

# Regiecorporatie

naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder

versie 2.0

## **Auteurs:**

Dr. Ir. Aldert Dreimüller [roAg]

Prof. Dr. Ir. Vincent Gruis [TUDelft & Hogeschool Utrecht]

Ir. Cor Snoeijs [STEK.NU Coöperatief U.A.]

© Juli 2013

## Colofon

|                 |   |
|-----------------|---|
| Samenstellers   | Dr. Ir. Aldert Dreimüller [roAg]<br>Prof. Dr. Ir. Vincent Gruis [TUDelft & Hogeschool Utrecht]<br>Ir. Cor Snoeijs [STEK.NU Coöperatief U.A.]<br>Leden: Kleine Meierij, Rosmalen *<br>HW Wonen, Oud-Beijerland<br>Vitalis Sociale Woonvormen, Eindhoven<br>Maatschappelijke Onderneming Amerongen, Amerongen<br>Poort6, Gorinchem<br>* Kleine Meierij heeft te kennen gegeven de regiecorporatie niet te steunen en distantieert zich op dit onderwerp als lid van STEK.NU   |
| Werkgroep       | Gerard Bakker [MVGM Woningmanagement]<br>Arjan van Dijk [CORA/Stadgenoot]<br>Jolanda van Elst-Spitteler [Deloitte Real Estate]<br>Gerda Groeneveld [Deloitte Real Estate]<br>Henk Heeger [TU Delft]<br>Joop Hooghiemstra [Deloitte Real Estate]<br>Leon Hoppenbrouwers [Allen & Overy LLP]<br>Frank van Min [Wolf Huisvestingsgroep]<br>John van der Pauw [PvdA Almere]<br>Klaartje Snieders [Vastgoedmanagement Nederland (VGM) / Actys Wonen Beheer]<br>Ad Straub [TU Delft]<br>Henri Verploegh [Arcadis]<br>Mark van der Wielen [Deloitte Belastingadviseurs]<br>Reinder Wiersma [Deloitte Belastingadviseurs] |
| Digitale versie | Te downloaden op <a href="http://www.regiecorporatie.nu">www.regiecorporatie.nu</a>   |
| Datum           | © Juli 2013   |

## Inhoud

|  |    |
|--|----|
| Colofon.....   | 1  |
| 1. Voorwoord.....  | 3  |
| Samenvatting .....   | 5  |
| 2. Inleiding .....   | 6  |
| 3. De regiecorporatie naast andere organisatiemodellen.....            | 8  |
| 4. De regiecorporatie vormgegeven .....                                | 11 |
| 4.1. De organisatie ontleden als sleutel voor kostendoelmatigheid..... | 11 |
| 4.2. De organisatiestructuur van de regiecorporatie .....              | 13 |
| 4.3. De verhuurfunctie .....   | 15 |
| 4.4. De onderhoudsfunctie .....  | 17 |
| 4.5. De ondersteunende functies.....                                   | 18 |
| 4.6. De exploitatie van complexen.....                                 | 19 |
| 4.7. De kosten van de kernorganisatie .....                            | 22 |
| 5. Perspectieven voor de regiecorporatie .....                         | 24 |
| 6. Bijlagen .....  | 28 |
| 6.1 Werkzaamheden marktpartijen t.b.v. de verhuurfunctie.....          | 28 |
| 6.2 Outsourcen ICT.....  | 30 |
| 6.3 De onderhoudsfunctie .....   | 32 |
| 6.4 Btw en de regiecorporatie .....                                    | 33 |
| 6.5 Literatuur .....   | 34 |
| 6.6 Eindnoten.....   | 36 |

## 1. Voorwoord

Begin 2013 presenteerden wij onze discussienota *“De regiecorporatie; naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder”*. Het in deze nota beschreven organisatiemodel voor corporaties is opgesteld als mogelijk antwoord op – met name – het doelmatigheidsvraagstuk in de sector. Vanuit de maatschappelijke plicht om zoveel mogelijk middelen vrij te maken voor financiering van kerntaken en vanuit heffingen en de actuele economische situatie gedwongen, zoeken corporaties naar manieren om te besparen op de bedrijfskosten. Uitbesteding kan één van de manieren zijn. Het model van de regiecorporatie is daarom uitgewerkt als archetype in de vorm een maatschappelijke verhuurder die al haar uitvoerende activiteiten uitbesteedt aan marktpartijen.

Deze discussienota leidde tot veel reacties (zie bijvoorbeeld [www.regiecorporatie.nu](http://www.regiecorporatie.nu) en [www.corporatieforum.nl](http://www.corporatieforum.nl)). Sommige reacties verwezen het model direct naar de prullenmand, onder meer omdat de stelling dat via uitbesteding bespaard kan worden op de kosten niet wordt onderschreven. Of omdat sommigen niet geloven dat marktpartijen adequate dienstverlening zullen verlenen voor een lagere prijs. Maar ook omdat een regiecorporatie zich niet opwerpt als primair verantwoordelijke voor de leefbaarheid (en dat volgens sommigen wel zou moeten), of vanuit de overtuiging dat processen die directe klantcontacten betreffen juist binnen de organisatie vormgegeven moeten worden. Anderen zien de denklijn achter de regiecorporatie als interessante optie voor corporaties en ook als model om nieuwe corporaties met weinig subsidie te kunnen starten. Daarnaast zijn er ook veel reacties gekomen die meer in detail ingaan op de uitwerking van het model en nadere toelichting en wijzigingen van het model vergen. Wij hebben daarom in deze tweede versie van de nota een aantal aanvullingen en wijzigingen aangebracht:

- Het model van de regiecorporatie is in een breder kader geplaatst. Er wordt en is langs verschillende lijnen nagedacht over organisatiemodellen, waarmee de doelmatigheid van corporaties kan worden verhoogd. In hoofdstuk 3 worden enkele van deze modellen geschetst. Hiermee willen wij bevestigen dat de regiecorporatie een interessante denkrichting is, maar niet de enige;
- Er wordt uitgebreider ingegaan op de verhuurprocessen van de marktpartijen, mede omdat een deel van de reacties vraagtekens zette bij wat deze partijen precies doen;
- De financiële uitgangspunten zijn op de volgende onderdelen aangepast:
  - De accountantskosten zijn verhoogd
  - Er wordt rekening gehouden met 2 transformatiemanagers
  - Er wordt rekening gehouden met btw-kosten.

Het archetype dat in deze notitie is uitgewerkt, kan worden verwezenlijkt als er een nieuwe corporatie wordt opgericht. Een bestaande corporatie kan er door geleidelijke aanpassing naar toe groeien, wat een meerjarig traject zal vergen. In een afsluitende paragraaf zijn daarom toekomstperspectieven voor toepassing van (elementen uit) het model van de regiecorporatie in de praktijk toegevoegd.

Ook deze tweede versie van de discussienota is tot stand gebracht dankzij de reflectie van diverse personen en instanties op verschillende onderdelen van het model. Opnieuw danken wij hen voor hun bijdrage en speciaal de leden van de werkgroep (zie colofon). De uitwerking van deze tweede versie blijft uiteraard de verantwoordelijkheid van de auteurs.

Ten slotte hebben wij het label 'discussienotitie' verwijderd, niet omdat wij de discussie willen sluiten, maar omdat wij het model nu zo ver wij kunnen, met de middelen die ons ter beschikking staan, hebben uitgewerkt als antwoord op de reacties op de eerste versie. Wij hopen dat versie 3.0 geschreven wordt in relatie tot een concreet experiment met de regiecorporatie. Want, net als de eerste versie, blijft dit model een hypothese waarvan het succes alleen getoetst kan en zal worden in de praktijk.

Aldert Dreimüller, Vincent Gruis en Cor Snoeijs

## Samenvatting

- Er blijft behoefte bestaan aan de kernfunctie van corporaties, om sociale huurwoningen beschikbaar te stellen tegen betaalbare huren voor mensen met lagere inkomens.
- Tegelijkertijd staan corporaties voor het eerst sinds de brutering onder zware financiële druk.
- Aan de financiële druk liggen veel factoren ten grondslag die corporaties slecht kunnen beïnvloeden, zoals de economie en het beleid van de landelijke overheid. Afgezien van de beslissing om wel of niet te investeren is er echter een belangrijke factor die wel beïnvloedbaar is door de corporatie zelf, namelijk de bedrijfskosten.
- Er zijn aanwijzingen dat de bedrijfskosten substantieel omlaag kunnen, door de organisatie doelmatig in te richten, het takenpakket te reduceren, in het onderhoud strakker op een basiskwaliteit te sturen en commerciële partijen in te schakelen bij het uitvoeren van activiteiten<sup>I</sup>.
- Deze notitie beschrijft een bedrijfsmodel van een corporatie die zich richt op het investeren in en beheren van betaalbare huurwoningen, met structureel en substantieel lagere bedrijfskosten.
- Corporaties zijn in hun huidige vorm betrokken bij alle werkzaamheden binnen de hele bedrijfskolom van woningontwikkeling tot het beheer van woningen. Daarnaast vervullen zij in één organisatie de rollen van belegger, ontwikkelaar en beheerder.
- De combinatie van de rol van òn belegger, òn ontwikkelaar òn beheerder is uniek en kan voordelen hebben in een situatie waarin ze een brede rol bij de (her)ontwikkeling van wijken en woningen willen en kunnen vervullen, maar nadelen hebben als het gaat om het optimaliseren van het doelmatig uitvoeren van hun kerntaken.
- In het voorliggende model wordt kostenoptimalisatie bij het uitvoeren van de kerntaak als doel gesteld. Hiertoe worden bezit, financiering en beleid <sup>II</sup>juridisch en functioneel gescheiden van de uitvoerende werkzaamheden<sup>III</sup>.
- De vermogensverschaffings- en beleggingsfunctie worden ondergebracht in een zogenaamde regiecorporatie.
- Door de uitvoerende werkzaamheden in concurrentie aan te besteden is het mogelijk, met behoud van basiskwaliteit, klantgerichtheid<sup>IV</sup> en zorgvuldigheid, de bedrijfskosten per woning structureel te verlagen.

## 2. Inleiding

De financiële situatie van corporaties is binnen een aantal jaren veranderd. Er zijn aanzienlijk minder financiële middelen beschikbaar voor de sociale taken. Met name het regeerakkoord en de daarin verwoorde uitgangspunten betekenen een flinke aanslag op de corporatiekas. Inkomsten uit verkoop staan onder druk vanwege de huidige marktsituatie. Investerings in huisvesting en herstructurering voor midden- en hogere inkomens moeten sinds de invoering van de Europese Richtlijn inzake staatssteun aan corporaties voortaan commercieel gefinancierd worden, wat niet alleen duurder is maar ook lastiger.

De financiële alarmbel is pas echt gaan rinkelen sinds de aankondiging van de maatregelen in het regeerakkoord, ook al was in de afgelopen jaren al duidelijk geworden dat de middelen van corporaties niet zo ruim meer zijn als we eerst dachten (zie ook Gruis 2010, Wolfson 2013). Het CFV sprak in 2009 al van een somber meerjarenperspectief voor corporaties en voorziet dalende vermogens op langere termijn. Ook het WSW (2011) sprak haar zorg al eerder uit over de financiële draagkracht van corporaties in de toekomst. De langlopende schulden komen steeds dichterbij de waarde van de woningen in verhuurde staat te liggen. Bij een stijgende rente kan een tekort ontstaan in de exploitatiekastromen, zodat corporaties volledig afhankelijk worden van opbrengsten uit woningverkoop om onrendabele investeringen en tekorten in de exploitatie af te dekken.

Zowel het WSW als het CFV wijzen op het belang van het beheersen van de bedrijfskosten als noodzakelijke factor bij het waarborgen van de financiële continuïteit. Berekeningen met het door Ortec Finance ontwikkelde “Duurzaam Businessmodel” onderstrepen dit belang en tonen aan dat bij een inflatievolgend huurbeleid en stijgende beheerkosten de sector in feite geen duurzame bedrijfsvoering kan realiseren (zie bijv. ook Gruis en Van der Kuij, 2011)<sup>V</sup>.

De kwestie van de almaar stijgende bedrijfskosten is al jaren onderwerp van discussie. Zo stelde Willem van Leeuwen al tijdens het congres van NCIV in 1997 dat hij van mening was dat de bedrijfskosten binnen 10 jaar met 20% moesten dalen. Het CFV wijst al jaren op de kostenstijging en de gevolgen voor de financiële positie van corporaties (zie publicaties over Sectorbeeld van corporaties<sup>VI</sup>) en bij zijn aantreden in 2009 was ook Marc Calon van Aedes van mening dat de bedrijfskosten met 20% moeten dalen en volgens hem binnen 3 jaar (zie ook Aedes 2013<sup>B</sup>). En, hoewel veel corporaties zich sinds kort mede vanwege de financiële druk inspinnen om de bedrijfskosten te reduceren, is het de vraag of dat lukt in een tempo dat nodig is om een duurzame bedrijfsvoering te realiseren. Het is dan ook belangrijk om te onderzoeken welke perspectieven een ‘radicaal’ andere wijze van organisatie kunnen bieden. In deze notitie wordt hiertoe een model uitgewerkt van een sociale verhuurder die zich richt op het zo kosteneffectief mogelijk investeren in en beheren van betaalbare huurwoningen. Dit doet zij door al haar uitvoerende taken uit te besteden, in lijn met ideeën eerder geopperd door o.a. Wolters en Verhage (2001). Met deze notitie beogen wij een bijdrage te leveren aan inzicht in de mogelijkheden om doelmatigheid bij corporaties te vergroten. Als bijvangst zou het model gebruikt kunnen worden als ‘benchmark’ voor de minimale organisatiekosten van corporaties – in beginsel zouden alle hogere kosten verantwoord moeten worden vanuit de maatschappelijke taak(opvatting) op basis van vooraf vastgestelde parameters, zodat doelstelling en realisatie inzichtelijk worden gemaakt.

De notitie start met een korte bespreking van organisatiemodellen voor het verhogen van de doelmatigheid, om de regiecorporatie in breder perspectief te plaatsen. Vervolgens lichten we het basisidee achter de regiecorporatie toe en werken we het model ver genoeg uit om een inschatting te kunnen maken van de bedrijfskosten. Als onderdeel van de uitwerking van het model beschrijven we de organisatiestructuur, maken we ook een exploitatieberekening om na te gaan of en in hoeverre het mogelijk is om daarmee een nieuwe regiecorporatie op te richten en een kostendekkende exploitatie van betaalbare huurwoningen te realiseren. De notitie eindigt met een reflectie op toekomstperspectieven voor de toepassing van (elementen van) de regiecorporatie



### 3. De regiecorporatie naast andere organisatiemodellen

Naar aanleiding van de hiervoor geschetste ontwikkelingen, worden er met enige regelmaat studies en suggesties gepubliceerd over nieuwe organisatiemodellen voor corporaties<sup>vii</sup>. Hieronder bespreken wij enkele van deze studies, met name waar deze gericht zijn op het verhogen van de doelmatigheid in de sector.

