



ir. C.A. Snoeijs

Cor Snoeijs is directeur van PRE Consultancy, gevestigd te Melick en met name actief in vastgoedbeheer en vastgoedontwikkeling in bijzonder woningcorporaties en zorginstellingen. PRE Consultancy sorteert voor op zich wijzigende regelgeving en als afgeleide aanpassing in bedrijfsvoering en financiering.

R. Franchimont RT/QC

Ron Franchimont is directeur van Infintief, gevestigd te IJsselstein. Infintief richt zich op de inrichting van de gehele financiële kolom zodat de juiste informatie beschikbaar komt om de organisatie te besturen. Daarbij wordt de kennis van de treasury en controlling gekoppeld aan ervaring opgedaan bij diverse ondernemingen. Zowel kleine ondernemers als starters behoren tot de opdrachtgevers.

Sectorale ontwikkelingen

In het belastingplan 2006 is er een aankondiging van wijziging van de vrijstelling voor woningcorporaties. Tijdens de behandeling in de Kamer heeft de staatssecretaris aangegeven de fiscale regelgeving aan te laten sluiten bij de Volkshuisvestelijke regelgeving. Zij kiest daarbij voor een level playing field tussen corporaties, commerciële verhuurders en beleggers. Een scheiding moet worden aangebracht tussen de maatschappelijke activiteiten en de commerciële activiteiten van een corporatie. Onderscheid tussen genoemde activiteiten zal in regelgeving worden vastgelegd en er zal onafhankelijk toezicht op worden uitgevoerd. Uitgangspunt blijft dat er Rijkssturing blijft op genoemde activiteiten met als primaire doelstelling het toewijzen van gereguleerde woningen aan de aandachtsgroep. Staatsteun mag daarbij alleen ten goede komen aan de sociale woningportefeuille. Qua wet- en regelgeving zijn zowel het Europadossier, beleidsvisie VROM met aanpassing BBSH als het belastingplan inzake beperking vrijstelling vennootschapsbelasting leading voor de toekomstige bedrijfsvoering.

Actualiteit

In januari 2007 is een vaststellingsovereenkomst opgezet tussen de belastingdienst en de koepel van woningcorporaties AEDES. Deze vaststellingsovereenkomst bevat de uitwerking van het besluit, de vrijstelling van vennootschapsbelasting voor de commerciële activiteiten van de corporaties te laten vervallen. Corporaties krijgen de kans om te kiezen tussen het scheiden van de administraties van de commerciële en vrijgestelde activiteiten of de belaste commerciële activiteiten in te zetten in een aparte juridische entiteit. Binnen de overeenkomst zijn afspraken gemaakt over de inbrengwaardering en over de verrekenprijzen van dienstverlening tussen de toegelateninstelling en de juridische entiteit. De contouren tekenen zich af van de inrichting van fiscale beleggingsinstellingen onder de toegelateninstelling voor commercieel vastgoed en woningen boven de Huur GewenningsToeslag (HGT thans 615,-).

De praktijk

De corporatie zal als vastgoedbelegger met name dienen te sturen op economische doelstellingen binnen de risicolimiet op eigen vermogen. Daarbij dient zij een visie te hebben op verwachte rendementen. De corporatie zal als maatschappelijk belegger de minimale doelstellingen die zij wil behalen dienen af te wegen ten opzichte van het maximale deel van het eigen vermogen dat mag worden ingezet. Op die wijze ontstaat een sturingsproces waarbij het maximaliseren van rendement op eigen vermogen wordt afgezet ten opzichte van het optimaliseren van maatschappelijke doelstelling versus kosten. Regelmatige risicoanalyse op het niveau Asset Liability Management is daarbij leading als ook het sturen op vastgoedwaarde. Een moderne corporatie stuurt daarbij op vastgoed binnen vooraf vastgestelde financiële randvoorwaarden, gefaciliteerd door financiële middelen en een toets op risico's met de

nodige flexibiliteit en creativiteit. De tijdshorizon wordt daarbij vastgesteld op 15 jaar. Insteek daarbij dient te zijn reguliere bedrijfswaarde (Borgingswaarde WSW) in te ruilen voor marktwaarde (marktwaarde in verhuurde staat, uitpond waarde, WOZ-waarde etc.).

Sector naar een andere verslaggeving

In het verleden is gediscussieerd over welke richting de sector op moet gaan als het gaat om de presentatie van de jaarrekening. Daarbij is afgesproken een onderscheid te maken tussen een externe- en een interne jaarrekening.

