

Van taakorganisatie tot maatschappelijk ondernemer

Bevordert prestatiemeting

Sinds de verzelfstandiging in 1995 hebben de corporaties zich ontwikkeld tot primair maatschappelijk gedreven marktpartijen. Huurders zijn klanten geworden het woningbezit heet nu orderportefeuille. Zijn dit slechts veranderingen in naam of is er werkelijk iets veranderd? En is dit ook terug te zien in de prestaties? Aan de hand van 'KWH-metingen' die sinds 1995 worden uitgevoerd, komen deze vragen aan de orde.

Arnoud Vlak
Aedex, Hilversum
Erwin Bel
KWH, Rotterdam

klanten en vastgoed zijn ontegenzeggelijk dé twee aspecten waar het bij woningcorporaties om draait. Het vastgoed vormt het middel waarmee corporaties de maatschappelijke doelstellingen ten behoeve van hun klanten beogen te realiseren. Zo beschouwd kan het een niet zonder het ander. Alvorens de voor deze twee aspecten belangrijkste prestatie-indicatoren - klantwaardering en vastgoedrendement - inzichtelijk te maken, worden de termen 'klanten' en 'vastgoedportefeuilles' nader beschouwd.

Van huurder naar klant

Een huurder 'klant' noemen, is namelijk geen woordenspel, maar een wezenlijke andere manier van denken en handelen die veel voor woningcorporaties betekent. Het woord 'klant' impliceert namelijk dat de wensen en behoeften van huurders het startpunt zijn voor de manier waarop de woningcorporatie haar dienstverlening organiseert.

Door de oriëntatie op de klant te leggen is een cruciale stap naar ondernemen gezet. Maar klanttevredenheid alleen is niet genoeg; er moet ook sprake zijn van een gezonde bedrijfseconomische basis. De per definitie

KWH - de historie

In 1995 nam een aantal Haagse corporaties het initiatief de klantwensen te definiëren en hun dienstverlening daarop in te richten. KWH (toentertijd Kwaliteitszorg Woningcorporaties Haaglanden, nu Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector) is door deze corporaties opgericht om de kwaliteit van de dienstverlening aan de klanten te meten en continue te verbeteren. Met het KWH-Huurlabel werden de klantwensen en klantbehoeften voor dienstverlening genormeerd en de prestaties van deelnemende corporaties inzichtelijk gemaakt en gecertificeerd. Het werken aan klantwaardering en klanttevredenheid heeft sinds 1995 een vlucht genomen. Inmiddels werken meer dan 35 procent van de woningcorporaties die ongeveer 50 procent van de totale Nederlandse sociale huurwoningvoorraad beheren, met het KWH-Huurlabel voortdurend en gestructureerd aan het voldoen aan de klantwensen. Daarnaast zijn nog vele andere goede initiatieven (Woonquest, INKpositiebepaling) waaruit blijkt dat corporaties zich op de klantwensen inrichten en klantgestuurd werken.

schaarse bedrijfsmiddelen zijn bij voorkeur doelmatig en efficiënt in te zetten. Het belangrijkste bedrijfsmiddel van de corporaties is het woningbezit. Corporaties beheren niet alleen hun woningen, ze leggen er ook buitengewoon veel vermogen in vast. Na de bruterij dragen ze alle daarmee samenhangende lusten én lasten. Corporaties zijn dus naast beheerders van, ook beleggers in vastgoed. En zo beschouwd zijn de te beheren woningen ook als onderdeel van een vastgoed(beleggings)portefeuille te zien. Begrippen als rendement op geïnvesteerd vermogen, de allocatie van het eigen vermogen, het hefboomeffect en de efficiencyratio hebben zo ook hun intrede bij de woningcorporaties gemaakt. Om de vermogensverschaffing- en vastgoedbeleggingsfunctie van corporaties te ondersteunen is de Aedex/IPD Corporatie Vastgoedindex ontstaan. Meer dan zestig corporaties die gezamenlijk meer dan dertig procent van de Nederlandse sociale huurwoningvoorraad exploiteren nemen aan deze op de internationale standaarden IFRS, GIPS en IPD gebaseerde bedrijfseconomische prestatiebenchmark deel.

professionalisering?

