

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/46042>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-16 and may be subject to change.

# MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT VAN VASTGOED

*Maatschappelijk rendement is de kern van het bestaansrecht van corporaties. Het laat zien wat de verhouding is tussen de maatschappelijke effecten van activiteiten van de corporatie en de input die nodig is om die activiteit te kunnen ondernemen. In het actuele debat is veel aandacht voor het rendement van activiteiten die corporaties ondernemen náást het investeren in vastgoed<sup>1</sup>. Velen zien die activiteiten als een terra incognita waar de corporatie nog veel ontwikkelingswerk moet verrichten om in samenspraak met stakeholders de juiste doelen en programma's te bepalen. Het gevoel is ook dat het risico groot is dat in dit soort activiteiten middelen worden verspild. Maar hoe zit dat met het maatschappelijk rendement van de kernactiviteit van corporaties, investeren in vastgoed? Kunnen we ook daarbij van maatschappelijk rendement spreken en is het 'in control'?*

*Dat is de vraag die wij in dit artikel proberen te beantwoorden.*

*George de Kam en Jochum Deuten*

Het rendement van vastgoed staat centraal in de sturing van het commerciële vastgoedbedrijf. Rendement is ook in die wereld niet eenduidig gedefinieerd. Rendement zegt iets over het nuttige effect van handelingen van de onderneming en in meer beperkte zin over de verhouding tussen baten dan wel inkomsten en het geïnvesteerde kapitaal. In dat geval spreken we over financieel rendement. Beleggers in vastgoed en een groeiend aantal woningcorporaties maken zoals bekend een onderscheid tussen direct en indirect rendement van hun portefeuille. Het directe rendement wordt bepaald door het resultaat van de lopende exploitatie. Bij indirect rendement gaat het om het effect van de waardeontwikkeling van de portefeuille.

Natuurlijk wordt het er niet eenvoudiger op als we ook nog eens het adjectief 'maatschappelijk' aan het begrip rendement verbinden. Het maatschappelijke omvat wezenlijke aspecten van de omgeving van ondernemingen. En er zijn twee groepen ondernemers die dat maatschappelijke een bijzondere plek willen geven in hun bedrijfsvoering. Aan de ene kant de bedrijven die werken vanuit de filosofie van het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Zij willen zich reken-

schap geven van de kosten en baten van hun handelen volgens het *triple-P*-principe: *People, Planet, Profit*. Aan de andere kant de bedrijven zoals corporaties, voor wie het behalen van maatschappelijk rendement de kern van hun bestaansrecht is.

Beide groepen ondernemers hebben meer dan gemiddeld oog voor de externe effecten van hun handelen. Die effecten kunnen negatief zijn – zoals in het geval van vervuiling – maar ook positief, zoals in het geval van de invloed van corporatie-investeringen op het omliggend vastgoed van derden. De lusten en lasten van externe effecten komen terecht bij individuele burgers, bij andere ondernemingen en bij de overheid.

In dit artikel concentreren we ons op maatschappelijke ondernemingen, op woningcorporaties. Zij investeren in vastgoed om diensten te produceren waarmee positieve externe effecten worden beoogd. Voor het actuele debat in Nederland is het verhelderend om dat te zien in het perspectief van Webster en Lai<sup>2</sup> die externe effecten in verband brengen met goederen waarvan de eigendomsrechten diffuus, niet eenduidig gedefinieerd zijn. Vanouds wordt dat soort goederen beheerd in het

