

# Financieel management bij woningcorporaties: van boekhouding naar beleid

Henk ter Bogt

**SAMENVATTING** Sinds 1990 ondervonden de Nederlandse woningcorporaties veel veranderingen in hun externe omgeving. Mede door het wegvallen van de steun van de rijksoverheid richtten corporaties zich op versterking van hun financieel management. Op basis van praktijkonderzoek bij twee corporaties, schetst dit artikel de veranderingen die er werden doorgevoerd in het financieel management en enkele effecten ervan. De conclusie van het artikel is dat deze veranderingen niet alleen 'cosmetisch' zijn. Beide corporaties – de grotere het sterkst – kenden wezenlijke, op een meer bedrijfsmatige werkwijze gerichte veranderingen. Kennis omtrent de vernieuwingen kwam mede voort uit bijvoorbeeld contacten met andere corporaties.

## 1 Inleiding

Het Nederlandse volkshuisvestingsbeleid onderging in de periode vanaf circa 1990 grote veranderingen (Tweede Kamer, 1989). Na enige decennia waarin de rijksoverheid de sociale huursector sterk beheerste en steunde, verschoof het accent naar stimulering van het eigen woningbezit en het in sterkere mate vrij laten van vraag, aanbod en prijsvorming op de tot dan toe sterk gereguleerde woningmarkt. Deze veranderingen betekenden voor de woningcorporaties onder meer een grotere handelingsvrijheid en financiële verzelfstandiging. Verder stimuleerde het rijk corporaties om huurwoningen te verkopen. Daarnaast deed zich na 1990 een aanzienlijke daling in de rentestanden voor, wat het kopen van een woning financieel gezien vergemakkelijkte. Tevens trad in

Prof. Dr. H.J. ter Bogt is bijzonder hoogleraar Overheidsmanagement en universitair hoofddocent Management Accounting aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen.

grote delen van Nederland vanaf 1990 (tot circa 2000) een verdere ontspanning op in de woningmarkt. Hierdoor nam de leegstand van huurwoningen toe en konden huurders hogere eisen stellen<sup>1</sup>. Dit artikel richt zich vooral op enkele gevolgen van deze veranderingen voor het financieel management van woningcorporaties.

Sociale huurwoningen zijn eigendom van non-profit organisaties die hun bezit beheren op basis van enkele aan de publieke sector ontleende uitgangspunten, te weten het streven naar een gematigde huurprijs, een 'behoorlijke' kwaliteit en een nadruk op huurders met een beneden modaal liggend inkomen (Priemus, 1995, pp. 145-146). In Nederland wordt het karakter van de sociale huursector bepaald door de woningcorporaties.

Tussen circa 1945 en 1990 fungeerden de woningcorporaties in feite als uitvoerder van door gemeenten en rijksoverheid ontwikkelde en gefinancierde plannen voor woningbouw en beheerder van de bestaande voorraad huurwoningen (Van der Schaar, 1987, p. 56). Hun 'financieel management' bestond in die jaren, vereenvoudigd voorgesteld, vooral uit het voeren van een goede huur- en salarisadministratie.

De veranderingen in Nederland sloten aan bij de trend tot verzelfstandiging en meer bedrijfsmatige en zakelijke werkwijzes in de overheids- en non-profit sector ('New Public Management') en ontwikkelingen die ook optraden in de sociale huursector in andere West-Europese landen (zie bijvoorbeeld Hood, 1995; Priemus en Dieleman, 1997). De in Nederland doorgevoerde beleidsveranderingen betekenen overigens niet dat de rijksoverheid geen bemoeienis meer heeft met de corporaties. Zo heeft het rijk via het in 1993 geïntroduceerde Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) inmiddels zes 'prestatievelen' geformuleerd, waarover een corporatie jaarlijks moeten rapporteren (zie ook Tweede Kamer, 2001, p. 164)<sup>2</sup>.

Dit artikel beoogt een schets te geven van recente veranderingen in de interne bedrijfsvoering, en dan

vooral het financieel management, op basis van case-onderzoek binnen twee woningcorporaties (Ter Bogt, 2004). Deze veranderingen worden mede gezien in relatie tot de veranderingen in de externe omgeving van de corporaties en de contingentie- en sociologische institutionele theorie. Het analyseren van de veranderingen bij corporaties is niet alleen interessant om aan te geven wat in deze specifieke organisaties gaande is. Al biedt case-onderzoek geen algemeen geldend beeld, het geeft andere non-profit sectoren ook een indruk van de wijze waarop kan worden gereageerd op de noodzaak financieel zelfstandig te functioneren, of in een meer concurrerende omgeving te werken. Daarnaast is het, vanuit theoretisch oogpunt, interessant na te gaan in hoeverre de literatuur vanuit verschillende invalshoeken kan bijdragen aan de analyse en interpretatie van de ontwikkelingen bij de corporaties.

Paragraaf 2 van dit artikel bevat een verkenning van literatuur op het gebied van de contingentietheorie en de (sociologische) institutionele theorie. Na een verantwoording van het praktijkonderzoek in paragraaf 3, volgt in de paragrafen 4 en 5 een schets van de twee onderzochte corporaties en enkele onderzoeksuitkomsten. In paragraaf 6 wordt ingegaan op effecten van de veranderingen bij de corporaties. In paragraaf 7 worden de empirische bevindingen afgezet tegen de onderzoeksvragen, waarna paragraaf 8 kort enkele conclusies samenvat.

## **2 Financieel management en veranderingen in de omgeving van een organisatie**

Onder financieel management worden in dit artikel verstaan de financiële en financieel-administratieve activiteiten die worden verricht in het kader van de sturing en beheersing van een organisatie. Het gaat met name om activiteiten op het gebied van de management accounting (waaronder budgettering, kostprijsberekening en prestatie meting), financial accounting (bijvoorbeeld opstellen jaarrekening) en de financiering/treasury (waaronder investeringsselectie, aantrekken en uitzetten van financiële middelen en beheersing van vermogensverhoudingen) en uiteindelijk ook de administratief-boekhoudkundige activiteiten (verzamelen, vastleggen en bewerken van relevante gegevens).