#### OTB

Wolters en Verhage publiceerden al in 2001 hun studie *Concurrentie in Corporatieland*, waarin zij de mogelijkheid opperden om de doelmatigheid in de sector te verhogen door concurrentie op uitvoering van deeltaken mogelijk te maken. Zij schetsen hierin het beeld van een Volkshuisvestelijke Belegger die de verantwoordelijkheid voor initiëring en financiering van maatschappelijke taken op zich neemt maar daarbij, in analogie met de institutionele beleggers, uitvoerende werkzaamheden op het terrein van nieuwbouw, verhuur en onderhoud in concurrentie aanbesteedt. De onderliggende gedachte is dat door deze taken in concurrentie aan te besteden er ook prikkels worden ingebouwd om de doelmatigheid te bevorderen.

#### KPMG

KPMG (2011) schetst in haar rapport drie denkrichtingen voor doelmatigere corporaties. Variërend van een brede corporatie die activiteiten en middelen in de eigen organisatie houdt tot, wat zij ook noemt, een regiecorporatie die zelfs geen vastgoed, huurders of medewerkers heeft maar meer als een maatschappelijk fonds opereert (zie tabel 1). Overigens doet KPMG geen uitspraak over welke vorm (naar verwachting) het meest doelmatig is en stelt zij dat er geen eenduidige denkrichting of model is passend binnen elke lokale en specifieke context en daarbinnen toekomstbestendig is. Verschillende elementen uit het KPMG-kader kunnen op verschillende wijzen worden gecombineerd.

|             | KPMG-Brede corporatie         | KPMG-Focus corporatie                      | KPMG-Regie corporatie |
|-------------|-------------------------------|--|-----------------------|
| Vastgoed    | Vastgoed volledig in bezit    | Beperkte portefeuille, vooral kernvoorraad | Géén vastgoed         |
| Huurders    | Brede doelgroep               | Beperkte doelgroep                         | Géén huurders         |
| Medewerkers | Volledige personeelsbezetting | Medewerkers voor kerntaak                  | Géén medewerkers      |

Tabel 1: denkkader organisatiemodellen KPMG (2011)

#### Poort6

Dorr en Wittenberg (2012) beschrijven in hun rapport de contouren van 'De Nieuwe Woningcorporatie', waarbij ook de nadruk sterk ligt op het verhogen van de doelmatigheid. Zij gaan hierbij uit van drie kerncompetenties die zo doelmatig mogelijk worden ingevuld binnen de organisatie: vastgoedsturing, dichtbij de klant zijn en samenwerken met partners. Met vastgoedsturing wordt bedoeld op de kerncompetentie om de woningmarkt te kennen, te kunnen analyseren en op basis daarvan, via het proces van vastgoedsturing, te zorgen voor een optimale vastgoedportefeuille voor de doelgroep. De tweede kerncompetentie is 'dichtbij de klant'. Het gaat hier niet alleen om het verzamelen van gegevens, deze te analyseren en tot strategische input te maken maar vooral ook om het vermogen een constructieve dialoog met de doelgroep te initiëren en in stand te houden.

De derde kerncompetentie is het vermogen om nauw samen te werken met partners, in de keten en in netwerken.

Volgens Dorr en Wittenberg bestaat er brede consensus dat het uitbesteden van kerncompetenties een groot risico is voor duurzame prestaties. Je besteedt in dat geval als het ware het hart van je organisatie uit. Dat draagt een risico in zich. Beschikt de toeleverende organisatie wel over de juiste houding, kennis en vaardigheden? Is het uitbesteden van een kerncompetentie wel acceptabel voor de samenleving? Tevens stellen zij dat uitbesteden van niet-kern activiteiten helpt om de focus op de kerncompetenties te versterken en bij uitvoerende en ondersteunende processen eerder een kwestie van prijs en service is, dan dat er principiële bezwaren zijn.

### **Woonbron**

Het essay van Rohde e.a. (2013) 'Vooruit naar de kerntaak' plaatst de noodzaak voor organisatorische veranderingen in een breder maatschappelijk perspectief: *"We moeten durven constateren dat het woonvraagstuk teveel is geïnstitutionaliseerd. Er zijn veel regels en de corporatiesector is omvangrijker dan nodig. We moeten durven loslaten dat onze instituties - met de overheid als achtervang - grote groepen accommoderen, gebaseerd op onze normen en arrangementen met onnodige betutteling als resultaat. Wat ervoor in de plaats moet komen, zijn flexibeler en minder omvattende arrangementen, die een adequaat vangnet zijn voor mensen die in de imperfecties en competitie van de markt buiten de boot vallen. En dat corporaties ruimte geven aan (groepen) burgers die zelf aan zet willen zijn. De overheid en de instituties moeten daarvoor bewoners aanspreken in zowel rechten als plichten. Met als garantie dat in Nederland, ook als alles tegenzit in het leven, niemand onder de brug slaapt."* Over de organisatie stellen zij dat kosten moeten worden teruggebracht *"...door de inrichting van de organisatie ondergeschikt te maken aan de doelen en activiteiten van de corporatie. Dat betekent voldoende schaalniveau voor een krachtige bestuurlijke organisatie; voldoende lokaal ondernemerschap voor een effectieve programmering; en samenwerking in shared services over de grenzen van de eigen organisatie heen voor een doelmatige uitvoeringsorganisatie"*.

Samenvattend belichten de verschillende studies telkens een aantal samenhangende variabelen bij het verhogen van de doelmatigheid:

- Het definiëren van de kerntaken (waar neem je verantwoordelijkheid voor?)
- Het kiezen van de uitvoeringsorganisatie (in welke organisatievorm voer je de activiteiten uit die nodig zijn voor het vervullen van de kerntaken?)
- Het vaststellen van de kerncompetenties (wat heb je nodig in je eigen organisatie om die verantwoordelijkheid te kunnen vervullen en de uitvoeringsorganisatie aan te sturen?).

Het mag duidelijk zijn dat de antwoorden op de drie vragen samenhangen en zijn meegenomen in het concept van de regiecorporatie. Het type taak evenals de wijze van uitvoering heeft consequenties voor de benodigde kerncompetenties in de eigen organisatie. En bij doelmatigheid gaat het er uiteraard om met welke combinatie van kerncompetenties en uitvoeringsorganisatie de taken met zo min mogelijk kosten kunnen worden uitgevoerd. Bij de uitvoeringsorganisatie zijn daarbij grofweg drie keuzen te maken:

1. Zelf doen en de eigen bedrijfsprocessen optimaliseren; hierbij wordt gewerkt aan een organisatie die doelmatigheid belangrijk acht en nastreeft
2. Samenwerken om schaalvoordelen te behalen, competenties te delen en vragen te bundelen om doelmatiger in te kopen; hierbij wordt gewerkt aan een organisatie die bereid is tot deelname in (en dus wellicht ook concessies aan) grotere verbanden, maar daarbij ook goed de eigen taken en doelmatigheidsdoelen bewaakt

3. Via uitbesteding sturen op prestaties en kostenbesparing; hierbij wordt gewerkt aan professionalisering van het opdrachtgeverschap.

Om te komen tot archetypen kan onderscheid worden gemaakt tussen corporaties die een relatief brede en smalle taakopvatting hebben en corporaties die de nadruk leggen op samenwerking, zelf doen of uitbesteden. In tabel 2 zijn deze archetypen geschetst. De regiecorporatie zoals in deze notitie omschreven, is zoals te zien geplaatst in het kwadrant rechtsonder. Het antwoord op de drie hierboven genoemde vragen op het ondernemingsprobleem van corporaties is vanuit de regiecorporatie als volgt te omschrijven:

1. Kerntaken: de regiecorporatie neemt verantwoordelijkheid voor het (laten) bouwen en beheren van degelijke en betaalbare huurwoningen. Indien en voor zo ver de middelen dat toelaten en dit niet ten koste gaat van het betaalbaar houden van de voorraad, is de regiecorporatie bereid ook actief ondersteuning te bieden aan bredere activiteiten ter bevordering van de leefbaarheid.
2. Kernorganisatie: de regiecorporatie is erop ingericht om de uitvoerende activiteiten die nodig zijn voor het vervullen van de kerntaken te definiëren en uit te besteden.
3. Kerncompetenties: de regiecorporatie heeft als kerncompetentie het doelmatig uitbesteden van beheer- en bouwactiviteiten, waarbij realisatie en behoud van betaalbare huurwoningen centraal staat.

|                       | Relatief veel taken | Relatief weinig taken |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| Nadruk op samenwerken | Keten corporatie    | Franchise corporatie  |
| Nadruk op zelf doen   | Verzorg corporatie  | Kern corporatie       |
| Nadruk op uitbesteden | Corporatiefonds     | Regie corporatie      |

**Tabel 2: archetypen corporaties naar taakopvatting en uitvoeringsorganisatie**

## 4. De regiecorporatie vormgegeven

In dit hoofdstuk werken wij het model van de regiecorporatie uit. We starten met de algemene organisatorische principes en veronderstellingen van het model. Vervolgens schetsen wij de organisatie zelf, waarna wij een aantal aspecten van de organisatie nader toelichten. Hierbij gaan we eerst in op de financieel-economische kaders en resultaten van de regiecorporatie. Vervolgens gaan we dieper in op de inrichting en kosten van de verhuur- en onderhoudsprocessen.

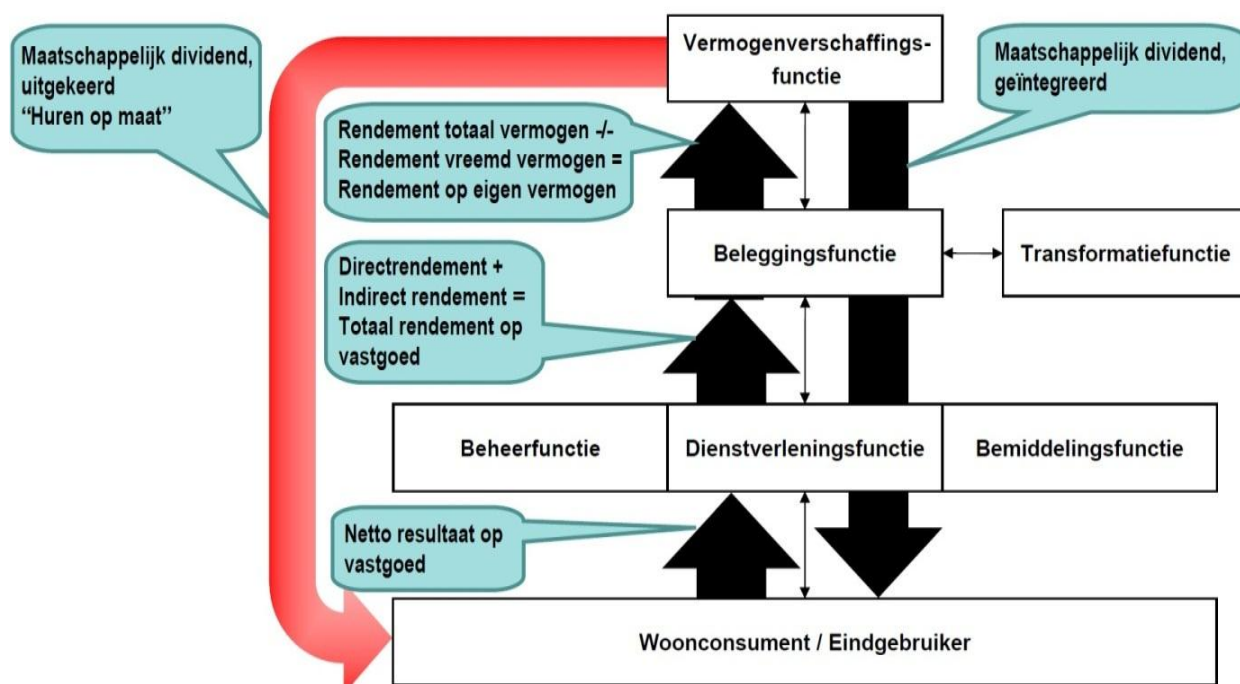
### 4.1. De organisatie ontleden als sleutel voor kostendoelmatigheid

De regiecorporatie is gebaseerd op het idee van Wolters en Verhage (2001) om de organisatie van een corporatie toe te spitsen op de volkshuisvestelijke beleggersfunctie en vervolgens de uitvoerende taken uit te besteden. Het explicieter scheiden van de beleggersfunctie en de uitvoerende activiteiten is vaker geopperd als middel om de doelmatigheid van corporaties te verhogen<sup>viii</sup>. Zo stelde Johan Conijn (op het door het Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft en Platform31 georganiseerde Wooncongres 2012: De toekomst van het wonen): *“Door de bestaande organisatiestructuur kunnen corporaties niet weten – en dus ook niet aan de buitenwereld aantonen – of ze effectief, efficiënt en transparant zijn”*. Hij pleit voor een DrieKamerModel waarbij de maatschappelijke functie, de vastgoedfunctie en de vermogensfunctie in drie verschillende ‘kamers’ worden ondergebracht. In het voorstel van Conijn wordt de maatschappelijke kamer gevoed door de vermogenskamer en stelt de middelen beschikbaar aan leefbaarheid en huurkorting. De vermogenskamer investeert en verdient aan de vastgoedkamer. Hierbij bouwt hij voort op zijn onderzoek voor de Tweede Kamer (Conijn, 2005) waarin hij verschillende splitsingsvarianten analyseert. Ook Arnoud Vlak (2008) werkte een dergelijk idee uit. Zijn redenering is gebaseerd op de stelling dat corporaties, economisch en bedrijfsmatig gezien, unieke organisaties zijn omdat ze alle functies van een bedrijfskolom in één bedrijf verenigen, maar dat dit – bedrijfseconomisch gezien – optimalisatie van te realiseren doelen uitsluit (zie ook Dreimüller, 1999). In zijn voordracht op het IPD/Aedex congres in 2011 benoemde Vlak zes functies in de bedrijfskolom die corporaties in zich verenigen (zie figuur 1). Het zijn de vermogensverschaffings- en beleggingsfunctie, de transformatiefunctie en de beheer-, dienstverlenings- en bemiddelingsfunctie.

