

De regie-corporatie

Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder

Samenstellers:

Dr. Ir. Aldert Dreimüller [roAg]

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

Ir. Cor Snoeijis [bestuurder STEK.NU Coöperatief U.A.]

1 februari 2013

Inhoud

1. Voorwoord.....	3
2. Inleiding.....	5
3. De bedrijfskostendiscussie	6
4. De organisatie ontrafelen als sleutel voor kostenefficiëntie	7
4.1. De organisatie van corporaties ontleed	7
4.2. Het beheersen van de organisatiekosten	8
4.3. Bedrijfswaardeberekening	9
4.4. De organisatiestructuur van de regie-corporatie	12
4.5. De minimale omvang (qua woningen) van de regie-corporatie	15
4.6. Van complexfinanciering naar bedrijfsfinanciering	15
5. Bijlagen	17
1. Bedrijfswaardeberekening	17
2. Werkzaamheden van commerciële vastgoedmanagers t.b.v. de verhuurfunctie.	18
3. Outsourcen onderhoud	20
4. Verzekeringen.....	22
5. Kosten regie-corporatie.....	23
6. Toegevoegde waarde coöperatie.....	25

1. Voorwoord

Woningcorporaties moeten hun beheerkosten verlagen. Maar tot hoever kunnen ze gaan? Hoe efficiënt kan een corporatie eigenlijk zijn of worden? En is het mogelijk met een slanke organisatie een financieel gezonde exploitatie van betaalbare huurwoningen te realiseren, of moet er toch nog geld bij? Deze vragen waren de aanleiding om deze discussienota op te stellen. Wij hebben gezocht naar hoe een corporatie eruit ziet die zich naar de letter van het BBSH richt en doelmatigheid als primaire focus heeft in haar organisatie. Het resultaat is wat wij noemen de 'regie-corporatie'. De regie-corporatie heeft de woningen in bezit en maakt strategische beslissingen over aankoop, verkoop, prijs en kwaliteit, maar besteedt de verhuur-, bouw- en onderhoudsprocessen geheel uit aan marktpartijen. Door slimme inkoop van deze diensten kan de regie-corporatie de verhouding tussen kosten en kwaliteit van de dienstverlening beheersen. De regie-corporatie kenmerkt zich ook door een sterke focus op de kernactiviteit: bouwen en verhuren van goede en betaalbare huurwoningen. Dit betekent niet dat de regie-corporatie geen medeverantwoordelijkheid voelt voor leefbaarheid en stedelijke ontwikkeling, maar zij zal zich niet opwerpen als primaire probleemeigenaar en financier van leefbaarheidsprojecten. Dit is wellicht de keerzijde van doelmatigheid, maar kan ook bijdragen aan emancipatie van bewoners, juist omdat de regie-corporatie niet in de 'verzorgende stand zal schieten' en het veld zo gestimuleerd wordt slimmere oplossingen te zoeken.

De notitie is bedoeld om het debat over de toekomst van woningcorporaties te voeden, met name waar het gaat om het vergroten van doelmatigheid. Daarbij is het denkbaar dat corporaties bepaalde ideeën overnemen, maar ook dat een nieuwe regie-corporatie wordt opgericht, al dan niet gevormd door bundeling van bezit van bestaande corporaties. Wij denken in ieder geval een sterke hypothese te hebben neergelegd dat het veel doelmatiger kan, maar deze hypothese kan alleen maar bevestigd worden in de praktijk. Wij moedigen experimenten met de regie-corporatie en alternatieven dan ook van harte aan.

Samenvatting

- Corporaties staan voor het eerst sinds hun verzelfstandiging onder zware financiële druk.
- Tegelijkertijd blijft er behoefte aan de kernfunctie van corporaties, om sociale huurwoningen beschikbaar te stellen tegen betaalbare huren voor mensen met lagere inkomens.
- Aan de financiële druk liggen veel factoren ten grondslag die corporaties slecht kunnen beïnvloeden, zoals de economie en het beleid van de landelijke overheid. Er is echter een belangrijke factor die wel beïnvloedbaar is door de organisaties zelf, namelijk de bedrijfskosten.
- Er zijn aanwijzingen dat de bedrijfskosten substantieel omlaag kunnen, door de organisatie doelmatig in te richten, het takenpakket te reduceren, door bij het onderhoud strakker op een basiskwaliteit te sturen en door commerciële partijen in te schakelen bij het uitvoeren van activiteiten¹.

¹ 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

- Deze notitie bevat een voorstel voor een bedrijfsmodel van een woningcorporatie 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 en -beheer en vervullen in één organisatie de rollen van belegger, ontwikkelaar en beheerder.
- Dat 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 efficiënt uitvoeren van hun kerntaken.
- In de voorgestelde oplossing wordt kostenoptimalisatie bij het uitvoeren van de kerntaak als doel gesteld. Hiertoe wordt voorgesteld om bezit, financiering en beleid² juridisch en functioneel te scheiden van de uitvoerende werkzaamheden³.
- De vermogensverschaffings- en beleggingsfunctie brengen we onder in een regiecorporatie, die het BBSH naar de letter naleeft⁴.
- Door de uitvoerende werkzaamheden commercieel aan te besteden is het mogelijk, met behoud van basiskwaliteit, klantgerichtheid⁵ en zorgvuldigheid, de bedrijfskosten per woning structureel te verlagen, door de kosten voor de *verhuurfunctie* (het onderwerp van deze notitie) te halveren.