Wat kunnen de veranderingen waarmee de corporaties te maken kregen volgens de literatuur betekenen voor hun financieel management en, algemener, de sturing en beheersing? De in deze paragraaf gepresenteerde contingentietheorie en sociologische insti-

tutionele theorie zijn twee in de afgelopen decennia regelmatig gebruikte benaderingen, elk met hun eigen accenten, ter verklaring van de wijze waarop het (financieel) management van organisaties wordt afgestemd op veranderingen in de omgeving van de organisatie. De accenten die beide benaderingen leggen worden wel als tegengesteld beschouwd, maar ze zijn wellicht ook te zien als elkaar aanvullend.

Juist de combinatie van beide invalshoeken zou dan een verklaring kunnen bieden voor de praktijk bij de twee corporaties. Het gaat in deze paragraaf niet om de ontwikkeling van een gedetailleerd theoretisch kader, maar om een beknopte literatuurverkenning op basis waarvan onderzoeksvragen worden geformuleerd.

### **2.1 De contingentietheorie**

Het accounting- en financieel managementsysteem maken deel uit van het bredere management control-systeem van de organisatie. De contingentietheorie met betrekking tot de management accounting geeft aan dat, wil een organisatie voldoende prestaties realiseren en effectief zijn, het accountingsysteem en het financieel management afgestemd moeten zijn op de specifieke omstandigheden van die organisatie (zie ook Chenhall, 2003, p. 157). De contingentietheorie hanteert als uitgangspunt dat organisaties bewust, op basis van 'economisch-rationele' overwegingen van efficiëntie en effectiviteit, de middelen kiezen om de organisatiedoelen te realiseren.

In het verleden verricht praktijkonderzoek suggereert dat naarmate organisaties te maken krijgen met meer onzekerheid en snellere veranderingen in hun omgeving en meer onder druk staan – bijvoorbeeld door verandering in omstandigheden of regelgeving –, deze organisaties meer de neiging hebben gebruik te maken van stringente vormen van control, met een nadruk op financiële budgetten (Chenhall, 2003, pp. 138-139; zie ook Khandwalla, 1977; Chenhall en Morris, 1986, pp. 19-20 en 30-31; Chapman, 1998, pp. 764-765). Verder is er onderzoek dat suggereert dat er een relatie bestaat tussen het controlsysteem en de organisatie-omvang. Een grotere omvang kan leiden tot bijvoorbeeld een grotere noodzaak om intern te werken met formele regels en controls, decentralisatie en toenemende informatiestromen, om zo het geheel nog te kunnen sturen en beheersen (Chenhall, 2003, p. 148-150; zie ook Bruns en Waterhouse, 1975; Khandwalla, 1977). Daarnaast beschikt een grotere organisatie wellicht over de deskundigheid en middelen om gebruik te maken van meer 'geavanceerde' financieel management-technie-

ken, zoals Activity-Based Costing of de Balanced Scorecard. Het financieel managementsysteem bevat dan bijvoorbeeld ook vrij veel gegevens over de externe omgeving, niet-financiële aspecten en de toekomst, die een aanvulling zijn op de interne, financiële en op het verleden gerichte informatie (zie bijvoorbeeld Innes en Mitchell, 1995, pp. 142, 150; Chenhall en Langfield-Smith, 1998, pp. 12-13; Tillema, 2002, pp. 194-196).

In het verlengde van deze uitkomsten van eerder onderzoek op het gebied van de contingentietheorie, wordt hier de navolgende, in twee subvragen gesplitste onderzoeksvraag geformuleerd.

- 1a In hoeverre zijn woningcorporaties geconfronteerd met externe onzekerheid, snelle externe veranderingen en druk vanuit de omgeving en heeft dit geleid tot veranderingen in het financieel management?
- 1b Zijn relatief grote corporaties, sterker dan kleinere corporaties, meer ontwikkelde en stringente systemen van financieel management gaan hanteren, in combinatie met een niet strikt financieel informatiesysteem?

## 2.2 Sociologische institutionele theorie

In de contingentietheorie is de aandacht vrij sterk gericht op 'technisch-economische' aspecten. De institutionele theorie, vooral de sociologische variant ervan, legt het accent op de sociale 'legitimiteit' van organisaties en hun activiteiten. De aandacht gaat sterk uit naar sociale en culturele aspecten in de omgeving van organisaties, zoals de regels, kennis, normen en gewoontes in een bepaalde groep of samenleving. Ook het 'imiteren' van andere organisaties krijgt veel aandacht. In vergelijking tot de contingentietheorie en andere functionele organisatie-theorieën, leidt de institutionele theorie dan ook tot een verbreding van de te beschouwen omgevingsaspecten (Scott, 1995, p. xiv; zie ook Greenwood en Hinings, 1996, p. 1025; Chenhall, 2003, p. 159).

Al erkennen diverse institutionele auteurs dat economisch-rationele overwegingen op individueel niveau een rol kunnen spelen, in hun ogen zijn economische overwegingen ontoereikend om het organisatiegedrag te verklaren (zie bijvoorbeeld Meyer en Rowan, 1977, pp. 353-355; Hannan en Freeman, 1977, p. 930; DiMaggio en Powell, 1983, pp. 149 en 157; Powell, 1991, pp. 189-190)<sup>3</sup>. Institutionele auteurs zijn meer geïnteresseerd in bijvoorbeeld de vraag waarom organisaties zo vaak elkaars veranderingen navolgen (Greenwood en Hinings, 1996, pp. 1025-1026). Door zich te conformeren aan veel gehanteerde en 'algemeen' als succesvol beschouwde organisatievormen

en werkwijzen ('mythen'), kan een organisatie proberen kritische aandacht en vragen vanuit de omgeving te vermijden en 'externe legitimiteit' te verwerven. Een organisatie kan het imiteren van andere organisaties dus beschouwen als gedrag dat in sociaal opzicht wenselijk is, oftewel als gedrag dat 'sociaal-rationeel' is en misschien ook 'sociaal-efficiënt' (zie ook Ter Bogt, 2003, pp. 160-163)<sup>4</sup>.

Als wordt gekeken naar zowel de contingentie- als de institutionele theorie, kunnen dus zowel economische als sociale aspecten, die elkaar niet geheel hoeven uit te sluiten, een rol spelen in naar continuïteit strevende organisaties. Met betrekking tot veranderingen in het financieel management van corporaties leidt dit tot de navolgende, uit drie deelvragen opgebouwde onderzoeksvraag.