In het model van de regiecorporatie gebruiken we de indeling in functies van Vlak als uitgangspunt. Bezit, financiering en beleid (de vermogensverschaffings- en beleggingsfunctie) scheiden we juridisch en functioneel van de overige functies. Dit is vergelijkbaar met de hiervoor genoemde maatschappelijke kamer en de vermogenskamer, of wat Wolters en Verhage de Volkshuisvestelijke Belegger noemen. Wij noemen het de regiecorporatie. De regiecorporatie verwerft nieuwe of bestaande complexen, maar ontwikkelt ze niet. De regiecorporatie besteedt de werkzaamheden voor de beheer-, dienstverlenings- en bemiddelingsfunctie uit aan partijen in de markt. De regiecorporatie vraagt als juridische eenheid toelating om toegang te hebben tot goedkope financiering met borging van het WSW en om ervoor te zorgen dat de volkshuisvestelijke missie duurzaam is geborgd.

De regiecorporatie is opdrachtgever voor de uitvoerende functies en geeft de budgettaire en normatieve kaders voor de uitvoering mee aan marktpartijen. Het outsourcen van de uitvoerende functies is gestoeld op de veronderstelling dat het beperken van de functies in de bedrijfskolom van een organisatie goed is voor:

- de doeltreffendheid; omdat soortgelijke processen worden uitgevoerd door partijen die zich volledig kunnen toewijden op het zo doeltreffend mogelijk uitvoeren van deze processen (specialisatie wordt in de bedrijfskunde in het algemeen gezien als belangrijke voorwaarde voor het bereiken van operational excellence, zie bijvoorbeeld Miles and Snow, 1978; Drucker, 2004).
- en de doelmatigheid; door werkzaamheden aan derden over te dragen kan de corporatie gebruik maken van het concurrentiemechanisme van de markt om kosten en kwaliteit te verbeteren (zie ook Wolters en Verhage, 2001). Het is eveneens de verwachting dat een organisatie scherper kan en gaat handelen als het contractafspraken betreft met derden, dan wanneer zij binnen de eigen organisatie op kosten en kwaliteit moet sturen. En omdat de regiecorporatie zichzelf beperkt tot controleren en aansturen van de werkzaamheden, kan zij met een beperkt aantal professionals werken.

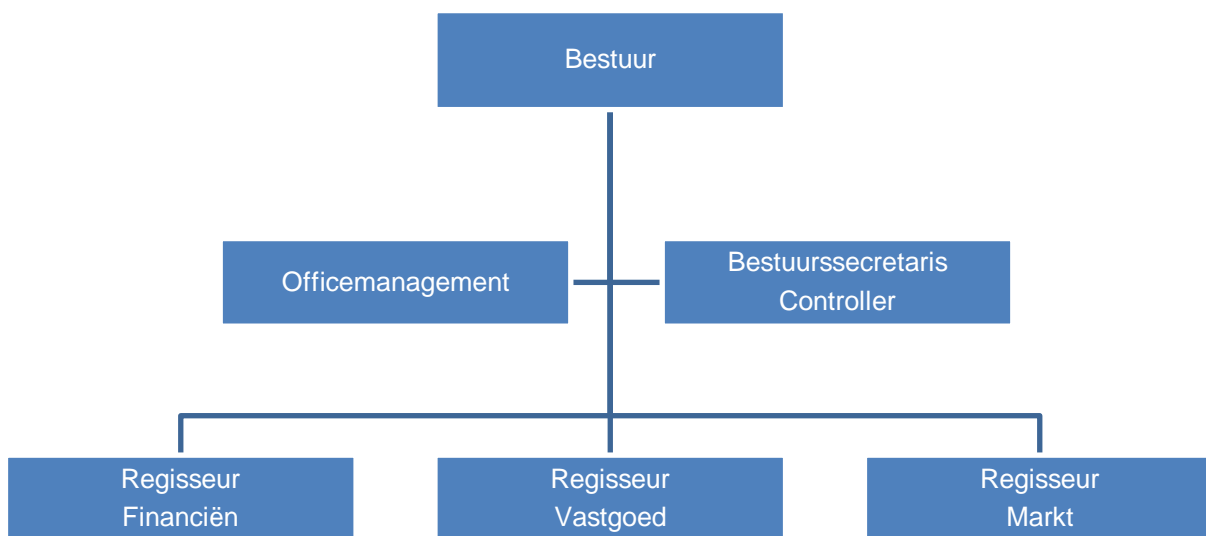


**Figuur 1: Overzicht functies binnen de organisatie van corporaties (Vlak, 2011)**

Meer fundamenteel ligt onder de regiecorporatie de veronderstelling dat de kans dat organisaties structureel resultaat willen boeken groter is als dat gepaard gaat met een radicalere omslag (in analogie met de welbekende formulering van Einstein). Zo komt uit onderzoek naar voren (Denison, 1990; Kotter en Heskett, 1992; Cameron en Quinn 1999) dat veel van de veranderingen in organisaties na verloop van een aantal jaren weer langzaam worden teruggedraaid. Uit een onderzoek van het organisatieadviesbureau Rath en Strong blijkt dat slechts 20% van de onderzochte bedrijven kon melden dat de resultaten blijvend waren en 40% gaf aan dat de inspanningen waren mislukt. McKinsey meldt dat van 30 onderzochte kwaliteitsinspanningen tweederde mislukt was of slechts deelresultaten had bereikt. Een onderzoek van Ernst en Young onder 584 bedrijven wees uit dat de meesten niet geslaagd waren met hun TQM-inspanningen (Cameron en Quinn 1999 blz. 25 e.v., zie ook Cameron, Freeman en Mishra, 1991; Cameron, 1992 en Cameron, 1995). De verklaring is dat mensen en dus organisaties snel terugvallen in het oude patroon als de waarden, oriëntaties, definities en doelstellingen niet mee veranderen. Uiteraard is dit geen reden om de regiecorporatie als enige oplossing voor te stellen, maar het draagt bij aan de motivatie om dergelijke, meer radicale oplossingen te onderzoeken.

## 4.2. De organisatiestructuur van de regiecorporatie

Binnen de regiecorporatie zijn alle activiteiten van de corporatie gewaarborgd. Zij is daarmee net als een toegelaten instelling (TI) actief binnen de wet- en regelgeving van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) en toetst haar producten en diensten voor klanten aan de bijhorende gestelde juridische kaders. Een nieuw op te richten regiecorporatie zou ook formeel buiten het BBSH kunnen worden opgericht (als niet-TI) maar dit zal afgewogen moeten worden tegen onder meer de toegang tot goedkope financiering met WSW borging. In de regiecorporatie komen de verschillende functies die een corporatie nu vervult terug in de organisatiestructuur. Hierbij is een splitsing gemaakt tussen drie units; Vastgoed, Markt en Financiën. De units worden aangestuurd door de directeur/bestuurder met de drie regisseurs van de units en worden ondersteund door officemanagement (zie figuur 2).



**Figuur 2: Organogram regiecorporatie**

De regisseurs van de units voeren de regie over de ingekochte dienstverlening. Zij zijn actief op strategisch niveau en doen voorstellen aan de directeur/bestuurder voor de strategie en het beleid van de eigen unit en de regiecorporatie in zijn geheel. De voorstellen passen in het door de RvT goedgekeurde beleid.

We onderscheiden voor het outsourcen (1) de werkzaamheden voor het verhuren en (2) de werkzaamheden voor het onderhouden van complexen (woningen). De verhuurfunctie betreft bemiddeling & verhuur, sociaal beheer (o.a. huurdersoverleg, burenpromblematiek), het aannemen van reparatieverzoeken en het administratief beheer (o.a. incasso, servicekosten, complex-administratie). De onderhoudsfunctie betreft het organiseren en afhandelen van de reparatieverzoeken, het mutatieonderhoud en het planmatig (en groot) onderhoud. De regiecorporatie besteedt ook de transformatiefunctie (projectontwikkeling, herontwikkeling en renovatie) uit, maar blijft de beslisser over de acquisitie van nieuwe woning(complex)en. Dat kan nieuwbouw zijn, maar de aankoop van bestaande projecten is evenzeer mogelijk.

Hierna volgt een nadere omschrijving van de taken van de professionals die werkzaamheden verrichten in de regiecorporatie.

### **De directeur/bestuurder**

De directeur/bestuurder draagt – als meewerkend voorman – de bestuurlijke verantwoordelijkheid. Tot de kerntaken van de directeur/bestuurder behoren het ontwerpen en het onderhouden van een langetermijnstrategie en -beleid betreffende verwerving, verhuur en vervreemding van de woningportefeuille en het beleid met betrekking tot de sociale doelstelling, de leefbaarheid en de financiële continuïteit (Strategisch Voorraad Beleid [SVB]).

In het kader van corporate governance benoemt, schorst en ontslaat de Raad van Toezicht (RvT) de directeur/bestuurder en de accountant (intern toezicht). De directeur/bestuurder zorgt dat de missie wordt vertaald in beleid en ziet toe op de uitvoering hiervan en legt daar rekening en verantwoording voor af aan de RvT. De bestuurssecretaris/controller ziet toe op een adequate opzet van de administratieve organisatie en de interne beheersing, zorgt voor de uitvoering van de planning & control cyclus en adviseert en rapporteert gevraagd en ongevraagd het bestuur. De accountant geeft een oordeel over de kwaliteit van AO/IC en de cijfers in de verantwoording en rapporteert aan de RvT.

De regiecorporatie volgt de regelgeving rond het externe toezicht bij corporaties.

### **Officemanagement**

Tot de taken van het officemanagement behoren het ondersteunen van de directeur/bestuurder, het bewaken van de relevante projecten en het bewaken van de primaire bedrijfsprocessen en procedures. Daarnaast verzorgt het officemanagement de PR/communicatie, de ICT (in toenemende mate de backbone van de organisatie) en de juridische zaken.

### **Unit Vastgoed**

De regisseur vastgoed verzorgt het technisch beheer van de woningen, koopt de dienstverlening op het gebied van onderhoud (planmatig en dagelijks) in en is verantwoordelijk voor toezicht, controle en sturing hierop (regie). Toezicht, controle en sturing vindt plaats op basis van het door de unit ontwikkelde (en door het bestuur vastgestelde) tactisch en strategisch beleid ten aanzien van technisch beheer. De resultaten rapporteert de unit ter verantwoording aan de directeur/bestuurder.

Naar aanleiding van de reacties op de 1<sup>e</sup> notitie is de personele samenstelling uitgebreid. Het betreft de toevoeging van een tweetal transformatie managers onder de unit vastgoed. De achtergrond daarvan is, dat als we uitgaan van een regiecorporatie van 15.000 verhuureenheden (met verschillende bouwjaren), jaarlijks meerdere complexen ingrijpend moeten worden aangepast. De daarvoor noodzakelijke werkzaamheden worden voor een groot deel uitbesteed, maar we gaan ervan uit dat een arbeidsintensieve begeleiding vanuit de regiecorporatie nodig is.

### **Unit Markt**

De regisseur markt zorgt voor de inkoop van het verhuur- en mutatieproces en is verantwoordelijk voor het realiseren van de gestelde doelen ten aanzien van sociaal beheer. De regisseur markt voert de regie over het verhuur- en mutatieproces en rapporteert aan de directeur/bestuurder. Toezicht, controle en sturing vindt plaats op basis van het door de unit ontwikkelde (en door het bestuur vastgestelde) tactisch en strategisch beleid. De resultaten rapporteert de unit ter verantwoording aan de directeur/bestuurder.

Bij de unit markt ligt ook de verantwoordelijkheid om de leefbaarheid in buurten en wijken te monitoren. De regisseur markt handelt daarbij vanuit het door de regiecorporatie vastgestelde leefbaarheidsbeleid en het beschikbaar gestelde budget. Tevens is de regisseur markt aanspreekpunt voor instanties die zich ook met die problematiek bezighouden. Indien de regiecorporatie wordt opgericht vanuit een bestaande corporatie en substantiële middelen voor leefbaarheidsactiviteiten worden bestemd, worden eventuele extra kosten van de regiecorporatie vanuit die middelen bekostigd.

### **Unit Financiën**

De regisseur financiën voert de financiële administratie van de regiecorporatie en is verantwoordelijk voor alle financiële rapportages en jaarstukken. De regisseur financiën bewaakt de planning- en controlcyclus en is op tactisch/strategisch niveau verantwoordelijk voor de financiële bedrijfsvoering van de TI en het treasury-beleid. Het betreft de registratie & administratie, het cashmanagement, de financiering, begroting & beleid, risicomanagement en de interne beheersing. Toezicht, controle en sturing vinden plaats op basis van het door de unit ontwikkelde (en door het bestuur vastgestelde) beleid. De resultaten rapporteert de unit ter verantwoording aan de directeur/bestuurder.

Ten opzichte van de reguliere corporatie is deels sprake van verzwaring van werkzaamheden en deels van verlichting van werk. Omdat het contractmanagement de kern is van de werkzaamheden van een regiecorporatie, is het nodig om daarvoor in de planning & control cyclus speciaal ruimte en tijd in te ruimen. Daarentegen wordt – passend binnen de regels van de regiecorporatie – een belangrijk deel van de administratie verzorgd door de bedrijven die de verhuur- en beheerwerkzaamheden voor hun rekening nemen en de administratieve gegevens aanleveren volgens de specificaties van de regiecorporatie (zie paragraaf 4.3 en 4.5). Deze benadering vereenvoudigt het opstellen van de jaarrekening en de controle door de accountant.

### **4.3. De verhuurfunctie**

De eerste versie van de discussienotitie over de regiecorporatie riep onder meer vragen op over het verhuurproces van de marktpartijen aan welke de uitvoerende taken zouden kunnen worden uitbesteed. In deze paragraaf gaan we daar nader op in (zie bijlage 1 voor een gedetailleerde weergave van de werkzaamheden in het budgettaire kader uit de bedrijfswaardeberekening).

#### **Commerciële vastgoedmanagers**

Commerciële vastgoedmanagers in Nederland beheren samen ruim 200.000 huurwoningen. Voor een belangrijk deel (ca. 80%) zijn deze eigendom van institutionele beleggers (pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen). De overige 20% is in handen van particuliere beleggers of beleggingsfondsen /-instellingen. De ruim 200.000 woningen zijn qua huurniveau voor ruim de helft gereguleerd en voor iets minder dan de helft vrije sector. De meeste vrije sectorwoningen bevinden zich in de Randstad. Kenmerkend is dat het bezit van de beleggers niet geconcentreerd is in wijken of stadsdelen, maar sterk versnipperd. Dat heeft te maken met risicospreiding, maar ook met gemeentelijk beleid en de rolverdeling tussen corporaties en marktpartijen.

Commerciële vastgoedmanagers hebben veel verschillende opdrachtgevers. Afhankelijk van hun primaire doelstelling, het type belegger en de mate van professionaliteit, stelt dat heel diverse eisen aan de dienstverlening en rapportage door de vastgoedmanager. De beheerovereenkomsten hebben om die reden vaak het karakter van een cafetariamodel.