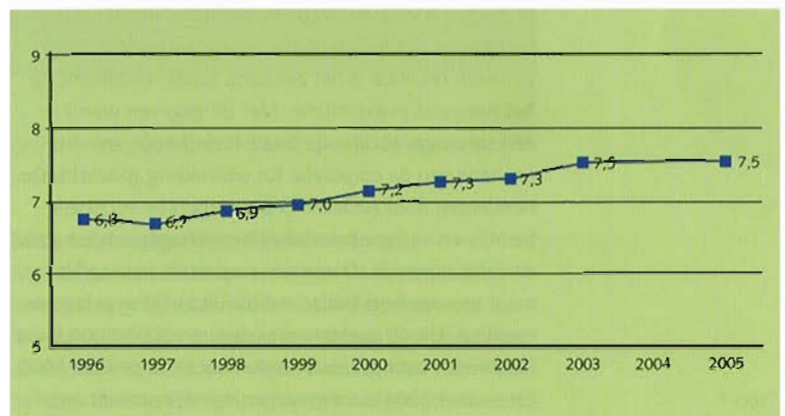


De huurder heet nu klant. (foto: Rob Niemantsverdriet, Rotterdam)

Met de ontwikkeling van taakorganisatie tot klantgestuurde maatschappelijke vastgoedonderneming hebben corporaties ontegenzeggelijk een enorme ontwikkeling doorgemaakt. De waardering door klanten en de realisatie van vastgoedrendement zijn belangrijke ijkpunten in de bedrijfsvoering van woningcorporaties en zijn ze tevens bron voor hun verdere professionalisering. Hierna wordt dieper ingegaan op de door woningcorporaties geleverde prestaties op het gebied van klantwaardering en vastgoedrendement.

Klantprestaties

Gestructureerd en voortdurend werken aan kwaliteit loont. In tien jaar tijd is het kwaliteitsniveau dat corporaties hun klanten bieden geleidelijk gestegen. Dit blijkt uit onderzoek aan de hand van de meetgegevens die verkregen zijn uit de metingen die al tien jaar worden uitgevoerd in het kader van het KWH-Huurlabel.¹ Het KWH-Huurlabel is één van de meetproducten van KWH waarmee corporaties de kwaliteit van hun dienstverlening in het verhuurproces inzichtelijk maken.



Steeds meer corporaties houden zich bezig met integraal werken aan kwaliteit. Dit blijkt uit de groei van KWH in aantal leden, maar ook in marktaandeel. In de begintijd van KWH waren vooral corporaties uit de regio Haaglanden lid van KWH. Tien jaar later is sprake van een landelijk verspreid netwerk. In 1995 kende KWH vijf deelnemers, in 2006 heeft KWH 174 leden met in totaal 230 vestigingen die worden gemeten. Het marktaandeel

Figuur 1
Gemiddelde score alle
labelonderdelen,
1997-2005

Figuur 2

KWH-scores en aantal deelnemende corporaties tussen haakjes. NB: zes corporaties zijn in meer dan één provincie actief, deze zijn meerdere keren meegeteld.



dat deze leden vertegenwoordigen is 51 procent. Het aantal corporaties dat het KWH-Huurlabel mag voeren is gestegen van twee in 1997 naar 133 in 2006 (tabel 1).

