

Aedes Corporatie Vastgoedindex

Financieel effect van maatschappelijke

Voor het eind van het jaar kunnen corporaties zich melden voor deelname aan de Aedes Corporatie Vastgoedindex. Deze 'benchmark' is een meetinstrument om de eigen prestaties te kunnen vergelijken met die van collega-corporaties. De index biedt corporatiebestuurders tegelijk de gelegenheid tegenover bijvoorbeeld de gemeente of huurders met objectieve cijfers zichtbaar te maken wat de financiële effecten van hun maatschappelijke prestaties zijn. Dat kan corporaties van pas komen in onderhandelingen over het toekomstige huurbeleid of hun bijdrage aan de leefbaarheid in wijk of buurt. Een toelichting op het hoe en waarom van de Aedes Corporatie Vastgoedindex. Tekst: mr. Arnoud Vlak, illustratie: Peter van Hugten, Amsterdam.

Bestuurders van corporaties tonen de laatste jaren een groeiende behoefte aan managementinformatie die bijdraagt aan het verbeteren van hun prestatie als investeerder in sociale huurwoningen. Dat is een gevolg van het feit dat zij zich hebben ontwikkeld van beheerders tot maatschappelijke ondernemers. Ze zijn verantwoordelijk geworden voor het rendement van de eigen corporatieportefeuille en ze hebben daarbij te maken gekregen met toenemende concurrentie van commerciële woningexploitanten. Inzicht in de kwaliteit van hun onroerendgoedportefeuille, het effect van het aan- en verkoopbeleid en in het effect van hun eigen beslissingen als managers wordt steeds belangrijker. Factor daarin is de toenemende druk van overheden, huurders en andere belanghebbenden om inzicht te verschaffen in

hun maatschappelijke functie vervullen. De Stichting Aedes Corporatie Vastgoedindex wil door middel van een benchmark in die leemte voorzien.

Dit betekent overigens niet dat de maatschappelijke prestatie nog alleen in financiële termen wordt uitgedrukt en vergeleken. De maatschappelijke prestaties op zichzelf kunnen bijvoorbeeld met het visitatie-instrument zichtbaar worden gemaakt en beoordeeld.

In veel bedrijfstakken is een benchmark heel gewoon. Gegevens over de financiële prestaties, maar ook bijvoorbeeld cijfers over de mate van milieuvriendelijkheid worden bij elkaar gebracht. Dat gebeurt anoniem, zodat de concurrenten van elkaar niet weten wie welke gegevens heeft ingebracht. Dat gebeurt bij een onpartijdige en dus onafhankelijke orga-

wen hebben. Ze haken af zodra zij een begin van vrees hebben dat de concurrent hun cijfers beschikbaar krijgt of de cijfers voor een ander doel worden gebruikt. Hoewel het hen heel wat geld en vooral moeite kost, doen ze toch mee, omdat ze inzien dat het voordeel van het meedoen groot is. Dankzij de benchmark hebben bijvoorbeeld ondernemers in de chemische industrie heel wat voor hen onwerkbare milieuwetgeving weten te voorkomen. Aan de benchmark kunnen standaards worden ontleend en is meetbaar wie daar wel en niet aan voldoen. Daardoor worden de zwakkere bedrijven gemotiveerd hun prestaties aan te scherpen. Het is logisch dat wanneer de zwakke prestaties beter worden, daardoor het gemiddelde omhoog gaat. Omdat ze weten dat het gemiddelde stijgt, doen ze hun best om hun positie ten opzichte van de laatste index te verbeteren. Dat is overigens precies waar ondernemers, dus ook zij die leiding geven aan maatschappelijke ondernemingen altijd naar streven: steeds beter presteren. Op steeds beter presterende werkorganisaties is de hele economische vooruitgang gebaseerd.

Het verschijnsel benchmarking vindt in binnen- en buitenland steeds meer ingang. Niet alleen in het commerciële bedrijfsleven, ook daarbuiten. Zelfs in het onderwijs bijvoorbeeld levert het Cito prestatiemetingen waaruit valt af te leiden hoe goed of slecht het docententeam presteert. Daarbij wordt rekening gehouden met bijvoorbeeld de factor dat een school al dan niet in een achterstandswijk staat. Het zijn over het algemeen de zwakke presteerders die niet aan benchmarking meedoen of die de meetmethode kritiseren.