Beleggers zijn gericht op het behalen van financieel rendement. Daarom wordt sterk gestuurd op kostenbeheersing, opbrengstoptimalisatie en waardeontwikkeling. Dat brengt een bedrijfskundige benadering met zich mee. Deze zakelijke insteek is ingekaderd binnen dezelfde huurwetgeving waar corporaties mee te maken hebben.

Van commerciële vastgoedeigenaren en hun vastgoedmanagers wordt wel gesteld dat zij weinig betrokken zijn bij maatschappelijke kwesties. Het beeld is dat zij de sociaal zwakkeren niet bedienen en zich beperken tot de dure, vrije sector met als hoogste doel het maken van winst. Alleen al gezien het grote aandeel sociale huur in beleggingsportefeuilles is dat een vertekend beeld. Sociale problemen doen zich bovendien in alle lagen van de bevolking voor. De slechtere economische omstandigheden worden overal gevoeld en bewonersgedrag heeft slechts beperkt een relatie met de huurprijs.

Er is wel verschil in concentraties huurwoningen per stad of wijk. Corporaties bezitten nogal eens grote delen van stadswijken en kunnen daarom, vaak samen met gemeenten, de sociale structuur en de woonomgeving makkelijker beïnvloeden. Commerciële partijen worden daar ook bij betrokken. Zij hebben te maken met dezelfde Overlegwet, met Wietconvenanten en de wijkherstructurering. Maar ze zijn vaak simpelweg niet in de positie om het voortouw te nemen en soms worden ze niet 'gezien'.

### **Verschillen corporaties en commerciële vastgoedmanagers**

Als het gaat om de primaire beheerprocessen zijn er vooral overeenkomsten. Beiden beheren huurcontracten, verhuren woningen, incasseren de huur, administreren en rekenen servicekosten af, verzorgen reparatieverzoeken en planmatig onderhoud, sluiten servicecontracten, hebben huurderoverleg, worden betrokken bij burenruzies en bewaken de debiteuren. Maar er zijn ook verschillen. Mogelijk is het belangrijkste verschil de organisatievorm. De scheiding in rollen tussen eigenaar, vermogensbeheerder (assetmanager), vastgoedmanager en uitvoerder is bij corporaties niet gewoon. In de commerciële sector werken al deze 'lagen' in een verhouding van opdrachtgever – opdrachtnemer, vastgelegd in gedetailleerde contractuele afspraken en in open concurrentie met elkaar. Er is hierbij wel continuïteit, partijen werken vaak tientallen jaren met elkaar samen.

Vastgoedmanagers rapporteren veel. Zij beheren vele tientallen bankrekeningen, leggen maandelijks verantwoording af per eigenaar en per complex over de inkomsten en uitgaven (de huurafrekening), stellen periodiek marktrapportages op om vraag en aanbod per complex in beeld te brengen, zij bepalen de markthuur, stellen per kwartaal de onderhoudsbudgetten bij om kasstromen, kansen en risico's te beheersen.

### **Digitalisering en automatisering**

De rapportage- en communicatiebehoefte, en de noodzaak om doelmatig te werken, maken ICT van groot belang. Een adequate (steeds vaker in de 'cloud' gerealiseerde) inrichting van de bedrijfsprocessen is een vereiste voor een doelmatige en correcte bedrijfsvoering. Een cloud inrichting van de bedrijfsprocessen houdt in dat zowel de data als bedrijfsprocessen voor een belangrijk deel locatie en tijd ongebonden zijn. Door de juiste autorisaties toe te kennen aan data en (deel)processen, kunnen huurders, woningzoekenden, onderhoudsbedrijven, accountants, toezichthouders en de verhuurorganisatie zelf op elk moment geïnformeerd worden of zelf actie ondernemen (zie ook paragraaf 4.5 en bijlage 2).

### **Huurderoverleg**

De vastgoedmanagers hebben evenals de corporaties te maken met de Overlegwet. Veel grotere institutionele beleggers faciliteren dit overleg extra door het instellen van landelijke platforms waarbinnen het beleid van de belegger met huurdervertegenwoordigingen wordt besproken. Op complexniveau vindt overleg met de vastgoedmanager plaats. Vaak is de kwaliteit en inhoud van dit overleg onderdeel van de variabele beloning van de vastgoedmanager.

### **Kwaliteit**

De kwaliteit van de dienstverlening door de vastgoedmanager is voortdurend onderwerp van onderzoek. Vaak is een Service Level Agreement (SLA) afgesproken die betrekking heeft op de primaire processen zoals leegstand, huurachterstand, snelheid en accuratesse van afrekening van servicekosten. Ook wordt door opdrachtgevers onder huurders onderzoek uitgevoerd. Dit betreft de prijs-kwaliteitverhouding van het gehuurde en de dienstverlening door de vastgoedmanager. Dat laatste heeft vooral betrekking op de kwaliteit van de medewerkers en de processen waarmee huurders te maken krijgen.

## **4.4. De onderhoudsfunctie**

De onderhoudsfunctie regelt de reparatieverzoeken, het mutatieonderhoud en het planmatig (en groot) onderhoud (zie bijlage 3). Dat onderhoud is uitstekend te outsourcen. Veel onderhoud bij woningcorporaties wordt inmiddels ook al door externe opdrachtnemers gedaan. Als een corporatie nog wel een eigen servicedienst heeft, is deze vooral verantwoordelijk voor relatief kleine werkzaamheden. Er is bij corporaties daarom al veel ervaring opgedaan met het verantwoord outsourcen van onderhoud.

De onderhoudskosten bij corporatiewoningen (inclusief kosten eigen personeel) bedroegen in 2011 gemiddeld € 1.348,- (CFV, 2012, Sectorbeeld realisaties verslagjaar woningcorporaties 2011). Met uitzondering van de hele kleine stijging in 2011 zijn deze gemiddelde kosten al vanaf 2008 aan het dalen. We zijn ervan overtuigd dat de onderhoudskosten bij corporaties verder omlaag kunnen dan de genoemde € 1.348,- in 2011. In 2011 wist immers al een kwart van de corporaties de gemiddelde onderhoudskosten onder de € 1.100,- te houden.

Het principe van outsourcen is dat niet alleen de werkzaamheden worden uitbesteed, maar ook het risico. De regiecorporatie is opdrachtgever naar risicodragende externe partijen en bepaalt het gewenste prestatieniveau van de woning. Dit wordt contractueel vastgelegd in prestatiecontracten. De regiecorporatie moet bij voorkeur (prestatie-/resultaat-)afspraken maken met dezelfde bedrijven voor alle onderhoudssoorten. Als opdrachtnemers weten dat ze voor een langere periode integraal verantwoordelijk zijn voor het onderhoud en risicodragend, ontstaat er een betere afweging tussen preventief en correctief werk en het materiaalgebruik. De opdrachtnemer kan dan ook zelf afwegen of activiteiten plan-/projectmatig worden uitgevoerd of via niet-planmatig onderhoud (bij reparatieverzoeken en mutaties). Dit vergt van de regiecorporatie een goede toekomstvisie per complex over een lange periode, op basis waarvan de verantwoordelijke opdrachtnemer een meerjarenonderhoudsbegroting kan opstellen voor een bieding. Door een transparante werkwijze en concurrerende eenheidsprijzen kunnen corporatie en opdrachtnemer gezamenlijk een onderhoudsbegroting vaststellen, waarbij de corporatie eindverantwoordelijke blijft en verantwoordelijk voor monitoring op de door de opdrachtnemer verrichte dienstverlening.

Methoden en instrumenten om prestatieafspraken te maken en toetsen zijn reeds aanwezig, te denken is aan conditiemeting en risico-opname conform de NEN 2767, prestatie-eisen, standaard prestatiecontracten en Kwaliteit in Balans (KiB). Het met prestatiecontracten outsourcen is wezenlijk anders dan de traditionele benadering. De omzet is niet meer de drijfveer, maar het leveren van toegevoegde waarde. De rol van de opdrachtgever is die van beleidbepaler en contractmanager geworden; voorbereidende en toezichthoudende taken voert hij niet meer uit. De aandacht voor deze benadering is de afgelopen jaren toegenomen en inmiddels is zowel aan opdrachtgeverszijde als aan opdrachtnemerszijde ervaring opgedaan door grote landelijke en kleinere regionaal werkzame partijen.

Bij deze aanpak kan de regiecorporatie nog een stap verder gaan door te werken met een intermediaire partij. Die partij kan hetzij voor eigen rekening en risico, hetzij voor rekening en risico van de opdrachtgever kennis inbrengen en de uitvoerende partijen aansturen.

Als de kwaliteit van het bezit van de regiecorporatie voortdurend op peil wordt gehouden, zijn er gedurende de levensduur van een complex geen grotere extra ingrepen nodig. Een door corporaties nu vaak ingecalculerde ingreep in bijvoorbeeld het 25ste exploitatiejaar is dan vanuit onderhoud gezien niet nodig. Mochten er tijdens de exploitatieperiode van een complex kwaliteitsverhogingen nodig zijn omdat klantwensen en/of overheidsnormen wijzigen, dan zijn dergelijke bouwkundige ingrepen te beschouwen als prestatieverbeteringen. In dergelijke gevallen is ook een (kostendekkende) huurverhoging realistisch. In ons voorbeeld van een exploitatierekening (paragraaf 4.6) zijn zowel de extra ingreep als de huurverhoging buiten beschouwing gelaten.

#### **4.5. De ondersteunende functies**

Ook bij de ondersteunende functies werkt de regiecorporatie voor een deel op basis van uitbesteding.

##### **Outsourcen administratie**

Om zich te kunnen verantwoorden als bedrijf en in het kader van de BBSH is een goede administratie cruciaal (huurincasso, servicekostenadministratie en debiteurenbeheer). Een administratie is niet enkel financieel van aard, maar ondersteunt ook op het gebied van operationeel en technisch beheer. De uitvoering van een goede administratie legt de regiecorporatie voor een belangrijk deel neer bij de partijen waar ze haar verschillende bedrijfsactiviteiten heeft ondergebracht. De regiecorporatie legt de opdrachtnemer contractueel op een administratie te voeren en gegevens aan te leveren in een format zoals de regiecorporatie die vaststelt (financiën en beleid). Hierdoor komen de benodigde gegevens beschikbaar op de wijze waarop de regiecorporatie met zo weinig mogelijk inspanning de informatie beschikbaar kan stellen als stuur- en verantwoordingsinformatie (zie ook bijlage 2).

Op basis van de aangeleverde administratie en haar eigen administratie controleert en bewaakt de regiecorporatie haar financiële en volkshuisvestelijke doelstellingen. De administratie van de regiecorporatie vormt de input voor het bedrijfsmatige en volkshuisvestelijke jaarverslag. Dit zijn documenten die de regiecorporatie in de eigen organisatie opstelt (financiën).

Door eenvoudige en/of repeterende handelingen uit te besteden kan de financiële functie in de regiecorporatie beperkt blijven tot het controleren van de informatie, aanpassen van de informatiebehoefte aan nieuwe wensen en/of regelgeving. Hierdoor hoeft in de regiecorporatie de financiële functie niet continu zwaar bezet te zijn en kan de inzet van kennis en kunde naar gelang het onderwerp worden aangepast. En dat werkt kosten besparend. De controle wordt, zoals ook bij een 'gewone' corporatie, extern ingekocht bij een accountant.

### **Outsourcen ICT**

Het hart van de regiecorporatie is de toepassing van de informatie- en communicatietechnologie (ICT). Het is voor de regiecorporatie belangrijk dat onafhankelijk van de locatie en het tijdstip, iedereen op elk moment over dezelfde bestanden en informatie kan beschikken (paragraaf 4.3). Om aan die voorwaarde te kunnen voldoen is een bedrijfs- en ICT-referentiearchitectuur noodzakelijk waarbij de bestanden en informatie gestandaardiseerd zijn ingericht op basis van algemeen aanvaarde principes. Een voorbeeld daarvan is CORA (CORporatie Referentie Architectuur), die het uitwisselen van informatie binnen de sector en met externe partijen mogelijk maakt (zie bijlage 2)<sup>IX</sup>.

Omdat eigen IT-beheer veel van de regiecorporatie zou vragen (op het gebied van designkeuze, serviceniveau en contractmanagement), werkt de regiecorporatie met een externe oplossing. Dit is een virtuele automatiseringsoplossing, waarbij geen lokale server wordt gebruikt voor de facilitering van de systemen maar een externe hosting, de zogenaamde cloud (zie ook bijlage 2). Hiermee wordt de back-up van de systemen geborgd, hoeft niet in hardware te worden geïnvesteerd en is er geen direct personeel nodig voor het onderhoud. Gezien de huidige kwaliteit en de bedrijfszekerheid van de hosting en het internet is dit een doelmatige oplossing. Voorwaarde is dat (1) het bedrijf dat de hosting regelt gecertificeerd is [bijv. ISAE 3402 type 2], (2) dat opdrachtnemers van de regiecorporatie de door hen verwerkte administratieve gegevens aanleveren in het format dat door de software van de regiecorporatie kan worden verwerkt, (3) vooraf een goede inventarisatie is gemaakt van 'standaard' ICT oplossingen, waarbij geen maatwerk nodig is, dat (4) goed gekeken is naar de veiligheid van systemen (de privacy van gegevens en van data-verlies).

## **4.6. De exploitatie van complexen**

In deze paragraaf gaan we in op de financieel-economische haalbaarheid van de regiecorporatie. Omdat de btw een belangrijke rol speelt en ook vragen oproept naar aanleiding van de eerste versie van de discussienota, gaan we daar eerst op in. Vervolgens gaan we in op de financieringsstructuur en geven we een globale berekening van de bedrijfswaarde van een nieuw op te richten regiecorporatie. In de volgende paragraaf gaan we in op de minimaal benodigde omvang van een regiecorporatie.

### **De btw**

De regiecorporatie besteedt de uitvoerende werkzaamheden uit aan commerciële partijen die daarvoor kosten met 21% btw in rekening zullen brengen. Deze btw werkt kostprijsverhogend omdat de btw niet aftrekbaar is voor de regiecorporatie. In de huidige praktijk hebben corporaties al werkzaamheden uitbesteed. Hierbij is in de praktijk een aantal oplossingsrichtingen voor de btw gevonden (zie bijlage 4). Vooralsnog bieden ze geen integrale oplossing ter voorkoming van btw en daarom is in de exploitatieberekeningen er vooralsnog rekening mee gehouden dat de uit te besteden werkzaamheden worden belast met btw.

