerd vermogen,
- Value at Risk.
- Risicobuffer voor niet-systematische risico's.
- Vrij vermogen.

Samenvattend kan dit hoofdstuk schematisch als volgt worden weergegeven:



Hoofdstuk 4. Waardering van beleidsdoelstellingen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de stappen 8 tot en met 10 van de methodologie¹³:

8. Benoem, definieer en normeer de doelstellingen van de corporatie (4.2).
9. Weeg de doelstellingen (4.3).
10. Scoor het huidig beleid (4.4).

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte samenvatting in paragraaf 4.5.

4.2 Benoem, definieer en normeer de doelstellingen van de corporatie (stap 8)

De woningcorporatie kent in principe twee soorten doelstellingen. De eerste soort wordt afgeleid uit de prestatievelden van het BBSH en de tweede soort zijn eigen maatschappelijke -en portefeuille doelstellingen.

De zes prestatievelden van het BBSH zijn:

1. Het passend huisvesten van de doelgroep.
2. Het in stand houden van de kwaliteit van het bezit.
3. De bewoners betrekken bij beleid en beheer.
4. Het waarborgen van de financiële continuïteit.
5. Het bevorderen van de leefbaarheid in buurten en wijken.
6. Het bevorderen van wonen en zorg.

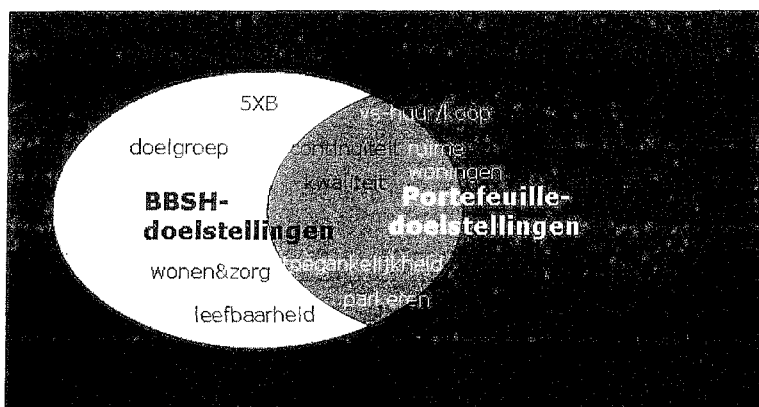
Prestatieveld 4, het waarborgen van de financiële continuïteit, is in mijn ogen een randvoorwaarde en geen doelstelling op zich. Dit prestatieveld wordt derhalve verder buiten beschouwing gelaten.

Afhankelijk van de woningmarktcontext hebben woningcorporaties ook doelstellingen die specifiek voor hen gelden, zoals:

- meer ruime woningen;
- meer woningen voor midden- en hogere inkomensgroepen;
- meer goed toegankelijke woningen;
- meer woningen in combinatie met goede parkeeroplossingen;
- meer woningen voor ouderen;
- meer woningen voor jongeren;
- Etc.

¹³ Voor een uitgebreide beschrijving plus voorbeeld wordt verwezen naar de paper *Comparing (social) objectives for decision-making in housing corporations* van Bert Kramer, Ton van Welle, David Kronbichler en Jan Putman

Er is een zekere overlap tussen deze doelstellingen zoals grafisch is weergegeven in de volgende figuur.



Er zal een duidelijke keuze gemaakt moeten worden welke doelstellingen worden nagestreefd. Deze keuze kan samen met stakeholders gemaakt worden. In eerste instantie wordt dan mijns inziens gedacht aan de gemeentelijke overheid en de bewonerskoepel.

Als de doelstellingen zijn benoemd wordt een goede en uniforme definitie van de doelstellingen vastgesteld. Er zijn in Nederland verschillende definities van de kernvoorraad en het is geen uitzondering dat binnen één corporatie meerdere definities van bijvoorbeeld leefbaarheid gehanteerd worden. Het is noodzakelijk dat er uniformiteit wordt bereikt binnen de corporatie in de definitie van de doelstellingen.

Bij het vaststellen van maatschappelijke doelstellingen dient een gewenst niveau te benoemd te worden (bij welke score is de doelstelling gehaald) en tevens het moment waarop de doelstelling gehaald moet zijn. Als dit voor alle doelstellingen gedaan is kunnen de doelstellingen met elkaar vergeleken worden. Bijvoorbeeld: Is 5.000 woningen in de kernvoorraad belangrijker dan gemiddeld 70 m² woningoppervlak of een gemiddelde leefbaarheidscore van 6,5? Een methode die gebruikt kan worden om de doelstellingen middels vraagstellingen met elkaar te vergelijken is de paarsgewijze vergelijking volgens het AHP (Analytic Hierarchy Process) van Saaty¹⁴. In de volgende paragraaf wordt hier nader op ingegaan.

Omdat de eenheden van de doelstellingen die worden vergeleken niet gelijk zijn, blijkt het in de praktijk vaak moeilijk tot een goede afweging te komen. Wellicht wordt een gemiddelde

¹⁴ Saaty, T.L. (1980), The Analytic Hierarchy Process, New York, N.Y., McGraw Hill, reprinted by RWS Publications, Pittsburgh, 1996.

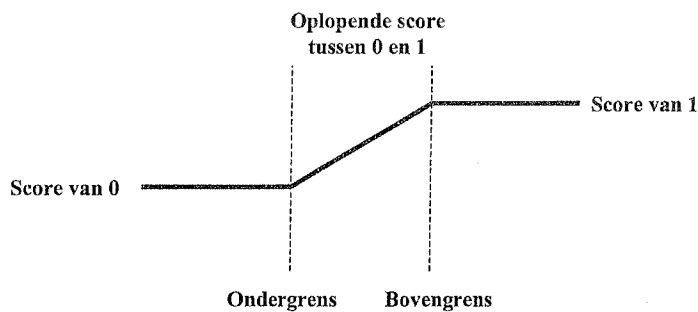
leefbaarheidscore van 6,5 belangrijker gevonden dan het realiseren van een kernvoorraad van 5.000 woningen als al bekend is dat er toch al 4.500 woningen in de kernvoorraad zitten, terwijl dit niet gevonden wordt als er helemaal geen woningen in de kernvoorraad zitten.

Om dit probleem op te lossen, wordt een eenheid per doelstelling gedefinieerd door niet alleen een gewenst niveau (bovengrens) maar tevens een minimum niveau (ondergrens) voor de doelstelling te benoemen:

Ondergrens = minimaal vereist niveau, een lagere score betekent dat de doelstelling in het geheel niet gehaald is (score = 0).

Bovengrens = gewenst niveau, een hogere score betekent dat de doelstelling volledig gehaald is (score = 1).

Per doelstelling wordt de score nu als volgt bepaald:



Als voorbeeld van het benoemen, definiëren en normen van doelstellingen wordt het uitgewerkte voorbeeld uit bijlage II weergegeven.

De volgende doelstellingen zijn benoemd:

1. Het instandhouden van voldoende woningen voor mensen met een laag inkomen (betaalbaarheid).
2. Het bevorderen van de leefbaarheid in buurten en wijken (leefbaarheid).
3. Het creëren en instandhouden van voldoende woonvoorzieningen voor mensen in een moeilijke positie (specifieke doelgroepen).
4. Het bevorderen en instandhouden van de kwaliteit van de voorraad (kwaliteit voorraad).

Deze vier doelstellingen zijn als volgt gedefinieerd:

1. Het aantal woningen met een huurprijs van maximaal het niveau van de kernvoorraad plus conform de Amsterdamse definitie (dit bedrag wordt jaarlijks vastgesteld).
2. Het aantal woningen dat volgens de leefbaarheidmonitor (Lemon) minimaal op buurtniveau een cijfer zeven haalt op een schaal van tien.
3. Het aantal woonvoorzieningen (woningen of kamers) dat wordt gecreëerd en instandgehouden voor mindervalide en daklozen.

4. Het aantal woningen dat conform het vastgestelde kwaliteitsniveau binnen de Dageraad minimaal niveau 3 haalt.

De normering van deze doelstellingen met een onder- en een bovengrens is als volgt:¹⁵

1. 13.500 – 15.000 woningen
2. 15.000 – 17.000 woningen
3. 800 – 1.000 woonvoorzieningen
4. 15.000 – 18.000 woningen

4.3 Weeg de doelstellingen (stap 9)

Vervolgens dient een rangorde binnen de doelstellingen aangebracht te worden met daarbij voor elke doelstelling een wegingsfactor waarbij de belangrijkheid van de doelstellingen wordt uitgedrukt in een getal tussen 0 en 1. De som van de wegingsfactoren telt op tot 1. Bij vier doelstellingen ligt het gemiddelde op 0,25. Indien de wegingsfactor behorende bij een bepaalde doelstelling hoger is dan 0,25 dan is deze doelstelling belangrijker dan gemiddeld. Is deze lager dan is de doelstelling minder belangrijk dan gemiddeld.

De methode die wordt gebruikt om een rangorde in de doelstellingen aan te brengen is het Analytic Hierarchy Process (AHP), ontwikkeld door Thomas L. Saaty. Deze methode maakt gebruik van paarsgewijze vergelijking. Voor elke combinatie van twee doelstellingen moet een uitspraak gedaan worden hoe deze zich tot elkaar verhouden qua belangrijkheid. De uitkomsten van alle paarsgewijze vergelijkingen worden ingevuld in een matrix.

Vergelijken van doelstellingen

Voor elke doelstelling D_1 die wordt vergeleken met een andere doelstelling D_2 wordt een waarde toegekend op een schaal van 1 tot 5. Deze waarden representeren de volgende waardeoordelen:

- 1 als de twee doelstellingen even belangrijk zijn
- 3 als D_1 belangrijker is dan D_2
- 5 als D_1 veel belangrijker is dan D_2

Voor oordelen waarbij de eerstgenoemde doelstelling minder belangrijk is dan de tweede gebruiken we de inverse van bovenstaande waarden. Dus:

- 1/3 als D_1 onbelangrijker is dan D_2
- 1/5 als D_1 veel onbelangrijker is dan D_2

¹⁵ Zie voor de bepaling van de grenzen bijlage II, stap 8

De paarsgewijze vergelijkingsmatrix

De uitspraken die zijn gedaan bij het vergelijken van de doelstellingen kunnen worden verwerkt in een matrix, waarbij zowel de kolommen als de rijen bestaan uit de doelstellingen. Als we doelstelling *i* vergelijken met doelstelling *j* dan komt de bijbehorende waarde in de matrix te staan in rij *i* en kolom *j*. Merk op dat op de hoofddiagonaal allemaal enen zullen staan omdat een doelstelling dan met zichzelf wordt vergeleken.

	Huurprijs	Kwaliteit bezit	Aangepastheid	Woonomgeving
Huurprijs	1	3	5	5
Kwaliteit bezit	1/3	1	1	3
Aangepastheid	1/5	1	1	1
Woonomgeving	1/5	1/3	1	1

Het is mogelijk verschillende personen, bijvoorbeeld stakeholders, de matrix in te laten vullen en daarna een samengestelde matrix te genereren met waarden die het gemiddelde zijn van de individuele matrices. Voor de eenvoud wordt uitgegaan van één matrix.

Allereerst wordt de paarsgewijze vergelijkingsmatrix genormaliseerd. Dit houdt in dat van elke kolom de som berekend wordt en daarna wordt elke kolom gedeeld door de corresponderende som. Aan de hand van de genormaliseerde matrix kan gecontroleerd worden of de matrix consistent is ingevuld. Idealiter zou bij een compleet consistente paarsgewijze vergelijking elke kolom van de genormaliseerde matrix hetzelfde zijn. Er kan ook een uitgebreide toets op consistentie uitgevoerd worden.¹⁶

Tenslotte kunnen de gemiddelden van elke rij worden gebruikt als gewichten in de hiërarchie van doelstellingen.

Als voorbeeld van de weging van doelstellingen wordt het uitgewerkte voorbeeld uit bijlage 2 weergegeven.

De uitkomst van de weging is als volgt:

Betaalbaarheid	0,56
Leefbaarheid	0,21
Specifieke doelgroepen	0,13
Kwaliteit voorraad	<u>0,10</u>
Totaal	1,00

¹⁶ zie een voorbeeld van de consistentietoets in de paper "Comparing (social) objectives for decision-making in housing corporations" van Bert Kramer, Ton van Welie, David Kronbichler en Jan Putman

4.4 Scoor het huidig beleid (stap 10)

De wegingsfunctie levert op wat nu echt belangrijk gevonden wordt binnen de organisatie en wat niet. De vraag blijft echter wel hoe deze wegingsfunctie vervolgens geïntegreerd kan worden in de besluitvorming. Aan de hand van het voorbeeld uit bijlage II wordt dit nader toegelicht.

De doelstellingen uit stap 8 zijn als volgt genormeerd:

Betaalbaarheid:	13.500 – 15.000 woningen
Leefbaarheid:	15.000 – 17.000 woningen
Specifieke doelgroepen:	800 – 1.000 woonvoorzieningen
Kwaliteit bezit:	15.000 – 18.000 woningen

Op basis van het huidig ingerekende beleid is de score als volgt:

Betaalbaarheid:	16.327 woningen
Leefbaarheid:	16.178 woningen
Specifieke doelgroepen:	856 woningen
Kwaliteit voorraad:	17.120 woningen

Hieruit kunnen de volgende scores worden afgeleid:

Betaalbaarheid:	16.327 is groter dan 15.000	=	100%	= 1,00
Leefbaarheid:	$(16.178-15.000)/(17.000-15.000)$	=	59%	= 0,59
Specifieke doelgroepen:	$(856-800)/(1000-800)$	=	28%	= 0,28
Kwaliteit voorraad:	$(17.120-15.000)/(18.000-15.000)$	=	71%	= 0,71

Bovenstaande percentages geven aan in welke mate de doelstellingen zijn gehaald. In het algemeen denken mensen echter makkelijker in termen van een "rapportcijfer" dan in termen van percentages. Daarom wordt uitgegaan van een cijfer tussen 0 en 10. Dit leidt voor het huidige voorbeeld tot de volgende rapportcijfers:

Betaalbaarheid:	10,0
Leefbaarheid:	5,9
Specifieke doelgroepen:	2,8
Kwaliteit voorraad:	7,1

De weging van de doelstellingen in stap 9 als volgt bepaald:

Betaalbaarheid:	0,56
Leefbaarheid:	0,21
Specifieke doelgroepen:	0,13
Kwaliteit voorraad:	<u>0,10</u>
Totaal	1,00

De gewogen gemiddeld score is dan:

Betaalbaarheid:	$0,56 * 10 =$	5,60
Leefbaarheid:	$0,21 * 5,9 =$	1,24
Specifieke doelgroepen:	$0,13 * 2,8 =$	0,36
Kwaliteit voorraad:	$0,10 * 7,1 =$	<u>0,71</u>
Totaal		7,91

Gegeven het te voeren beleid van de corporatie en de weging die aan de verschillende doelstellingen wordt gegeven komt de score uit op 7,91.

4.5 Samenvatting

De doelstellingen die de woningcorporatie nastreeft zullen in eerste instantie moeten worden benoemd. Het is belangrijk om hierin een zekere focus aan te brengen.