publieke domein, maar dat kan leiden tot inefficiëntie. Een oplossing kan dan zijn om rechten opnieuw te definiëren in het private domein, zoals verhandelbare emissierechten in het geval van vervuiling. En het bijzondere van de Nederlandse situatie is dat een substantieel deel van het produceren en beheren van positieve externe effecten rond wonen is opgedragen aan corporaties. We zitten midden in het debat of dat efficiënt is: sommige corporaties leggen eigendomsrechten verder door naar de bewoner (denk aan Koopgarant en andere nieuwe eigendomsvormen). Anderen – meest buiten de corporatiewereld – willen de sturing binnen het publieke domein weer versterken. Om helderder positie te kunnen kiezen in dit debat is het van belang dat corporaties de externe effecten van hun handelen professioneel weten te beheren. Een manier om dat te doen is het ontwikkelen van methoden die inzicht geven in maatschappelijk rendement. Daarmee kan de corporatie grip krijgen op de effecten van haar handelen op mensen: de *outcome*. Wat betekent een investering in sociaal beheer bijvoorbeeld nu voor het woongenot. De activiteiten van de corporatie leveren de *output* die daarvoor nodig is: het directe materiële resultaat. Het verband tussen *output* en *outcome* wordt beschreven in een *theory of change*. Een werkdefinitie voor maatschappelijk rendement kan dan zijn: maatschappelijk rendement is de verhouding tussen de *outcome* en de *input* (investeringen die gedaan zijn om die *outcome* te realiseren).<sup>3</sup> In het vervolg van dit artikel passen we dit denkkader (zie Figuur 1) toe op het investeren in en exploiteren van vastgoed van woningcorporaties.

Onze beschouwing richt zich op twee categorieën vastgoed, de huur- en koopwoningen waarmee de sociale kerntaak wordt ingevuld, en de rijzende ster van het maatschappelijk vastgoed (zie artikel Catau). Laat het maatschappelijk rendement zich schatten?

### De functies van maatschappelijk rendement

Een benadering op basis van maatschappelijk rendement kan op verschillende momenten in het ontwikkelingsproces van vastgoed een rol spelen. In de initiatief- en ontwerpfasen gaat het om het bepalen van de scope van projecten en de selectie van en communicatie met partners. En in de exploitatiefase moet blijken of de beoogde *outcome* daadwerkelijk tot stand komt, en hoe deze zich verhoudt tot de kosten van de exploitatie. Daarvoor zijn monitorsystemen nodig die weer input leveren voor nieuwe op maatschappelijk rendement gerichte ontwerp cycli. Al naar gelang de fase waarin vastgoedprojecten zich bevinden dragen deze bij aan een of meerdere van de drie functies die een beter inzicht in maatschappelijk rendement voor een corporatie kan hebben:

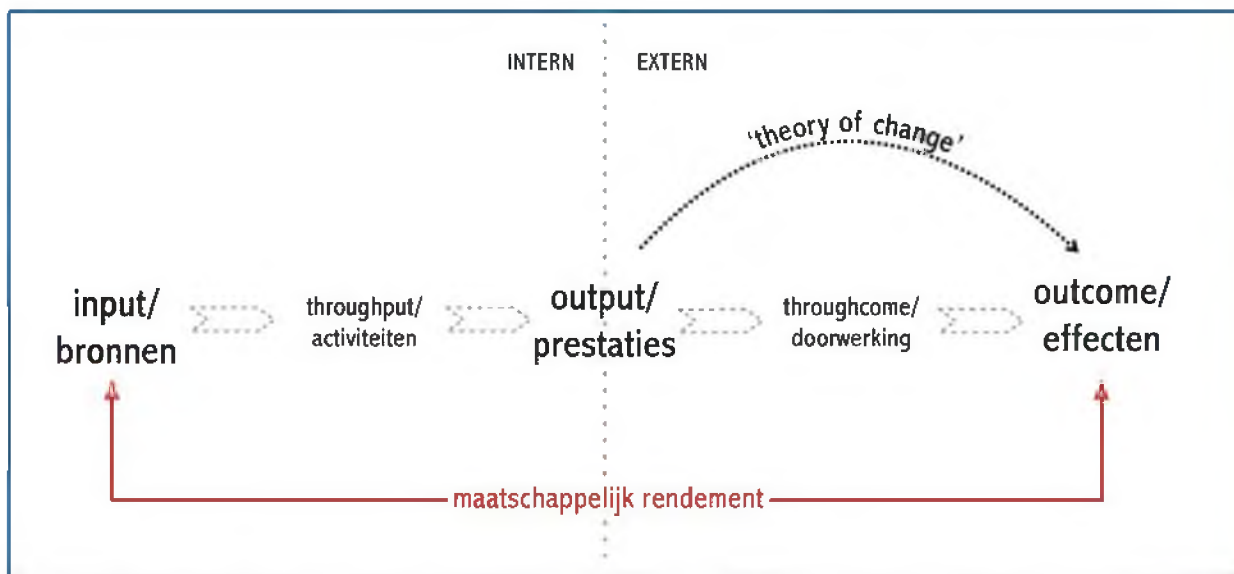
*Ondernemerschap* – Het verstevigen van het ambacht van ‘maatschappelijke projectontwikkelaar’. Om een goede, brede investeringskeuze te maken. En om de vastgoedportefeuille te managen op meer dan alleen financiële gronden.