Enmalige deelname loont niet; inzicht in de ontwikkeling geeft de meerwaarde

de effectiviteit en de efficiency van de corporaties. Voor een goed inzicht in dit soort vraagstukken zijn alleen de 'eigen' cijfers niet meer voldoende. Er is behoefte aan vergelijkingsmateriaal.

Prestatievergelijking • Een goede ondernemer werkt voortdurend aan het verbeteren van zijn product of dienst. Dat geldt ook voor de corporatiebestuurder die als verantwoordelijke voor een maatschappelijke onderneming, naast 'normaal rendement' ook maatschappelijk rendement nastreeft. Tot nu toe was het onmogelijk objectief en onafhankelijk antwoord te krijgen op de vraag hoe die twee zich tot elkaar verhouden. Ook ontbrak het inzicht hoe de corporatie presteert in vergelijking tot collega-corporaties. Doordat dit inzicht ontbreekt bij de corporaties, ontbreekt het ook in de samenleving waarvoor de corporaties

nisatie die er scherp op toeziet dat de aangeleverde cijfers eerlijk zijn. De deelnemers in de benchmark krijgen in ruil voor hun gegevens (en uiteraard tegen betaling) cijfers over bijvoorbeeld het rendement op geïnvesteerd vermogen, of over de uitstoot van milieubelastende stoffen per eenheid product waaraan ze zich kunnen spiegelen. Over het algemeen levert de benchmark cijfers op over de gemiddelde prestatie, de slechtste prestatie en de beste. De deelnemer die zijn eigen gegevens vergelijkt met die van de benchmark weet daardoor of hij gemiddeld, beter dan, of minder dan gemiddeld, presteert.

Bedrijfsgevoelig • De deelnemers aan een benchmark stellen uiteraard alleen hun bedrijfsgevoelige gegevens beschikbaar aan een organisatie waarin zij absoluut vertrou-

Afzonderlijk lichaam • Sinds enkele jaren bestaan er voor de commerciële vastgoedmarkt een aantal benchmarks: voor de ▶

De index levert drie gegevens op: het gemiddelde rendement van de deelnemende corporaties, het rendement van de best presterende en dat van de minst presterende

woningmarkt, voor de kantorenmarkt en voor de winkelmarkt bijvoorbeeld. Voor de maatschappelijke ondernemingen die corporaties zijn, bestond er niet zo iets. Daarin komt met ingang van dit jaar verandering. Corporaties en Aedes hebben ingezien dat er behoefte bestaat aan een benchmark in corporatieland en hebben daarom het initiatief genomen. Om iedere schijn te vermijden dat de individuele gegevens van de deelnemers aan de benchmark zullen uitlekken, zijn de activiteiten ondergebracht in een juridisch afzonderlijk lichaam: de Stichting Aedes Corporatie Vastgoedindex

Het maken van een benchmark is een vak apart. Er zijn weinig bedrijven die er echt goed in zijn. De Stichting Aedes Corporatie Vastgoedindex heeft voor het maken van de benchmark een contract gesloten met het Britse bedrijf Investment Property Databank (IPD) in Londen. Dat produceert al vijftien jaar lang gezaghebbende benchmarks voor de institutionele onroerendgoedsector. Dit bedrijf heeft geen enkele binding met enige Nederlandse corporatie of een andere commerciële investeerder in vastgoed. IPD staat dus op voldoende afstand om de absoluut noodzakelijke onafhankelijkheid en betrouwbaarheid te kunnen garanderen. Dat is noodzakelijk omdat benchmarking in andere bedrijfstakken heeft geleerd dat iedere deelnemer aan de benchmark probeert zijn eigen cijfers te manipuleren om zo positief mogelijk uit de benchmark naar voren te komen. De Stichting Aedes Corporatie Vastgoedindex heeft niet de illusie dat dit in de corporatiewereld anders zal zijn. Daarom zijn er waarborgen ingebouwd om dit zo veel mogelijk te voorkomen, inclusief regelmatige steekproeven.