Vastgoedeconomisch presteren

Ook het continu en gestructureerd werken aan de verbetering van de vastgoedeconomische prestaties loont. Immers, zodra de corporatie dezelfde maatschappelijke *outcome* tegen geringere kosten en met minder risico en vermogensbeslag weet te realiseren, blijven er meer harde euro's over om nóg meer maatschappelijke doelen te behalen. Dit laat zich echter niet op dezelfde wijze als in de door KWH verzorgde kwaliteitsmetingen inzichtelijk maken. Het belangrijkste met de Aedex/IPD Index gemeten resultaat is het behaalde totale rendement op het vastgoed in exploitatie. Met dit gegeven wordt in één samengevat cijfer de totale bedrijfseconomische prestatie van de corporatie tot uitdrukking gebracht. De honderden door Aedex/IPD per corporatie verzorgde bedrijfs- en vastgoedeconomische metingen komen uiteindelijk samen in dit ene per corporatie, per marktsegment en voor heel Nederland tot uitdrukking gebrachte resultaat. Uit de analyses over de jaren 2000-2004 komt naar voren dat het totale rendement in de periode 2000 tot en met 2004 is toegenomen van 1,9 procent naar 8,5 procent. Deze ontwikkeling mag echter niet als direct gevolg van de deelname aan de Aedex/IPD Index

worden gezien. Rendementen fluctueren afhankelijk van de economische ontwikkeling in het algemeen en die op woningmarkt in het bijzonder. De hoogte van het voor het totaal van de markt gemeten rendement, 'de Index', is dan ook niet of nauwelijks te beïnvloeden door een individuele corporatie. De Index fungeert dan ook niet als norm voor het antwoord op de vraag of de corporatie het in vastgoedeconomische zin goed of slecht doet.

Er is dus een belangrijk verschil in hoe de invloed van het functioneren van corporaties op de metingen van KWH aan de ene en die van Aedex/IPD aan de andere kant moet worden geïnterpreteerd. KWH meet binnen het KWH-Huurlabel zeer nauwkeurig de processen van de woningcorporatie waarbij de klanten contacten hebben met de eigen organisatie. Door die processen vervolgens continu te meten en te verbeteren, waarbij de deelnemers de lat steeds hoger kunnen leggen, verbetert de waardering van de klanten, wat zich weer vertaalt in verbetering van de gemeten scores.

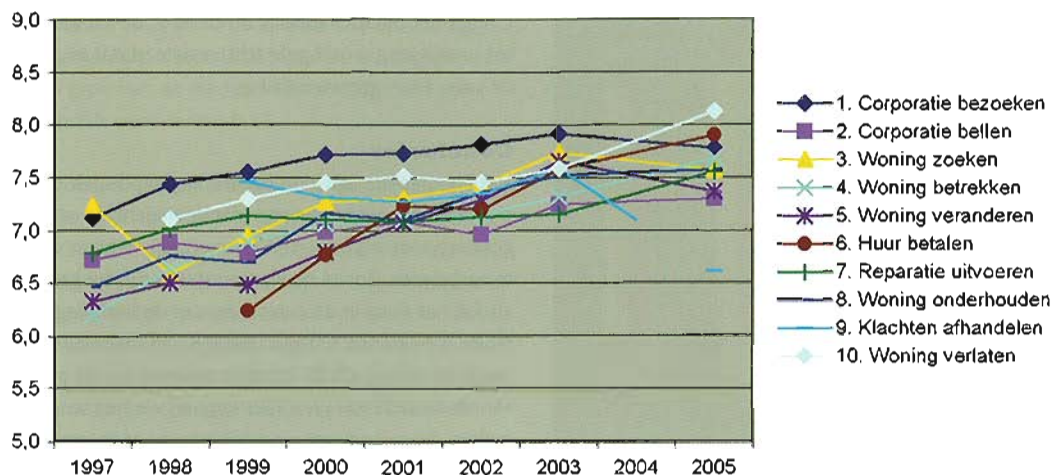
Aedex en IPD meten het bedrijfseconomische eindresultaat van alle bedrijfsprocessen van de woningcorporatie, afgezet tegen de context van de woningmarkt(en) waarin de corporatie werkzaam is. Of de corporatie erin slaagt succesvol conclusies te trekken uit eerdere metingen en deze effectief te vertalen naar de bedrijfseconomische huishouding, blijkt uit het antwoord op de vraag of het voor de eigen organisatie optimale rendement kan worden behaald tegen zo klein mogelijk risico's. De risico's worden beperkt door het vergroten van de kennis van de eigen vastgoedportefeuille, de woningmarkt(en) waarin de corporatie opereert, kennis van hoe vergelijkbare ondernemingen in dezelfde markten opereren, kennis van de ontwikkelingen in het verleden én kennis van welke beleidsbeslissingen tot verbetering hebben geleid en welke niet. Door deze kennis te gebruiken binnen het bestek van de nieuw te nemen beleidsbeslissingen, worden de ondernemersrisico's kleiner en stuurt de corporatie effectiever op de realisatie van haar economische waarde. In de door Aedex/IPD verzorgde metingen komt het risico tot uitdrukking in de spreiding van de voor de gehele deelnemersgroep gemeten rendementsresultaten. Aanvankelijk was de spreiding relatief groot, maar deze is na verloop van tijd afgenomen.