- 2a In hoeverre hebben de veranderingen in het financieel management tot doel gehad in te spelen op de veranderingen in de omgeving van de woningcorporaties en hun economische efficiëntie te verhogen?
- 2b In hoeverre gaat het bij de door woningcorporaties doorgevoerde veranderingen in het financieel management om 'rituele' veranderingen, die vooral zijn doorgevoerd uit overwegingen van externe legitimiteit en 'sociale rationaliteit' en die van weinig belang zijn voor de werkelijke sturing en beheersing van de organisatie?
- 2c Is het mogelijk een goede indruk te krijgen van de ontwikkeling van de economische efficiëntie – en misschien ook de effectiviteit – van de onderzochte woningcorporaties en zo ja, hoe hebben deze zich ontwikkeld in de periode sinds circa 1990?

## 3 Opzet praktijkonderzoek

De in het voorgaande gepresenteerde literatuur diende vooral om richting te geven aan de bij de corporaties te onderzoeken aspecten. De geformuleerde onderzoeksvragen waren dan ook de leidraad voor het praktijkonderzoek.

Er heeft, voorzover bekend, geen min of meer groot-schalig en systematisch onderzoek plaatsgevonden naar de veranderingen die sinds circa 1990-1995 plaatsvonden in het financieel management van Nederlandse woningcorporaties. Om een nader beeld te krijgen van de ontwikkelingen in de bedrijfsvoering van corporaties, is gekozen voor het in 2003-2004 verrichten van beschrijvend en verkennend case-onderzoek, op basis van interviews en documenten, bij twee qua omvang en omgeving/werkgebied verschillende corporaties<sup>5</sup>.

Verkennend case-onderzoek is zinvol om een grondig inzicht te krijgen in de organisatiepraktijk (zie ook

Greenwood en Hinings, 1996, p. 1045; Chenhall, 2003, pp. 159-160). Al is het via case-onderzoek verkregen beeld niet representatief voor de gehele sector, andere organisaties kunnen er mogelijkwijs van leren. Daarnaast zijn de uitkomsten van het case-onderzoek van belang om in verder onderzoek meer toegespitste vragen te kunnen stellen.

## 4 Veranderingen in de omgeving en de organisatie bij corporatie I

Corporatie I (woningstichting In te Groningen) verhuurde in 2003 circa 10.500 woningen en wooneenheden, waarbij het ging om ongeveer 3.000 wooneenheden voor studenten. Daarnaast had de corporatie circa 1.250 andere ruimten in exploitatie, zoals panden voor huisvesting van specifieke doelgroepen (zoals doven en daklozen), garages, blijf-van-mijn-lijfhuizen, cultuurruimtes en buurtwinkelpanden. Behalve de verhuur van 'reguliere' wooneenheden, verricht de corporatie dus ook vrij veel taken op traditioneel als minder regulier beschouwde terreinen. De corporatie is sinds circa 1995 actief betrokken bij het door de gemeente Groningen in gang gezette beleid voor grootschalige vernieuwing van na-oorlogse wijken, in het kader waarvan in wijken met veel huurwoningen ook woningverkoop plaatsvindt.

Corporatie I ontstond uit een vanaf 1994 doorgevoerde fusie tussen een grotere en een kleinere, financieel en organisatorisch zwakke corporatie. Het aantal medewerkers van corporatie I, uitgedrukt in full-time equivalenten (fte), bedroeg per 1 januari 2003 135. De totale huurontvangsten bedroegen in 2002 € 34 miljoen, terwijl daarnaast ruim € 7 miljoen aan overige bedrijfsopbrengsten werd gerealiseerd. Het eigen vermogen bedroeg eind 2002 bijna € 15,4 miljoen en de solvabiliteit bijna 5,3%<sup>6</sup>. Een Raad van Toezicht houdt op hoofdlijnen toezicht op de werkzaamheden van de directeur/bestuurder en de organisatie.

### 4.1 Schets van externe veranderingen en algemene reacties van de corporatie hierop

Niet alleen het verbreken van de (financiële) band tussen de rijksoverheid en de corporaties en de sinds 1993 geleidelijk toenemende prestatie-eisen, betekenden een toename van de onzekerheid en dynamiek voor corporatie I. Ook het, mede op initiatief van de gemeente Groningen, in gang gezette fusieproces tussen de corporaties die nu corporatie I vormen, droeg hieraan bij. Verder kan worden geconstateerd dat de gemeente Groningen ambitieus was en is op het gebied van de wijkvernieuwing en (sociale) volkshuis-

vesting, wat betekent dat ook tamelijk hoge eisen worden gesteld aan de in de gemeente actieve corporaties (vijf in 2004). Corporatie I neemt actief deel aan deze wijkvernieuwing en andere nieuwe taken, aldus de wethouder van volkshuisvesting van Groningen in een interview. Door het na 1990 geleidelijk toenemende overschot aan sociale en particuliere huurwoningen, werden verhuurders gedeeltelijk elkaars concurrenten, zo gaf de directiesecretaris aan (zie ook Peek, 2002, p. 33)<sup>7</sup>. Mede daarom nam bij corporatie I vanaf 1995 de aandacht toe voor de individuele huurders, alsmede voor de woonomgeving, wat bijvoorbeeld leidde tot de aanstelling van 'buurtconciërges'.

### 4.2 Ontwikkelingen in het financieel management

Het aantrekken van leningen en de renterisico's kwamen met de verzelfstandiging volledig voor rekening van de corporaties. Omdat ook corporatie I veel meer dan voorheen te maken kreeg met financieel beheer en financiële risico's, was het – met steun van adviseurs – ontwikkelen van een treasury-beleid een eerste noodzaak. Om de treasury-functie te versterken en gescheiden te houden van andere taken, werden alle treasury-activiteiten ondergebracht in een afzonderlijke organisatie-eenheid. Het treasurybeleid, dat moet verlopen volgens de in een financieel en beleggingsstatuut vastgelegde richtlijnen, wordt gepland via jaarplannen en verantwoord via interne treasury-jaarverslagen.

Om tegen een lage rente leningen te kunnen aantrekken en vanwege het wegvallen van de mogelijkheid van directe rijkssteun, werd het ook belangrijk de ontwikkeling van de solvabiliteit nauwlettend te volgen. Dit was temeer noodzakelijk, aldus de financieel directeur, vanwege de wens 'qua solvabiliteit langs de rand te lopen', om zo maximale ruimte te hebben voor het doen van investeringen in bijvoorbeeld woningen en woonbeleid. De directiesecretaris constateerde in dit verband dat de corporatie 'weliswaar geen erg zwakke financiële positie heeft, maar ook geen bijzonder sterke'. Het eigen vermogen en de eventuele winst uit verhuur en verkoop van woningen waren ook nodig, aldus de financieel directeur, om nieuwe woningen te kunnen bouwen en de daarbij optredende 'onrendabele top', veelal zo'n € 35.000 à € 45.000 per woning, te kunnen opvangen<sup>8</sup>.