*Verantwoording* – Het uitleggen waarom investeringen gedaan zijn en waarom onrendabele toppen genomen zijn (t.o.v. commercieel handelen). Met een benadering op basis van maatschappelijk rendement is dat beter uit te leggen, omdat niet alleen de (meer)kosten zichtbaar zijn, maar ook de opbrengsten.

*Gouvernante* – Het betrekken van derden, minder op basis van kosten (inputkant) en meer op basis van *outcome*. Praten over de *outcome* geeft een positief gesprek, over wat je met elkaar wilt bereiken. Dit kan als smeerolie dienen in het proces.

### Meervoudig rendement met dezelfde investering

Een benadering vanuit maatschappelijk rendement voegt een extra dimensie toe aan beslissingen over



Figuur 1. Het verband tussen output en outcome.

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

Tabel 1. Enkele kenmerken van direct, indirect en maatschappelijk rendement.

investeren in vastgoed, maar in tegenstelling tot direct en indirect rendement (zie Tabel 1) laat maatschappelijk rendement zich niet altijd uitdrukken in euro's. Het is zelfs niet altijd te tellen en voor sommige van de hierboven genoemde functies, zoals medesturing, is dat ook niet altijd nodig. De verwachting moet niet zijn dat keuzes met rekensommen gemaakt kunnen worden. Wel kan een breder en betrouwbaarder beeld neergezet worden en is het maatschappelijke bijvoorbeeld niet meer afhankelijk van een toevallige ambassadeur in het managementteam.

In Tabel 2 geven we een aantal voorbeelden van investeringen in vastgoed, met hun gevolgen voor direct, indirect en maatschappelijk rendement.

Bij maatschappelijk rendement gaat het (volgens onze definitie) om *outcome*. Deze is soms lastig te vangen in cijfers. Om toch kwantitatieve uitspraken te doen is daarom ook de makkelijker te tellen output van de corporatie van belang, inclusief de relatie hiervan met de *outcome*. De laatste twee kolommen van Tabel 2 illustreren dat de output vaak nog in de directe invloedssfeer van de corporatie ligt, maar de *outcome* een stuk minder, omdat daar vaak ook de bijdrage van andere partners bij nodig is.

De derde kolom laat zien dat bijna alle beleidskeuzes een negatief, hooguit neutraal effect hebben op het direct rendement. Een aantal beleidskeuzes met een (hoog) maatschappelijk rendement kunnen ook een positief effect hebben op de waardeontwikkeling van het vastgoed van de corporatie. Dat is een cruciaal element in het debat over de 'integrale of duurzame gebiedsexploïtatie', waarbij de redenering is dat de corporatie zijn investeringen in buurtvoorzieningen in de toekomst terug zal verdienen door extra waardeverstijging van de woningportefeuille. De achterliggende *theory of change* vraagt nog om nadere wetenschappelijke onderbouwing en – hier ligt een parallel met wonen met zorg – het is jammer dat de wetgever corporaties verbiedt om ook de bij voorzieningen horende diensten te leveren, omdat die mogelijk een veel groter effect op maatschappelijk en indirect rendement hebben dan het vastgoed waarin ze zijn ondergebracht.<sup>4</sup>