Dit lijkt de conclusie te rechtvaardigen dat corporaties, door langer met de Aedex/IPD Index te werken, beter in

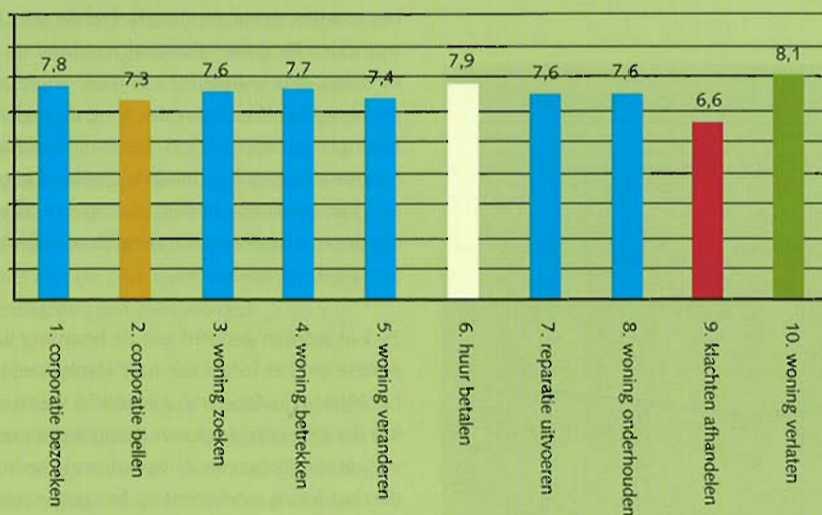
Tabel 1

Ontwikkeling van het KWH-label

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Aantal leden	5	13	28	52	79	107	127	145	162	172	169	174
Aantal woningen	32.048	83.324	179.466	333.294	506.351	689.365	803.645	923.995	1.014.320	1.086.909	1.146.053	1.135.636
% marktaandeel	1	4	8	14	22	29	34	38	42	45	51	51
Aantal labelhouders	-	-	2	5	18	35	64	79	110	133	133	-



Figuur 3
Gemiddelde scores per
labelonderdeel 1997-
2005.



Figuur 4
Overzicht gemiddelde
score labelonderdelen in
2005.

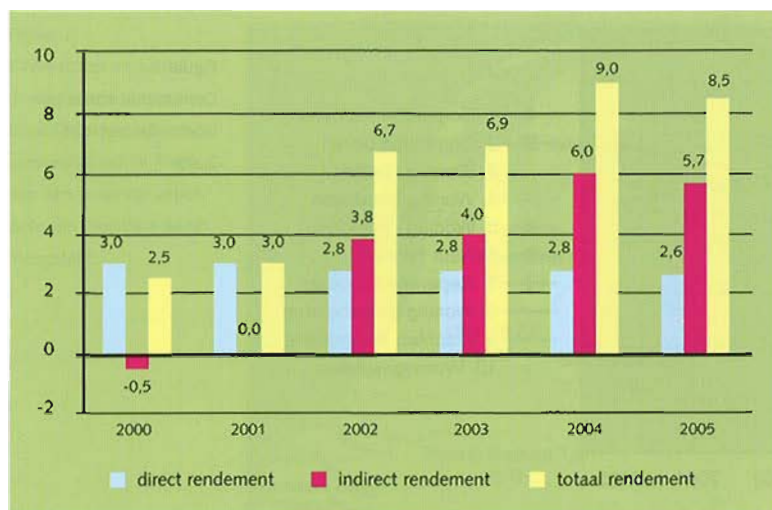
staat zijn hun risico's te managen. Evenals dat voor de door KWH door de jaren heen gemeten resultaten geldt, moet hierbij een voorbehoud worden gemaakt ten aanzien van de invloed die de gestage groei van de in de meting betrokken groep corporaties op het gemeten risico heeft.