Nadat de doelstellingen zijn benoemd moeten we worden gedefinieerd en genormeerd met een onder- en bovengrens.

Vervolgens wordt er gebruik gemaakt van het Analytic Hierarchy Process model om de rangorde in de doelstellingen aan te brengen zodat een weging van de doelstellingen ten opzichte van elkaar kan plaatsvinden.

Tenslotte kan gemeten worden hoe het gekozen beleid daadwerkelijk uitpakt door het beleid te gaan scoren.

Met deze stappen is de waardering van het beleid in meetbare eenheden aan de hand van doelstellingen uitgewerkt.

Hoofdstuk 5. Koppeling van beide waarderingen

In hoofdstuk 3 is de financiële waardering van het vastgoed en van het beleid nader uitgewerkt. In hoofdstuk 4 is de waardering van het beleid in meetbare eenheden aan de hand van doelstellingen uitgewerkt. In dit hoofdstuk wordt een koppeling tot stand gebracht tussen beide waarderingen waarbij het gealloceerd vermogen ten behoeve van maatschappelijke doelstellingen wordt gekoppeld aan de uitkomst op de score van de doelstellingen. Er wordt gebruikt gemaakt van het uitgewerkte voorbeeld in hoofdstuk 3 en 4 en de uitgewerkte jaarrekening in bijlage II.

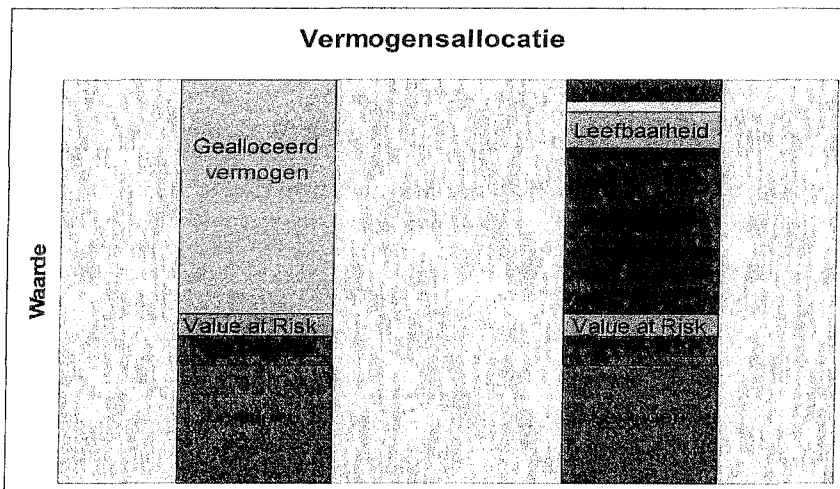
In het voorbeeld scoort de corporatie met het huidige beleid een rapportcijfer 7,91 (zie paragraaf 4.4). Het gealloceerd vermogen van de corporatie bedraagt € 1.028.535 (zie paragraaf 3.2). De "opbrengst" van het beleid van deze corporatie is dus feitelijk 7,91 terwijl de "kosten" om deze opbrengst te realiseren € 1.028.535 bedraagt. In feite "betaalt" de corporatie dus ruim € 130 miljoen per 1 punt score.

De verdeling over de doelstellingen is als volgt:

Doelstelling	Score	Allocatie
Betaalbaarheid	5,60	728.166
Leefbaarheid	1,24	161.237
Specifieke doelgroepen	0,36	46.811
Kwaliteit voorraad	0,71	92.321
Totaal	7,91	1.028.535

In het voorbeeld heeft deze corporatie er dus ruim € 728 miljoen voor over om woningen betaalbaar te houden, ruim € 92 miljoen om de kwaliteit van het bezit op orde te houden, etc.

Dit leidt derhalve tot het volgende eindbeeld:



In deze tabel is het rood gekleurde stuk schijf het vrije vermogen en de geel gekleurde schijf het gealloceerde vermogen aan specifieke doelgroepen.

Optimalisatie van het resultaat

De weergave van de gegevens gelden voor de corporatie op totaalniveau. Alle gegevens liggen echter vast op complexniveau. De gegevens kunnen derhalve op elk gewenst niveau worden geaggregeerd (wijk, stadsdeel, rayon, vestiging etc.). Als de doelstellingen per wijk bekend zijn kunnen medewerkers met specifieke kennis van een bepaalde wijk proberen beleid te formuleren zodat de verhouding tussen "kosten" en "opbrengsten" verbeterd wordt. Het lijkt zinvol in eerste instantie de wijk te analyseren waarbij de prijs per punt het hoogst is. Het is geen garantie dat hier de meeste efficiëntie te behalen valt, maar het is wel aannemelijk.

Hoofdstuk 6. Houdbaarheid en haalbaarheid

6.1 Inleiding

Het prototype van de methodologie is getoetst op inhoud en consistentie door een presentatie aan en een discussie met een expertgroep. Een samenvatting van de meningen van de expertgroep is opgenomen in paragraaf 6.2 evenals een aanpassing van de presentatie van de uitkomsten conform het advies van de expertgroep.

De ontwikkelde methode is getoetst op wenselijkheid bij bestuurders van woningcorporaties en stakeholders. Daartoe hebben interviews plaatsgevonden met 11 bestuurders en 5 vertegenwoordigers van belanghebbende organisaties¹⁷ aan de hand van vragenlijsten¹⁸. De uitkomsten van de interviews met bestuurders zijn uitgewerkt in paragraaf 6.3, en van de interviews met stakeholders in paragraaf 6.4

Dit hoofdstuk wordt afgesloten door een korte samenvatting in paragraaf 6.5.

6.2 Uitkomsten uit het overleg met de expertgroep

Er heeft op 5 juli 2005 een bijeenkomst plaatsgevonden met de deelnemers van de expertgroep. Van de benaderde personen voor de expertgroep waren de volgende mensen aanwezig op 5 juli 2005:

Ben Spelbos, PricewaterhouseCoopers
Frans van Hoeken, DTZ Zadelhoff
Arnoud Vlak, Aedex Corporatie vastgoedindex
Rob Röttscheid, ColonnadeDuhaf
Ton van Welie, Ortec
David Kronbichler, Ortec
Maarten Pel, de Alliantie
Daarnaast waren de interne en externe begeleider aanwezig.

Van de volgende personen is daarnaast schriftelijk commentaar ontvangen:

Harm Kranenberg, Deloitte
George ten Have, Boer Hartog Hooft
Vincent Gruis, TU Delft
Johan Conijn, RIGO

Aan de hand van de in bijlage VI opgenomen vragenlijst is de mening van de expertgroep in kaart gebracht. De mening van de expertgroep wordt hierna samengevat weergegeven.

¹⁷ De lijst met namen van geïnterviewden is opgenomen als bijlage III.

¹⁸ Zie bijlage IV en V

De basisbestanddelen uit de methode, de marktwaarde in verhuurde staat, de beleidswaarde en de methode van paarsgewijze vergelijking vindt de expertgroep goede uitgangspunten.

Hierbij worden de volgende kanttekeningen geplaatst:

- Het unieke van een corporatie is niet dat er een verschil is tussen marktwaarde en beleidswaarde, maar ligt meer in het verschil aan doelstellingen.
- Voor het alloceren van vermogen aan doelstellingen moet acceptatie zijn. Als dat er niet is heeft het weinig tot geen toegevoegde waarde.
- Bij de methode van paarsgewijze vergelijking een koppeling leggen naar het BBSH
- Het is belangrijk om een focus aan te brengen op drie tot vijf doelstellingen in plaats van bijvoorbeeld tien doelstellingen.

Er is twijfel over de validiteit van het koppelen van de score op doelstellingen aan het gealloceerd vermogen ondanks de rekenkundige juistheid. De belangrijkste vraag die niet wordt beantwoord is welke beleidsmatige betekenis er kan worden toegekend aan de uitkomst. Geadviseerd wordt om de directe koppeling van de score op doelstellingen aan het gealloceerd vermogen achterwege te laten, maar wel aan te geven wat het kost (gealloceerd vermogen) en wat het oplevert (uitkomst van de diverse doelstellingen en de gemiddelde score van het beleid). Dit advies wordt overgenomen.

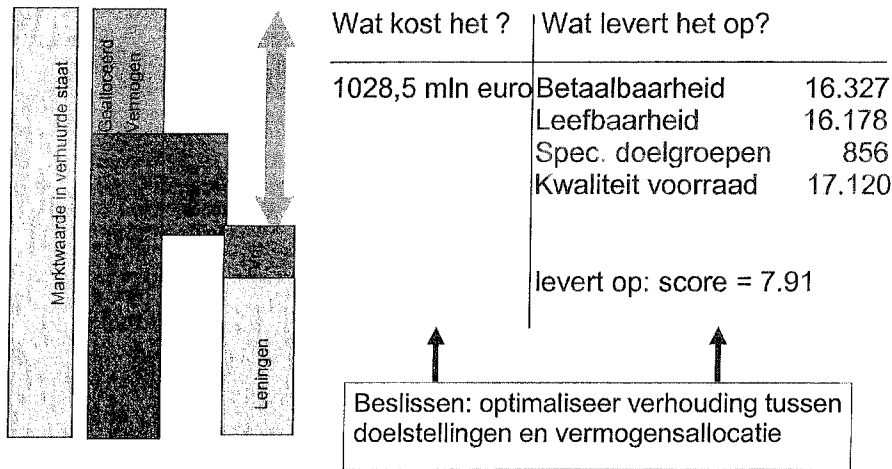
De transparantie van de corporatie over de maatschappelijke inzet wordt met deze methodologie vergroot. De expertgroep acht de kans op de integrale invoering van deze methodologie in de jaarrekening op dit moment klein omdat deze jaarrekening erg afwijkt van de richtlijn voor de jaarverslaglegging. Een alternatief zou kunnen zijn om een jaarrekening te maken op basis van marktwaarde en de verantwoording over het maatschappelijk presteren (conform de ontwikkelde methodologie) op te nemen in het volkshuisvestingsverslag waarbij rekening wordt gehouden met de voorgestelde presentatie. Ook dit advies wordt overgenomen.

De belangrijkste andere suggestie die gedaan is door de expertgroep is het opstellen van een communicatie- en implementatieplan op hoofdlijnen. Deze suggestie is overgenomen. Een communicatie- en implementatieplan op hoofdlijnen is opgenomen in bijlage VII.

Voorgestelde verantwoording door de expertgroep

De expertgroep heeft geadviseerd om de koppeling die gemaakt is in hoofdstuk 5 achterwege te laten en te vervangen door een presentatie waarbij de uitkomsten naast elkaar worden neergezet. In de kern veranderen daardoor de uitkomsten niet en wordt voorkomen dat er discussie ontstaat over de validiteit van deze koppeling. Ik volg dit advies op. De koppeling zoals aangegeven in hoofdstuk 5 laat ik vervallen. Daarvoor in de plaats komt de volgende presentatie:

Voorgestelde verantwoording door de expertgroep



Het is ook mogelijk om naast de doelstellingen die een corporatie over 10 jaar bereikt wil hebben een jaarnorm ten aanzien van de doelstellingen op te nemen. Zo kan beter gevolgd worden of het beleid op koers ligt en kan er op de korte termijn worden bijgestuurd mocht dit nodig zijn. Er zal gezocht moeten worden naar optimalisatie van het beleid, zodat zoveel mogelijk doelstellingen bereikt kunnen worden voor zo min mogelijk geld. Ook zal een corporatie moeten aangeven hoe men om zal gaan met het vrije vermogen.

6.3 Uitkomsten van interviews met bestuurders van woningcorporaties

Van de bestuurders van woningcorporaties vindt de overgrote meerderheid transparantie zeer belangrijk. Gemiddeld lezen de bestuurders vijf tot vijftien jaarrekeningen per jaar, ze vinden de transparantie matig en waarderen deze met het cijfer 4,6 (op een schaal van tien). De poging binnen de sector om tot transparantie te komen wordt gemiddeld beoordeeld met een 7,0. Op één corporatie na heeft iedereen de salariskosten van de bestuurders vermeld per bestuurder en uitgesplitst naar basis salaris, bonus en pensioenlasten. De bestuurders zijn unaniem van mening dat het belangrijkste motief voor corporaties om transparant te zijn, hun verantwoordingsplicht aan de samenleving is over de besteding van het maatschappelijk vermogen. Ruim de helft geeft aan in principe voor volledige openheid te zijn, maar merkt op dat deze openheid niet betracht kan worden over strategische posities in verband met concurrentie met andere vastgoedpartijen. De overgrote meerderheid van de bestuurders vindt dat transparantie tot stand gebracht moet worden gedeeltelijk op basis van voorschriften en gedeeltelijk op basis van eigen initiatief van woningcorporaties.

De overgrote meerderheid van de bestuurders vindt het belangrijk tot zeer belangrijk als er een model ontwikkeld wordt dat toepasbaar is voor een jaarrekening en die inzichtelijk maakt hoeveel vermogen een corporatie heeft gealloceerd aan elke doelstelling als ook hoeveel risico een corporatie loopt.

De drie basisbestanddelen uit de methodologie, de marktwaarde in verhuurde staat, de beleidswaarde en de methode van paarsgewijze vergelijking, vindt men unaniem goede en logische uitgangspunten.

Het koppelen van de score op doelstellingen aan het gealloceerd vermogen wordt door de overgrote meerderheid van bestuurders goed en aansprekend gevonden. De volgende kritische kanttekeningen zijn geplaatst:

- De kosten moeten een relatie hebben met het gealloceerd vermogen.
- De kosten voor de verschillende doelstellingen zijn niet meegenomen in het model.

De overgrote meerderheid van bestuurders vindt de methodologie goed en consistent in elkaar zitten. Wel wordt opgemerkt dat er veel exogene factoren in het model zitten, die invloed hebben op het resultaat.

Twee derde van de bestuurders geeft aan dat zij de transparantie van een jaarrekening op basis van deze methodologie groot tot heel groot vinden. Een derde vindt de transparantie matig, vooral omdat de ontwikkelde methodologie ingewikkeld oogt. Gemiddeld waarderen de bestuurders een jaarrekening op basis van deze methodologie met een 7,0.

Twee derde van de bestuurders geeft aan dat indien dit model verder is uitgewerkt in accountants-protocollen zij een dergelijke jaarrekening wel willen maken. De belangrijkste randvoorwaarde die daarbij wordt aangegeven is, dat een dergelijk model breed gedragen moet worden.

6.4 Uitkomsten van interviews met bestuurders van stakeholders

Alle stakeholders vinden transparantie in de jaarrekening van woningcorporaties belangrijk tot zeer belangrijk. Gemiddeld lezen de stakeholders tien tot vijftientig jaarrekeningen per jaar, ze vinden de transparantie matig en waarderen deze met het cijfer 5,0 (op een schaal van tien). Gemiddeld kreeg de poging binnen de sector om tot transparantie te komen een 6,0. Alle stakeholders waren, net als de bestuurders van de corporaties, unaniem over het belangrijkste motief voor corporaties om transparant te zijn: verantwoording afleggen aan de samenleving over de besteding van het maatschappelijk vermogen.

De stakeholders zijn nog veel meer dan de bestuurders voor volledige openheid. Deze openheid kan in hun ogen niet betracht worden over strategische posities in verband met concurrentie met andere vastgoedpartijen.