Intern om daarmee het strategischbeleid te kunnen sturen, bewaken en vanzelfsprekend te verantwoorden. De organisatie wil weten wat de slagkracht is en waar de risico's liggen, maar zeker welke kansen kunnen worden gegrepen. Natuurlijk wil de sector stakeholders tevreden stellen en regelgeving respecteren, echter regels zijn er om toe te passen en een presentatie van cijfers in een jaarrekening die ver af staat van de dagelijkse actualiteit waarop wordt gestuurd, vraagt een hoog abstractie en inlevingsvermogen vermogen van toezichthouders en andere geledingen binnen de organisatie die niet financieel zijn geschoold.

In de presentatie naar buiten probeert men zoveel mogelijk de jaarrekening 1op1 aan te laten sluiten bij de processen en de verantwoording daaromtrent. Hierdoor wordt de cyclus begroting, kwartaal rapportages en jaarverslaglegging een natuurlijk onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering en zijn verrassingen ten aanzien van de jaarcijfers uitgesloten. Om dit te kunnen doen is historische kostprijs geen goede schatter van de marktwaarde van het bezit en wordt daarmee het vermogen en daardoor de reikwijdte van de organisatie te laag voorgesteld. Daarbij is de fair value of ac-

tuele waarde of bedrijfswaarde benadering een betere schatter.

De geldende verslaggevingsregels zijn veelal ingesteld op verantwoording op basis van historische kosten, terwijl een toenemende behoefte is ontstaan aan een verantwoording die informatie geeft over actuele/ reële waarde (fair value). De laatste wijziging van de RJ 645 geeft hieraan voeding door actuele waarde als gelijkwaardig alternatief voor historische kosten te benoemen. Concreet betekent dit dat ook de sector een keuze moet maken met betrekking tot de door haar toe te passen grondslagen van waardering en resultaatbepaling. Extern gelden voor de stakeholders de RJ 645 en de "best practices" van het CFV als uitgangspunten.

Van de corporatie wordt een inspanning gevraagd om de juiste invulling te geven aan de veranderingen. Vaak wordt creatief omgegaan met regelgeving om de weergave van de vermogens aan te sluiten bij de situatie en omgeving waar de corporatie zich in bevindt.

Hierdoor sluit de verantwoording niet aan bij de intern sturing. Echter de omgeving waarin de corporatie opereert kan maatgevend zijn voor de te leveren prestaties. Er bestaat behoefte aan maatwerk en flexibiliteit die de corporatie in staat stelt daadwerkelijk weer te geven wat zij heeft gepresteerd en waartoe zij in staat is. Een concept dat alle keuzes richt zodat een duidelijke richting ontstaat en alle creativiteit positief benut wordt om te komen tot een benadering, die een oplossing kan bieden in de zoektocht naar het samenbrengen van de interne en externe informatie behoefte van de corporatie en voldoende flexibel is om maatwerk te bieden.

Sturen op waarde

Gekozen is voor de naam sturen op waarde. Daarbij wordt uitgegaan van het feit dat een corporatie niet iets bijzonders is als het gaat om sturing van een onderneming. Door de verschillende manieren waarop de corporatie aandacht verkrijgt ontstaat het beeld dat het een heel bijzondere organisatie is. Wel bijzonder bij corporaties is de kapitaalintensiviteit van het product en de faciliteiten die worden geboden. Dit koesteren kan zinvol zijn maar is geen doelstelling. Het wegvallen van de voordelen is een risico dat moet worden beheerst (sturen) en heeft een waarde als daar op een adequate manier gebruik wordt gemaakt. Even zo waardevol is iets te kunnen neer zetten buiten de specifieke faciliteiten om. Dit is het zogenaamde level playing field wat met rasse schreden nader bij komt.

Dit is de achtergrond waartegen het concept wordt geschetst.

Value-drivers

Sturen op waarde is gebaseerd op de value-drivers van de corporatie. Waarde wordt gecreëerd met het bedienen van de klant, het bezitten en beheren van een pand en de gekozen wijze van financiering, die de organisatie in staat moet stellen haar ambities in te vullen.

Het goed op elkaar afstemmen van deze drie factoren vormen het succes van de organisatie.

De corporatie stelt de klant steeds meer centraal. Men probeert het aanbod van het product op de wensen van de klant af te stemmen.

De klant moet niet beperkt blijven tot de huurder. De klant is in deze context iets of iemand die iets wil van de corporatie en daarvoor euro's overdraagt (huurder, koper, belegger, gemeente, etc). Een goede verzameling klanten heeft een waarde, creëert waarde. Door actief met de klant bezig te zijn ontstaat inzicht in de woningmarkt, die wordt gevormd door een groot aantal (potentiële) klanten.