### **Kostendekkende exploitatie?**

De regiecorporatie is als denkmodel opgesteld vanuit de vraag hoe een corporatie er uit kan zien die zich sterk richt op de kernactiviteit; het beschikbaar stellen en laten verhuren van goede en betaalbare huurwoningen. Die betaalbaarheid hangt af van de inkomsten en uitgaven tijdens de levensduur van de woning. De uitgaven hebben te maken met de onderhouds- en beheerkosten, de inkomsten met de (aanvangs)huur. De inkomsten en uitgaven tijdens de levensduur van de woning bepalen het rendement. Voor een belegger is dat een bepaald positief financieel rendement; een regiecorporatie kan volstaan met (minimaal) een neutraal financieel rendement (omdat de beschikbaarheid van betaalbare woningen haar doel is).

Naast de bedrijfswaardeberekening zijn andere rekenmodellen mogelijk, zoals beleggers die hanteren. Die rekenmodellen laten in de regel een hogere (markt)waarde zien dan die van de bedrijfswaardeberekening conform het WSW en het CFV. Het verschil is dat in die berekeningen er doorgaans vanuit wordt gegaan dat beleggers de woningen na tien/twintig jaar verkopen. Het verschil tussen de (hogere) marktwaarde en de bedrijfswaarde kan een nieuw op te richten regiecorporatie een (eigen) vermogenspositie verschaffen op basis waarvan financiering kan worden aangetrokken. Met de bedrijfswaardeberekeningen hieronder controleren wij of een kostendekkende exploitatie mogelijk is bij doorgaande verhuur.

We hebben de bedrijfswaardeberekening van een complex berekend volgens de uitgangspunten van het WSW/CFV en die vergeleken met een berekening op basis van zelf gekozen parameters voor de regiecorporatie. In feite hetzelfde rekenmodel, maar er worden andere parameters gehanteerd voor het stijgingspercentage van de onkosten van beheer en bouwtechnisch onderhoud (vanaf 2020 3% versus 2% bij de regiecorporatie), het incassoresultaat (98% versus 99,5%) en de disconteringsvoet (5,25% versus 4,45%).

In de bedrijfswaardeberekeningen gaan we uit van nieuwbouwwoningen die 50 jaar in exploitatie blijven<sup>x</sup>. Voor de aanneemsom zijn we uitgegaan van een eengezinswoning van 300m<sup>3</sup> en een gebruiksoppervlak van 110m<sup>2</sup>. Bedrijven als Hurks, Ballast Nedam, Heijmans, en Dura Vermeer bieden deze woningen aan voor een aanneemsom variërend van € 70.000,- tot € 90.000,-<sup>xi</sup>. Net als in de crisis in de bouw begin jaren tachtig, adverteren bouwbedrijven in toenemende mate met “goedkope” woningen. Daarbij is niet altijd duidelijk welke kosten wel en niet zijn meegenomen en welke kwaliteit wordt geleverd. Dat was indertijd voor het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer aanleiding om de tientallen voorstellen te vergelijken (MVRM 1982). In de vele aanbiedingen van aannemers 30 jaar geleden, varieerde de aanneemsom van € 30.000,- tot € 35.000,-. In deze notitie rekenen we met € 80.000,- als aanneemsom en met grondkosten van € 23.750,- per woning. De totale stichtingskosten komen dan met bijkomende kosten uit op € 145.000,-.

In de bedrijfswaardeberekeningen onderscheiden we:

- De verhuurkosten (bemiddeling & verhuur, sociaal beheer (o.a. huurdersoverleg, burenpromatiek), het aannemen van reparatieverzoeken en het administratief beheer (o.a. incasso, servicekosten, complex-administratie);
- De onderhoudskosten (mutaties, reparatieverzoeken en planmatig onderhoud);
- De kosten van de regiecorporatie zelf;
- De externe beheerskosten (OZB-belasting, rioolrecht, verzekeringspremies en de heffing van het CFV).

Vooralsnog houden we er in de kostenopstelling van de regiecorporatie rekening mee dat btw moet worden betaald over de uit te besteden werkzaamheden. In de bedrijfswaardeberekeningen is de verhuurdersheffing niet meegenomen en zijn de volgende posten gelijk gehouden:

- De outsourcekosten van de verhuurfunctie: € 350,- (zie ook bijlage 1)<sup>xii</sup>;
- De onderhoudskosten € 1.100,- in het eerste jaar (zie ook paragraaf 4.4)<sup>xiii</sup>;
- De kosten van de regiecorporatie: € 100,- (zie hiervoor paragraaf 4.7);
- De externe beheerskosten: € 400,-<sup>xiv</sup>.

Het stijgingspercentage dat WSW en CFV voorschrijven voor de beheer- en onderhoudskosten is gebaseerd op de prestaties op dat gebied door de corporaties tot nu toe en is voor WSW en CFV de reden aan te nemen dat dat in de toekomst niet anders zal zijn. Het stijgingspercentage is in de WSW/CFV variant, conform de regels van het WSW/CFV daarom 3% (vanaf 2020). Voor de kapitaalmarktrente (disconteringsvoet) eist het WSW/CFV een percentage van 5,25%. Het resultaat is dan dat in de bedrijfswaardeberekening conform de regels van het WSW/CFV er met een aanvangshuur van €550,- een exploitatietekort is van € 34.500,-. Met een aanvangshuur van € 665,- is er geen exploitatietekort (berekening B en C). Houden we ook rekening met de actuele gemiddelde bedrijfskosten van corporaties (€1299,- in 2011 [CFV 2012]), dan stijgt het exploitatietekort naar bijna € 50.000,- (berekening A).

Indien we voor de regiecorporatie in de bedrijfswaarde het stijgingspercentage van de beheer- en onderhoudskosten stellen op 2% en de incasso op 99,5%, is het resultaat bij een disconteringsvoet van 5,25% en een aanvangshuur van € 550,- dat er een exploitatietekort is van € 21.000,-. Met een aanvangshuur van € 620,- is er geen exploitatietekort (berekening C en D). Met een disconteringsvoet van 4,45% is er met een aanvangshuur van € 550,- ook geen exploitatietekort (berekening E).

In beide varianten is geen rekening gehouden met de verhuurdersheffing. Zou de verhuurdersheffing in 2017 anderhalve maandhuur bedragen dan zou het exploitatietekort in berekening C verdubbelen naar € 42.000,-. Met een aanvangshuur van € 705,- is er dan geen exploitatietekort. Hieruit volgt dat elke euro verhuurdersheffing het exploitatietekort verhoogt met € 25,-.

### **Conclusie:**

- Indien de regiecorporatie als nieuwe corporatie van start zou gaan, kan zij dat alleen als zowel (1) het stijgingspercentage van de onkosten als (2) de disconteringsvoet door (1) het CFV en WSW wordt geaccepteerd en (2) in de markt kan worden gerealiseerd.
- Indien de verhuurdersheffing wordt ingevoerd, verhoogt dat de aanvangshuur van nieuwe sociale huurwoningen met globaal 15% (om een exploitatietekort te voorkomen).

| Berekening:                              | WSW/CFV<br>A                 | WSW/CFV<br>B                 | WSW/CFV<br>C                 | Regie-<br>corporatie<br>D | Regie-<br>corporatie<br>E | Regie-<br>corporatie<br>F |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Disconterings-<br>voet                   | 5,25%                        | 5,25%                        | 5,25%                        | 5,25%                     | 5,25%                     | 4,45%                     |
| Aanvangskosten<br>beheer en<br>onderhoud | € 900,-<br>€ 1.100,-         | € 350,-<br>€ 1.100,-         | € 350,-<br>€ 1.100,-         | € 350,-<br>€ 1.100,-      | € 350,-<br>€ 1.100,-      | € 350,-<br>€ 1.100,-      |
| Stijgings-<br>percentage                 | 2% tot<br>2019,<br>daarna 3% | 2% tot<br>2019,<br>daarna 3% | 2% tot<br>2019,<br>daarna 3% | 2%                        | 2%                        | 2%                        |
| Aanvangs-<br>huur                        | € 550,-                      | € 550,-                      | € 665,-                      | € 550,-                   | € 620,-                   | € 550,-                   |
| Stijgings-<br>percentage                 | 2%                           | 2%                           | 2%                           | 2%                        | 2%                        | 2%                        |
| Exploitatie-<br>tekort                   | € 48.500,-                   | € 34.500,-                   | € 0,-                        | € 21.000,-                | € 0,-                     | € 0,-                     |

**Tabel 3: Bedrijfswaardeberekening WSW/CFV versus regiecorporatie**

#### 4.7. De kosten van de kernorganisatie

De beoogde financiële voordelen van het model van de regiecorporatie komen voor een belangrijk deel voort uit het inrichten van een slanke kernorganisatie om, in de woorden van Wolters en Verhage (2001), de volkshuisvestelijke beleggersfunctie te kunnen vervullen. Hieronder begroten wij de kosten van de inrichting van deze kernorganisatie. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit naar onze mening de meest slanke inrichting is van een regiecorporatie, die realistisch is indien er gewerkt wordt met relatief nieuw bezit in 'rustige' marktgebieden. Deze insteek is enerzijds gebaseerd op de wens te kunnen bepalen of het mogelijk is met een nieuw op te richten regiecorporatie een portefeuille van nieuwe huurwoningen betaalbaar te kunnen bouwen en beheren. Anderzijds is deze insteek gekozen om de 'bottom line' te kunnen bepalen. Hoe 'klein' kan de kernorganisatie van een corporatie eigenlijk worden? Dit lijkt ons nuttige kennis als benchmark voor corporaties. Alles wat de organisatie meer kost dan deze 'bottom line', moet dan immers verantwoord worden vanuit extra taken en activiteiten.

##### Minimale omvang?

De bedrijfswaardeberekening gaat er vanuit dat met een bedrag van € 100,- tot € 150,- per verhuureenheid de organisatiekosten van de regiecorporatie kunnen worden betaald. Daarbij is (1) de hoogte van de feitelijke kosten (personeel, kantoor, ICT, accountant, toezicht, etc.) van belang en (2) het aantal verhuureenheden.

Het minimale aantal woningen in beheer van de regiecorporatie is voor twee aspecten van belang; het aantal woningen creëert (1) de financiële ruimte voor de regiecorporatie en (2) de kracht om te acteren in de markt van commerciële vastgoed dienstverleners. Deze dienstverleners wil de regiecorporatie inhuren voor het outsourcen van de operationele werkzaamheden. Deze partijen stellen zich anders op naar een regiecorporatie die 100 woningen wil onderbrengen dan naar een regiecorporatie die duizenden woningen wil (en kan) onderbrengen. Die marktpartijen zijn dan tevens in staat de door hen aangeboden diensten ook doelmatig uit te voeren.

We gaan voor het ontwerpen van de regiecorporatie uit van een organisatie die in (minimaal) één woningmarktgebied actief is. Om van schaalvoordelen bij het aanbesteden gebruik te kunnen maken is een minimale kritische massa nodig van c.a. 8.000 verhuureenheden, maar wij gaan voor de kosten uit van een organisatie die 10.000 tot 25.000 verhuureenheden beheert (zie tabel 4).

Naar aanleiding van de reacties op de 1<sup>e</sup> notitie zijn op een aantal punten de kosten en de personele samenstelling aangepast en uitgebreid. Het betreft de verhoging van de accountantskosten en de toevoeging van een tweetal transformatiemanagers onder de unit vastgoed. We zijn er van uitgegaan dat een regiecorporatie met 15.000 verhuureenheden jaarlijks meerdere complexen ingrijpend aan moet aanpassen. De daarvoor noodzakelijke werkzaamheden worden voor groot deel uitbesteed, maar een arbeidsintensieve begeleiding vanuit de regiecorporatie zal nodig zijn.

| Kostenposten   | Bedrag               |
|--|----------------------|
| <b>Personeelskosten</b>  |                      |
| directeur/bestuurder   | € 130.000,-          |
| 3 regisseurs   | € 240.000,-          |
| bestuurssecretaris/controller  | € 80.000,-           |
| financieel/administratief medewerker   | € 40.000,-           |
| 2 transformatiemanagers  | € 140.000,-          |
| officemanagement   | € 40.000,-           |
| werkgeverslasten   | € 90.000,-           |
| Totaal personeelskosten  | € 760.000,-          |
| <b>Huisvestingskosten</b>  |                      |
| huur kantoor (125 m <sup>2</sup> )   | € 15.000,-           |
| energie- (€ 12,-/m <sup>2</sup> ) en schoonmaakkosten (€ 15,-/m <sup>2</sup> ) | € 5.000,-            |
| inventaris (afschrijving), bureaunkosten en verzekeringen                      | € 12.000,-           |
| Totaal huisvestingskosten  | € 32.000,-           |
| <b>Bestuurskosten</b>  |                      |
| raad van toezicht (5 leden)  | € 40.000,-           |
| Totaal bestuurskosten  | € 40.000,-           |
| <b>Algemene kosten</b>   |                      |
| laptops en printer (afschrijving over 4 jaar)                                  | € 10.000,-           |
| programmatuur etc.   | € 50.000,-           |
| telefonie + internet   | € 10.000,-           |
| juridische kosten  | € 10.000,-           |
| accountantskosten  | € 20.000,-           |
| vergaderkosten   | € 10.000,-           |
| autokosten   | € 40.000,-           |
| representatie, mailings en diversen  | € 28.000,-           |
| Totaal algemene kosten   | € 178.000,-          |
| <b>Totaal</b>  | <b>€ 1.010.000,-</b> |

**Tabel 4: De kosten van de kernorganisatie**



## 5. Perspectieven voor de regiecorporatie

De regiecorporatie die in deze notitie is uitgewerkt, is zoals gesteld een archetype, wat de vraag oproept of en hoe dit kan worden geïmplementeerd. Het doel van de notitie is te beargumenteren hoe een regiecorporatie er organisatorisch uitziet, welke principes eraan ten grondslag liggen, hoe het bedrijf werkt en wat de te verwachten resultaten en kosten zijn. De weg om een dergelijke organisatie daadwerkelijk te realiseren is een ander vraagstuk.

In principe zijn er twee uitersten mogelijk; starten of doorstarten (en alle varianten daartussen). Duidelijk is dat bij een doorstart (transformatie) van een bestaande corporatie met aanzienlijke reorganisatiekosten rekening moet worden gehouden. Maar ook het starten van een nieuwe corporatie brengt kosten met zich mee. Het voordeel van doorstarten is dat de nieuwe (regie)corporatie kan beschikken over een eigen vermogen en gebruik kan maken van het WSW terwijl de nieuwe regiecorporatie nog niet beschikt over een eigen vermogen en aangewezen is op de kapitaalmarkt<sup>xv</sup>. Kortom er zijn vele variabelen en factoren waar rekening mee moet worden gehouden die veel verdergaand (veranderkundig) onderzoek vergen en bovendien afhankelijk zijn van de individuele situatie en richting waarin een (om)vorming van een regiecorporatie plaatsvindt. Wel kunnen we enkele toepassingsperspectieven in de praktijk schetsen.