De overgrote meerderheid van de stakeholders vindt dat transparantie tot stand gebracht moet worden gedeeltematig op basis van voorschriften en gedeeltematig op basis van eigen initiatief van woningcorporaties.

De overgrote meerderheid van de stakeholders vindt het zeer belangrijk als er een model ontwikkeld wordt die toepasbaar is voor een jaarrekening en die inzichtelijk maakt hoeveel vermogen een corporatie heeft gealloceerd aan elke doelstelling als ook hoeveel risico een corporatie loopt. De keuze om uit te gaan van de marktwaarde in verhuurde staat achten drie stakeholders goed en twee stakeholders niet goed. Alle stakeholders vinden het goed om de beleidswaarde in beeld te brengen. De methode van paarsgewijze vergelijking wordt unaniem positief beoordeeld. Het koppelen van de score op doelstellingen aan het gealloceerd vermogen wordt door de meerheid van de stakeholders toegejuicht.

De overgrote meerderheid van de stakeholders vindt de methodologie goed en consistent in elkaar zitten. De transparantie van een jaarrekening op basis van deze methodologie vinden de stakeholders groot en waarderen dit gemiddeld met een 7,6.

6.5 Samenvatting

De ontwikkelde methodologie wordt door de expertgroep over het algemeen positief beoordeeld. De basisbestanddelen uit het model, de marktwaarde in verhuurde staat, de beleidswaarde en de methode van paarsgewijze vergelijking vindt de expertgroep goede uitgangspunten. Er is twijfel over de validiteit van het koppelen van het gealloceerd vermogen aan de uitkomst van de score op de doelstellingen. Geadviseerd wordt om uit te gaan van een andere presentatie. Dit advies is overgenomen.

Deze jaarrekening wijkt erg af van de richtlijn voor de jaarverslaglegging. Voorgesteld wordt om een jaarrekening te maken op basis van marktwaarde en de verantwoording over het maatschappelijk presteren (conform de ontwikkelde methodologie) op te nemen in het volkshuisvestingsverslag. Ook dit advies is overgenomen.

Over het algemeen vinden de bestuurders van woningcorporaties als ook de stakeholders transparantie in de jaarrekening belangrijk tot zeer belangrijk. Daarnaast vinden ze het belangrijk tot zeer belangrijk dat er een model ontwikkeld wordt dat toepasbaar is voor een jaarrekening en dat inzichtelijk maakt hoeveel vermogen een corporatie heeft gealloceerd aan elke doelstelling als ook hoeveel risico een corporatie loopt. De ontwikkelde methodologie wordt over het algemeen positief beoordeeld. Men vindt de basisbestanddelen uit het model, de marktwaarde in verhuurde staat, de beleidswaarde en de methode van paarsgewijze vergelijking, goede uitgangspunten. De transparantie in een jaarrekening op basis van deze methodologie wordt beoordeeld met een gemiddeld cijfer van 7,0 door de bestuurders en 7,6 door de stakeholders. De transparantie in de huidige gemiddelde jaarrekening van een woningcorporatie wordt beoordeeld met een gemiddeld cijfer van 4,6 door de bestuurders en 5,0 door de stakeholders. De belangrijkste kritiek die door een deel van de bestuurders is geuit is dat het beleid wel wordt geëxpliciteerd maar dat daardoor de transparantie niet toeneemt. De belangrijkste randvoorwaarde om de methodologie geïmplementeerd te krijgen is draagvlak bij stakeholders en de maatschappij.

Hoofdstuk 7. Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

In de inleiding is aangegeven dat er mijns inziens minimaal 5 redenen zijn om te onderzoeken of de waardering in de jaarrekening van woningcorporaties nog wel adequaat is. Deze redenen zijn:

- er is geen inzicht in het werkelijke vermogen;
- de huidige waardering sluit niet meer aan op de gewijzigde rol en taakopvatting van woningcorporaties;
- er is geen transparantie over het werkelijk financieel resultaat;
- er is geen transparantie over het maatschappelijk presteren uitgedrukt in geld;
- er is geen transparantie over het risicoprofiel van woningcorporaties.

Er is gekozen voor de volgende onderzoeksmethode:

- Ontwikkel een methodologie voor het samenstellen van een commerciële/maatschappelijke jaarrekening voor woningcorporaties waarbij in geld uitgedrukt inzichtelijk wordt gemaakt: het vermogen, het maatschappelijk presteren en het risicoprofiel van woningcorporaties.
- Toets deze methodologie op inhoud en consistentie met een expertgroep.
- Toets deze methodologie op wenselijkheid bij bestuurders van woningcorporaties en stakeholders.

In de volgende paragraaf worden de conclusies gepresenteerd die het onderzoek heeft opgeleverd. In de laatste paragraaf worden de aanbevelingen opgesomd die ik naar aanleiding van dit onderzoek heb geformuleerd.

7.2 Conclusies

De volgende conclusies kunnen worden getrokken:

- De ontwikkelde methodologie wordt door de expertgroep over het algemeen positief beoordeeld. De basisbestanddelen uit het model, de marktwaarde in verhuurde staat, de beleidswaarde en de methode van paarsgewijze vergelijking vindt de expertgroep goede uitgangspunten. Het advies van de expertgroep om het koppelen van het gealloceerd vermogen aan de uitkomst van de score op de doelstellingen te laten vervallen is overgenomen en vervangen door een presentatie waarbij is aangegeven wat het kost (gealloceerd vermogen) en wat het oplevert (uitkomst van de diverse doelstellingen en de gemiddelde score van het beleid).
- De ontwikkelde methodologie wordt door de bestuurders over het algemeen positief beoordeeld. Unaniem vindt men de basisbestanddelen uit het model, de marktwaarde in verhuurde staat, de beleidswaarde en de methode van paarsgewijze vergelijking, goede uitgangspunten. De transparantie in een jaarrekening op basis van deze methodologie wordt beoordeeld met een gemiddeld cijfer van 7,0. De transparantie in de huidige

gemiddelde jaarrekening van een woningcorporatie wordt beoordeeld met een gemiddeld cijfer van 4,6.

- De ontwikkelde methodologie wordt door de stakeholders over het algemeen positief beoordeeld. De transparantie in een jaarrekening op basis van deze methodologie wordt beoordeeld met een gemiddeld cijfer van 7,6. De transparantie in de huidige gemiddelde jaarrekening van een woningcorporatie wordt beoordeeld met een gemiddeld cijfer van 5,0.
- Deze ontwikkelde jaarrekening voldoet niet aan de huidige Richtlijn voor de Jaarverslaglegging 645 Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting. Het advies van de expertgroep om een jaarrekening te maken op basis van marktwaarde en de verantwoording over het maatschappelijk presteren (conform de ontwikkelde methodologie) op te nemen in het volkshuisvestingsverslag is overgenomen.

7.3 Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn te geven:

- Stel een implementatieplan op waarin alle stappen zijn opgenomen en zorg ervoor dat er voldoende capaciteit is om het plan uit te voeren (zie de aanzet in bijlage VII).
- Neem voldoende tijd (zeker een jaar) om deze methodologie te implementeren. Begin met een kleine groep mensen (bijvoorbeeld het managementteam) en experimenteer om verschillende doelstellingen meetbaar te maken. Borg vervolgens het meetinstrumentarium in de operationele processen.
- Breng een focus aan bij de keuze uit de doelstellingen. Benoem drie tot vijf doelstellingen omdat bij de keuze uit veel doelstellingen de focus afneemt en daarmee de kans dat de doelstellingen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd.
- Selecteer belanghouders waarmee de doelstellingen bepaald, gedefinieerd en genormeerd kunnen worden. Zorg alvorens er met belanghouders gesproken wordt dat de methodologie in technische zin werkt.
- Normeer zowel het financiële als het maatschappelijke rendement en meet vervolgens de resultaten.
- Draag er zorg voor dat er naast een accountantsverklaring van een registeraccountant er ook een taxatieverklaring van de registertaxateur is bij de taxaties voor de jaarrekening. Dit zal de kwaliteit van de taxaties verder verhogen.

Bijlage I: Geraadpleegde literatuur

- Aedes (2004a), Tussenrapportage Werkgroep Investeringsruimte
- Aedes (2004b), Eindrapportage Stuurgroep Investeringsruimte
- Aedes Magazine (2004), Dossier Vastgoedwaardering bij Woningcorporaties, bijlage bij Aedes Magazine nr.3
- Aedex-IPD Corporatievastgoedindex (2004), Waarderingsprotocol en Uitvoeringsrichtlijn 2004.
- Bodie, Zvi, Alex Kane en Alan J. Marcus (2004), Essentials of investments, International Edition 2003
- Bosch, A. van den (2002), Veranderende visies op waardering, Aedes-Magazine, mei 2002.
- Brealey, Richard A., Stewart C. Myers and Alan J. Marcus (2004), Fundamentals of Corporate Finance
- Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (2004), Verslag financieel toezicht woningcorporaties 2003.
- Commissie De Boer (2005), Lokaal wat kan, centraal wat moet, nieuw bestel voor woningcorporaties
- Commissie Peters (1997), Corporate governance in Nederland, 40 aanbevelingen
- Commissie Tabaksblat (2003), Concept van de Nederlandse corporate governance code; Beginselen van goede corporate governance en best practice bepalingen
- Conijn, J. (2004), De Transparantiemethodiek, een instrument voor maatschappelijk ondernemen, een uitgave van de SEV
- Conijn, J. (2005), Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing; in opdracht van Tweede Kamer der Staten Generaal
- Deloitte (2004), Corporate Governance, Handboek voor commissarissen en bestuurders
- Enk, W. van (2005), De angst voor transparantie voorbij; tien jaar ROZ IPD, Propertynlmagazine nr. 5, 52-55
- Forman, E.H. and M.A. Selly (2001), Decision by Objectives, World Scientific.

Ghemawat, Pankaj, David J. Collis, Gary P. Pisano and Jan W. Rivkin (2001), *Strategy and the Business Landscape*, International Edition

Gruis, V.H. (2000), *Financieel Economische grondslagen voor woningcorporaties; het bepalen van de bedrijfswaarde, risico's en het voorraadbeheer*

Gruis, V.H. (2003a), *Economisch offer en maatschappelijk rendement niet hetzelfde*, B&G, nr.3, 12-14.

Gruis, V. (2003b), *Beter inzicht met de bedrijfswaarde, een alternatieve balans voor woningcorporaties*, MAB, nr. 10, 430-437.

Gruis V. (2004), *Financieel en maatschappelijk rendement in het voorraadbeleid; een verkennende studie naar het gebruik van prestatie-indicatoren onder woningcorporaties*

Have, George G.M. ten (2002), *Taxatieleer vastgoed 1*

Hoogendoorn, M.N. (2002), *Fair value accounting gaat ons waarschijnlijk goed bevallen*, EYtem, Ernst & Young, februari 2002

Hutchinson, N.E., A.S. Adair and I. Leheny (2004), *The Reporting of Risk in Real Estate Appraisal: Property Risk Scoring*

Jong, R. de (2003), *Vastgoedwaardering Centraal Fonds achterhaald*, Aedes magazine 12, 28-30

Klaassen J., M.N. Hoogendoorn en G.G.M. Bak (2000), *Externe verslaggeving*

Kohnstamm, P.P. en P.G.M. van Wetten (1992), *Direct en indirect onroerend goed in de jaarrekening van Nederlandse Beleggingsinstellingen*, Stichting voor Beleggings- en Vastgoedkunde

Kramer, B. en T. van Welie (2004), *Towards optimal housing management: Allocating capital to social objectives.*

Kramer B., D. Kronbichler, T. van Welie en J. Putman (2005), *Comparing (social) objectives for decision-making in housing corporations.*

Moolen J. van der en G.M. Bruijn (2004), *Kwaliteit informatievoorziening corporaties nog onvoldoende*, B&G nr. 3, 7-9

Moolen J. van der en H. Flaman (2003), *Waardering Vastgoed woningcorporaties*, Tijdschrift voor de volkshuisvesting nr.3, 31-35

Pel M. en Ton van Welie (2003), *De boekwaarde voorbij*, Aedes Magazine nr. 11, 37-41

Raad voor de Jaarverslaglegging (2004), Richtlijn voor de Jaarverslaglegging 645 Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting

Saaty, T.L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, New York, N.Y., McGraw Hill, reprinted by RWS Publications, Pittsburgh, 1996.

Vlak, A. (2001), Financieel effect van maatschappelijke prestaties, *Aedes Magazine* 6, 8-11

Vlak, A. (2003a), Beweging in het denken over vastgoedwaardering, *Aedes Magazine* 21, 23-25

Vlak, A. en P. Konings (2003b), Rendement meten en sturen is voor woningcorporaties van cruciaal belang, *Vastgoedmarkt* december 2003, 43-45

Vos, André de (2005), De fabel onrendabel, *Binnenlandsbestuur.nl*, week 25-26, 36-39

Bijlage II: Casus

Jaarrekening 2004

Van

de Dageraad

Uit

Amsterdam

Vennootschappelijke balans per 31 december 2004 (in duizenden euro's)

BALANS	ACTIVA	
Omschrijving	31-12-2004	31-12-2003
Vaste Activa		
<i>Materiële vaste activa</i>		
(On-)roerende zaken in exploitatie	493.322	505.373
(On-)roerende zaken in ontwikkeling	34.985	36.752
(On-)roerende zaken ten dienste van de exploitatie	1.749	2.206
	530.056	544.341
<i>Financiële vaste activa</i>		
Te vorderen BWS-subsidies	6.852	7.556
Deelnemingen	0	0
Effecten	0	0
Overig (toelichten)	186	252
	7.038	7.808
Totaal vaste activa	537.094	552.149
Vlottende activa		
<i>Vorraden</i>		
Materialen	257	241
Onderhandenwerk (OHW)	0	0
	257	241
<i>Vorderingen</i>		
Huurdebiteuren	776	715
Gemeenten	2.346	3.490
Belastingen en sociale premies	0	89
Overige vorderingen	1.535	1.821
Overlopende activa	2.877	2.231
	7.534	8.346
<i>Liquide middelen</i>	5.606	1.441
Totaal vlottende activa	13.397	10.028
Totaal	550.491	562.177

Vennootschappelijke balans per 31 december 2004 (in duizenden euro's)

BALANS	PASSIVA	
Omschrijving	31-12-2004	31-12-2003
Reserves		
Overige reserves	82.404	80.873
	82.404	80.873
Egalisatierekening (BWS-subsidies)	250	563
Voorzieningen		
Overige voorzieningen	0	0
	0	0
Langlopende schulden		
Leningen overheid/ kredietinstellingen	422.029	404.143
Waarborgsommen	967	831
Overige schulden	0	0
Totaal Langlopende schulden	422.996	404.974
Kortlopende schulden		
Schulden aan kredietinstellingen	21.033	60.914
Schulden aan gemeenten	34	147
Schulden aan leveranciers	5.289	535
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.771	1.507
Aangegane verplichtingen	12.719	8.354
Overlopende passiva	3.995	4.310
Totaal Kortlopende schulden	44.841	75.767
Totaal	550.491	562.177