Rome en Parijs zijn niet op één dag gebouwd. Hetzelfde geldt voor de ontwikkeling van de professionalisering van de woningcorporaties en de instrumenten die zij daarbij gebruiken. Ook voor de onder de Aedex/IPD Index liggende vastgoedstuuringsprincipes geldt dat steeds meer corporaties dit binnen hun bedrijfsvoering hoog op de agenda zetten. Dit blijkt ook uit de gestage groei van de aan de Aedex/IPD Index deelnemende corporaties: 11 met 247.000 woningeenheden met betrekking tot de over het Indexjaar 2000 gepubliceerde index en 53 met 756.000 woningeenheden met betrekking tot

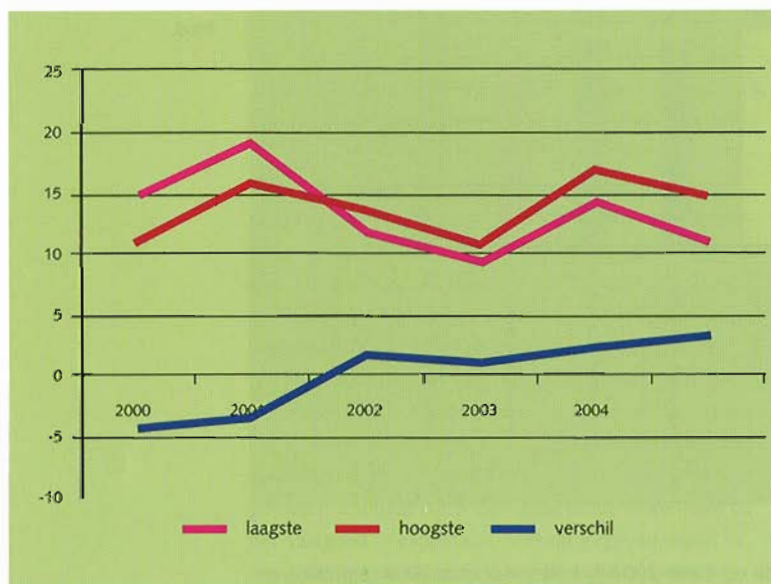
de op 8 mei 2007 over het Indexjaar 2006 te publiceren Index.

Maatschappelijk dividend

Met de Aedex/IPD Index verkrijgen de deelnemers tevens inzicht in het effect van beslissingen om een huur te vragen die lager is dan de markthuur. Daarnaast meet de Aedex/IPD Index de invloed van uitgaven voor het beheer van de leefomgeving op het vastgoedrendement. Daarvoor worden de portefeuilles van de deelnemers onderverdeeld in een zogeheten primair maatschappelijk en een niet-primair maatschappelijk deel. Omdat corporaties er bewust voor kiezen bij de primair maatschappelijke portefeuille de huren laag te houden en extra kosten te maken voor het beheer van de leefomgeving, heeft dit effect op het door hen gerealiseerde vastgoedrendement. Dit is als gevolg van deze beleidskeuzes lager dan het rendement dat ze zouden kunnen



Figuur 5
Rendementen 2000-2004



Figuur 6
Verschil tussen laagste en hoogste rendement per fonds

behalen als ze de woningportefeuille volledig marktconform zouden exploiteren. Het percentage van het mogelijk te behalen rendement dat door deze keuze direct aan de samenleving ten goede komt, is het 'maatschappelijk dividend'. In de grafiek is te zien hoe dit percentage zich over de periode 2000 tot en met 2004 heeft ontwikkeld. De waar te nemen daling van dit percentage betekent overigens niet dat de deelnemende corporaties zich steeds minder economische offers getroosten om hun maatschappelijke doelstellingen te realiseren. De daling is voornamelijk te verklaren door het feit dat de marktwaarde van de woningen relatief sterker is gestegen dan het economische offer dat de corporaties brengen.