Extern gelegitimeerd • IPD heeft zijn bestaande model aangepast aan het feit dat corporaties geen commerciële, maar maatschappelijke ondernemingen zijn. Daarom zullen behalve de financiële prestaties ook de financiële inspanningen ten behoeve van de maatschappelijke prestaties vergelijkbaar worden gemaakt. Om de maatschappelijke prestaties als factor eerlijk te kunnen wegen, telt in de Aedes Corporatie Vastgoedindex alleen mee wat in schriftelijke (beleids-) overeenkomsten is vastgelegd met bijvoorbeeld de gemeente of een bewonerscomité. Dat geldt voor afspraken over een lagere huurprijs dan de markthuurlen en ook voor de maatschappelijke uitgaven en bestedingen aan bijvoorbeeld de leefbaarheid van wijk of buurt. Van belang is namelijk niet zozeer wat de corporaties zelf een maatschappelijke prestatie vinden. Wat mensen vinden die daar belang bij hebben, is net zo belangrijk.

De Stichting Aedes Corporatie Vastgoedindex en IPD zijn met vijftien corporaties aan het werk om tot een betrouwbare benchmark voor de corporaties te komen. De komende maanden worden de kinderziekten uit het systeem gehaald, zodat naar verwachting de benchmark vanaf 2002 volledig operationeel is en iedere corporatie die dat wenst, kan deelnemen.

De Aedes Corporatie Vastgoedindex levert de deelnemers als gezegd een aantal 'spiegels' op. De eerste is een zogeheten portfolioanalyse. Daarmee krijgen de corporaties inzicht in de financiële (en maatschappelijke) prestaties van de onroerendgoedportefeuille als geheel. Daarnaast geeft deze analyse inzicht in de vraag hoe de verschillende onderdelen van de portefeuille preste-

ren en hoe die prestaties uitvallen wanneer ze onderling worden vergeleken. Zo wordt duidelijk welke bijdrage aan het rendement elk segment van het corporatiebezit heeft geleverd. De benchmark geeft bovendien inzicht in het presteren van de corporatieportefeuille ten opzichte van het gemiddelde van de hele groep. Op die manier ontstaat optimaal inzicht in de financiële effecten van het beleid dat de corporatie voert.

Publiciteit • De index geeft inzicht in het directe rendement, dus op de netto-inkomsten afgezet tegen het gemiddeld geïnvesteerd vermogen. Dat directe rendement wordt uitgedrukt in een percentage. De index levert – zoals gebruikelijk in indexen – drie gegevens op: het gemiddelde directe rendement van de deelnemende corporaties, het rendement van de best presterende corporatie en dat van de minst presterende. Wie dat zijn, dat maken de Stichting Aedes Corporatie Vastgoedindex en IPD niet bekend. Alleen het gemiddelde wordt openbaar gemaakt. Voorzover andere gegevens gepubliceerd worden, gebeurt dat anoniem. Het staat de deelnemende corporaties overigens vrij hun eigen prestaties in vergelijking tot de benchmark zelf te publiceren. Ze zijn het niet verplicht; deelnemen aan de benchmark gebeurt op vrijwillige basis.

Dit publiciteitsbeleid geldt ook voor het indirecte rendement dat de waarde-stijging (of daling) van het corporatiebezit meet. Het verschil tussen de waarde aan het begin van het jaar en de waarde aan het eind van het jaar levert een bedrag op, dat wordt gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen. Op die manier ontstaat een percentage voor het indirecte rendement. Het

Vastgoedindex



corporatiebezit wordt gewaardeerd op basis van de actuele waarde. Dus aan het begin van het jaar wordt vastgesteld wat de waarde is en aan het eind van dat jaar opnieuw. Daarbij geldt als waarderingsgrondslag de marktwaarde van de complexen in verhuurde staat. Bij het bepalen van de marktwaarde wordt ervan uitgegaan dat de partij die koopt de afzonderlijke woningen of appartementen in een complex na verloop van tijd verkoopt. Hierbij is niet van belang of de corporatie van plan is haar complexen daadwerkelijk te verkopen. Het gaat om een scenario dat het mogelijk maakt de waardeontwikkeling voor alle deelnemers op gelijke wijze te meten. Dankzij dat scenario is het ook mogelijk de invloed van de markt op die waarde te volgen. Bij het bepalen daarvan is niet van belang of het geïnvesteerd vermogen komt uit eigen middelen of uit financiering.