Naast de aandacht voor treasurybeleid en solvabiliteit, is vooral in de periode vanaf circa 1997 gewerkt aan de versterking van diverse aspecten van de interne informatievoorziening. Zo werden in 1998 voor de directie en Raad van Toezicht interne kwartaalrap-

portages geïntroduceerd, met als doel een goed en samenhangend beeld te geven van de voor sturing van de organisatie belangrijke aspecten. Tot dan toe ontbrak zo'n integraal beeld in rapportages. In deze rapportages werden sindsdien geleidelijk verdere veranderingen doorgevoerd, onder meer door toevoeging van onderwerpen waarover wordt gerapporteerd. Deze rapportages hebben niet alleen een 'disciplinerende werking', aldus de financieel directeur, het directieteam gebruikt de gerapporteerde informatie ook voor het constateren en bijsturen van problemen, wat bijvoorbeeld het geval was toen stijgende trends in ziekteverzuim en bedrijfskosten werden gesignaleerd. Kennis van de ontwikkelingen elders, bijvoorbeeld opgedaan via activiteiten van de koepelorganisatie Aedes, heeft bijgedragen aan het ontplooiën van dergelijke initiatieven, aldus een geïnterviewde medewerkster financiën en control.

De aandacht voor de financiële aspecten van het investeringsbeleid is de laatste jaren sterk toegenomen. Sinds 2000 wordt gewerkt aan een versterking van het strategisch voorraadbeheer. Dit houdt in dat, gebaseerd op de in 1999 geformuleerde missie en strategie van de organisatie, de corporatie voor alle woningcomplexen toekomstvisies ontwikkelt. Op basis hiervan worden verbeterings-, verkoop- en sloopprogramma's ontwikkeld.

Vanaf 1990 namen de zakelijkheid en planmatigheid in de werkzaamheden en investeringen geleidelijk toe. Sinds 1999 is de begroting van de corporatie ook nadrukkelijker gekoppeld aan de strategie en de in het kader daarvan ontwikkelde doelen. Hiermee is er intern veel meer nadruk gekomen op planmatigheid, transparantie en een 'afpraak is afspraak'-cultuur. Budgetten vervullen inmiddels meer de rol van 'strikte norm' in plaats van die van globale indicatie, zo benadrukten zowel de financieel directeur als een projectopzichter.

Voor 2002 werd voor het eerst gewerkt met jaarplannen per afdeling en resultaatgerichte afspraken. In samenwerking met externe adviseurs is in 2002-2003 gewerkt aan een verdere ontwikkeling en uitwerking van de relatie tussen de strategie en de planning en control. Dit mondde onder meer uit in de ontwikkeling van een prestatiebegroting voor 2004 en de introductie van een Balanced Scorecard in 2004. De interne prestatiebegroting voor 2004 bevatte per afdeling concreet geformuleerde doelstellingen (en soms ook kritische succesfactoren), waaraan veelal vrij gedetailleerde, financiële en niet-financiële prestatie-afspraken waren gekoppeld, die ook aan de orde kwamen tijdens bijvoorbeeld functioneringsgesprekken met medewerkers.

## 5 Veranderingen in de omgeving en de organisatie bij corporatie II

Corporatie II (woningstichting Franeker te Franeker) verhuurde in 2003 ongeveer 1.600 woningen en wooneenheden. De corporatie houdt zich vrijwel uitsluitend bezig met de verhuur van 'reguliere' woningen, waaronder appartementen voor ouderen. Op bescheiden schaal zijn er, vooral de laatste jaren, activiteiten gestart buiten de woningverhuur. Bovendien wordt sinds kort gewerkt aan de uitvoering van relatief grootschalige wijkvernieuwingplannen.

De corporatie telde, uitgedrukt in fte, begin 2003 bijna 15 medewerkers. Een Raad van Commissarissen houdt op hoofdlijnen toezicht op de werkzaamheden van de directie en de organisatie. De huurontvangsten in 2002 bedroegen bijna € 5,9 miljoen, terwijl daarnaast ruim € 0,5 miljoen aan overige bedrijfsopbrengsten beschikbaar kwam. Het eigen vermogen van de corporatie bedroeg in 2002 ruim € 13 miljoen en de solvabiliteit bijna 25%.

### 5.1 Schets van externe veranderingen en algemene reacties van de corporatie hierop

Ook binnen corporatie II werd beseft dat door de veranderingen in het rijksbeleid de onzekerheid voor de organisatie toenam. De aanvankelijke reacties op deze veranderingen waren echter beperkt en behelsden vooral een (continuering van) voorzichtig financieel beleid, gericht op het behoud van een gedegen financiële positie. De gemeente Franekeradeel verloor rond 1995 grotendeels de interesse in de sociale woningbouw en oefende dan ook geen druk uit op de corporatie om activiteiten te ontplooiën.

Omdat vanaf circa 1993 leegstand optrad, en gestimuleerd door het rijksbeleid, begon de woningstichting op beperkte schaal dure huurwoningen te verkopen. Met de komst van een nieuwe directeur in 2000, groeide de aandacht voor 'niet-reguliere' activiteiten, groot onderhoud van woningen en wijkvernieuwing sterk, zo gaven het hoofd financiën en de voorzitter van de huurdersvereniging tijdens interviews aan. Ook de klantgerichtheid en aandacht voor de individuele huurder namen sindsdien toe.

### 5.2 Ontwikkelingen in het financieel management

Vanwege de financiële verzelfstandiging en de Bruteringsoperatie nam vanaf 1995 ook bij corporatie II de aandacht toe voor het liquiditeitenbeheer en beheersing van de renterisico's<sup>9</sup>. Het treasury-beleid werd einde 1998 vastgelegd in een financieel statuut

(‘Rente-nota’). De rapportage over het liquiditeiten-, rente- en leningenbeleid vond plaats via de begroting, kwartaalrapportages en jaarrekening van de corporatie. Hoewel bij corporatie II altijd werd gelet op een gedegen financieel beheer en er werd beseft dat de financiële verzelfstandiging betekende dat ook de ontwikkeling van de solvabiliteit diende te worden gevolgd, was dit laatste tot circa 2002 geen punt van grote aandacht. Het was gezien de aflossing van leningen en de zeer beperkte investeringen duidelijk dat de solvabiliteit sterk zou toenemen, aldus het hoofd financiën. Dit veranderde recentelijk door de uitvoering van grootschalig onderhoud en wijkvernieuwing en de hiermee gemoede omvangrijke investeringen, die werden gefinancierd uit eigen vermogen en vooral via leningen.