### Regiecorporatie als panacee

Het nadeel van het presenteren van één model als oplossing voor een probleem is dat dit gelezen kan worden als pleidooi om alle corporaties om te vormen tot regiecorporatie. Wij denken echter dat dit geen realistische en ook geen wenselijke oplossing is. Ten eerste vergt omvorming van bestaande organisaties veel tijd. Hoewel sommige theorieën erop wijzen dat radicale reorganisatie nodig is om patronen in bestaande organisaties te doorbreken (zie paragraaf 3.1), is radicale reorganisatie vaak ook een brug te ver voor bestaande organisaties. Inherente weerstand tegen veranderingen speelt hierbij een belangrijke rol, maar ook onzekerheid over of het nieuwe model daadwerkelijk tot succes zal leiden.

Het model van de regiecorporatie leidt vanwege de radicale insteek per definitie tot weerstand, niet in de laatste plaats omdat het vraagt dat corporaties hun organisatie zwaar inkrimpen. Hiermee ontstaat bij veel werknemers onzekerheid over hun arbeidspositie. Hier staat tegenover dat er werkgelegenheid ontstaat bij marktpartijen die uitvoerende diensten verzorgen, maar dit zal niet onder vergelijkbare arbeidsvoorwaarden als bij corporaties gebeuren en neemt daarmee de onzekerheid bij individuele medewerkers niet weg.

Twijfels kunnen ook bestaan over het succes en vormgeven van uitbesteden. Gaan de marktpartijen daadwerkelijk de diensten leveren voor het afgesproken tarief? En wat gebeurt er op het moment dat de opdracht vergeven is? Handhaven de marktpartijen dan hun inspanningen of ontstaat er luiheid (omdat bijvoorbeeld binnenhalen van nieuwe klanten belangrijker wordt gevonden dan handhaven van bestaande)? En komt de regiecorporatie niet vast te zitten in eindeloze discussies over meer- en minderwerk en daarmee gepaard gaande kosten voor juridische processen? En hoe lang moeten de contracten eigenlijk worden vastgezet? Ieder jaar opnieuw aanbesteden leidt tot hoge aanbestedingskosten, maar tienjarige contracten mogelijk tot weinig marktprikkels en flexibiliteit. Uit de praktijk en de literatuur over ketensamenwerking en prestatiegericht aanbesteden blijkt, dat dergelijke problemen goed zijn op te lossen maar wel een zeer professioneel opdrachtgeverschap vergen (Aedes 2013<sup>A</sup>).

Verder kunnen twijfels bestaan over de haalbaarheid van het organisatiemodel zoals dat hier geschetst is. Kan het echt met ‘anderhalve man en een paardenkop’ en zo ja, waarom gebeurt dat niet allang dan? Hierbij is het goed te beseffen, dat de geschetste organisatie gebaseerd is op het minimum dat nodig is om een nieuwe voorraad te beheren. Wij verwachten niet dat een corporatie die bezit heeft in veel aandachtswijken of krimpgebieden en een grote bouwkundige herontwikkelingsopgave, kan volstaan met de kernorganisatie zoals wij weergeven. Toch, denken wij dat ook een dergelijke corporatie, afhankelijk van de opgave, kan volstaan met een beperkt aantal extra regisseurs voor de herontwikkeling.

Ten slotte speelt ook de definitie van ‘succes’ een belangrijke rol. Zoals in hoofdstuk 2 al gesteld moet de wijze van organisatie gerelateerd worden aan keuzes ten aanzien van kerntaken. De regiecorporatie, zoals hierboven is uitgewerkt, gaat uit van een sterke focus op het voorzien in betaalbare huurwoningen. Veel corporaties hebben een veel breder takenpakket omarmd. Hoewel de landelijke politiek en de voortdurende neoliberale beleidscontext ertoe kan leiden dat corporaties zich inderdaad (nog sterker dan nu) gaan richten op een beperkter takenpakket, is er onder veel corporaties, gemeenten en lokale belanghebbenden de wens om een breed activiteitenpatroon in stand te houden. Los van de vraag wat voor de maatschappij het beste is, achten wij het niet waarschijnlijk dat bestaande corporaties op korte termijn de ‘bottom line’ van de regiecorporatie zoals die hierboven is uitgewerkt zullen implementeren. Toch zien wij wel concrete toekomstperspectieven voor experimenten met de regiecorporatie.

### **Regiecorporatie als vehikel voor nieuwe sociale woningbouw**

Veel gemeenten zien de sterke terugval van de nieuwbouwproductie als groot probleem. Sommige gemeenten (zoals Almere, Assen en Leeuwarden) overwegen daarom om (opnieuw) als gemeente entiteiten op te richten om betaalbare huurwoningen te bouwen. Het model van de regiecorporatie kan daarbij van dienst zijn om de bouw- en beheerorganisatie zo doelmatig mogelijk in te richten. Hierbij is het goed te beseffen dat introductie van een dergelijke regiecorporatie tot lokale spanningen kan leiden. Corporaties zelf kunnen dit zien als ongewenste concurrentie en gemeenten kunnen in de verleiding komen hun ‘eigen’ corporatie te bevoordelen, waarmee problemen met het level playing field binnen de sociale huursector kunnen ontstaan. Wij kunnen ons echter ook goed voorstellen dat gemeenten en corporaties samen gaan experimenteren met de regiecorporatie als vehikel voor nieuwbouw van sociale huurwoningen. Zo zouden corporaties een regiecorporatie als dochteronderneming kunnen oprichten, om de bouw en het beheer voor de gemeenten te gaan verzorgen. Zodoende kunnen beide partijen ervaring op doen met deze organisatievorm en samen de nieuwbouwproductie stimuleren.

### **Regiecorporatie als vehikel voor coöperatieve bouw- en beheervormen**

De huidige ontwikkelingen in de sector nopen tot meer samenwerking. In een situatie waarin individuele corporaties steeds minder bouwen, is het ook lastiger om een eigen bouworganisatie in stand te houden. Een regiecorporatie kan een middel zijn om een coöperatieve bouw- en beheerorganisatie op te richten. Meerdere corporaties zouden hun (afnemende) nieuwbouwplannen kunnen bundelen en door een gezamenlijke regiecorporatie in coöperatief eigendom kunnen laten realiseren en beheren, om zo voldoende massa te creëren voor een doelmatige organisatie en tegelijkertijd een zakelijke sfeer voor te leveren prestaties te implementeren.

### **Regiecorporatie als beheerorganisatie voor maatschappelijke woonfondsen**

Al jaren wordt geopperd om corporaties doelmatiger aan te sturen door financieel rendement en besteding van middelen transparant te maken. Het DrieKamerModel van Conijn is hiervan de meest recente uitwerking. Op het moment dat ondoelmatigheden in de organisatie zichtbaar worden en dat eveneens zichtbaar wordt hoe meer financiële middelen vrijgespeeld kunnen worden voor het vervullen van maatschappelijke taken, zullen corporaties hier ook explicieter op gaan sturen, zo is de gedachte. Het lange-termijn perspectief kan zijn dat corporaties zich omvormen tot maatschappelijke woonfondsen.

Als dat zo is, is de tijd ook rijp om de regiecorporatie als model voor de beheerorganisatie voor bouwen en beheren van woningen voor een dergelijk maatschappelijk fonds te kiezen. Het DrieKamerModel is vooral een middel om de beleidsvorming en governance over de besteding van middelen en rendementen vorm te geven en transparant te maken. Het principe<sup>XVI</sup> van het DrieKamerModel kan in elke corporatie worden toegepast en dus ook binnen de regiecorporatie. Een van de invalshoeken van het DrieKamerModel is het verbeteren van de incentive structuur van de interne organisatie. Het model van de regiecorporatie kan daarbij worden toegepast om door het uitbesteden van de uitvoerende werkzaamheden meer garanties in te bouwen dat de werkzaamheden doelmatig worden gerealiseerd en de sturingsfilosofie achter het DrieKamerModel ook op dat niveau een organisatorische vertaling krijgt.

### **Regiecorporatie als beheerorganisatie voor niet-Daeb bezit**

In deze notitie is de regiecorporatie primair verkend als oplossing voor doelmatig beheer van sociale huurwoningen. Bij sommige corporaties roept het model weerstand op omdat juist in dit gedeelte van de voorraad extra beheerinspanningen nodig zijn. In de commerciële sector is het model van de regiecorporatie echter staande praktijk. Ook corporaties zullen, zeker in de huidige context, het financiële rendement uit hun niet-DAEB bezit moeten maximaliseren, juist om middelen te genereren voor het verwezenlijken van de sociale taken.

Wij kunnen ons dan ook voorstellen dat corporaties hiertoe niet-DAEB bezit onderbrengen in een regiecorporatie, eventueel ook gebundeld met het bezit van andere corporaties. Hiermee kan tevens op beheerste wijze ervaring worden opgedaan met dit beheermodel. Het is daarbij ook denkbaar dat de implementatie van de regiecorporatie wordt gekoppeld aan het aantrekken van kapitaal van institutionele beleggers. Zij stellen zelfs als voorwaarde dat het beheer zo doelmatig mogelijk wordt ingericht om het rendement te optimaliseren.

### **Regiecorporatie als groeimodel**

De regiecorporatie is zoals gesteld in theoretisch opzicht niet nieuw, maar elementen ervan worden in de praktijk ook al toegepast. Bij nieuwbouw zijn zogenaamde turnkey contracten al vaker toegepast door corporaties. Bij onderhoud worden steeds meer langjarige prestatiecontracten afgesloten en zelfs sommige verhuuractiviteiten (bijvoorbeeld in het kader van tijdelijke verhuur) worden soms uitbesteed. Daar komt nog bij dat steeds meer corporaties (overwegen om) hun organisatie in te richten conform proceslijnen: (her)ontwikkelen, onderhouden, verhuren en buurtbeheer/leefbaarheid. Dit kan de eerste stap zijn om bij sommige (en op termijn misschien wel alle) proceslijnen uitbesteding als leidend organisatieprincipe te gaan hanteren, zeker als daarmee hetzelfde voor minder geld kan worden bereikt. Het laatste toepassingsperspectief dat wij hier schetsen is dan ook dat corporaties langzaam kunnen toegroeien naar het model van de regiecorporatie, zoals bijvoorbeeld WBV Amerongen dat in het ondernemingsplan 2014-2020 aankondigt. Corporaties zouden nu al kunnen gaan 'oefenen' door in hun eigen bedrijf een explicietere opdrachtgever-/opdrachtnemersrelatie op te bouwen (Aedes 2013).

Met het schetsen van bovenstaande toepassingsperspectieven hopen wij organisaties te inspireren om te gaan met experimenten met (elementen van) de regiecorporatie. Daarnaast bevelen wij aan dergelijke experimenten ook naast experimenten met andere organisatievormen te zetten om zodoende empirische kennis te krijgen over welke voor- en nadelen aan verschillende organisatievormen zijn verbonden. De ontwikkelingen in de corporatiesector vragen om niet alleen over nieuwe organisatievormen te praten, maar deze ook te proberen en in dat proces radicalere oplossingen te betrekken. Voorlopers kunnen zo helpen om de hele sector nieuwe toekomstperspectieven te geven.

## 6. Bijlagen

### 6.1 Werkzaamheden marktpartijen t.b.v. de verhuurfunctie

#### 1. Accountmanagement

- Verantwoordelijk voor het account
  - Periodiek overleg (gewoonlijk 4 x per jaar) en eerste aanspreekpunt opdrachtgever
  - Nakomen inhoud beheerovereenkomst inclusief verslaglegging
  - Intern verantwoordelijk (techniek, verhuur, administratie)
- Advies / rapportage
  - Huurprijs & bijkomende kosten
  - Wetgeving (overheidsmaatregelen, contracten)
  - Incidenten (ernstige afwijkingen van de huurovereenkomst)
- Vertegenwoordiging eigenaar
  - Huurderverenigingen & belangengroeperingen
  - Overheden
  - Huurcommissie
  - VVE's
- Additioneel:
  - Huurdertevredenheidsonderzoeken
  - Marktonderzoek (vraag en aanbod, concurrentie)

#### 2. Technisch management

- Dagelijks beheer
  - Afhandelen reparatieverzoeken (24/7) tot limietbedrag € notk
  - Contractbeheer (service- en onderhoudscontracten)
  - Schadeafwikkeling (tot € notk)
  - Controle facturen op prijs-kwaliteit
  - Complexcontroles (tenminste 1x per jaar)
  - (Steekproefsgewijze) controle uitvoering reparatieverzoeken en contractwerk
  - Correspondentie eigenaar
- Planmatig onderhoud
  - Opstellen en actualiseren meerjarenonderhoudsprognoses
  - Opstellen jaarbegroting en werkomschrijvingen
  - Aanbesteding en opstellen contractstukken
  - Toezicht op de uitvoering incl. administratieve afwikkeling
  - Controle facturen
  - Periodiek overleg eigenaar / voortgangsbespreking budgetuitputting
- Additioneel
  - Collectieve inkoop leveringen & diensten
  - Groot onderhoud & renovatie
  - Advies bouwtechnische en bouwfysische problemen
- Mutatieonderhoud
  - Voorinspectie en eindinspectie inclusief administratieve afwikkeling
  - Advies verhuurbaarheidsbevorderende maatregelen
  - Oplevering aan nieuwe huurder inclusief administratieve afwikkeling
  - Afhandelen mutatieopdrachten
  - Controle facturen op prijs – kwaliteit
  - Steekproefsgewijze controle uitvoering reparaties

### 3. Financieel management

- Incasso huur en voorschot stook- en servicekosten
- Debiteuren- en crediteurenbeheer
- Deurwaarderszaken
- Beheer bankrekeningen

### 4. Administratie

- Administratie huurovereenkomsten
- Periodieke rapportage (digitaal) inkomsten / uitgaven (huurafrekening)
- Administratie en verrekening stook- en servicekosten
- Databeheer

Additioneel

- Gegevens t.b.v. accountantsverklaring / vastgoedverklaring
- btw aangifte
- Jaarrekening ondernemingen
- Managementrapportages
- Salarisadministratie

### 5. Verhuur

- Actief aanbieden via website
- Toetsen & selecteren kandidaten
- Organiseren van bezichtigingen
- Opstellen en tekenen van de overeenkomst

Additioneel:

- Organiseren en bemensen modelwoning
- Marketing en promotiecampagnes (in het bijzonder nieuwbouw)
- Marktonderzoek / haalbaarheidsonderzoek ontwikkeling

### Indicatie tarieven per VHE per jaar, excl. btw en excl. additionele diensten

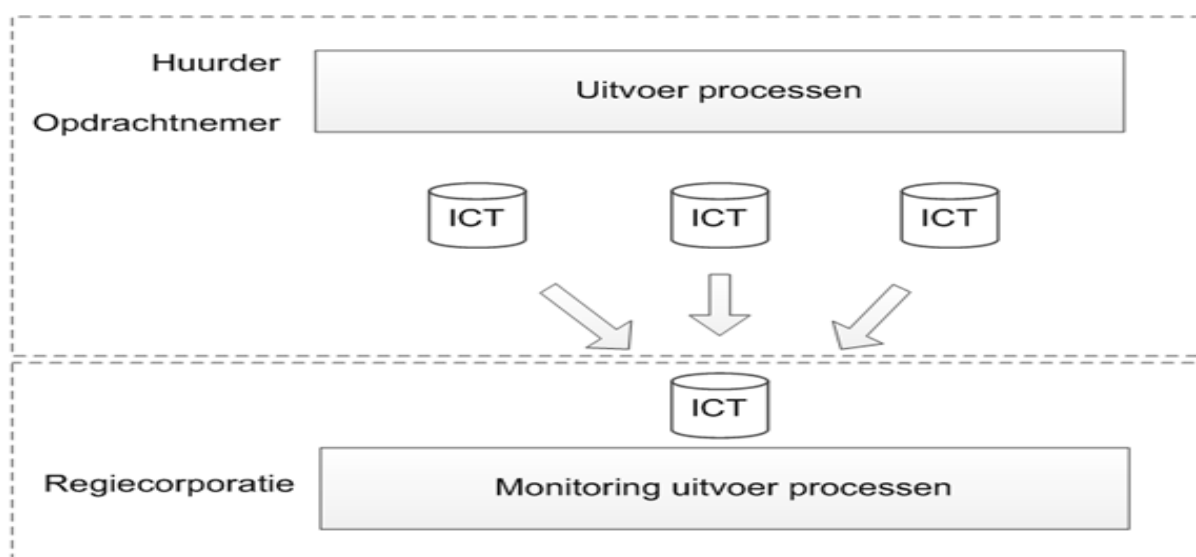
- Accountmanagement € 70,- tot € 90,-
- Technisch management (totaal) € 65,- tot € 100,-
  - dagelijks onderhoud
  - planmatig onderhoud (eventueel als % van de uitvoeringskosten)
  - mutatieonderhoud (eventueel als prijs per mutatie)
- Financieel management € 60,- tot € 80,-
- Administratie € 75,- tot € 90,-
- Verhuur: (gemiddeld) € 60,- tot € 80,-  
Varieert per situatie. Gemiddeld een maand huur (rekening eigenaar). Bemiddelingsfee/  
administratiekosten voor rekening van huurder. Bij nieuwbouw afwijkende tarieven.

### Toelichting:

Genoemde tarieven geven de bandbreedte weer en zijn sterk afhankelijk van de volgende factoren:

- overlegfrequentie eigenaar
- inhoud beheeropdracht (totale pakket vs. slechts gedeelte van beheer)
- samenstelling en geografische spreiding portefeuille
- kwaliteit bewoning / sociale aspecten en de rolverdeling tussen eigenaar en vastgoedmanager
- kwaliteit (onderhoudsbehoefte) woning
- frequentie en samenstelling rapportage
- Service Level Agreement op verschillende primaire processen mogelijk.

## 6.2 Outsourcen ICT



**Figuur 3: ICT proces**

De regiecorporatie werkt met een virtuele automatiseringsoplossing, waarbij geen lokale server wordt gebruikt voor de facilitering van de systemen, maar een externe hosting, de zogenaamde cloud. Hiermee wordt de back-up van de systemen geborgd, hoeft niet in hardware te worden geïnvesteerd en is er geen direct personeel nodig voor het onderhoud.

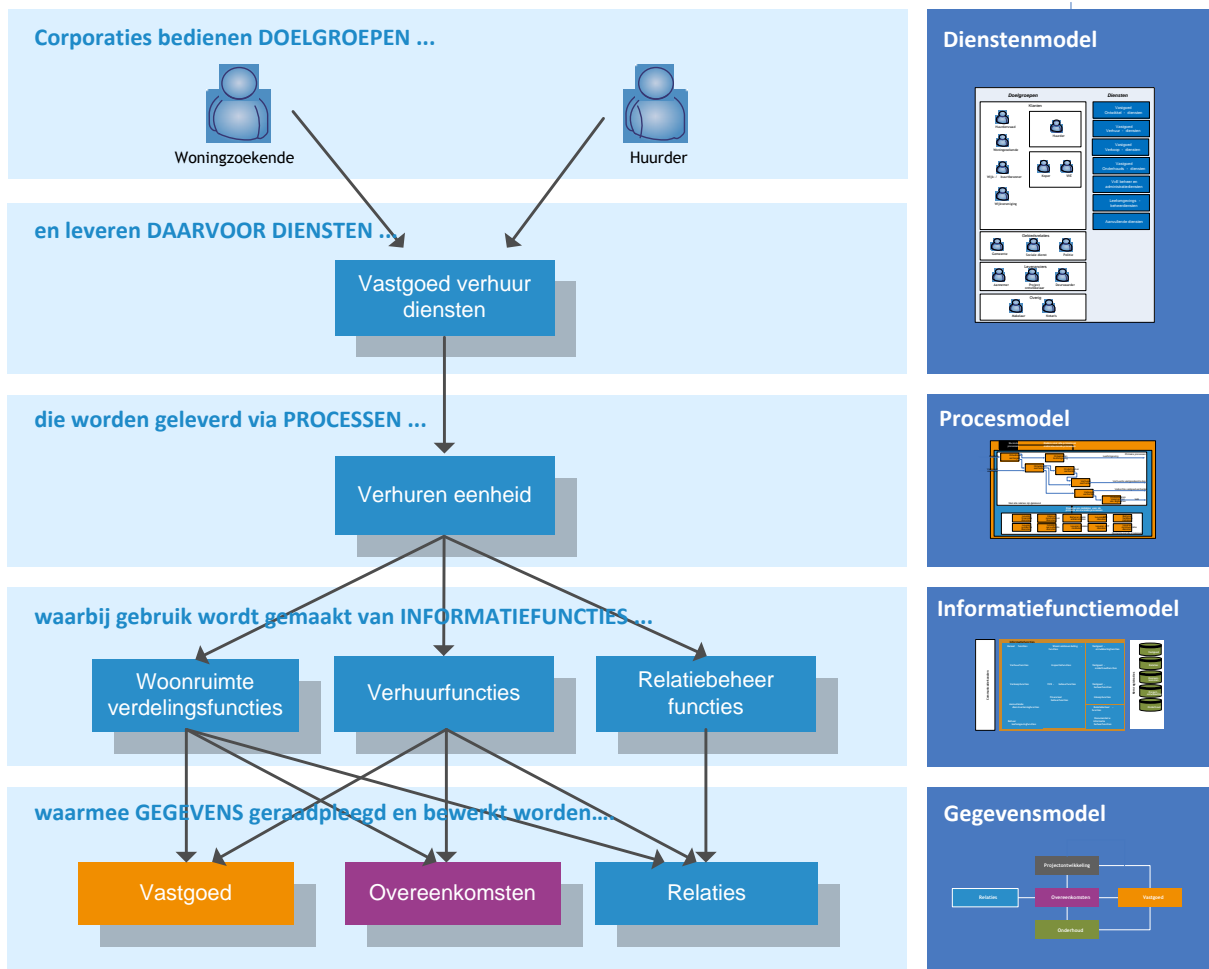
De regiecorporatie heeft op deze wijze inzicht in de belangrijke processen, waarvoor vooraf is nagedacht over de bedrijfsdoelen, procesdoelen en welke KPI's (Key Performance Indicators) van belang zijn (met bijhorende informatie). Die informatie komt dan via webservices beschikbaar vanuit de SaaS oplossingen van de externe opdrachtnemers. Middels Business Activity Monitoring (BAM, ofwel dashboards) kan vervolgens de actuele status van processen worden gevolgd door de regiecorporatie. Ook de opdrachtnemer heeft toegang tot dezelfde informatie en kan daardoor proactief verbeteracties uitvoeren. De term die voor dit soort ketenprocessen in de cloud wordt gebruikt is BPaaS (Business Process as a Service). De Corporatie Cloud van NCCW is een concept dat hieraan invulling geeft en zijn er andere technische mogelijkheden voorhanden.

### CORA

Deze virtuele automatiseringsoplossing sluit aan bij de 7 architectuurprincipes van CORA 3.0 (CORporatie Referentie Architectuur)<sup>1</sup>. Ook de focus van de regiecorporatie op de ketenprocessen past in het procesmodel en de indeling van CORA 3.0 van de processen van het *Ketenproces* (op het niveau van de regiecorporatie) naar *Handeling* (op het niveau externe van de opdrachtnemer).

Het doel van CORA is alle (grote, middelgrote en kleinere) woningcorporaties in Nederland te helpen hun bedrijfsvoering en informatievoorziening in te richten en te standaardiseren, aan de hand van algemeen aanvaarde principes en het beschikbaar stellen van passende methoden en referentiemodellen. Binnen CORA wordt uitgegaan van de kernactiviteiten van woningcorporaties (figuur 4).

<sup>1</sup> Het 1<sup>e</sup> principe van CORA luidt: *De doelstellingen van de corporatie en de inrichting van de bedrijfsvoering bepalen de inrichting van de informatievoorziening en de inrichting van IT.*



**Figuur 4: Referentiemodellen**

**Toelichting:** Tussen de ICT en de processen van de externe opdrachtgevers en de regiecorporatie worden gegevens uitgewisseld op basis van open standaarden. Een Service Oriented Architecture (SOA) op basis van webservices, XML en SOAP is daarvoor geschikt en sluit aan bij StUF (Standaard Uitwisselings Formaat), dat nu gebruikt wordt bij Gemeenten. Dit is de richting waarin stichting VERA (Volkshuisvesting Enterprise Referentie Architectuur) de standaardisatie van gegevensuitwisseling vorm geeft (zie tabel 5).

| Niveau                | Toelichting  | CORA / VERA |
|-----------------------|--|-------------|
| Semantisch            | Begrippenlijst, taxonomie, thesaurus                                     | CORA        |
| Bedrijfsobjectenmodel | Definities, relaties   | CORA        |
| Entiteitenmodel       | Decompositie bedrijfsobjecten, attributen, cardinaliteiten voor relaties | CORA / VERA |
| Fysiek model          | Datamodel, serialisatieformaat   | VERA        |

**Tabel 5: De relatie tussen CORA en VERA**



### 6.3 De onderhoudsfunctie

De *onderhoudsfunctie* betreft het organiseren en realiseren van reparatieverzoeken, het mutatieonderhoud en het planmatig (en groot) onderhoud.

- Reparatie-onderhoud; al het onderhoud dat wordt uitgevoerd naar aanleiding van een reparatieverzoek van de huurder.
- Mutatie-onderhoud; al het onderhoud dat wordt uitgevoerd naar aanleiding van een mutatie.
- Planmatig onderhoud; al het onderhoud dat naar aanleiding van een inspectie in de jaarbegroting is opgenomen en gedurende het jaar wordt aanbesteed. In het planmatig onderhoud onderscheiden we:
  - Instandhouding; onderhoudswerkzaamheden die de functionele- en belevingswaarde, maar ook veiligheid, van een bouwdeel bewaren of verlengen (zoals, schilderwerk, herstellen van voegwerk en dakonderhoud).
  - Contracten; vaste overeenkomsten met aannemers voor het onderhouden/in stand houden/functioneel houden van bouw- of installatietechnische delen. Dit onderhoud is vergelijkbaar met het voorgaande punt, echter in een andere contractvorm gegoten. Vaak is dit het geval bij jaarlijks terugkerende (wettelijk verplichte) onderhoudsbeurten zoals liftonderhoud of CV-ketelonderhoud.
  - Vervanging; vervangen van bouw- of installatietechnische delen in verband met het bereiken van einde (technische) levensduur.
  - Verbetering; (groot onderhoud) iets dat voor het eerst aangebracht wordt en de woontechnische kwaliteit van de woning verhoogt (investeringen in basiskwaliteit, woongenot of –kwaliteit).

## 6.4 Btw en de regiecorporatie

De regiecorporatie heeft bezit, financiering en beleid juridisch en functioneel gescheiden van de uitvoerende werkzaamheden en die uitvoerende werkzaamheden uitbesteed. Het nadeel daarvan is dat de commerciële partijen voor hun werkzaamheden een factuur sturen met (als uitgangspunt) 21% btw. Deze btw is kostprijsverhogend (niet aftrekbaar of terug te vorderen voor de regiecorporatie). Als een corporatie in eigen beheer deze werkzaamheden uitvoert, is er géén sprake van kostprijsverhogende btw<sup>2</sup>. Ook in de huidige praktijk hebben corporaties al werkzaamheden uitbesteed. Hierbij is een aantal oplossingen voor de btw gevonden. Zonder uitputtend te (kunnen) zijn, gaan wij hierna in op drie al bestaande mogelijkheden om btw-heffing bij uitbesteding te voorkomen.

### 1. De verhuuroplossing.

De regiecorporatie kan tegen een vastgesteld rendement haar woningen verhuren aan een uitvoerende organisatie die de verhuurfunctie op zich neemt. Deze uitvoerende organisatie sluit hierbij op haar eigen naam en voor haar eigen rekening huurovereenkomsten met haar huurders. Deze uitvoerende organisatie kan haar eigen kosten als een onderdeel van de huursom aan de particulieren in rekening brengen.

Deze situatie doet zich in de praktijk voor bij studentenhuisvesting. Een corporatie heeft het bezit van een pand en verhuurt deze aan een studentenhuisvester. Deze studentenhuisvester exploiteert de woningen en verhuurt deze woningen op haar beurt door aan de studenten.

### 2. Toepassing zogenaamde btw-koepelvrijstelling.

In de btw-wetgeving is al voorzien in een vrijstelling voor (onder andere) corporaties die bepaalde werkzaamheden uitbesteden aan een gezamenlijke entiteit (de zogenaamde koepelorganisatie). Hiervoor is het wel noodzakelijk dat het gaat om een organisatie waarvan haar leden bestaan uit btw-vrijgestelde ondernemers (corporaties). Tevens mag deze koepel organisatie uitsluitend de kosten doorbelasten (zonder winstopslag) aan haar leden. Als aan de criteria wordt voldaan mag de gezamenlijke entiteit de kosten in rekening brengen zonder btw aan de regiecorporatie. Deze koepelvrijstelling wordt weleens toegepast voor gezamenlijke entiteiten die inschrijvingen voor een bepaalde stad of regio verzorgen<sup>xvii</sup>.