### Beschikbare methoden om maatschappelijk rendement van vastgoed te bepalen

De verzelfstandigde corporaties hebben de afgelopen jaren verschillende methoden ontwikkeld om beter zicht te krijgen op maatschappelijk rendement. Een daarvan – de Aedex – sluit expliciet aan bij de praktijken en cultuur van het beleggen in vastgoed. Enkele waardevolle brillen voor beter zicht op maatschappelijk rendement worden door Aedex aangereikt: (extra) kosten van activiteiten in sociaal beheer worden zichtbaar gemaakt, het effect van het om sociale redenen matigen van huren wordt duidelijk en de waardeontwikkeling van verschillende compartimenten van de portefeuille wordt gevolgd.

Het meest ver van de beleggingspraktijk staat *visitatie*, zoals de afgelopen jaren bij een aantal corporaties in praktijk gebracht door Raeflex. Hierin wordt de aandacht vooral gericht op het beleidsproces zelf en de communicatie daarover met *stakeholders*. Voor het daadwerkelijk bepalen van maatschappelijk rendement biedt Raeflex echter te weinig aanknopingspunten.

Ten slotte de *Transparantiemethodiek*, ontwikkeld door RIGO. Deze methode berekent de investeringsruimte van corporaties. De *transparantiemethodiek* laat echter niet zien wat het maatschappelijk rendement is van de lopende exploitaties en activiteiten waar deze financiële ruimte het resultaat van is of hoe het maatschappelijk rendement bepaald kan worden van (alternatieve) investeringsprogramma's waarmee de investeringsruimte kan worden benut.

De bestaande methoden zijn sterk in ontwikkeling, maar geven nog maar ten dele inzicht in maatschappelijk rendement. Geen enkele van de genoemde methoden bepaalt het maatschappelijk rendement door te kijken naar *outcome*. De maatschappelijke prestatie wordt bepaald als afgeleide van de output of van financiële gegevens. Voor het meten van en sturen op *outcome* biedt alleen *visitatie* een aanzet. De '*governance*-functie' die inzicht in maatschappelijk rendement kan hebben komt nog slecht uit de verf, en er zijn geen methoden waarmee een corporatie specifiek het maatschappelijk rendement van een project kan beoordelen.

Type vastgoed	Beleidskeuze	Effect op direct rendement	Effect op indirect rendement (waardeontwikkeling)	Maatschappelijk rendement	
				Output	Outcome
Goedkope huurwoning	Vraaghuur laag	(-)	0 / (-)	x woningen met gematigde huur	Nieuwe woning voor lage inkomens beschikbaar
	Extra sociaal beheer	(-) / (0)	0 / (+)	x minder overlast	Woongenot zittende huurders op peil
	Leefbaarheidsinvesteringen	(-) / 0	(+)	x speelplaatsen	Woongenot zittende huurders op peil
	Leveren welzijnsdiensten	(-)	0 / (+)	x uren jongerenwerk	Woongenot zittende huurders op peil; Maatschappelijke kansen jongeren
Overige woningen huur en koop	Investeren	(+ / -)	(+)	x woningen in diverse marktsegmenten	Aanbod, keuzevrijheid en doorstroming woningmarkt
Woningen met zorg	Bemiddeling zorgdiensten	(-)	0 / (+)	x zorgarrangementen	Langer zelfstandig wonen ouderen
	Investeren zorginfrastructuur	(-)	(+)	x m <sup>2</sup> verhuurbaar	Langer zelfstandig wonen ouderen
Maatschappelijk vastgoed	Investeren met gematigde vraaghuur	(-)	0 / (+)	x m <sup>2</sup> verhuurbaar tegen gematigde prijs	Woongenot zittende huurders
	(Welzijns)diensten leveren (zie ook onder goedkope huur)	(-)	0 / (+)	x uren buurtwerk	Woongenot zittende huurders

Tabel 2. (Maatschappelijk) rendement van beleidskeuzes vastgoed voor woningcorporaties: aspecten en relaties.