Vennootschappelijke resultatenrekening over 2004 (in duizenden euro's)

RESULTATENREKENING

Omschrijving	2004	2003
<u>Bedrijfsopbrengsten</u>		
Huren	73.072	69.978
Vergoedingen	5.274	5.353
Overheidsbijdragen	351	654
Verkoop onroerende zaken	17.773	14.052
Overige bedrijfsopbrengsten	3.288	3.260
<i>Som der bedrijfsopbrengsten</i>	<u>99.758</u>	<u>93.297</u>
<u>Bedrijfslasten</u>		
Afschrijvingen op materiële vaste activa	11.232	11.302
Overige waardemutatie (im)materiële vaste activa	16.916	14.450
Erfpacht	2.335	2.359
Lonen en salarissen	9.473	8.262
Sociale lasten	2.857	2.122
Lasten onderhoud	15.927	14.458
Overige bedrijfslasten	16.047	15.925
<i>Som der bedrijfslasten</i>	<u>74.787</u>	<u>68.878</u>
<u>Bedrijfsresultaat</u>	<u>24.971</u>	<u>24.419</u>
Rentebaten	485	658
Rentelasten	-23.925	-26.043
<i>Saldo financiële baten en lasten</i>	<u>-23.440</u>	<u>-25.385</u>
<u>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</u>	<u>1.531</u>	<u>-966</u>
Buitengewone baten	0	0
Buitengewone lasten	0	0
Jaarresultaat	1.531	-966

Commerciële/maatschappelijke balans per 31 december 2004 (in duizenden euro's)

BALANS

ACTIVA

Omschrijving	31-12-2004	31-12-2003
Vaste Activa		
<i>Materiële vaste activa</i>		
(On-)roerende zaken in exploitatie	1.725.756	1.676.324
(On-)roerende zaken in ontwikkeling	34.985	36.762
(On-)roerende zaken ten dienste van de exploitatie	1.749	2.206
	1.762.490	1.715.292
<i>Financiële vaste activa</i>		
Te vorderen BWS-subsidies	6.852	7.556
Deelnemingen	0	0
Effecten	0	0
Overig (toelichten)	186	252
	7.038	7.808
Totaal vaste activa	1.769.528	1.723.100
Vlottende activa		
<i>Vorraden</i>		
Materialen	257	241
Onderhandenwerk (OHW)	0	0
	257	241
<i>Vorderingen</i>		
Huurdebiteuren	776	715
Gemeenten	2.346	3.490
Belastingen en sociale premies	0	89
Overige vorderingen	1.535	1.821
Overlopende activa	2.877	2.231
	7.534	8.346
<i>Liquide middelen</i>	5.606	1.441
Totaal vlottende activa	13.397	10.028
Totaal	1.782.925	1.733.128

Commerciële/maatschappelijke balans per 31 december 2004 (in duizenden euro's)

BALANS	PASSIVA	
Omschrijving	31-12-2004	31-12-2003
Reserves		
Maatschappelijk gealloceerd	1.028.535	918.333
Risicobuffer economische risico's (VaR)	98.765	112.670
Risicobuffer niet-economische risico's	89.146	86.656
Vrije reserve	42.652	97.425
	1.259.098	1.215.084
Egalisatierekening (BWS-subsidies)	250	563
Vorzieningen		
Overige voorzieningen	0	0
	0	0
Langlopende schulden		
Leningen overheid/ kredietinstellingen	477.769	440.883
Waarborgsommen	967	831
Overige schulden	0	0
Totaal Langlopende schulden	478.736	441.714
Kortlopende schulden		
Schulden aan kredietinstellingen	21.033	60.914
Schulden aan gemeenten	34	147
Schulden aan leveranciers	5.289	535
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.771	1.507
Aangegane verplichtingen	12.719	8.354
Overlopende passiva	3.995	4.310
Totaal Kortlopende schulden	44.841	75.767
Totaal	1.782.925	1.733.128

Commerciële/maatschappelijke resultatenrekening over 2004 (in duizenden euro's)

RESULTATENREKENING

Omschrijving	2004	2003
Bedrijfsopbrengsten		
Huren	73.072	69.978
Vergoedingen	5.274	5.353
Overheidsbijdragen	351	654
Overige bedrijfsopbrengsten	3.288	3.260
<i>Som der bedrijfsopbrengsten</i>	81.985	79.245
Bedrijfslasten		
Overige waardemutatie (im)materiële vaste activa	-49.432	-35.678
Erfpacht	2.335	2.359
Lonen en salarissen	9.473	8.262
Sociale lasten	2.857	2.122
Lasten onderhoud	15.927	14.458
Overige bedrijfslasten	16.047	15.925
<i>Som der bedrijfslasten</i>	-2.793	7.448
Bedrijfsresultaat	84.778	71.797
Rentebaten	485	658
Financieringslasten	-41.249	-35.678
<i>Saldo financiële baten en lasten</i>	-40.764	-35.020
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	44.014	36.777
Buitengewone baten	0	0
Buitengewone lasten	0	0
Jaarresultaat	44.014	36.777

Toelichting op de vennootschappelijke balans en resultatenrekening

De vennootschappelijke balans en resultatenrekening zijn alleen opgenomen ter illustratie hoe een gemiddelde balans en resultatenrekening van een woningcorporatie eruit ziet.

Daarnaast dient het als vergelijkingsmateriaal van de voorgestelde commerciële/maatschappelijke balans en resultatenrekening.

In deze balans is het vastgoed gewaardeerd op historische kostprijs minus afschrijvingen minus onrendabele toppen.

In de resultatenrekening staat onder verkoop onroerende zaken de netto verkoopopbrengst van de verkochte woningen opgenomen. Onder overige waardemutatie (im)materiele vaste activa staan de onrendabele toppen van de investeringen vermeld.

Toelichting op de commerciële/maatschappelijke balans en resultatenrekening

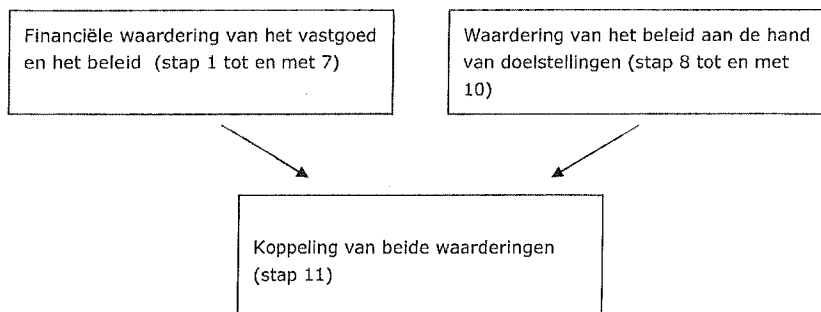
De toelichting op de balans en resultatenrekening gaat alleen in op die elementen die voor dit onderzoek aan de orde zijn. Dit betreft op de balans onroerende zaken in exploitatie en reserves en in de resultatenrekening overige waardemutatie (im)materiele vaste activa.

Voor alle andere posten wordt geen toelichting gegeven. De enige overige post die een korte toelichting behoeft zijn de leningen overheid/kredietinstellingen. De leningen zijn gewaardeerd op marktwaarde. De wijze van waarden van deze leningen valt verder buiten dit onderzoek en wordt niet nader verklaard.

Toelichting op de specifieke elementen uit de commerciële/maatschappelijke balans

Voor het samenstellen van deze balans en resultatenrekening is gebruik gemaakt van een methodologie die het mogelijk maakt om het vermogen van de woningcorporatie te koppelen aan haar doelstellingen.

De methodologie onderkent de volgende stappen:



Waardering van het vastgoed en het beleid in financiële termen

1. Waardeer het vastgoed op basis van actuele waarde.
2. Waardeer het vastgoed op basis van het beleid van een corporatie.
3. Bepaal het verschil tussen stap 1 en 2, dit resultaat wordt gealloceerd vermogen genoemd.
4. Bereken het risico dat gelopen wordt op de waarde die volgt uit stap 2.
5. Het resultaat uit stap 3 en 4 wordt beklemd vermogen genoemd.
6. Bereken het verschil tussen alle activa en passiva waarbij het vastgoed is gewaardeerd op basis van actuele waarde (stap 1) en waarbij bij de passiva rekening wordt gehouden met het beklemd vermogen (stap 5), het resultaat van deze berekening is het nog beschikbare vermogen.
7. Doe een aanname voor overige risico's die niet berekend zijn bij stap 4. Dit bedrag wordt in mindering gebracht op het nog beschikbare vermogen uit stap 6.

Waardering van het beleid aan de hand van doelstellingen

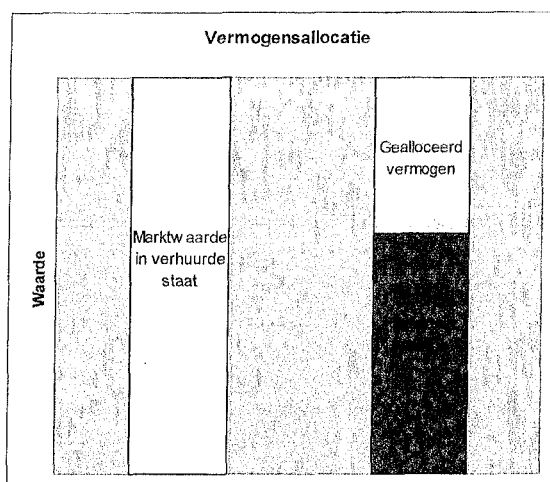
8. Benoem, definieer en normeer de doelstellingen van de corporatie.
9. Weeg de doelstellingen.
10. Scoor het huidige beleid.

Koppeling van beide waarderingen

11. Koppel de score uit het huidige beleid (stap 10) aan het gealloceerd vermogen (stap 3).

Financiële waardering van het vastgoed en het beleid

Schematisch kan stap 1 tot en met 3 als volgt worden weergegeven:



Waardering op basis van actuele waarde (marktwaarde in verhuurde staat) (stap 1)

Deze waarde is in de jaarrekening opgenomen onder (on)roerende zaken in exploitatie.

De marktwaarde in verhuurde staat is gewaardeerd conform het waarderingsprotocol van de Aedex IPD Corporatie Vastgoedindex. De leegwaarde van de woningen is voor 40% afkomstig van Ortax, die voor de Amsterdamse woningcorporaties op basis van kadastrale gegevens de leegwaarde bepaald. De overige 60% is getaxeerd door Boer Hartog Hooft. Jaarlijks wordt 20% van de woningen getaxeerd door Boer Hartog Hooft. Hier is drie jaar geleden mee begonnen. De woningen die Boer Hartog Hooft de afgelopen twee jaar heeft getaxeerd worden geïndexeerd met de jaarlijkse mutatie van de gemiddelde verkoopprijs per postcodegebied conform het bestand van NVM.

De waardering heeft intern plaatsgevonden onder begeleiding van DTZ Zadelhoff. De taxatieverklaring van DTZ Zadelhoff treft u achterin aan, na de accountantsverklaring van PricewaterhouseCoopers.

De marktwaarde in verhuurde staat is in 2004 toegenomen met € 49,4 miljoen (2003: € 35,7 miljoen). Het verschil in waarde kan worden veroorzaakt door waarderingsverschillen of door mutaties in het vastgoed. In onderstaand overzicht worden de verschillen geduid.

	2004	2003
Marktwaaarde per 1 januari	1.676.324	1.640.646
Waarderingsverschillen:		
Wijziging risicovrije rentevoet	33.513	15.062
Wijziging risico-opslag rentevoet	10.036	6.255
Wijziging leegwaarden	19.487	9.467
Wijziging eindwaarde	21.734	1.438
Wijziging huurparameter	-26.783	0
Overige waarderingsverschillen	2.786	756
Mutaties in het vastgoed:		
Nieuwbouw	9.395	11.462
Verkoop	-22.479	-7.259
Sloop	0	-3.689
Aankoop	1.743	2.186
Marktwaaarde per 31 december	1.725.756	1.676.324

De daling van de risicovrije rentevoet levert in beide jaren de belangrijkste bijdrage in de stijging van de waarde. In 2004 is op advies van DTZ Zadelhoff de eindwaarde (exit yield) aangepast vanwege veranderde marktomstandigheden in de afgelopen drie jaar.

De wijziging van de huurparameter is geheel te danken aan het loslaten van het huurbeleid conform de commissie Vermeulen. Er is nu rekening gehouden met het aangekondigde huurbeleid van minister Dekker.

Waardering van het vastgoed op basis van het beleid (stap 2)

Visie op de voorraad

De belangrijkste doelstellingen van de Dageraad op het gebied van de voorraad zijn het vergroten van de gemiddelde oppervlakte van de woningen in portefeuille, het bereiken van een grotere mate van prijsdifferentiatie tussen de woningen en het verbeteren van de toegankelijkheid van de woningen. Herstructurering en nieuwbouw zijn de twee belangrijkste instrumenten om deze doelstellingen te realiseren.

Concentratie op de wijk ('de wijk nemen')

De Dageraad hanteert in de voorraadvernieuwing een gebiedsgerichte aanpak. Om meer greep te hebben op een investering heeft de Dageraad er in 2004 voor gekozen om haar inspanningen in bepaalde buurten en wijken te concentreren. In 2004 is geïnventariseerd uit welke gebieden de Dageraad zou kunnen vertrekken en waar zij juist zou kunnen concentreren. Dat laatste heeft

geleid tot een keuze voor vijf kerngebieden: twee gebieden in de negentiende-eeuwse gordel (Oud-West en de Pijp), één gebied uit de eerste helft van de twintigste eeuw (de Indische Buurt) en twee gebieden in de na-oorlogse Westelijke Tuinsteden (beiden in stadsdeel Overtoomse Veld, rondom het Staalmanplein en rond het complex Jacob Geel). Uit een aantal gebieden zal de Dageraad vertrekken. Vaak zal verkoop bij mutatie daarbij het middel zijn, maar soms ook herverkaveling.

Nieuw voor oud

Zoals gezegd zijn herstructurering en nieuwbouw de belangrijkste instrumenten om de voorraad te vernieuwen. Voor het vernieuwen van de portfolio is nieuwbouw het meest relevant. In de bestaande voorraad is het immers veel moeilijker om grote en goed toegankelijke woningen te realiseren. De afgelopen jaren is reeds een intensief nieuwbouwbeleid in de berekeningen opgenomen.

Jaarlijks wordt gestreefd naar oplevering van 200 sociale huurwoningen en 100 vrije sector huurwoningen. Binnen de voorraadbeheerplannen wordt de belangrijkste nieuwbouwproductie gerealiseerd in Parkstad. Verreweg de grootste aantallen in de nieuwbouw worden echter gerealiseerd op de uitbreidingslocatie IJburg. In het nieuwbouwprogramma wordt ruim aandacht besteed aan bijzondere doelgroepen, zoals ouderen en minder validen.