Sinds 1995 is bij corporatie II de inhoud van de voor de directie en de Raad van Commissarissen opgestelde kwartaalrapportage, die tot dan toe vooral detailinformatie over verhuur en onderhoud bevatte, geleidelijk gewijzigd in de richting van rapportage op financiële hoofdlijnen en enkele belangrijk geachte kengetallen. De rapportages geven nu enerzijds een beeld van vooral de trendmatige ontwikkelingen op het gebied van onderhoud, verhuur, huurders en woningzoekenden. Daarnaast wordt uitgebreid gerapporteerd over de ontwikkeling van de financiële resultaten en huurachterstanden en over aspecten als leningen en renterisico’s, bedrijfskosten en ziekteverzuim en over bijvoorbeeld klanttevredenheid. Bij sommige onderwerpen waarover volgens het BBSH moet worden gerapporteerd in het externe volkshuisvestingsverslag – zoals leefbaarheid, wonen en zorg en betrokkenheid van huurders en anderen bij het beleid van de corporatie – is de rapportage evenwel beperkt en ‘plichtmatig’. De veranderingen die met enige regelmaat worden doorgevoerd in de opzet en inhoud van de rapportages, begroting en meerjarenbegroting, vloeien mede voort uit openhartig overleg met andere corporaties, aldus het hoofd financiën.

Afgezien van een in 1992 ontwikkeld meerjarenplan voor regulier onderhoud van woningen, bestond bij corporatie II lange tijd weinig aandacht voor de planning van investeringen. Dit mede omdat er tussen 1990 en 2000 vrij weinig investeringen plaatsvonden. Door de recente activiteiten rond groot onderhoud en wijkvernieuwing is dit veranderd. Ten tijde van het onderzoek werd gewerkt aan de vormgeving van een strategisch voorraad- en investeringsbeleid, als onderdeel van het te ontwikkelen Ondernemingsplan, dat de basis zou vormen voor de toekomstige activiteiten. Met de komst van de nieuwe directeur is binnen corporatie II de aandacht voor een planmatiger werkwij-

ze en een zakelijker en op duidelijke afspraken gerichte cultuur toegenomen. Budgetten zijn normatief geworden en hebben niet langer de rol van ‘globale indicaties’. De grotere aandacht voor prestaties betekende niet dat bijvoorbeeld de Balanced Scorecard of het INK-model werd geïntroduceerd, al is dat even overwogen. De organisatie is hiervoor echter te klein en overzichtelijk, aldus het hoofd financiën.

## 6 Effecten op het functioneren van de corporaties

Enkele betrokkenen binnen beide corporaties hadden de indruk dat het effect van de diverse veranderingen op de efficiëntie positief was. Zij gaven daarbij overigens aan dat de efficiëntie en effectiviteit van de corporaties nooit zijn gemeten. Dat betekende overigens niet dat er geen aandacht was voor het functioneren van de corporatie en voor aspecten die een relatie hebben met de efficiëntie. De efficiëntie kan veranderen door een verandering in de kosten per eenheid product en/of door een verandering in de kwaliteit van het product. Met name omtrent de (ontwikkeling van de) kwaliteit waren bij de corporaties slechts beperkt gegevens beschikbaar.

Beide corporaties meten sinds enkele jaren de tevredenheid van huurders. Voor 2003 scoorden beide corporaties een huurderstevredenheid die redelijk tot goed mag worden genoemd. Beide corporaties namen verder sinds enkele jaren deel aan benchmarkonderzoeken, waarbij de prestaties van de corporatie op diverse aspecten worden vergeleken met die van andere corporaties. Op termijn levert dat mogelijk- wijs een vollediger beeld op van de prestaties, mede in vergelijking tot andere corporaties.

De reële bedrijfskosten per woning namen bij corporatie I in de afgelopen tien jaren gestaag toe. Dit was mede een gevolg van het streven naar grotere ‘professionaliteit’ van de organisatie, onder meer door versterking van de automatisering en de financiële functie, klantgerichtheid en aandacht voor leefbaarheid. Bij corporatie II stegen de reële bedrijfskosten per woning eveneens sinds 1999.

Vanwege de beperkte gegevens over de kwaliteit van de dienstverlening, kan niet worden beoordeeld hoe de efficiëntie bij beide corporaties zich per saldo heeft ontwikkeld. Van de effectiviteit bestaat evenmin een goed beeld<sup>10</sup>.

## 7 De praktijk beoordeeld op grond van de onderzoeksvragen

Zowel bij corporatie I als corporatie II hebben de financiële verzelfstandiging, de ruimere woningmarkt

en het op bevordering van eigen-woningbezit gerichte overheidsbeleid sinds circa 1994 geleid tot diverse veranderingen in de organisatie en vooral het financieel management (onderzoeksvraag 1a). Dat uitte zich bij zowel corporatie I als II in bijvoorbeeld een grotere aandacht voor treasury<sup>11</sup> en solvabiliteit en veranderingen in de interne rapportages.

Bij beide corporaties werd ook meer gelet op het niet overschrijden van budgetten. Gezien de beperkte solvabiliteit en het al jarenlang relatief hoge investeringsniveau, bestond hiervoor vooral aandacht binnen corporatie I. Het werken met meer 'geavanceerde', niet strikt financiële instrumenten – zoals aan de organisatiestrategie gekoppelde jaarplannen en budgetten, in combinatie met de Balanced Scorecard, en de beoordeling van de prestaties van medewerkers hierop – was bij de relatief grote corporatie I meer ontwikkeld dan bij corporatie II. Omdat het ontwikkelen en gebruiken van een goede Balanced Scorecard veel aandacht en tijd vergt, ligt het misschien voor de hand dat kleinere, overzichtelijke corporaties er geen gebruik van maken (zie in dit verband ook Innes en Mitchell, 1995). Samengevat mag de conclusie in elk geval zijn dat de grotere corporatie I meer complexe en stringente methoden van budgettering en prestatietmeting hanteerde dan de kleinere corporatie II (onderzoeksvraag 1b).