### Nieuwe instrumenten verkend

Deze witte vlekken vragen om nieuwe methoden om zicht te krijgen op het maatschappelijk rendement van woningen en maatschappelijk vastgoed. Daarvoor kunnen corporaties zich laten inspireren door ervaringen in andere sectoren en in het buitenland. Wat zijn nu enkele interessante methoden en wanneer zijn ze in te zetten?

Corporaties moeten soms keuzes maken tussen verschillende investeringsopties. De maatschappelijke meerwaarde van die opties willen ze dan mee laten tellen naast de ‘harde’ financiële informatie. Maar die maatschappelijke meerwaarde is soms lastig te objectiveren en te tellen. Cutt en Murray<sup>5</sup> beschrijven een methode, de ‘Value Sieve’ (‘waardenzeef’), waarmee de corporatie toch gestructureerd en verantwoordbaar tot een keuze kan komen, mede op basis van de maatschappelij-

ke effecten van de verschillende opties. De methode bestaat uit een stappenplan waarbinnen het oordeel van de betrokken besluitvormers centraal staat, en dus ook hun ervaring, professionaliteit en eigen overtuiging. De score van elke investeringsoptie op het niveau van *outcome* weegt hierbij mee tegen de achtergrond van vooraf vastgestelde doelstellingen en beschikbaar budget (al dan niet vastgesteld met de Transparantiemethodiek). De methode leent zich voor een open besluitvormingsproces waarin bijvoorbeeld een maatschappelijk team van ervaringsdeskundigen en inhoudelijke experts de keuze maken. Ze hebben kijk op het potentiële maatschappelijk rendement en met deze aanpak draagt dat bij aan het maken van een goede keuze.

Een tweede mogelijke aanpak bestaat uit het *evidence based*-werken. Deze aanpak is ontstaan binnen de

geneeskunde. Het idee dat een arts op basis van betrouwbare, actuele en getoetste informatie tot de best mogelijke behandeling kan komen. Dat lijkt logisch, maar in de praktijk blijken veel artsen toch meer te handelen op basis van eigen ervaring en verouderde kennis, wat niet noodzakelijkerwijs leidt tot de beste behandeling. Vertaald naar vastgoed: bij hoeveel beslissingen weet u of een investering onomstotelijk de beste is voor een specifieke maatschappelijke opgave? Er ontbreekt een gestructureerd inzicht over welke ingreep, onder welke omstandigheden, voor welke doelgroep, tot bepaalde effecten leiden. Op twee manieren kan hieraan gewerkt worden. Ten eerste kunnen corporaties zich meer toetsbaar opstellen. *Evidence based*-werken is namelijk ook een kwestie van houding om eigen veronderstellingen en kennis voortdurend te toetsen. Als er geen bewijs te vinden is of een maatschappelijke investering werkt, dan kunnen in ieder geval de veronderstellingen expliciet verwoord worden, op zo'n manier dat ze na verloop van tijd alsnog getoetst kunnen worden; om ervan te leren en om verantwoording af te leggen. Ten tweede kan op sectorniveau gewerkt worden aan een makkelijk toegankelijk overzicht van de beste en laatste kennis, opgedaan met goed uitgevoerd en betrouwbaar onderzoek. Daar kunnen corporaties uit putten om te komen tot de beste 'behandeling' van een specifieke, lokale opgave.