Herstructurering

Gegeven de aard van het bezit, kent de Dageraad een omvangrijke investeringsopgave in de bestaande voorraad. De komende tien jaar wordt in verschillende delen van de stad intensief gewerkt aan herstructurering. In het kader van zogenaamde voorraadbeheerplannen of in kleinschaligere losse projecten. Er zijn ook nieuwe herstructureringsprojecten in voorbereiding. Daarover is het overleg met gemeente en bewoners vaak al gaande, maar er zijn nog geen specifieke bedragen ingerekend. Er zijn vier voorraadbeheerplannen ingerekend: de Indische Buurt, de Pijp, de Lootsbuurt en de Cremerbuurt. Onder de noemer 'voorraadbeheerplannen' worden ook de meeste projecten in de Westelijke Tuinsteden begroot (tegenwoordig Nieuw West genoemd). De twee ingerekende losse projecten: het Overtoomse Veld Noord (in Nieuw West) en de 2^e Jacob van Campenstraat (in de Pijp). Een deel van deze plannen en projecten is al in uitvoering. In de afgelopen twee jaar zijn ongeveer 100 woningen opgeknapt. Ook is gesloopt, verkocht en nieuw gebouwd.

Basiskwaliteit en cultureel erfgoed

De afgelopen jaren hebben twee thema's aan belang gewonnen in het voorraadbeleid: het tot stand brengen van een bepaalde basiskwaliteit en de zorg voor het cultureel erfgoed. De basiskwaliteit is die kwaliteit die de Dageraad als minimum norm hanteert voor de verhuur. Zowel in bouwtechnische als markttechnische zin. De basiskwaliteit zegt dus iets over het kwaliteitsniveau dat de Dageraad nastreeft bij dagelijks onderhoud, mutatieonderhoud, groot onderhoud en renovatie. Op deze manier probeert de Dageraad te voldoen aan de vraag naar méér kwaliteit van en in de woning. Eveneens past dit in het streven van de Dageraad naar een woningportefeuille, die bestaat uit woningen met toekomstwaarde, bestemd voor een brede schakering aan huishoudens die een woning zoeken in de stad. Het project 'Basiskwaliteit' is erop gericht de kwaliteitseisen van de woning vast te leggen en te normeren. Hierdoor moet binnen de Dageraad

meer samenhang ontstaan tussen investeringsbeslissingen in de bestaande voorraad waarbij de juiste prioriteiten kunnen worden gesteld.

Kwaliteit is dus een belangrijk criterium voor de Dageraad. Dat geldt ook voor de vorm c.q. het uiterlijk van ons vastgoed en dan met name het zgn. cultureel erfgoed. De Dageraad hecht belang aan dit deel van haar bezit dat verspreid door de gehele stad ligt en al dan niet een monumenten status heeft. Het onderhoud van dergelijk vastgoed wordt zorgvuldig aangepakt waarbij gelet wordt op materiaalgebruik om de authenticiteit zoveel mogelijk te behouden. Behoud, dat is eigenlijk het kernbegrip als het gaat om cultureel erfgoed en de Dageraad streeft ernaar dit zo goed mogelijk te doen. Voorbeelden zijn het Entrepotdok, het P.L. Takcomplex en, meest recent, de 2^e Jacob van Campenstraat.

De vertaling van de visie in concrete programma's

Om tot concretisering van de visie te komen zijn de volgende zaken verder uitwerkt en doorgerekend:

- Huurbeleid
- Verkoopbeleid
- Nieuwbouw
- Investerings in de bestaande voorraad
- Onderhoudsbeleid

Huurbeleid

De veranderingen in de huuropbrengsten worden bepaald door het huurbeleid, maar ook door toevoegingen (nieuwbouw) en onttrekkingen (verkoop, sloop en samenvoeging) aan de voorraad.

In het huurbeleid wordt onderscheid gemaakt tussen de categorieën sociale huurwoningen, vrije sector huurwoningen en bedrijfsonroerend goed. Binnen die categorieën zijn weer verdere onderverdelingen te maken. In de sociale huur wordt bijvoorbeeld onderscheid gemaakt op basis van de afstand van de huur tot maximaal redelijk.

Minister Dekker heeft voorstellen gedaan voor een verruiming van het huurbeleid vanaf 2005. Omdat nu nog niet bekend is in hoeverre de Tweede Kamer met deze voorstellen zal instemmen is binnen de Dageraad afgesproken om voorzichtige aannames te doen. Er is een maximaal toegestane huurverhoging ingerekend die gelijk is aan de inflatie van het voorgaande jaar plus 0,4 procent (conform het huidige huurbeleid) in 2005, 0,8 procent in 2006 en 1,2 procent in 2007. Voor de periode 2008 t/m 2013 is uitgegaan van een maximale huurverhoging van 0,5 procent boven de inflatie van het voorgaande jaar en voor 2014 van een maximale huurverhoging die gelijk is aan de inflatie van het voorgaande jaar.

Sociale huur

Ook hier geldt dat op dit moment onduidelijk is welk beleid vanaf 2005 zal gelden. Volgens de huidige plannen van de minister wordt de maximale huurverhoging 1,5 tot 2 procent boven het jaarlijkse inflatiecijfer (in tegenstelling tot het vijfjaarlijkse gemiddelde). De verouderingsaftrek is per 1 juli 2004 geheel afgebouwd.

Voor de begrote huuropbrengsten uit sociale huur zijn twee zaken van belang: de algemene huurverhoging per 1 juli en de tussentijdse huurverhogingen (harmonisatie) voor individuele woningen, bijvoorbeeld bij mutatie of verbetering.

In 2003 heeft de Dageraad de referentiehuis van haar woningen naar 100% van maximaal redelijk gebracht, tenzij het om zogenaamde specifieke doelgroepwoningen gaat die ongewenst buiten de kernvoorraad dreigen te geraken. Het gaat dan bijvoorbeeld om woningen voor ouderen en gehandicapten. Woningen met de rijksmonumentenstatus hebben inmiddels een referentiehuis van 130%. In de praktijk blijft sprake van een ruime overmaat aan woningen die bereikbaar zijn voor de doelgroep, ook als de huren naar 100% van maximaal redelijk zijn gebracht. Inmiddels is een huurmonitor ontwikkeld aan de hand waarvan de effecten van het beleid op de voet gevolgd kunnen worden. Zonodig kan worden ingegrepen. De Dageraad garandeert in ieder geval haar evenredig aandeel (9%) in de sociale huisvestingsopgave binnen Amsterdam. Uiteraard krijgen woningen alleen bij mutatie een feitelijke huur op referentieniveau. Er is uitgegaan van een mutatiegraad van gemiddeld 6,95%, hetgeen betekent dat jaarlijks circa 1300 woningen muteren. Vooral de eerste jaren zullen de meeste van deze woningen, voorzover geen specifieke doelgroepwoning, naar 100% gaan. Naarmate de jaren vorderen neemt dit effect af, doordat een toenemend deel van de muterende woningen dan al op 100% zit.

Vrije sector huur

De Dageraad stelt zich sinds eind 2003 actiever op in het vrije sector huursegment. Hoewel de voorkeur daarbij uitgaat naar het segment dat aansluit bij de sociale huur, zit de aanwas de facto vooral in het segment € 900 tot € 1200 als gevolg van de marktprijzen enerzijds en het woningwaarderingssysteem anderzijds. Voor de jaarlijkse huurverhoging van woningen in de vrije sector wordt uitgegaan van de inflatie (consumenten prijsindex) plus eventueel een markttoeslag.

Op dit moment heeft 0,6% van de totale woningportefeuille van de Dageraad een huurprijs van boven de huursubsidielgrens. Van deze woningen heeft ongeveer een kwart een geliberaliseerde huurprijs. In de komende 10 jaar is het de bedoeling dat jaarlijks door mutatie en voorraadbeheerplannen 50-100 woningen uit de bestaande voorraad en 50-100 woningen uit de nieuwbouwprojecten aan dit segment worden toegevoegd.

Bedrijfsonroerend goed en parkeerplaatsen

In 2004 herbezint de Dageraad zich op haar strategie met betrekking tot bedrijfsonroerend goed. Daartoe wordt een portfolio-analyse gemaakt. Voor de doorrekening van het beleid is nog geen rekening gehouden met mogelijke bijstelling van het huurbeleid voor bedrijfsonroerend goed. Voor de jaarlijkse huurverhoging voor bedrijfsonroerend goed is uitgegaan van een inflatievolgend huurbeleid. Bij mutatie en na elke vijfjarige periode in een huurcontract kan de huur bovendien worden bijgesteld naar de op dat moment geldende marktprijs. Dit is niet op voorhand ingerekend.

Voor parkeerplaatsen is in 2003 besloten tot een commercieel huurbeleid, tenzij er volkshuisvestelijke redenen zijn om daar van af te wijken. Op grond van afspraken uit het verleden geldt voor de jaarlijkse huurverhoging een maximum van 5,5% voor alle parkeerplekken die nog niet op hun marktprijs zitten (bepaald in overleg met een makelaar). Bij mutatie worden de prijzen in beginsel aangepast aan de marktprijs.

Verkoopbeleid

De Dageraad verkoopt woningen om twee redenen. Op de eerste plaats is verkoop nodig om onrendabele investeringen mogelijk te maken. Op de tweede plaats past verkoop in het stedelijke beleid om de Amsterdamse woningvoorraad minder eenzijdig van samenstelling te maken. Het aandeel koopwoningen in Amsterdam is klein, met als gevolg hoge prijzen en beperkte doorstroming.

Op grond van het Tweede Convenant verkoop sociale huurwoningen mogen er in de periode 2002-2007 in Amsterdam in totaal 28.575 sociale huurwoningen verkocht worden. Hiervoor wordt een voorraad van ongeveer 55.000 gesplitste woningen nodig geacht. De verkooplijst van de Dageraad is het afgelopen jaar uitgebreid. Tegelijk zijn er natuurlijk ook woningen verkocht. Na aftrek van die verkochte woningen blijft er een verkooplijst over van ruim 4.700 woningen, waarvan er 2.200 daadwerkelijk in aanmerking komen voor verkoop op grond van de verkooplijst en verkooptreed zijn.

De begrote verkoopopbrengst uit het reguliere bestaand bezit is gebaseerd op de mutatiegraad per verkoopcomplex. Er wordt uitgegaan van een gemiddelde van 200 woningen per jaar, zoals blijkt uit de onderstaande tabel.

Verkopen bestaand bezit	2005	2006	2007	2008	2009	2010-2014
Aantallen excl. indische buurt (x1)	168	161	176	190	167	718
Aantallen voorraadbeheerplan Indische buurt (x1)	42	32	88	60	75	162
Totaal aantal (x1)	210	193	264	250	242	880
Verkoopopbrengst (x1000)	28.637	26.095	35.024	32.227	32.579	125.213
Verkoopkosten (x1000)	-3.570	-3.339	-4.607	-4.400	-4.324	-16.548
Afschrijvingen verkochte woningen (x1000)	-5.971	-5.997	-13.053	-5.937	-6.361	-22.607
Winst uit verkoop bestaand bezit (x1000)	19.096	16.759	17.363	21.890	21.894	86.059
Waarvan voorraadbeheerplan indische buurt (x1000)	3.538	2.529	601	4.339	5.694	9.966
Omzet per woning (x1000)	136,36	135,21	132,67	128,91	134,62	142,29
Verkoopkn per woning (x1000)	-17,00	-17,30	-17,45	-17,60	-17,87	-18,80
Afschrijving per woning (x1000)	-28,43	-31,07	-49,44	-23,75	-26,29	-25,69
Winst per woning (x1000)	90,93	86,83	65,77	87,56	90,47	97,79

De netto contante waarde van de opbrengsten uit verkoop bedraagt € 141,4 miljoen (2003):

€ 164,6 miljoen). Het belangrijkste verschil tussen 2003 en 2004 is de bijstelling van de begrote bruto verkoopprijzen op basis van de realisatie in 2004.

Nieuwbouw

De Dageraad streeft er naar jaarlijks 300 nieuwe huurwoningen op te leveren, 200 in de sociale sector en 100 in de vrije sector (middeldure huur). De nieuwbouwproductie laat zich zeer moeilijk sturen, waardoor zich in de praktijk pieken en dalen voordoen. In de onderstaande tabellen wordt het nieuwbouwprogramma nader gespecificeerd. De sociale en de vrije sector huur worden apart gepresenteerd. Als ook parkeerplekken worden meegerekend dan komt de totale op te leveren nieuwbouwproductie in de periode 2005-2014 op 5.500 eenheden.

Programma Nieuwbouw Sociaal 2005-2014							
Aantallen per jaar van oplevering							
Projectnaam	2005	2006	2007	2008	2009	2010-2014	Totaal
blok 5	64						64
blok 29	59						59
blok 35	30						30
A10-fase 1	45						45
Borneo	28						28
Lootsbuurt		22					22
Noortsche Bosch (NB DAPO 4 stuks)		4					4
Voorraadplan de Pijp - huur		24					24
Westerdokseiland *		90					90
Blok 37 [samenvoeging 31+36+37] (Waterstad 3) * +blok 25			132				132
Ijburg Haveneiland Oost blok 46a (Waterstad 2) *			78				78
Ijburg Haveneiland Oost blok 58 (Waterstad 3) *			39				39
Welzijnslocatie / ISA buitenveldert			55				55
Andreas terrein *				139			139
Blok 61 A; Omega				20			20
Hart Staalmanplein spoorzone (NB DAPO 102)				96			96
Insulinde: 3 sloop-nieuwbouw loc.				17			17
Jacob Geel "Plus X + Hemsterhuis)				50			50
Molukken:3 sloop-nieuwbouw loc. (NB dapo 10)				11			11
A10 strook 2e fase					28		28
Ijburg Haveneiland Oost blok n.b. (Waterstad 2) *					50		50
Ijburg Haveneiland Oost blok n.b. (Waterstad 3) * blok 61C					16		16
Stuishuis *					130		130
Dunant				22			22
Jeruzalem				60			60
Maassluis				40			40
Madura: 3 sloop-nieuwbouw loc.				32			32
Niet benoemde ambitie					116	451	567
Staalman						50	50
Westlandgracht						137	137
Nieuwenhuysen						99	99
Anton Struik						75	75
Jacob Geel						68	68
Totaal	226	140	304	333	494	880	2.377

Programma Nieuwbouw Vrije sector huur 2005-2014							
Aantallen per jaar van oplevering							
Projectnaam	2005	2006	2007	2008	2009	2010-2014	Totaal
blok 35	20						20
Ambitie 2005	75						75
Mondial (Stramanweg)		80					80
Welzijnslocatie / ISA buitenveldert			25				25
Ambitie 2007			80				80
Andreas terrein *				50			50
Blok 81 A; Omega				40			40
Hart Staalmanplein spoorzone				24			24
Ambitie 2008				100			100
Stuishuis *					56		56
Dunant					7		7
Maassluis					13		13
Ambitie					83	373	456
Staalman						17	17
Westlandgracht						46	46
Nieuwenhuysen						33	33
Anton Struik						25	25
Jacob Geel						23	23
Totaal	95	80	105	214	159	517	1170

Om de stagnatie in de woningbouwproductie te doorbreken is in enkele projecten besloten als achtervang voor verkoop op te treden. Daarmee kan de bouw beginnen zonder dat het grootste deel van de op te leveren woningen al verkocht is. De Dageraad neemt vervolgens bij oplevering de koopwoningen af die nog niet verkocht zijn. Een deel hiervan wordt in beheer gehouden voor de vrije sector huur portefeuille. Natuurlijk is de mogelijkheid tot liberalisering (punten!) dan wel een voorwaarde. Deze aanpak wordt onder andere toegepast in de Indische Buurt en in de Lootsbuurt.