In de praktijk is het soms moeilijk overwegingen van economische en sociale rationaliteit scherp te onderscheiden<sup>12</sup>. Wordt een vernieuwing doorgevoerd om in economische zin efficiënter te werken, of ging het er ook, of vooral, om niet achter te blijven bij andere organisaties in de branche? Om een nadere indruk te krijgen van de betekenis van bepaalde vernieuwingen kan, behalve naar beleidsnotities en interviews, ook worden gekeken naar het gebruik dat de organisatie ervan maakt. Wordt de informatie die de nieuwe instrumenten opleveren alleen vermeld in een extern jaarverslag, of komt ze ook aan de orde in interne rapportages en vergaderingen van het management?

Hoe was de situatie in dit opzicht bij de corporaties I en II? De rijksoverheid dwong de woningcorporaties, vooral vanaf 1995, tot financiële zelfstandigheid. Binnen beide corporaties werd beseft dat veranderingen in klantgerichtheid en het financieel management nodig waren om financiële problemen, die de continuïteit zouden kunnen bedreigen, te vermijden. In die zin speelden economisch-rationele overwegingen dus een rol. De gerapporteerde gegevens over bijvoorbeeld solvabiliteit, winst, leningen, onderhoudskosten, huurderstevredenheid en ziekteverzuim, speelden inmiddels ook een wezenlijke rol in de bedrijfsvoering. Ook dit suggereert dat bij de veranderingen in

het financieel management in beide corporaties het streven naar meer bedrijfsmatig en economisch efficiënt handelen een belangrijke rol speelde (onderzoeksvraag 2a).

Daarnaast speelden ook initiatieven van en contacten met andere organisaties en (veranderingen in) externe eisen een rol bij de doorgevoerde vernieuwingen. Hier kan worden gewezen op bijvoorbeeld de door Aedes belegde bijeenkomsten en contacten met medewerkers van andere corporaties, alsmede de rol van externe adviseurs. Dat duidt erop dat, bewust of onbewust, ook sociale beïnvloeding en sociaal-rationeel handelen een rol speelden (onderzoeksvraag 2b). In dit verband valt eveneens te wijzen op de beperkte betekenis voor de interne sturing van sommige externe eisen en regels, zoals bijvoorbeeld geformuleerd in het BBSH<sup>13</sup>. De beknopte externe rapportage die toch plaatsvond over sommige BBSH-prestatievelen is misschien ook een voorbeeld van sociaal-rationeel handelen: zonder dat dit intern grote consequenties had, wilden beide corporaties in elk geval naar buiten toe voldoen aan de gestelde verwachtingen/eisen<sup>14</sup>.

Vanwege het ontbreken van voldoende gegevens, valt niet goed te oordelen over het effect van de veranderingen in het financieel management en andere aspecten van de bedrijfsvoering op de economische efficiëntie (onderzoeksvraag 2c). De ontwikkeling van de effectiviteit, misschien ook weer te splitsen in economische en sociale effectiviteit, valt evenmin te beoordelen.

## 8 Samenvatting en conclusies

Vanaf circa 1990 traden sterke veranderingen op in het rijksbeleid ten aanzien van sociale huurwoningen, waardoor de Nederlandse woningcorporaties in financieel opzicht werden verzelfstandigd. Terwijl de rijksoverheid de steun voor de sociale huursector stopzette, werd het particuliere woningbezit gestimuleerd en daalde de rentestand, waardoor het kopen van een woning aantrekkelijker werd. Vooral in de periode 1995-2000 trad op verscheidene plaatsen een aanzienlijke leegstand in sociale huurwoningen op.

Het onderzoek bij de twee corporaties gaf aan dat de externe rapportage en verantwoording wellicht verder zijn uit te breiden en dat het inzicht in de efficiëntie nog beperkt is (zie ook Rooijackers, 2004). Toch mag al met al de conclusie zijn dat, vanwege de externe veranderingen, bij beide corporaties intern een sterker accent wordt gelegd op zakelijkheid, aandacht voor continuïteit en bedrijfsmatig werken. Budgetten en prestaties, en regelmatige rapportages daarover, spelen een grotere rol dan in het verleden. Het feit dat

sinds circa 2000 de wachtlijsten voor sociale huurwoningen zijn toegenomen, tijdelijk dan wel meer structureel, is wellicht slechts beperkt te beïnvloeden door de corporaties. De bouw van sociale huurwoningen liep, mede vanwege leegstand, fors terug sinds 1995. Echter, ook diverse andere factoren spelen een rol bij de gegroeide wachtlijsten, zoals de zeer sterk gestegen prijzen van koopwoningen, de ingezakte nieuwbouw van koopwoningen en commerciële huurwoningen, de beperkte beschikbaarheid van geschikte bouwka- vels en de minder gunstige economische situatie. Desalniettemin staan de corporaties onder druk, vooral van het Ministerie van VROM, om bijvoor- beeld ‘beter te presteren’ en ‘transparanter te worden’ (zie ook Conijn et al., 2002, p. D7; Van Kalles, 2004). Bij beide onderzochte corporaties werden vooral in de periode vanaf circa 1995 verscheidene veranderingen gerealiseerd in het financieel management, de klantgerichtheid en andere aspecten van de bedrijfs- voering. De traditionele ‘boekhoudfunctie’ verander- de in een actiever, met de nodige waarborgen omge- ven financieel beleid. De case-onderzoeken duiden erop dat de grotere corporatie I meer ingrijpende en ‘geavanceerde’ veranderingen doorvoerde in het financieel management en de bedrijfsvoering dan corporatie II. Meer dan bij corporatie II, gingen bij corporatie I de financiële budgetten en expliciete prestatie-eisen een rol spelen bij de control van de organisatie. De toekomst kan uitwijzen of dit zo blijft nu corporatie II, na jaren van beperkte investeringen, recentelijk startte met grote investeringsprojecten. De onderzoeksuitkomsten duiden erop dat de verande- ringen bij beide corporaties in sterke mate voortvloei- den uit een streven naar meer zakelijkheid en bedrijfsmatigheid. De ontwikkeling van de econo- mische efficiëntie is overigens niet goed vast te stellen. Anderzijds hebben waarschijnlijk ook externe ont- wikkelingen en invloeden en wijzigingen in de forme- le regelgeving een rol gespeeld bij de doorgevoerde veranderingen. De wens tot sociaal-rationeel hande- len en in sociaal opzicht efficiënt optreden kan dus, bewust of onbewust, een rol hebben gespeeld bij de doorgevoerde veranderingen. Al zijn de formele doe- len van de corporaties en de doorgevoerde verande- ringen vooral zakelijk van aard, in de praktijk spelen – net als in veel andere organisaties – overwegingen van sociale legitimiteit hier waarschijnlijk eveneens een rol bij de (wijzigingen in de) sturing en beheer- sing.