Een derde nieuwe methode is *Social Return on Investment*. De financiële kant van een vastgoedinvestering is bekend. Maar ook de maatschappelijke effecten, de *outcome*, laten zich in euro's uitdrukken, in ieder geval voor een belangrijk deel. Deze methode is daar op gericht. Door maatschappelijke effecten, ook als die zich na verloop van jaren of bij ander partijen voordoen, te kwantificeren en vervolgens te moneteriseren worden ze onder één noemer gebracht met (een groot deel van) de investering: de euro. Investeringsopties zijn dan makkelijker onderling te vergelijken. En ook de mogelijke winst bij andere partijen wordt zichtbaar en bespreekbaar. De uitkomsten kunnen daarmee de basis bieden voor het gesprek over betrokkenheid bij het project.



George de Kam is bijzonder hoogleraar maatschappelijk ondernemen met grond en locaties aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Jochum Deuten is adviseur bij Quattro Advies te Utrecht.

## Inzicht in maatschappelijk rendement van vastgoed en de duurzaamheid van het Nederlandse bestel

In het debat over de positie van woningcorporaties draait het om maatschappelijk rendement en om de vraag wie dat kan of mag bepalen. Maatschappelijk rendement wordt bepaald door *outcome*, die niet altijd eenvoudig te herleiden is tot output van de corporatie. Bij een publieke bepaling van de opgaven van corporaties neemt de overheid onder democratische controle de verantwoordelijkheid voor de relatie tussen output en *outcome*. De overheid doet dat – om bij de actualiteit te blijven – grof, op zijn Brussels door de scope te willen beperken tot woningen voor lage inkomens met gereguleerde toewijzing dan wel op zijn Haags met een betaalbaarheidheffing, of wat meer in maatwerk met een lokaal investeringsprogramma. Die grofheid kan tot inefficiëntie leiden, vergeleken met de flexibiliteit waarmee burgers zelf en maatschappelijke ondernemingen op (gereguleerde) markten vergelijkbare *outcome* tot stand kunnen brengen. Maar omdat maatschappelijke ondernemingen niet dezelfde gelegitimeerde *outcome*-bepalers zijn als de overheid, moeten zij zich sterk professionaliseren op het bepalen van en communiceren over hun maatschappelijk rendement, in het bijzonder in de lokale setting. Van organisaties die in betreffende vrijheid aan maatschappelijke doelen werken, mag de samenleving die professionaliteit eisen. Zij zullen aan de ene kant heel serieus moeten onderzoeken waar het overdragen van rechten naar bewoners zelf het hoogste maatschappelijk rendement heeft. En aan de andere kant veel scherper moeten neerzetten hoe zij met hun lokale investeringen maatschappelijk rendement realiseren. De spanning tussen 'Haagse' en lokale claims op corporatiemiddelen zal de komende jaren toenemen. Laat corporaties zich met hun *stakeholders* sterk maken voor een veelkleurige lokale woonpraktijk.

### Noten

1. Zie bijvoorbeeld het SEV-project 'Het maatschappelijke harder' in het kader van het programma Vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap ([www.sev.nl](http://www.sev.nl)).
2. Webster & Lai (2003) Property Rights, Planning and Markets – Managing Spontaneous Cities, Cheltenham, Edward Elgar
3. Voor een uitgebreide beschouwing over maatschappelijk rendement van woningcorporaties zie: Deuten & de Kam (2005) Weten van renderen – Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken, uitgave SEV, Rotterdam. ([www.sev.nl/pdlib/Wetenvanrenderen.pdf](http://www.sev.nl/pdlib/Wetenvanrenderen.pdf))
4. Verwezen zij naar Busman (2005) Op weg naar een duurzame gebiedsexploitatie – Een onderzoek naar de relatie tussen omgevingskwaliteit en vastgoedwaarde, Nijmegen, Radboud Universiteit, Masterscriptie Planologie
5. Cutt & Murray (2000) Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations, London, Routledge