De netto contante waarde van de nieuwbouw bedraagt -/- € 167,9 miljoen (2003: -/- € 161,7 miljoen). Dit betreffen de onrendabele toppen op de nieuwbouw.

Investerings in de bestaande voorraad

De investeringen in bestaand bezit bestaan uit mutatiepakketten en voorraadbeheerplannen.

Mutatiepakketten

Sinds 2004 wordt een hoger onrendabel ingerekend voor mutatiepakketten dan daarvoor. De (slechte) kwaliteit van de woningen, de hogere mutatiegraad en het vervallen van de verouderingsaftrek zijn hiervoor de oorzaken. Een deel van de kosten betreft zogenaamde 'nagekomen woningen'. Het gaat hier om in de jaren tachtig aangekocht (vaak negentiende eeuws) bezit, dat geen opknapbeurt bij aankoop heeft gehad, doordat de zittende huurder daartegen bezwaar maakte. Het kwaliteitsniveau van deze woningen is over het algemeen zeer laag.

In totaal is uitgegaan van ruim 200 woningen per jaar. Zie de onderstaande tabel.

Mutatiepakketten						
Jaar	2005	2006	2007	2008	2009	2010-2014
Aantallen	204	214	206	212	221	767
Investering (x1000)	3.414	3.657	3.532	3.634	3.703	13.417

Voorraadbeheerplannen

De Dageraad heeft veel bezit in oude stadsvernieuwingswijken dat in het verleden is aangekocht van particuliere verhuurders. De aangekochte woningen hebben destijds (jaren tachtig vorige eeuw) met subsidie een beperkte opknapbeurt gehad met het idee om deze na ongeveer 15 jaar te laten volgen door een meer ingrijpende aanpak, die eveneens gesubsidieerd zou worden. Na de verzelfstandiging van de corporaties viel het subsidieperspectief weg en zijn voor deze woningen voorraadbeheerplannen ontwikkeld. De reikwijdte daarvan gaat verder dan wat destijds bij aankoop werd voorzien. Het gaat niet alleen om de aanpak van de matige bouw- en woontechnische kwaliteit, maar ook om de positionering van de buurt als geheel. Dat betekent differentiatie van bezit door verkoop en samenvoegingen en sloop-nieuwbouw, maar ook aanpak van bedrijfsonroerend goed. Tenslotte wordt in de plannen, in samenwerking met de gemeente, voorzien in een sociaal-economische pijler, gericht op het verbeteren van de leefbaarheid.

Er zijn de volgende vier voorraadbeheerplannen opgenomen (tussen haakjes het stadsdeel waarbinnen het plan wordt uitgevoerd):

- Indische Buurt (Amsterdam Zeeburg)
- De Pijp (Amsterdam Oud-Zuid)
- Lootsbuurt (Amsterdam Oud-West)
- Cremerbuurt (Amsterdam Oud-West)

Daarnaast zijn investeringen in de oostelijke Binnenstad en forse ingrepen in Nieuw West voorzien. Dit zijn geen voorraadbeheerplannen in eigenlijke zin.

In de onderstaande tabel zijn de bedragen gespecificeerd die voor deze plannen zijn begroot.

Programma voorraadbeheerplannen 2005-2014						
Investerings	2005	2006	2007	2008	2009	2010-2014
Indische buurt	13.220	18.854	12.807	8.274	8.601	12.229
Indische buurt blok AQ24	0	5.447	9.946	1.168	0	0
Binnenstad Oostenburg	0	0	0	4.186	4.307	4.383
Watergraafsmeer	0	0	1.511	1.530	1.608	8.576
Henri Dunant	0	0	0	10.229	0	0
Staalmanplein	0	0	0	0	9.755	0
Anton Struik	0	0	0	0	0	10.820
Klarenburg	0	2.169	0	0	0	0
Lootsbuurt	8.451	0	0	0	0	0
Cremerbuurt	376	3.694	3.454	3.455	0	0
de Pijp	2.996	965	529	537	546	2.923
Weteringbuurt	313	0	0	0	0	0
Bedrijfsnonroerendgoed	310	313	300	303	309	1.621
totaal	25.665	31.442	28.547	29.681	25.126	40.552
Onrendabels	2005	2006	2007	2008	2009	2010-2014
Indische buurt	6.773	11.379	6.426	3.887	4.979	835
Indische buurt blok AQ24	0	4.267	3.162	805	0	0
Binnenstad Oostenburg	0	0	0	3.827	3.716	3.660
Watergraafsmeer	0	0	1.088	889	1.111	1.959
Henri Dunant	0	0	0	2.235	0	0
Staalmanplein	0	0	0	0	2.470	0
Anton Struik	0	0	0	0	0	3.228
Klarenburg	0	2.169	0	0	0	0
Lootsbuurt	4.137	0	0	0	0	0
Cremerbuurt	184	1.778	1.751	1.978	0	0
De Pijp	2.581	965	529	537	546	2.923
Weteringbuurt	222	0	0	0	0	0
Bedrijfsnonroerendgoed	310	295	300	303	309	1.622
totaal	14.207	20.852	13.256	14.462	13.130	14.226

In 2002 is het voorraadbeheerplan voor de Indische Buurt vastgesteld. De uitvoering is inmiddels in volle gang. In 2004 zijn op basis van de uitkomsten van enkele 'pilots' een aantal wijzigingen in het plan goedgekeurd waardoor de totale investering is toegenomen tot ruim € 84 miljoen.

Buiten het voorraadbeheerplan Indische Buurt zijn investeringen opgenomen voor het behoud en herstel van de eind 2002 aangekochte blokken in de Indische Buurt (ook wel aangeduid als de Van der Pekblokken of AQ24). Het gaat om ruim 200 verhuureenheden, waarvan bijna de helft de monumentenstatus heeft. De geschatte investering bedraagt ruim € 15 miljoen, waarvan circa € 8 miljoen onrendabel. Voor de investering in het rijksmonument zal getracht worden om monumentensubsidies te verkrijgen. Tevens is het de bedoeling een substantieel deel van de investeringen terug te verdienen via verkoop en via verhuur in de vrije sector van een deel van de woningen. Na monumentensubsidie en verkoopopbrengst blijft er naar verwachting nog een onrendabel over van € 5 miljoen.

Het voorraadbeheerplan De Pijp is grotendeels uitgevoerd. In 2005 en 2006 worden de laatste panden aangepakt. Dat laat onverlet dat steeds toch weer enkele panden funderingsherstel nodig blijken te hebben. Om die reden is ook voor de jaren na 2006 jaarlijks een bedrag van € 0,5 mln ingerekend voor nu nog niet te voorzien funderingsherstel.

Het voorraadbeheerplan voor de Lootsbuurt is in 2003 definitief vastgesteld. De uitvoering is in volle gang. Het zwaartepunt van de investeringen ligt in 2004 en 2005. De werkzaamheden zijn naar verwachting eind 2005 gereed. Als gevolg van zwam zijn de investeringen hoger dan aanvankelijk begroot.

Voor de Cremerbuurt is in 2004 een voorraadbeheerplan voorbereid en goedgekeurd. De uitvoering van de werkzaamheden start in 2006. Het bijzondere aan dit plan is dat het te realiseren programma op het totaalniveau vastligt, maar dat nog niet exact is bepaald welk ingreepniveau waar toegepast wordt. Dat gebeurt gaandeweg het overleg met bewoners.

Zoals bekend bestaan voor de Westelijke Tuinsteden, recent herdoopt tot Nieuw West, onder de naam 'Parkstad' forse ambities op het gebied van stedelijke vernieuwing. Ook de Dageraad wil hieraan een bijdrage leveren. Voor een deel wordt hier al geïnvesteerd (nieuwbouw en groot onderhoud). Andere plannen zijn in voorbereiding. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met investeringen in een aantal complexen. Het complex Klarenburg is het eerst aan de beurt (2006), in latere jaren volgen andere complexen.

Voor de ruim 200 woningen van complex Oostenburg in de Oostelijke binnenstad (Amsterdam Binnenstad) wordt een investeringsplan uitgewerkt gericht op behoud en monumentwaardig herstel. Met de uitvoering hiervan kan naar de huidige inzichten in 2008 begonnen worden.

Behalve de bovengenoemde investeringsplannen worden ook investeringen overwogen in de Watergraafsmeer (Amsterdam Oost/Watergraafsmeer) en in de Venserpolder (Amsterdam Zuid-Oost). Voor de Venserpolder is in 2003 een toekomstvisie opgesteld. De wijk is eenzijdig samengesteld uit sociale huurwoningen en heeft een kwetsbare positie. De Dageraad bezint zich nog op haar positie in deze wijk. Verwacht wordt dat in 2005 een besluit genomen wordt over de te volgen strategie.

In de Watergraafsmeer oriënteert de Dageraad zich op een strategie voor het aangekochte en vooroorlogse bezit én op de aanpak van het na-oorlogse bezit in de wijk Jeruzalem. In het eerste geval gaat het om ruim 200 woningen. Hiervoor wordt in 2005 een toekomstvisie en een Plan van Aanpak gemaakt. In Jeruzalem gaat het eveneens om bijna 200 woningen. De planvorming met de diverse betrokken partijen is hier in een cruciale fase aangeland. In 2005 wordt een besluit verwacht over de positie die de Dageraad in Jeruzalem in wil nemen.

De totale netto contante waarde van de investeringen in bestaand bezit bedraagt +/- € 118,7 miljoen (2003: +/- € 126,2 miljoen).

Onderhoudsbeleid

Tot de onderhoudslasten worden gerekend: contractonderhoud, reparatie-onderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud (waaronder o.a. de installaties).

Contractonderhoud

Het contractonderhoud betreft bijvoorbeeld het onderhoud van CV-installaties, liften en tuinen, maar ook de schoonmaakwerkzaamheden in trappenhuizen. Een deel van deze kosten wordt, conform de daarvoor te hanteren methoden, doorberekend in de servicekosten, bijvoorbeeld als het gaat om de schoonmaakkosten. Een belangrijk deel komt echter voor last van de Dageraad. Het contractonderhoud is begroot op € 102 per vhe.

Reparatieonderhoud

Het reparatieonderhoud is afgeleid van de werkelijke kosten in het verleden (aantal reparaties maal het gemiddelde bedrag) en is omgeslagen naar het aantal vhe. Zo komen we aan € 180 per vhe in het bestaande bezit. Om een goed inzicht te krijgen in de kosten voor het reparatieonderhoud zijn hierin de kosten van de onderhoudsdienst meegerekend. Om dubbels te voorkomen (de kosten zijn ook als personeelskosten begroot) worden ze vervolgens bij lasten onderhoud weer afgeboekt als personeelskosten eigen dienst.

Mutatieonderhoud

Het mutatieonderhoud betreft het kleine onderhoud dat wordt uitgevoerd om de woning verhuurklaar te maken voor een volgende bewoner. Het onderscheidt zich daarmee van de naar aard en omvang ingrijpendere mutatiepakketten. Het gaat over het algemeen om hang- en sluitwerk, sanitair en electra. Het mutatie-onderhoud is gebaseerd op ervaringscijfers. De totale kosten gedeeld door het aantal mutaties levert een gemiddeld bedrag op. Zo komt een begroot bedrag tot stand van € 619 per mutatie. Vervolgens wordt het aantal mutaties in de komende jaren ingeschat op basis van ervaringscijfers.

Planmatig onderhoud

Het planmatig onderhoud is, voor wat betreft het bouwtechnische onderhoud tot stand gekomen door inventarisaties, conditiemeting en inspecties. Het meerjarenonderhoudbeeld dat hierbij is ontstaan is vervolgens genormeerd per jaar zodat een evenwichtige spreiding in de tijd ontstaat.

Naast het bouwtechnische onderhoud wordt een apart budget voor zogenaamd beheertechnisch onderhoud onderscheiden. Dit onderhoud is noodzakelijk vanuit het oogpunt van beheer, leefbaarheid en marktpositie en wordt niet primair ingegeven vanuit technische noodzaak. Het gaat hierbij vooral om het onderhoud van algemene (semi-openbare) ruimten als portieken en trappenhuizen. Dit is essentieel zowel vanuit het oogpunt van leefbaarheid als voor succesvolle verkoop en verhuur.

De onderhoudslasten zijn als volgt opgebouwd:

Lasten onderhoud	2005	2006	2007	2008	2009	2010-2014
Contractonderhoud	1.997	1.992	1.978	1.970	1.970	9.835
Reparatie/klachten onderhoud	3.565	3.593	3.628	3.718	3.869	20.714
Mutatieonderhoud	806	835	850	882	959	5.204
Planmatig onderhoud	13.433	14.266	14.401	14.936	15.735	97.052
Te factureren huurdersonderhoud	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000
af: (personeels)kosten eigen dienst	1.078	1.095	1.114	1.136	1.162	6.258
Totaal	19.722	20.591	20.743	21.371	22.371	131.548

Parameters

De volgende parameters zijn gebruikt voor de doorrekening:

Jaren	Prijsinflatie	Looninflatie	Bouwindex	Marktindex	Korte rente	10-jaars rente
2004	1,50%	2,00%	2,00%	1,50%	3,00%	5,00%
2005	1,25%	1,75%	1,75%	1,25%	2,75%	4,75%
2006	1,00%	1,50%	1,50%	1,00%	2,50%	4,50%
2007	1,25%	1,75%	1,75%	1,25%	2,75%	4,75%
2008	1,50%	2,00%	2,00%	1,50%	3,00%	5,00%
2009	1,75%	2,25%	2,25%	1,75%	3,25%	5,25%
2010 e.v.	2,00%	2,50%	2,50%	2,00%	3,50%	5,50%
Disconteringsvoet: 6%						

Daarnaast is rekening gehouden met een eindwaarde (exit yield) van € 10.000 per woning aan het einde van de ingerekende theoretische exploitatieduur.

Totaalbeeld

De beleidswaarde van de Dageraad geeft het volgende eindbeeld:

	2004	2003	Vershil
Exploitiawaarde bestaand bezit	842.358	881.226	-38.868
NCW investeringen in nieuwbouw	-167.856	-161.728	-6.128
NCW investeringen in bestaande complexen	-118.679	-126.151	7.472
NCW verkoop in bestaande complexen	141.398	164.644	-23.246
Beleidswaarde	697.221	757.991	-60.770

Het verschil tussen 2003 en 2004 van de exploitatiewaarde bestaand bezit wordt hoofdzakelijk (95%) veroorzaakt door het verschil in de jaarlijkse huurverhoging conform de commissie Vermeulen en het nieuw ingerekende beleid van minister Dekker.

Het ontstaan van gealloceerd vermogen (stap 3)

Het gealloceerd vermogen, het vermogen dat is ingezet voor maatschappelijke doelen, betreft het verschil tussen de marktwaarde in verhuurde staat (stap 1) en de beleidswaarde van de corporatie (stap 2).