Omdat het maatschappelijk dividend in de marktwaarde tot uitdrukking wordt gebracht, resulteert dat in de over de jaren heen gemeten daling.

Conclusies

Het voorgaande laat zien dat woningcorporaties de prestaties op het terrein van klanttevredenheid en vastgoedeconomisch presteren aanmerkelijk hebben weten te verbeteren. Zowel de klantprestaties zijn toegenomen alsook het risico in de exploitatie van de vastgoedportefeuille is begrensd. Dit zijn uitingen van toenemende professionaliteit. Of dit is toe te rekenen aan de meting van de betreffende prestaties kunnen we niet hard maken. Dit neemt niet weg dat het wel aannemelijk is dat zodra corporaties zich bewuster zijn van de doelen die ze willen bereiken én de prestaties die daarvoor geleverd moeten worden, ze de bedrijfsvoering zo zullen inrichten dat de geleverde prestaties continu kunnen worden gemeten met als doel de prestaties te optimaliseren. De grote uitdaging waarvoor de corporaties nu staan, is te komen tot een meer 'multifocale' benadering van de conclusies die zij uit de onderscheiden metingen kunnen trekken. Een naar aanleiding van een meetresultaat op het ene beleidsgebied genomen beslissing kan binnen de bedrijfsvoering van corporaties leiden tot een beslissing die (negatieve) effecten heeft op een ander beleidsterrein.

Zo kan worden gedacht aan de beslissing van een corporatie om het totaal van haar klantwaardering binnen het KWH-Huurlabel van gemiddeld 7,6 te verhogen tot 8,0 die omgekeerd tot een aanmerkelijke verslechtering van de efficiëntie van de operationele bedrijfsvoering en dito het totale rendement op het geïnvesteerde vermogen leidt. Het is dan ook aan de corporatie om hierin, in samenspraak met de eigen belanghouders, het gewenste evenwicht te bepalen.

Het is dan wel van belang de mechanismen inzichtelijk te krijgen die het evenwicht tussen de met verschillende meetsystemen transparant te maken prestaties beïnvloeden. Voor wat betreft de met KWH en Aedex/IPD te meten prestaties gaat het dan bijvoorbeeld om het zoeken naar antwoorden op vragen zoals:

- Wat zegt een klanttevredenheidsscore gemeten met het KWH-Huurlabel van 7,4 in relatie tot een maatschappelijke dividendscore gemeten met Aedex/IPD van 2,6 procent?
- Wat betekent een klanttevredenheidsscore gemeten met het KWH-Huurlabel van 7,4 in relatie tot een maatschappelijke belanghoudersscore gemeten met het KWH-Maatschappijlabel van 6,2 bij een maatschappelijk dividendscore gemeten met Aedex/IPD van 1,8 procent?
- Welke conclusies zijn te verbinden aan de groei van

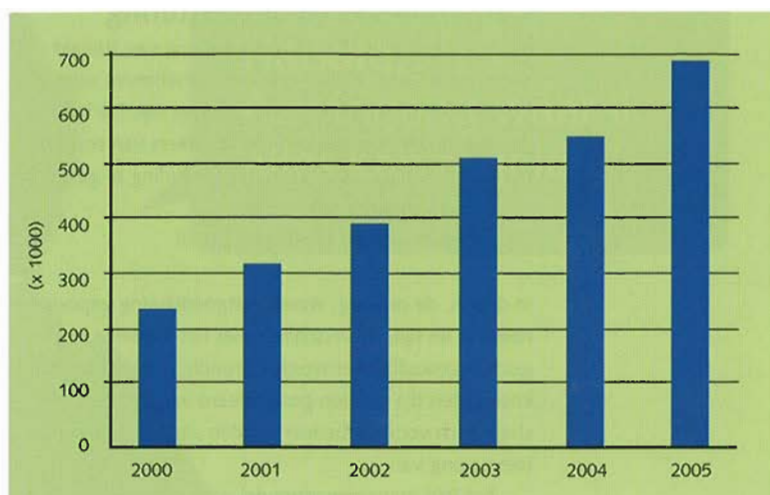
de klanttevredenheid gedurende drie opeenvolgende jaren met in totaal 0,6 tegen de achtergrond van een groei van de medewerkerstevredenheid over diezelfde periode van 0,1?