De corporatie heeft de beschikking over vastgoed of kan toegang verlenen tot vastgoed en daaraan gerelateerde diensten. In bezit zijn van vastgoed heeft een waarde. De meeste corporaties bezitten vastgoed en moeten daar iets mee doen. De manier waarop het vastgoed wordt aangewend wordt door de klant gewaardeerd. Door de waardering van de klant ontstaat de waarde van het vastgoed.

De euro's zijn beperkt en hebben een prijs. Euro's zijn een financieringsbron en dienen ook als rekeneenheid bij presentatie van waarderingen. De beschikbaarheid en prijs van financiering is een bijdrage aan de waarde van de organisatie. Een organisatie die in staat is grote hoeveelheden financiering in te zetten tegen een lage prijs zal in staat zijn meer waarde te creëren dan een onderneming die moeilijk financierbaar is. Financiering maakt het creëren van waarde mogelijk.

Waarde

Waarde roept beelden op. In de sector wordt er met verschillende waarden gewerkt. Accountants, Fiscus, toezichthouder (CFV & VROM), WSW, Taxateurs proberen grip op waarde te krijgen. Regelgeving probeert zaken vergelijkbaar en beheersbaar te maken.

Echter er is maar 1 entiteit die de waarde bepaald en dat is de klant. Deze benadering van waarde komt dicht in de buurt van kwaliteit. Kwaliteit is datgene wat de klant ervaart als kwaliteit. Dat wordt gewogen en beloond. De beloning is de waardering die de klant geeft. De klant bepaald de waardering. Een verzameling klanten is een markt. De marktwaarde is de waardering die de klant geeft en is de waardering die de organisatie wil verkrijgen.

Klant en pand en een goede afstemming daartussen bepaald de waarde van de onderneming. Een corporatie moet zowel inzicht hebben in de wijze waarop de klant zich ontwikkelt en de hoe de afstemming te houden/ te herstellen/te maken met het pand. De activiteiten die daarvoor nodig zijn moeten leiden tot het gewenste effect, dit vraagt om inzicht in alle facetten die samenhangen met de value-drivers en de effecten die bepaalde activiteiten hebben op de waarde. Als aan

de voorwaarden is voldaan kan gespeeld worden met de verschillende activiteiten. Door een goede beheersing is uiteindelijk goed in te schatten welk effect de activiteit zal hebben, en kan worden voorspeld hoe de klant reageert. De reactie van de klant voorspellen is het schatten van de waardering. Als beheersing gezien mag worden als sturen en een goede beheersing leidt tot een juiste voorspelling van de reactie van de klant. Dan wordt er gestuurd op de waardering die de klant zal geven.

Sturen is in dit kader als beheersing gedefinieerd. Hoe sturen we op de klant en hoe sturen op het pand om te komen tot de meest waardevolle combinatie, ondersteunt door beschikbaarheid voldoende middelen tegen de juiste prijs? Sturen kunnen we kwalitatief benaderen en we kunnen het kwantitatief benaderen. Uiteindelijk worden de inschattingen samengevat in een beslissing (voorcalculatie) en gevolgd in rapportages (nacalculatie). Een regelkring wordt ingericht die aan de voorkant en aan de achterkant de leiding van de organisatie in staat stelt de juiste beslissing te nemen, de organisatie leert van de successen en van de fouten.

Hier komen informatie, aannames, resultaten regelgeving etc. samen om te komen tot besluitvorming. De wijze waarop de besluitvorming in elkaar steekt bepaald de transparantie. Transparantie zorgt dat er in-

zicht bestaat en blijft bestaan bij het volgen van het proces, zodat verantwoording kan worden afgelegd, lessen worden geleerd, kennis gedistribueerd en inzicht ontstaat hoe waarde is gecreëerd.

Als deze randvoorwaarden adequaat zijn ingevuld, dan is beheersing mogelijk. Als de basis vaardigheden onder de knie zijn dan is het mogelijk om grenzen te gaan verkennen. Dit kan niet zonder risico te nemen. Op een goede manier streven naar een optimum vraagt op een adequate risicobeheersing, hetgeen leidt tot meer waarde.

Sturen is beheersing, waarde is te creëren op basis van een goede besluitvorming. Naar mate meer gevraagd wordt van de organisatie moet de beheersing op orde zijn. als je meer snelheid gaat maken, moet je instrumentarium (dashboard) goed meten en worden hogere eisen gesteld aan de techniek (remmen, stuur) die de sturing daadwerkelijk moet bewerkstelligen. De randvoorwaarden moeten ook naar een ander niveau worden gebracht, alsmede het instrumentarium dat dit inzichtelijk moet maken.

Hoe succesvol de corporatie is wordt bepaald door de markt die uiteindelijk zijn waardering geeft. Die waardering is de waarde waarop adequaat kan worden gestuurd.