Het gealloceerd vermogen van de Dageraad is als volgt:

	2004	2003	Vershil
Marktwaarde in verhuurde staat	1.725.756	1.676.324	49.432
Beleidswaarde	697.221	757.991	-60.770
Gealloceerd vermogen	1.028.535	918.333	110.202

Het berekenen van het risico op de beleidswaarde (stap 4)

Doordat bij het bepalen van de beleidswaarde rekening is gehouden met een bepaald economisch scenario (zie parameters) wordt een risico gelopen dat dit scenario in de praktijk niet gehaald wordt. Om dit risico in kaart te brengen wordt door scenario-analyse de waarde berekend die met een zekerheid van 95% gehaald kan worden. Het verschil tussen deze waarde en de beleidswaarde uit stap 2 wordt de Value at Risk (VaR) genoemd.

De VaR is voor 2004 berekend op € 98,8 miljoen (2003: € 112,7 miljoen). De afname van het risico wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een lager ingerekende jaarlijkse huurverhoging.

De bepaling van het beklemd vermogen (stap 5)

Het beklemd vermogen is de optelsom van het gealloceerd vermogen uit stap 3 en VaR uit stap 4.

	2004	2003	Vershil
Gealloceerd vermogen	1.028.535	918.333	110.202
VaR	98.765	112.670	-13.905
Beklemd vermogen	1.127.300	1.031.003	96.297

Bereken het nog beschikbare vermogen voor inrekening van niet-economische risico's (stap 6)

Dit is het verschil tussen het balanstotaal aan de activa-zijde minus de overige reeds ingerekende en benoemde posten aan de passiva-zijde.

	2004	2003
Balanstotaal	1.782.925	1.733.128
Egalisatierekening (BWS-subsidies)	-250	-563
Totaal Langlopende schulden	-478.736	-441.714
Totaal Kortlopende schulden	-44.841	-75.767
Beklemd vermogen	<u>-1.127.300</u>	<u>-1.031.003</u>
Beschikbaar vermogen	131.798	184.081

Doe een aanname voor niet-economische risico's (stap 7)

Naast economische risico's zijn er ook zogenaamde niet-economische risico's. De belangrijkste zijn politieke en procesrisico's. Voor politieke risico's wordt een buffer aangehouden van 4% van het balanstotaal en voor procesrisico's 1%, in totaal derhalve 5%. Dit betekent in 2004 een bedrag van € 89,1 miljoen (2003: € 86,7 miljoen).

Het echt vrije vermogen dat overblijft is 2004 € 42,7 miljoen (2003: 97,4 miljoen).

Gezien de grote afname van het vrije vermogen in het afgelopen jaar heeft het bestuur besloten om vooralsnog niet over te gaan tot vernieuwing of intensivering van de investeringsprogramma's en voorlopig het vrije vermogen aan te houden.

Waardering van het beleid aan de hand van doelstellingen

De Dageraad hecht er grote waarde aan om het beleid helder en eenduidig te benoemen en daarnaast de twee belangrijkste stakeholders in Amsterdam invloed te laten hebben op ons beleid. De twee belangrijkste stakeholders zijn de gemeente en onze klanten.

De gemeente wordt vertegenwoordigd door de stadsdeelvoorzitters en de Dienst Wonen namens wethouder Stadig. Onze klanten worden vertegenwoordigd door bewonerskoepel Palladion.

Er is overeenstemming bereikt over de focus op en de definitie en normering van de doelstellingen (stap 8).

Bij de weging van de doelstellingen (stap 9) is een gewogen gemiddelde berekend op basis van de volgende stemverhouding: Palladion 25%, de gemeente 25%, het bestuur 50%.

De beleidshorizon is tien jaar. Dit impliceert dat de gestelde doelstellingen over tien jaar moeten zijn gerealiseerd.

Hierna zijn de stappen verder uitgewerkt.

Benoem, definieer en normeer de doelstellingen (stap 8)

De volgende doelstellingen zijn benoemd:

1. Het instandhouden van voldoende woningen voor mensen met een laag inkomen (betaalbaarheid).
2. Het bevorderen van de leefbaarheid in buurten en wijken (leefbaarheid).
3. Het creëren en instandhouden van voldoende woonvoorzieningen voor mensen in een moeilijke positie (specifieke doelgroepen).
4. Het bevorderen en instandhouden van de kwaliteit van de voorraad (kwaliteit voorraad).

Deze vier doelstellingen zijn als volgt gedefinieerd:

1. Het aantal woningen met een huurprijs van maximaal het niveau van de kernvoorraad plus conform de Amsterdamse definitie (dit bedrag wordt jaarlijks vastgesteld).
2. Het aantal woningen dat volgens de leefbaarheidmonitor (Lemon) minimaal op buurtniveau een cijfer zeven haalt op een schaal van tien.
3. Het aantal woonvoorzieningen (woningen of kamers) dat wordt gecreëerd en instandgehouden voor mindervalide en daklozen.
4. Het aantal woningen dat conform het vastgestelde kwaliteitsniveau binnen de Dageraad minimaal niveau 3 haalt.

Om de doelstellingen te normeren is zowel een onder- als een bovengrens benoemd. Deze normering heeft veel overlegtijd gevegd met onze bewonerskoepel Palladion en in mindere mate met de gemeente.

Uiteindelijk zijn we uitgekomen op de volgende normering:

1. 13.500 – 15.000 woningen
2. 15.000 – 17.000 woningen
3. 800 – 1.000 woonvoorzieningen
4. 15.000 – 18.000 woningen

Weeg de doelstellingen (stap 9)

Het is wenselijk om een rangorde aan te brengen binnen de doelstellingen met daarbij voor elke doelstelling een wegingsfactor waarbij de belangrijkheid van elk van de vier doelstellingen wordt uitgedrukt in een getal tussen 0 en 1. De som van de wegingsfactoren telt op tot 1. Bij vier doelstellingen ligt het gemiddelde op $1/4$. Indien de wegingsfactor behorende bij een bepaalde doelstelling hoger is dan $0,25$ dan is deze doelstelling belangrijker dan gemiddeld. Is deze lager dan is de doelstelling minder belangrijk dan gemiddeld.

De methode die wordt gebruikt om een rangorde in de doelstellingen aan te brengen is het Analytic Hierarchy Process (AHP), ontwikkeld door Thomas L. Saaty. Deze methode maakt gebruik van paarsgewijze vergelijking. Voor elke combinatie van twee doelstellingen moet een uitspraak gedaan worden hoe deze zich tot elkaar verhouden qua belangrijkheid. De uitkomsten van alle paarsgewijze vergelijkingen worden ingevuld in een matrix.

Vergelijken van doelstellingen

Voor elke doelstelling D_1 die wordt vergeleken met een andere doelstelling D_2 wordt een waarde toegekend op een schaal van 1 tot 5. Deze waarden representeren de volgende waardeoordelen:

1 als de twee doelstellingen even belangrijk zijn

3 als D_1 belangrijker is dan D_2

5 als D_1 veel belangrijker is dan D_2

Voor oordelen waarbij de eerstgenoemde doelstelling minder belangrijk is dan de tweede gebruiken we de inverse van bovenstaande waarden. Dus:

$1/3$ als D_1 onbelangrijker is dan D_2

$1/5$ als D_1 veel onbelangrijker is dan D_2

Uiteindelijk is een gewogen score bepaald op basis van de weging door Palladion (25%), de gemeente (25%) en het bestuur (50%).

Dit heeft de volgende weging opgeleverd:

Betaalbaarheid	0,56
Leefbaarheid	0,21
Specifieke doelgroepen	0,13
Kwaliteit voorraad	<u>0,10</u>
Totaal	1,00

Scoor het huidig beleid (stap 10)

Op basis van het huidig ingerekende beleid is score in 2014 als volgt:

Betaalbaarheid:	16.327 woningen
Leefbaarheid:	16.178 woningen
Specifieke doelgroepen:	856 woningen
Kwaliteit voorraad:	17.120 woningen

Hieruit kunnen de volgende scores worden afgeleid:

Betaalbaarheid:	16.327 is groter dan 15.000	=	100%	= 1,00
Leefbaarheid:	$(16.178-15.000)/(17.000-15.000)$	=	59%	= 0,59
Specifieke doelgroepen:	$(856-800)/(1000-800)$	=	28%	= 0,28
Kwaliteit voorraad:	$(17.120-15.000)/(18.000-15.000)$	=	71%	= 0,71

De weging van de doelstellingen was als volgt bepaald:

Betaalbaarheid:	0,56
Leefbaarheid:	0,21
Specifieke doelgroepen:	0,13
Kwaliteit voorraad:	<u>0,10</u>
Totaal	1,00

De gewogen gemiddeld score is dan:

Betaalbaarheid:	$0,56 * 1,00 * 10 =$	5,60
Leefbaarheid:	$0,21 * 0,59 * 10 =$	1,24
Specifieke doelgroepen:	$0,13 * 0,28 * 10 =$	0,36
Kwaliteit voorraad:	$0,10 * 0,71 * 10 =$	<u>0,71</u>
Totaal		7,91

Koppeling van beide waarderingen (stap 11)

Als laatste stap wordt het gealloceerd vermogen uit stap 3 (€ 1.028.535) gekoppeld aan de score van stap 10 (7,91). Dit levert de volgende allocatie per doelstelling op:

Doelstelling	Score	Allocatie
Betaalbaarheid	5,60	728.166
Leefbaarheid	1,24	161.237
Specifieke doelgroepen	0,36	46.811
Kwaliteit voorraad	<u>0,71</u>	<u>92.321</u>
Totaal	7,91	1.028.535

Aangezien dit de eerste keer is dat op deze wijze inzicht wordt gegeven in allocatie van vermogen aan doelstellingen zijn nog geen vergelijkende cijfers voorhanden.

Daarnaast wordt opgemerkt dat deze methodologie nog verder verfijnd moet worden naar buurt- en stadsdeelniveau.

Om tijdens de verdere uitwerking van deze methodologie toch "de vinger aan de pols" te kunnen houden zijn met de gemeente en Palladion de volgende prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2004-2006:

Betaalbaarheid:	het aantal woningen in de kernvoorraad plus neemt maximaal af met 4% in 2004, 3,75% in 2005 en 3,5% in 2006
Leefbaarheid:	de investeringen in voorraadbeheerplannen zijn in 2004 minimaal € 14 miljoen, in 2005 minimaal € 20 miljoen en in 2006 minimaal € 25 miljoen
Specifieke doelgroepen:	er worden minimaal 20 woningen toegevoegd in 2004, 25 in 2005 en 30 in 2006
Kwaliteit voorraad:	het aantal woningen dat conform het vastgestelde kwaliteitsniveau binnen de Dageraad minimaal niveau 3 haalt, stijgt jaarlijks met minimaal 500 woningen

De realisatie in 2004 is als volgt:

Betaalbaarheid:	de afname van de kernvoorraad plus is 2,3%
Leefbaarheid:	de investeringen in voorraadbeheerplannen zijn uitgekomen op € 15,3 miljoen
Specifieke doelgroepen:	er zijn 12 woningen toegevoegd voor specifieke doelgroepen
Kwaliteit voorraad:	de stijging van het aantal woningen dat niveau 3 haalt is in 2004: 589 woningen

Drie van de vier doelstellingen zijn gehaald in 2004. De laatste doelstelling is niet gehaald vanwege een bouwvertraging in blok 5 op IJburg. De doelstelling voor 2005 zal worden verhoogd met 8. In totaal zijn er momenteel 43 woningen voor specifieke doelgroepen in aanbouw waarvan de verwachting is dat ze in 2005 worden opgeleverd.

Toelichting op de specifieke elementen uit de commerciële/ maatschappelijke resultatenrekening

Van de resultatenrekening is de toelichting op de overige waardemutatie (im)materiele vaste activa als volgt:

Onder deze post staat de mutatie in de marktwaarde in verhuurde staat vermeld. De marktwaarde in verhuurde staat is in 2004 toegenomen met € 49,4 miljoen (2003: € 35,7 miljoen). Het verschil in waarde kan worden veroorzaakt door waarderingsverschillen of door mutaties in het vastgoed. In onderstaand overzicht worden de verschillen geduid.

	2004	2003
Waarderingsverschillen:		
Wijziging risicovrije rentevoet	33.513	15.062
Wijziging risico-opslag rentevoet	10.036	6.255
Wijziging leegwaarden	19.487	9.467
Wijziging eindwaarde	21.734	1.438
Wijziging huurparameter	-26.783	0
Overige waarderingsverschillen	<u>2.786</u>	<u>756</u>
	60.773	32.978
Mutaties in het vastgoed:		
Nieuwbouw	9.395	11.462
Verkoop	-22.479	-7.259
Sloop	0	-3.689
Aankoop	<u>1.743</u>	<u>2.186</u>
	-11.341	2.700
Totaal	49.432	35.678

De daling van de risicovrije rentevoet levert in beide jaren de belangrijkste bijdrage in de stijging van de waarde. In 2004 is op advies van DTZ Zadelhoff de eindwaarde (exit yield) aangepast vanwege veranderde marktomstandigheden in de afgelopen drie jaar.

De wijziging van de huurparameter is geheel te danken aan het loslaten van het huurbeleid conform de commissie Vermeulen. Er is nu rekening gehouden met het aangekondigde huurbeleid van minister Dekker.

Bijlage III: Geïnterviewde bestuurders van woningcorporaties en stakeholders

Geïnterviewde bestuurders van woningcorporaties:

Woningcorporatie	Woonplaats	Bestuurder
Staedion	Den Haag	Jacques van Geest
Rochdale	Amsterdam	Hubert Möllenkamp
Woonbron	Rotterdam	Johan Over de Vest
Vivare	Arnhem	Eric Angenent
Mitros	Utrecht	Theo Woertman
Wonen Limburg	Roermond	Rudy de Jong
Wonen Breburg	Breda	Ton Streppel
Nijestee	Groningen	Pieter Bregman
A7 corporaties	Drachten	Cees Oprins
De Woonplaats	Enschede	Fons Catau
Haag Wonen	Den Haag	Wim Gestel

Geïnterviewde stakeholders

Stakeholder	Woonplaats	Bestuurder/directeur
Aedes	Hilversum	Peter Boerefijn
WSW	Huizen	Roland van der Post
Centraal Fonds Volkshuisvesting	Naarden	Jan van der Moolen
Nederlandse Woonbond	Amsterdam	René van Genugten
BNG	Den Haag	Pim Vermeulen

Bijlage IV: Vragenlijst ten behoeve van interviews bestuurders woningcorporaties

Woningcorporatie:

Bestuurder:

Datum interview:

Het interview bestaat uit een drietal soorten vragen:

- Stellingen met standaard antwoorden
- Vragen waarbij een cijfer gegeven moet worden
- Open vragen

Algemeen deel

1. Ik vind transparantie in de jaarrekening van een woningcorporatie:
 - a. zeer belangrijk
 - b. belangrijk
 - c. noch belangrijk, noch onbelangrijk
 - d. onbelangrijk
 - e. zeer onbelangrijk
2. Ik lees per jaar het volgende aantal jaarrekeningen van collega corporaties:
 - a. minder dan vijf
 - b. vijf tot vijftien
 - c. meer dan vijftien
3. Ik vind de transparantie in de huidige jaarrekening van de gemiddelde woningcorporatie:
 - a. heel groot
 - b. groot
 - c. gemiddeld
 - d. matig
 - e. klein
4. Ik vind de transparantie in de jaarrekening van mijn woningcorporatie:
 - a. heel groot
 - b. groot
 - c. gemiddeld
 - d. matig
 - e. klein
5. Ik waardeer de poging om binnen de sector te komen tot transparantie in de jaarrekening van een woningcorporatie met het cijfer (waarde tussen 0 en 10):
6. Ik waardeer de transparantie in de gemiddelde jaarrekening van een woningcorporatie met het cijfer (waarde tussen 0 en 10):
7. Ik waardeer de poging om binnen mijn woningcorporatie te komen tot transparantie in de jaarrekening met het cijfer (waarde tussen 0 en 10):

8. Ik waardeer de transparantie in de jaarrekening van mijn woningcorporatie met het cijfer (waarde tussen 0 en 10):
9. Hebt u in uw jaarrekening over 2004 de salariskosten van de bestuurders vermeld per bestuurder en uitgesplitst naar basis salaris, bonus en pensioenlasten? Zo nee, waarom niet?
10. Wat zijn voor u de belangrijkste motieven om transparant te willen zijn?
11. Bent u voor totale openheid van zaken? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
12. Ik vind dat transparantie:
 - a. voorgeschreven moet worden
 - b. op eigen initiatief van de woningcorporatie tot stand moet komen
 - c. een combinatie moet zijn van antwoord a. en b.