De aandacht die in dit artikel werd geschonken aan zowel economische als sociale rationaliteit, vloeide voort uit de op de contingentietheorie en institutio- nele theorie gebaseerde onderzoeksvragen. Onder-

zoek bij twee organisaties geeft uiteraard slechts een beperkt beeld. Toch kan uit de twee case-onderzoeken voorzichtig worden geconcludeerd dat beide theoreti- sche kaders aspecten aandragen die in de praktijk van betekenis waren bij de in de twee corporaties doorge- voerde veranderingen. In die zin vormden de beide invalshoeken in dit onderzoek goede aanvullingen op elkaar. Verder onderzoek kan uitwijzen in hoeverre dat ook geldt als meer corporaties, of andere sectoren, in de beschouwing worden betrokken. ■

## Literatuur

- Bogt, H.J. ter, (2003), A Transaction Cost Approach to the Autonomization of Government Organizations: A Political Transaction Cost Framework Confronted with Six Cases of Autonomization in the Netherlands, in: *European Journal of Law and Economics*, Vol. 16, No. 2, pp. 149-186.
- Bogt, H.J. ter, (2004), *Changes in the financial management of housing corporations in the Netherlands: Case research in two housing corporations*, SOM Research Report 04D24, University of Groningen, Groningen.
- Bontius, H., (2002), *Woningcorporaties en hun financiering*, Aedes, Hilversum.
- Bruns Jr., W.J. en J.H. Waterhouse, (1975), Budgetary Control and Organizational Structure, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 13, No. 2, pp. 177-203.
- CFV – Centraal Fonds Volkshuisvesting, (2003), *Verslag financieel toezicht woningcorporaties 2002 – Tabellen*, CFV, Naarden.
- Chapman, C.S., (1998), Accountants in Organizational Networks, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 8, pp. 737-766.
- Chenhall, R.H., (2003), Management Control Systems design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 2/3, pp. 127-168.
- Chenhall, R.H. en K. Langfield-Smith, (1998), Adoption and Benefits of Management Accounting Practices: An Australian Study, in: *Management Accounting Research*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-19.
- Chenhall, R.H. en D. Morris, (1986), The Impact of Structure, Environment and Interdependencies on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems, in: *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 1, pp. 16-35.
- Conijn, J.B.S., P.M.A. Eichholtz, J. Hakfoort en C.G. Koedijk, (2002), Transparantie en concurrentie nodig, in: *ESB (Dossier Toekomst van de woningcorporaties)*, jg. 87, nr. 4363, pp. D5-D8.
- DiMaggio, P.J. en W.W. Powell, (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 1, pp. 147-160.
- Gerrichhauzen, L.G., (1990), *Het woningcorporatiebestel in beweging*, Delftse Universitaire Pers, Delft.
- Greenwood, R. en C.R. Hinings, (1996), Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism, in: *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- Hakfoort, J., M. van Leuvensteijn en G. Renes, (2002), *Woningcorporaties: prikkels voor effectiviteit en efficiëntie*, CPB/Koninklijke de Swart, Den Haag.
- Hannan, M.T. en J.H. Freeman, (1977), The Population Ecology of



Organizations, in: *The American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, pp. 929-964.

Hood, C., (1995), The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a Theme, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 2/3, pp. 93-109.

Innes, J. en F. Mitchell, (1995), A Survey of Activity-Based Costing in the U.K.'s Largest Companies, in: *Management Accounting Research*, Vol. 6, No. 2, pp. 137-153.

Kalles, B. van, (2004), Kabinet legt woningverhuurders bouwplicht op, in: *Het Financieele Dagblad*, 5 juni 2004, p. 1.

Khandwalla, P., (1977), *Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.

Meyer, J.W. en B. Rowan, (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.

Peek, M.J.P.M., (2002), *Sectorstudie Woningcorporaties*, Economisch Bureau ING Bank, Amsterdam.

Powell, W.W., (1991), Expanding the Scope of Institutional Analysis, in: W.W. Powell and P.J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago/London, pp. 183-203.

Priemus, H., (1995), How to Abolish Social Housing? The Dutch Case, in: *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 19, No. 1, pp. 145-155.

Priemus, H. en F. Dieleman, (1997), Social Rented Housing: Recent Changes in Western Europe – Introduction, in: *Housing Studies*, Vol. 12, No. 4, pp. 421-425.

Rooijakkers, P., (2004), Relatie met belanghouders kan beter, in: *Aedes Magazine*, jg. 2004, nr. 24, pp. 27-29.

Schaar, J. van der, (1987), *Groei en bloei van het Nederlandse volkshuisvestingsbeleid*, Delftse Universitaire Pers, Delft.

Scott, W.R., (1995), *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks.

Tillema, S., (2002), *Sophistication of Accounting Instruments – An Integrated Framework for Explaining the Use of Simple and Advanced Management Accounting Information*, Labyrint, Capelle aan den IJssel.

Tweede Kamer, (1989), *Volkshuisvesting in de jaren negentig* ('Nota Heerma'), Tweede Kamer 1988-1989, 20691 – nrs. 2/3, SDU Uitgeverij, Den Haag.

Tweede Kamer, (2001), *Mensen, wensen, wonen*, Tweede Kamer 2000-2001, 27559 – nr. 2, Sdu Uitgevers, Den Haag.

Woningstichting Franeker en Woningstichting In, diverse interne notities en rapporten, jaarverslagen en openbare publicaties.