Maatschappelijk rendement • Wat de Aedes Corporatie Vastgoedindex bijzonder maakt is dat hij ook een maatstaf biedt voor het objectief meten van de invloed van maatschappelijke doelen op het rendement van de deelnemende corporaties. Dat maatschappelijk rendement is opgebouwd uit twee elementen: de lagere huur die corporaties in een aantal gevallen vragen en de uitgaven aan de leefbaarheid van wijk of buurt. Om dit maatschappelijk rendement te bepalen wordt het verschil berekend tussen de markthuurl (de huur die het huis of appartement op de vrije markt zou opbrengen) en de huur waartegen de corporatie de woning feitelijk verhuurt. Dat verschil wordt uitgedrukt in een afslag op het rendementspercentage. De invloed op het (direct) rendement van uitgaven aan de leefbaarheid van

de wijk of de buurt die ten laste komen van de exploitatie wordt op vergelijkbare manier berekend.

In de benchmark wordt uitgegaan van de theoretische situatie dat de corporatie geen corporatie is, maar een partij die streeft naar optimalisatie van de huuropbrengst. Vervolgens wordt de werkelijke situatie berekend. Het verschil tussen de theoretische situatie en de werkelijke situatie levert het beeld wat tot de maatschappelijke functie behoort en wat niet.

Dankzij deze methode wordt zichtbaar gemaakt wat de invloed is van de maatschappelijke prestaties op de 'commerciële' rendementen. Zodoende biedt de benchmark aan de deelnemende corporaties de mogelijkheid inzichtelijk te maken welke maatschappelijke prestaties zij hebben geleverd en wat die prestaties hebben gekost. Ze hebben daarmee een middel in handen om het door hen gevoerde beleid te legitimeren.

Die gegevens uit de benchmark zullen naar verwachting uitdagen tot discussie. Allereerst uiteraard discussies binnen de corporaties zelf bijvoorbeeld over de vraag of het geld van de corporaties goed wordt ingezet om maatschappelijke prestaties mogelijk te maken. Daarnaast zal de benchmark de deelnemende corporaties en de mensen die daarbij belang hebben, stimuleren hun maatschappelijke prestaties vast te leggen in overeenkomsten. Die maken voor alle betrokken partijen duidelijk wat er eigenlijk wordt geleverd, tegen welke prijs en wat de doelmatigheid daarvan is. Dat zal ongetwijfeld leiden tot meer toegesneden gesprekken tussen corporaties enerzijds en maatschappelijk betrokkenen zoals gemeentebesturen

of bewonersraden anderzijds. De vraag zal bijvoorbeeld boven tafel komen of het wel efficiënt is een bepaald bedrag in te zetten voor de specifieke doelgroep aan wie het ten goede komt.

Niet eenmalig • Corporatiemanagers die deelnemen aan de index maken hun financiële en maatschappelijke prestaties dus meetbaar en controleerbaar. Ze nemen daarbij dus een (gecalculeerd) risico. Voor het nemen van dat risico is de bereidheid vereist een substantiële hoeveelheid geld en moeite in te zetten. Kortom: deelnemen aan de Aedes Corporatie Vastgoedindex vraagt om ondernemerschap. De Stichting Aedes Corporatie Vastgoedindex is van mening dat het niet loont eenmalig aan de index deel te nemen. Dat levert 'slechts' een eenmalig plaatje op. Inzicht in de ontwikkeling geeft meerwaarde. Daarvoor is langdurige deelname nodig.

Het levert een schat aan managementinformatie op. De Stichting Aedes Corporatie Vastgoedindex streeft er uiteindelijk naar dat 70 tot 80 procent van het in de corporatiebranche geïnvesteerde vermogen bij de index betrokken zal zijn. ◀

Mr. Arnoud Vlak is directeur van de Stichting Aedes Corporatie Vastgoedindex.