Specifiek deel

13. Stel dat er een model ontwikkeld wordt waarbij inzichtelijk wordt gemaakt hoeveel vermogen een corporatie heeft gealloceerd aan elke doelstelling. Hoe zou u een dergelijke ontwikkeling typeren:
 - a. zeer belangrijk
 - b. belangrijk
 - c. noch belangrijk, noch onbelangrijk
 - d. onbelangrijk
 - e. zeer onbelangrijk
14. Stel dat er een model wordt ontwikkeld waarbij in geld wordt uitgedrukt hoeveel risico een corporatie loopt op basis van het door de corporatie ontwikkelde beleid. Hoe zou u een dergelijke ontwikkeling typeren:
 - a. zeer belangrijk
 - b. belangrijk
 - c. noch belangrijk, noch onbelangrijk
 - d. onbelangrijk
 - e. zeer onbelangrijk
15. Stel dat een model ontwikkeld wordt die de beide voorgaande modellen combineert en tevens toepasbaar gemaakt wordt voor een jaarrekening van een woningcorporatie. Hoe zou u een dergelijke ontwikkeling typeren:
 - a. zeer belangrijk
 - b. belangrijk
 - c. noch belangrijk, noch onbelangrijk
 - d. onbelangrijk
 - e. zeer onbelangrijk
16. Stel dat experts op diverse terreinen concluderen dat een dergelijk model een goede basis is voor een jaarrekening van een woningcorporatie. Zou u een dergelijk model dan gaan gebruiken of niet? Wat zijn daarbij de belangrijkste criteria?

Uiteenzetten methodologie op basis van stappenplan aan de hand van plaatjes

17. Wat vindt u van de keuze op uit te gaan van marktwaarde in verhuurde staat?
18. Wat vindt u van de keuze om uw eigen beleidswaarde af te zetten tegen marktwaarde in verhuurde staat?
19. Wat vindt u van de methode van paarsgewijze vergelijking?
20. Wat vindt u van het koppelen van de score op doelstellingen aan het gealloceerd vermogen?
21. Wat vindt u van deze methodologie als geheel?
22. Ik vind de transparantie in een jaarrekening op basis van deze methodologie:
 - a. heel groot
 - b. groot
 - c. gemiddeld
 - d. matig
 - e. klein
23. Ik waardeer de transparantie in een jaarrekening op basis van deze methodologie met het cijfer (waarde tussen 0 en 10):
24. Indien deze methodologie verder is uitgewerkt in accountantsprotocollen, zou u een dergelijke jaarrekening dan willen maken? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
25. Wilt u verder nog iets kwijt in dit gesprek?

Bijlage V: Vragenlijst ten behoeve van interviews bestuurders stakeholders

Stakeholder:

Bestuurder:

Datum interview:

Het interview bestaat uit een drietal soorten vragen:

- Stellingen met standaard antwoorden
- Vragen waarbij een cijfer gegeven moet worden
- Open vragen

Algemeen deel

1. Ik vind transparantie in de jaarrekening van een woningcorporatie:
 - f. zeer belangrijk
 - g. belangrijk
 - h. noch belangrijk, noch onbelangrijk
 - i. onbelangrijk
 - j. zeer onbelangrijk
2. Ik lees per jaar het volgende aantal jaarrekeningen van woningcorporaties:
 - a. minder dan tien
 - b. tien tot vijftientig
 - c. meer dan vijftientig
3. Ik vind de transparantie in de huidige jaarrekening van de gemiddelde woningcorporatie:
 - a. heel groot
 - b. groot
 - c. gemiddeld
 - d. matig
 - e. klein
4. Ik waardeer de poging om binnen de sector te komen tot transparantie in de jaarrekening van een woningcorporatie met het cijfer (waarde tussen 0 en 10):
5. Ik waardeer de transparantie in de gemiddelde jaarrekening van een woningcorporatie met het cijfer (waarde tussen 0 en 10):
6. Wat zijn voor u de belangrijkste motieven waarom woningcorporaties transparant moeten willen zijn?
7. Bent u voor totale openheid van zaken in de jaarrekening van woningcorporaties? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
8. Ik vind dat transparantie:
 - a. voorgeschreven moet worden
 - b. op eigen initiatief van de woningcorporatie tot stand moet komen
 - c. een combinatie moet zijn van antwoord a. en b.
9. Welke aspecten mist u het meest in de huidige jaarrekening van woningcorporaties?

Specifiek deel

10. Stel dat er een model ontwikkeld wordt waarbij inzichtelijk wordt gemaakt hoeveel vermogen een corporatie heeft gealloceerd aan elke doelstelling. Hoe zou u een dergelijke ontwikkeling typeren:
 - a. zeer belangrijk
 - b. belangrijk
 - c. noch belangrijk, noch onbelangrijk
 - d. onbelangrijk
 - e. zeer onbelangrijk

11. Stel dat er een model wordt ontwikkeld waarbij in geld wordt uitgedrukt hoeveel risico een corporatie loopt op basis van het door de corporatie ontwikkelde beleid. Hoe zou u een dergelijke ontwikkeling typeren:
 - a. zeer belangrijk
 - b. belangrijk
 - c. noch belangrijk, noch onbelangrijk
 - d. onbelangrijk
 - e. zeer onbelangrijk

12. Stel dat een model ontwikkeld wordt die de beide voorgaande modellen combineert en tevens toepasbaar gemaakt wordt voor een jaarrekening van een woningcorporatie. Hoe zou u een dergelijke ontwikkeling typeren:
 - a. zeer belangrijk
 - b. belangrijk
 - c. noch belangrijk, noch onbelangrijk
 - d. onbelangrijk
 - e. zeer onbelangrijk

Uiteenzetten methodologie op basis van stappenplan aan de hand van plaatjes

13. Wat vindt u van de keuze op uit te gaan van marktwaarde in verhuurde staat?
14. Wat vindt u van de keuze om de beleidswaarde van een woningcorporatie af te zetten tegen marktwaarde in verhuurde staat?
15. Wat vindt u van de methode van paarsgewijze vergelijking?
16. Wat vindt u van het koppelen van de score op doelstellingen aan het gealloceerd vermogen?
17. Wat vindt u van deze methodologie als geheel?
18. Ik vind de transparantie in een jaarrekening op basis van deze methodologie:
 - a. heel groot
 - b. groot
 - c. gemiddeld
 - d. matig
 - e. klein
19. Ik waardeer de transparantie in een jaarrekening op basis van deze methodologie met het cijfer (waarde tussen 0 en 10):
20. Wilt u verder nog iets kwijt in dit gesprek?

Bijlage VI: Vragenlijst expertgroep

1. Wat vindt u van de keuze op uit te gaan van marktwaarde in verhuurde staat?
2. Wat vindt u van de keuze om de beleidswaarde af te zetten tegen marktwaarde in verhuurde staat?
3. Wat vindt u van de methode van paarsgewijze vergelijking?
4. Wat vindt u van het koppelen van de score op doelstellingen aan het gealloceerd vermogen?
5. Wat vindt u van deze methodologie als geheel?
6. Draagt deze methodologie bij aan het vergroten van de transparantie?
7. Acht u deze methodologie levensvatbaar in de praktijk?
8. Wat moet er nog gedaan worden om een dergelijke methodologie in de sector te implementeren?
9. Hoe moet de communicatie worden opgetuigd?
10. Welke vragen zou u zelf nog beantwoord willen zien en heeft u zelf een suggestie voor het antwoord?

Bijlage VII: Communicatie- en implementatieplan

Inleiding

De expertgroep heeft geadviseerd om in hoofdlijnen een communicatie- en implementatieplan uit te werken. In deze bijlage wordt in hoofdlijnen een communicatie- en implementatieplan aangegeven. Beide plannen zullen voor een werkelijke implementatie in de praktijk nader uitgewerkt moeten worden.

Communicatieplan

De uitgewerkte methodologie is mijns inziens vernieuwend en in zekere mate complex. Beide elementen roepen bij een aantal partijen mogelijk weerstand op. Dit maakt het noodzakelijk om een goed communicatieplan te ontwikkelen.

De eerste keuze die daarbij gemaakt moet worden is of er een top-down of bottom-up strategie gekozen moet worden.

Bij een top-down gerichte benadering zal de aandacht en de communicatie in eerste instantie zijn gericht op beleidsmakers en toezichthouders zoals het Ministerie van VROM, politici zowel landelijk als lokaal, commissarissen van woningcorporaties en het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting.

Bij een bottom-up gerichte benadering is het van belang om in eerste instantie draagvlak te ontwikkelen bij bestuurders en medewerkers van woningcorporaties en in de periferie van woningcorporaties werkende bedrijven en instanties zoals bijvoorbeeld accountants, detachingsbureau's, adviesbureau's etc.

De keuze die gemaakt wordt tussen top-down of bottom-up is overigens nooit een zwart-wit keuze. Het gaat er met name om waar de primaire focus ligt.

Gezien de fase waarin de methodologie zich bevindt in relatie tot de toepasbaarheid bij het aantal corporaties die een dergelijke methodologie op korte termijn kunnen operationaliseren lijkt het verstandig om primair te kiezen voor een bottom-up strategie. Door eerst het draagvlak aan de basis te versterken kan daarna het draagvlak op bredere schaal worden opgepakt.

Hiervoor kunnen de komende zes maanden bijvoorbeeld de volgende activiteiten worden ondernomen:

- Een presentatie verzorgen voor de deelnemersraad van Aedes
- Een presentatie verzorgen voor de deelnemersraad en de projectleiders van de Aedex-IPD Corporatievastgoedindex (eerste primaire doelgroep die kan starten)
- Een presentatie verzorgen voor de applicatiebeheerders tijdens een applicatiebeheerdersbijeenkomst van WALs bij Ortec
- Een discussie organiseren met partijen die in de begeleiding van een mogelijke implementatie geld kunnen verdienen (accountants, adviesbureau's, detachingsbureau's etc.)
- Een gastcollege verzorgen bij het corporatie curriculum van de Amsterdam School of Real Estate
- Een artikel schrijven in Aedes Magazine

Voor de vervolgfase (na de eerste zes maanden) is het nuttig om een uitgebreid communicatieplan te maken aan de hand van een gedegen stakeholderanalyse zodat gericht met de verschillende doelgroepen kan worden gecommuniceerd.

Implementatieplan

Bij het implementatieplan kan in principe een tweesporenbeleid worden aangehouden namelijk de implementatie van het meetbaar maken van het beleid aan de hand van doelstellingen (stap 8 tot en met 10 van de methodologie) en de implementatie van de gehele methodologie. Ondanks dat er mijns inziens maar een half antwoord komt bij het meetbaar maken van het beleid aan hand van doelstellingen is dit halve antwoord meer dan de meeste corporaties nu hebben. Men wordt gedwongen om een zekere focus aan te brengen en daarover te communiceren. Mijn inschatting is dat de resultaten, los van het vermogensbeslag, ook uit de huidige operationele meerjarenprognosesystemen te halen is. Het grote voordeel hiervan is dat het aantal woningcorporaties die van dit deel gebruik kan maken veel groter is dan het aantal die de gehele methodologie kan implementeren. Hiervoor zijn namelijk de volgende randvoorwaarden vereist:

- Deelname aan de Aedex-IPD Corporatievastgoedindex.
- Het ingebruikhebben van het Woningcorporatie Asset en Liability Scenariosysteem (WALS) van Ortec.
- De waarderingen uit de Aedex-IPD Corporatievastgoedindex moeten integraal zijn opgenomen in WALS.
- Het portefeuillebeleid (nieuwbouw, herstructurering, verkoop, sloop, aankoop) en het operationele beleid (verhuur en beheer, dagelijks, mutatie en planmatig onderhoud, etc.) moet voor de komende tien jaar in beeld zijn gebracht.

De eerste twee randvoorwaarden moeten absoluut zijn ingevuld anders is het niet mogelijk. De laatste twee randvoorwaarden kunnen ook tijdens het implementatieproces worden opgepakt. Voor beide implementaties geldt dat het verstandig is om met een klein groepje te starten (directie met managementteam bijvoorbeeld) en stap voor stap de implementatie te volgen waarbij het stappenplan uit deze masterproof als leidraad kan gelden. Het is hierbij van belang om te realiseren dat het niet op korte termijn af hoeft te zijn. De implementatie kan namelijk nauw samenhangen met het operationeel hebben van andere systemen. Als bijvoorbeeld de onderhoudstoestand van een complex is uitgedrukt in een cijfer wat, afhankelijk van het al dan niet uitgevoerde onderhoud, in de loop der tijd op- of afloopt, moet er in eerste instantie al wel een dergelijk systeem geïmplementeerd zijn om dit te kunnen meten.

Alvorens te beginnen met de implementatie is het zeer nuttig om eerst een algemene checklist af te lopen, die er in grote lijnen als volgt uit kan zien:

- Is er een strategisch beleidsplan?
- Is dit strategisch beleidsplan uitgewerkt in een ondernemingsplan?
- Is dit ondernemingsplan uitgewerkt in een tien jarig (des)investeringsplan?
- Is het operationeel beleid voor de komende tien jaar in kaart gebracht?
- Wordt er nu informatie gemist om voorgenoemde plannen op een goede manier in kaart te brengen?

Als de geschetste vragen op een voor de corporatie bevredigende manier zijn beantwoord kan de basisimplementatie in drie tot zes maanden worden afgerond (doorlooptijd). Nadat de basisimplementatie, hiermee wordt gezorgd dat het systeem in technisch zin werkt, is uitgevoerd begint de organisatorische implementatie. Hierbij zullen inzichten in de loop van de tijd veranderen doordat nu beschikt kan worden over informatie die voor de implementatie niet beschikbaar was.

Afhankelijk van de mate van beschikbaarheid van genoemde systemen in relatie tot de mate van professionaliteit van de organisatie zal het al dan niet nodig zijn om extern expertise in te huren om een dergelijke implementatie te begeleiden.