### 3. Toepassing van het leerstuk kosten voor gemene rekening.

Op basis van Nederlandse rechtspraak is het mogelijk dat partijen voor gezamenlijke rekening en risico bepaalde kosten maken. Hierbij neemt de penvoerder de kosten voor zijn rekening en belast een deel van (dus niet alle) deze kosten door aan een andere entiteit tegen een vooraf vastgestelde verdeelsleutel. Als ook aan andere voorwaarden wordt voldaan kan deze penvoerder een deel van haar kosten zonder btw doorbelasten aan de andere entiteit<sup>xviii</sup>.

Nader onderzoek is nodig of deze of andere mogelijkheden kunnen bijdragen aan verminderen van de btw-kosten. Vooralsnog is er bij de exploitatieberekening van uit gegaan dat btw van toepassing is.

---

<sup>2</sup> Het beschreven principe heeft een ongewenst btw-effect omdat dit meer efficiënt werken belemmert. Als uitbesteden 17% efficiency oplevert, dan wordt dit voordeel teniet gedaan door de 21% kostprijsverhogende btw.

## 6.5 Literatuur

- Aedes, Duurzaam businessmodel, De corporatie in stabiel evenwicht, in Aedes Compact, november 2010.
- Aedes, Op weg naar regisserend opdrachtgeverschap, Den Haag, Aedes, 2013<sup>A</sup>.
- Aedes, De balans verstoord, Den Haag, Aedes, 2013<sup>B</sup>.
- Andersson Elffers Felix ((L. Vulperhorst); De kern van de zaak; maatschappelijk ondernemen door corporaties 1999.
- Barometer maatschappelijk vastgoed: onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement, redactie Veuger. J., Artikel: *De regiecorporatie; Oude wijn in nieuwe zakken*, Dreimüller. A., Assen, Van Gorcum 10/2013.
- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A., Best practice in white-collar downsizing: Managing contradictions, *Academy of Management Executive*, 5: 57-73, 1991.
- Cameron, K., Downsizing, quality and performance, In Cole. R., *The Fall and Rise of the American Quality Movement*, New York: Oxford University Press, 1995.
- Cameron, K. & Quinn, R., Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur; gebaseerd op het model van de concurrerende waarde, Academic Service, Schoonhoven, 1999.
- Conijn, J.; De vastgoedlezing, ASRE, 2011.
- CFV publicaties: Corporaties in perspectief 2009, 2010, 2011 en 2012.
- CFV, Sturen op rendement, CFV 2004.
- CFV, Verslag financieel toezicht corporaties 2005.
- CFV, Vervolgonderzoek bedrijfslasten corporaties, 2006.
- CFV, Jaarverslag 2010.
- CFV, Sectorbeeld voornemens corporaties, 2011-2015, 2011.
- Conijn, J. : Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing, RIGO, april 2005.
- Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties (Mr. R.J. Hoekstra, Prof. dr. L.H. Hoogduin, Prof. dr. ir. J. van der Schaar) december 2012.
- Commissie Schilder (Prof.dr. A. Schilder, Mr.dr. R.H.J. Mosch, Drs. M. Hage) , Advies toezicht op corporaties, De Nederlandsche Bank, Amsterdam, juni 2006.
- CORA 3.0-rapport, Corporatie Referentie Architectuur, december 2012.
- Denison, D., *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley, New York, 1990.
- Dorr, D. en Wittenberg, M., *De nieuwe Woningcorporatie*, Atrivé & Poort 6, 2012.
- Dreimüller, A.; Indruk nr. 2 juli 1999.
- Dreimüller, A.: Iedereen hoort de klok luiden, maar waar hangt de klepel? In gesprek met Jan van der Moolen, directeur Centraal Fonds Volkshuisvesting, R&O september 2002.
- Dreimüller, A.: Veranderen is voor anderen, roAg, 2008.
- Dreimüller, A.: Grip op de bedrijfskosten, Nestas/roAg, 2010.
- Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 2004.
- Galle, R., *Handboek coöperatie 2010*,
- Gruis, V., *De corporatie als katalysator; over de missie en organisatie van maatschappelijk ondernemende corporaties*, BuildingBusiness 2010.
- Gruis, V.H. Kuij, R. van der: Financiering van corporaties na de dubbele crisis, in Jubileumbundel van de Stichting Fundatie Bachiene, 2011.
- Gruis, V., Snoeijs, C., Dreimüller, A.; *De regiecorporatie, Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder*, februari 2013.
- Hakfoort, J., Leuvensteijn, M. van, Renes, G.; *Woningcorporaties: prikkels voor effectiviteit en efficiëntie*, CPB, mei 2002.

- Hereijgers, A., Woningcorporaties op eigen benen: Verdienen om te kunnen dienen, Forum for Housing and Living, 2013.
- Kotter, J., Heskett, J., Corporate Culture and Performance, Free Press, New York, 1992.
- Koolsma, R.; Verhalen en prestaties; een onderzoek naar het gedrag van corporaties. 2008. Kotter, J., Heskett, J., Corporate Culture and Performance, Free Press, New York, 1992.
- KPMG, Idealisme mét een businesscase, Verkenning van andere verdienmodellene organisatievormen, 2011.
- MDW-werkgroep corporaties; Corporaties tussen vangnet en vrijhandel. Den Haag, 1999.
- Miles and Snow, Organization Strategy, Structure, and Process, 1978.
- Missie & Mores; bundel ter gelegenheid van het vertrek bij het CFV van Jan van der Moolen, 2013.
- MVRM, Goedkoper bouwen 1 en Goedkoper bouwen 2, Den Haag, 1982.
- Raad van Economisch Adviseurs: De woningmarkt uit het slot – Over goede intenties en de harde wetten van de woningmarkt, 2005-2006.
- Rohde, A., Wijbenga, B., & Windhausen, Vooruit naar de kerntaak, Woonbron, 2013.
- Sociaal Economische Raad; Ondernemerschap voor de publieke zaak, Den Haag, 2005.
- Straub, A. en Van Mossel, J.M. Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud. Meetbare financiële voordelen, SBR, Rotterdam, 2008.
- Veuger, J., *Bestuurbaarheid van corporaties onderzocht*. In: Rooilijn, Tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijk ordening, jrg. 45, nr. 5, p.320-327. 2012.
- Veuger, J., *Maatschappelijk vastgoed veel bedrijfskundiger aanvliegen*. Interview in Building Business, Amsterdam: Building Business, jrg. 15, Amsterdam 2013.
- VERA 1.0-rapport, Volkhuysvesting Enterprise Referentie architectuur, september 2012.
- Vlak, A., red. A. Dreimüller; Sturen op kengetallen 2008 roAg&Nestas.
- Vlak, A.; Maatschappelijk rendement door scheiding vermogen, vastgoed en diensten, 2011.
- VROM-raad; *Op eigen kracht*, Den Haag, advies 044, 2004.
- Wolfson, D., De woningcorporatie als maatschappelijke onderneming, in Tijdschrift voor Openbare Financiën 2013, jg. 45, nr. 2, pp. 91-97, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2013.
- Wolters en R. Verhage; Concurrentie in corporatieland, Marktwerking als instrument voor verhoging van de efficiëntie. 2001 OTB, Technische Universiteit Delft.
- Woningbouwvereniging Amerongen, Ondernemingsplan 2014-2020, april 2013.

## 6.6 Eindnoten

<sup>I</sup> Dit uitgangspunt strookt met de bevindingen en aanbevelingen van de commissie Hoekstra (Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties 17/12/2012):

- 120; Deze bijzondere kenmerken (opereren in een marktsituatie, maar tegelijkertijd middelen aanwenden om maatschappelijke doelen te dienen [red.] van de corporatiesector nopen tot een bijzondere aandacht voor het disciplineringsvraagstuk. De doelstellingen zijn immers niet eenduidig en kunnen tot tegenstrijdige prikkels leiden. De financiële prikkel bij woningcorporaties om kosten- en beleidsefficiënt te opereren is beperkt omdat het management niet wordt afgerekend op het resultaat. .... Er hoort een cultuur van risico-aversie en financiële discipline bij.
- 170; Zorg voor een goed investerings- en treasuryreglement waarin de woningcorporatie aangeeft binnen welke grenzen de aan het financieel beleid en beheer verbonden risico's aanvaardbaar zijn en hoe ze worden beheerst.

<sup>II</sup> De vermogensverschaffings- en beleggingsfunctie (ten behoeve van de realisatie van de kerntaak binnen de randvoorwaarde van een financiële continuïteit).

<sup>III</sup> De projectontwikkelings-, beheer-, dienstverlenings- en bemiddelingsfunctie.

<sup>IV</sup> Klantgerichtheid in de zin dat er gewerkt wordt aan een voldoende aanbod van betaalbare huurwoningen, aandacht is voor een goede dienstverlening bij het proces en een adequate opstelling ten aanzien van burens- en leefbaarheidsproblemen

<sup>V</sup> Inmiddels is duidelijk dat een ruimer huurbeleid tot de mogelijkheden behoort.

<sup>VI</sup> Sectorbeeld voornemens woningcorporaties, 2008 en 2011. Het CFV verstaat onder netto bedrijfskosten de personeelslasten (lonen en salarissen) en overige bedrijfslasten (o.a. externen). De netto bedrijfslasten zijn exclusief het onderhoud (en het onderhoud uitgevoerd door eigen personeel) en exclusief vergoedingen voor verrichte diensten. Het CFV gebruikt de woorden lasten en kosten als synoniem en geeft geen omschrijving van wat zij rekent onder de overige bedrijfslasten.

<sup>VII</sup> A. Dreimüller; Indruk nr. 2 juli 1999 / A. Wolters en R. Verhage; Concurrentie in corporatieland, 2001 OTB, Technische Universiteit Delft / A. Vlak, red. Dreimüller, A.; Sturen op kengetallen 2008 roAg&Nestas / A. Vlak; Maatschappelijk rendement door scheiding vermogen, vastgoed en diensten, 2011 / J. Conijn; De vastgoedlezing 2011, ASRE. Dreimüller, A., De regiecorporatie; Oude wijn in nieuwe zakken, in Barometer maatschappelijk vastgoed, Assen, Van Gorcum 10/2013.

<sup>VIII</sup> Dreimüller, A., De regiecorporatie; Oude wijn in nieuwe zakken, in Barometer maatschappelijk vastgoed, Assen, Van Gorcum 10/2013.

<sup>IX</sup> Vanuit een ketenperspectief helpt CORA om de samenwerking met ketenpartners en toezichthouders te verbeteren door standaarden vast te leggen voor de gegevensuitwisseling (begrippen en definities voor gegevens en prestatie). Vanuit IT-perspectief versterkt CORA de positie van woningcorporaties naar IT(deze zin klopt niet, weet niet wat bedoeld is). Bovendien kunnen IT-leveranciers aan de hand van CORA hun oplossingen beter passend maken voor woningcorporaties.

<sup>X</sup> Voor aangekocht bestaand bezit wordt een aangepaste exploitatieperiode genomen, afhankelijk van de leeftijd en de bouwtechnische staat van de woningen

<sup>XI</sup> [www.heijmanshuismerk.nl](http://www.heijmanshuismerk.nl), [www.iqwoning.nl](http://www.iqwoning.nl), [www.pcs-duravermeer.nl](http://www.pcs-duravermeer.nl).

<sup>XII</sup> Het WIF heeft voor de interne beheerskosten (exclusief de werkzaamheden t.b.v. van nieuwe verhuur) per woning van € 504,- in 2007 in 2011 teruggebracht naar € 224,- (inclusief btw). Er zijn verschillende commerciële bedrijven actief die voor een honorarium variërend van € 250,- tot € 450,- alle verhuurwerkzaamheden voor hun rekening nemen (o.a. Actys, Wolf Huisvestingsgroep, MVGM Woningmanagement). Hiervoor zijn door de beleggers modelovereenkomsten opgesteld.

---

<sup>xiii</sup> Het WIF heeft de onderhoudskosten van € 1.515,- in 2007 in 2011 teruggebracht naar € 488,-. Uit cijfers over 20112 (2011 of 2012?) (CFV Corporatie in Perspectief 2012) blijkt dat een kwart van de corporaties minder dan € 1.100,- per woning per jaar uitgeeft aan klachtenonderhoud, (€ 228,64). mutatieonderhoud (€ 109,92) en planmatig onderhoud (€ 642,58). Het gemiddelde ligt in 2011 op € 1325,-).

<sup>xiv</sup> Deze kosten (OZB-belasting, rioolrecht, verzekeringspremies en de heffing van het CFV) variëren per regio (WOZ-waarde) en gemeente (OZB-belasting en of het rioolrecht wel of niet in rekening wordt gebracht bij de eigenaar) en liggen gemiddeld tussen de € 250,- en € 450,-.

<sup>xv</sup> Door het Forum for Housing and Living (FHL) is een voorstel uitgewerkt voor de verbetering van de bedrijfsprestatie woningcorporaties en bekostiging van verhuurderheffing, saneringsheffing en stedelijke vernieuwing (Hereijgers 2013). FHL heeft in haar notitie voorstellen ontwikkeld voor het aanwenden van de netto opbrengsten uit verkoop van (delen van) het corporatiebezit via een door de overheid te beheren fonds ingericht volgens principes van een sovereign wealth fund. Het model van de regiecorporatie sluit voor wat betreft reduceren van bedrijfskosten aan bij het zogeheten opt-in bedrijfsmodel van FHL.

<sup>xvi</sup> De drie invalshoeken van het DrieKamerModel zijn (1) de onderlinge samenhang tussen de drie kamers zichtbaar te maken (interdependent systeem), (2) de strategische besluitvorming te structureren en te ondersteunen en (3) de incentive (belonende, aanmoedigende) structuur van de interne organisatie te verbeteren.

<sup>xvii</sup> Gezien de vele voorwaarden zal de toepassing van de koepelvrijstelling (zeker in geval uitbesteed wordt aan een commerciële partij) vaak niet haalbaar zijn. Voor een uitgebreide toelichting op deze koepelvrijstelling verwijzen wij naar vakliteratuur zoals Nederlandse Documentatie Fiscaal Recht, deel omzetbelasting.

<sup>xviii</sup> In de praktijk is de toepassing van het leerstuk kosten voor gemene rekening niet altijd haalbaar. Met name de eis van de vaste verdeelsleutel (dus niet aansluiten bij het werkelijke gebruik) werkt hierbij belemmerend.