Bij het zoeken naar het antwoord op dergelijke vragen is bovendien cruciaal begrip te krijgen van het niveau waarop bij voorkeur een verbinding tussen de met verschillende meetsystemen inzichtelijk te krijgen prestaties is te leggen. Is dat op het niveau van de branche als geheel, dat van een bepaalde regio of juist dat van de individuele woningcorporatie? En wat betekent dit voor de wijze waarop organisaties als KWH en Aedex hun informatie ten behoeve van de aangesloten deelnemers en de buitenwereld ontsluiten. Is het introduceren van multifocale *benchmarks* op landelijk of regionaal niveau hiervoor wel een geëigend middel?

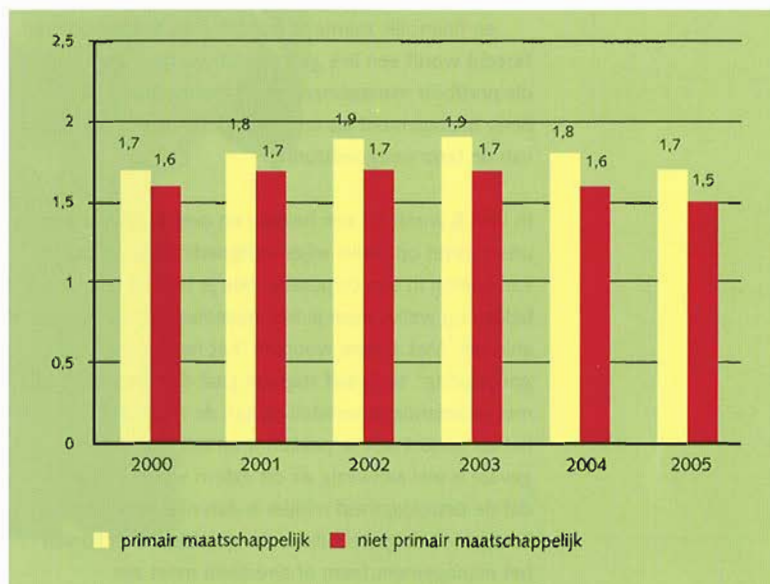
De zoektocht naar het antwoord op al deze vragen zien wij vooral als een uitdaging voor de corporaties zelf. Zij zijn het immers die in eerste én laatste instantie verantwoordelijkheid dragen voor de door hen te leveren prestaties. Een wat wij 'multifocale' benadering van bedrijfsvoeringdoelstellingen noemen, is hiervoor noodzakelijk. KWH en Aedex faciliteren hun deelnemers bij het zoeken van de evenwichten en mechanismen tussen de prestaties die met de door ieder van hen in stand gehouden standaarden gemeten worden.

Noot

- 1 Het huurlabel kent tien onderdelen te weten: Corporatie bezoeken, Corporatie bellen, Woning zoeken, Woning betrekken, Woning veranderen, Huur betalen, Reparatie uitvoeren, Woning onderhouden, Klachten afhandelen, Woning verlaten. Het samengestelde gemiddelde is geleidelijk gestegen van 6,8 in 1996 tot 7,5 in 2005. Als norm geldt 7,0.



Figuur 7
Aantal woningen in Aedex/IPD vastgoedindex



Figuur 8
Beleids effect primaire en niet-primaire portefeuille