## Noten

- 1 Het is nog onduidelijk of de recente wachtlijsten voor huurwoningen duiden op een structurele verandering van de woningmarkt (zie ook Peek, 2002, p. 33); zie ook noot 7.
- 2 De nu in totaal zes BBSH-prestatievelden waarover moet worden gerapporteerd aan het Ministerie van VROM, zijn: kwaliteit van woningen, verhuur van woningen, betrekken van huurders en overige bewoners bij beheer en beleid, financiën, leefbaarheid, wonen en zorg.
- 3 De contingentietheorie en de sociologische institutionele theorie richten zich op verschillende aspecten en niveaus met betrekking tot de organisatie (zie ook Scott, 1995, p. 59), maar er kan worden gesteld dat er ook bepaalde raakvlakken zijn. Dat betekent niet dat de indruk mag worden gewekt dat de contingentietheorie en de institutionele theorie zonder meer op elkaar aansluiten (zie ook Chenhall, 2003, p. 160). De beide theoretische kaders vestigen echter wel de aandacht op aspecten die naast elkaar van belang kunnen zijn voor organisaties die streven naar continuïteit.
- 4 Sociale efficiëntie zou gedefinieerd kunnen worden als de hoeveelheid middelen, inclusief tijd en energie, die een organisatie, om de gewenste producten (eigen plannen en doelen) te kunnen realiseren, moet steken in het onderhouden van contacten met personen en groepen binnen en buiten de organisatie. Bij de 'eigen plannen en doelen' gaat het hier wellicht vooral om de plannen van een of enkele toonaangevende groepen binnen de organisatie.
- 5 Het gemiddelde aantal wooneenheden dat Nederlandse corporaties in bezit hadden, bedroeg in 2002 4.407 (zie CFV, 2003, Tabel 1). De twee onderzochte corporaties verschilden sterk qua omvang en werkgebied (een stedelijke en een plattelandsomgeving), aspecten die van belang kunnen zijn gezien de onderzoeksvragen. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) registreert en rubriceert alle toegelaten woningcorporaties op enkele kenmerken, onder meer het woningbezit en de werkomgeving (zie de CFV-overzichten 'referentiacorporatie 2002'). Beide corporaties behoorden, gezien hun onderlinge verschillen op relevante kenmerken, tot de voor het onderzoek potentieel interessante corporaties in Noord-Nederland en bleken bij navraag bereid tot medewerking. De concept-case-rapporten zijn ter becommentariëring voorgelegd aan beide corporaties.
- 6 De solvabiliteit is bij zowel corporatie I als II het percentage dat het eigen vermogen ('reserve') uitmaakt van de totale passiva van de corporatie. Conform de eind 2002 voor alle corporaties nog geldende regelgeving van de rijksoverheid, is het solvabiliteitspercentage gebaseerd op een waardering volgens de minimum-waarderingsregel.
- 7 Gezien het nog steeds op stimulering van eigen woningbezit gerichte rijksbeleid, is het onzeker of de sinds circa 2000 fors toegenomen vraag naar huurwoningen een structureel verschijnsel is. In een ING-studie wordt ervan uitgegaan dat in elk geval in Noord-Nederland en Zeeland de woningmarkt in de toekomst verder ontspant. Alleen voor Utrecht, Limburg en in mindere mate Noord-Brabant wordt verwacht dat de markt gespannen blijft (Peek, 2002, p. 33). Ondanks de momenteel meer gespannen marktsituatie, blijft het waarschijnlijk alleen al uit oogpunt van verhuurbaarheid nodig dat corporaties in de toekomst veel aandacht blijven besteden aan de wensen van huurders

- en de woonomgeving. Overigens eist het rijk dit ook via de regelgeving in het BBSH.
- 8 De 'onrendabele top' is het deel van de investeringen dat een corporatie bij nieuwbouw van een sociale huurwoning meteen afschrijft, omdat het niet kan worden terugverdiend bij een sociaal gezien acceptabel geachte huurprijs (die gerelateerd is aan de maximale huurprijs waarover de rijksoverheid een huurder individuele huursubsidie verstrekt). De onrendabele top, die wordt bekostigd uit het eigen vermogen van een corporatie of de via 'matching' van een andere corporatie verkregen middelen, bedraagt momenteel in de praktijk vaak 20 à 30% van de investeringssom. Verhuur van sociale huurwoningen levert dikwijls hooguit relatief beperkte winst op en leidt derhalve meestal tot slechts beperkte toevoegingen aan het eigen vermogen – ervan uitgaande dat de woningen en woonomgeving behoorlijk worden onderhouden. Om de onrendabele toppen bij wat grootschaliger renovatie- of nieuwbouwactiviteiten te kunnen opvangen, moeten corporaties in vele gevallen oudere huurwoningen verkopen, die dan leiden tot de realisatie van forse winsten (vanwege de relatief geringe boekwaarde van de woningen). Soms kan ook winst worden behaald op de verkoop van (relatief kleinschalige) nieuwbouwprojecten in bijvoorbeeld wijkvernieuwingsgebieden. Volgens kabinetsplannen valt de winst op woningverkoop in 2005 overigens onder de vennootschapsbelasting.
  - 9 De Bruteringsoperatie betekende dat de contante waarde van alle door het rijk aan een corporatie verstrekte leningen werd bepaald en dat deze werd verrekend met de (enigszins globaal bepaalde) contante waarde van alle toekomstige subsidieverplichtingen van het rijk aan de corporatie. In de praktijk betekende dit onder meer dat per 1 januari 1995 veel corporaties zeer grote bedragen uitgekeerd kregen van de rijksoverheid.
  - 10 Al geven de BBSH-prestatievelen een indicatie, het is niet duidelijk wat het begrip effectiviteit bij corporaties precies inhoudt (zie ook Hakfoort et al., 2002, pp. 79-85). Het is bijvoorbeeld de vraag in hoeverre de recente toename van het aantal ingeschreven woningzoekenden als een hoofdindicator voor de effectiviteit van een corporatie kan worden gebruikt. Deze toename hangt namelijk sterk samen met diverse factoren die een individuele corporatie niet of nauwelijks kan beïnvloeden.
  - 11 Gemiddeld genomen maken rentekosten circa 60% uit van de totale bedrijfskosten van Nederlandse corporaties (Bontius, 2002, p. 3).
  - 12 Het uit sociaal-rationele overwegingen 'navolgen' van een bepaalde vernieuwing sluit zeker niet uit dat door deze vernieuwing ook de economische prestaties verbeteren.
  - 13 Terzijde kan worden opgemerkt dat de financiële aspecten waarop de centrale instanties Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en CFV hun aandacht richten, ook nadrukkelijk aan de orde kwamen in de interne rapportages van beide corporaties.
  - 14 Hierbij kan meespelen dat het moeilijk is om met behulp van cijfers een enigszins compleet beeld te geven van de prestaties op het terrein van bijvoorbeeld leefbaarheid of aandacht voor zorg en wonen. Overigens betekent de afwezigheid van indicatoren over een prestatievelen in rapportages niet zonder meer dat de corporatie er geen enkele aandacht aan besteedt.