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.

² De vermogensverschaffings- en beleggingsfunctie (ten behoeve van de realisatie van de kerntaak binnen de randvoorwaarde van een financiële continuïteit).

³ De projectontwikkelings-, beheer-, dienstverlenings- en bemiddelingsfunctie.

⁴ Zie hiervoor ook de bevindingen en aanbevelingen van de commissie Hoekstra:

- 180: Woningcorporaties dienen expliciet en transparant te sturen op het directe en indirecte rendement op het eigen vermogen. Idealiter maakt de woningcorporatie daarbij inzichtelijk wat de kosten van het behalen van haar maatschappelijke doelen zijn ten opzichte van een marktconforme bedrijfsuitoefening en vermogenswaardering.

⁵ 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 burenhoud- en leefbaarheidsproblemen,

2. Inleiding

Deze notitie is tot stand gekomen door de samenwerking van een aantal organisaties die onafhankelijk van elkaar fundamenteel andere antwoorden zoeken op de vraag; “hoe kunnen de bedrijfskosten van corporaties worden beheerst”.

De groep bestaat uit:

- Gerard Bakker [directeur MVGM Woningmanagement]
- Aldert Dreimüller [directeur roAg]
- Hans Goorhuis [manager Woondiensten Patrimonium Veenendaal]
- Vincent Gruis [hoogleraar Housing Management TUDelft & lector Vernieuwend Vastgoedbeheer Hogeschool Utrecht]
- Henk Heeger [OTB]
- Frank van Min [directeur Wolf Huisvestingsgroep]
- John van der Pauw [fractievoorzitter PvdA Almere]
- Klaartje Snieders [directeur Actys Wonen Beheer]
- Cor Snoeijis [bestuurder STEK.NU Coöperatief U.A.]
- Ad Straub [associate professor/UHD OTB].

Om de discussie over de kosten van een corporatie goed te kunnen voeren is een eenduidig definitiekader nodig. In deze notitie gebruiken we het volgende kader:

- De regie-corporatie:
 - beheert het vermogen dat beschikbaar is voor het realiseren van de sociale doelstellingen van de regie-corporatie en maakt de keuze waarin het vermogen wordt geïnvesteerd (qua doelgroep, huurhoogte en kwaliteit [Strategisch Voorraad Beheer])
 - bepaalt het financieel rendement (vanwege zijn beleggingsfunctie)
 - bepaalt het maatschappelijk beoogd resultaat (vanwege zijn sociale doelstelling) en de uitgaven daarvoor (o.a. aan leefbaarheid en het huurniveau van voor de doelgroepen bestemde woningen)
 - regelt het beheer (onderhoud en verhuur [incl. administratie]) van het vastgoed waarin zij heeft geïnvesteerd (met oog voor klantgerichte verhuur, burenen leefbaarheidsproblemen)
 - betaalt de exploitatiekosten.
- De bedrijfskosten van de regie-corporatie bestaan uit de kosten voor de regie-corporatie zelf, de uitgaven ten behoeve van volkshuisvestingsdoelstellingen en de exploitatiekosten van de complexen (woningen) waarin is geïnvesteerd. In de exploitatiekosten zijn de interne en externe beheerkosten verwerkt⁶:
 - De interne beheerkosten betreft de operationele kosten verbonden aan het verhuren en onderhouden van complexen (woningen):
 - De *verhuurfunctie* betreft bemiddeling & verhuur, sociaal beheer (o.a. huurdersoverleg, burenenproblematiek, leefbaarheid), 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 externe beheerkosten betreffen niet door de regie-corporatie te beïnvloeden autonome kosten, zoals OZB-belasting, rioolrecht en verzekeringen.

⁶ Om zicht te krijgen op de continuïteit wordt als basis de bedrijfswaardeberekening gebruikt. Uitgangspunt is dat als de bedrijfswaarde gelijk is aan de stichtingskosten, de regie-corporatie in staat is leningen ten behoeve van het projecten met rente af te lossen.

3. De bedrijfskostendiscussie

Het beeld van de financiële situatie van corporaties is binnen een aantal jaren omgeslagen van rijk naar arm. 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 zullen sinds de invoering van de Europese Richtlijn inzake staatssteun aan woningcorporaties voortaan commercieel gefinancierd moeten 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. Zo bericht het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) de minister op 20 november 2012 dat het voornemen om huurdersbelasting te gaan innen van corporaties de sector in de financiële afgrond duwt. De solvabiliteit van een groot aantal corporaties zal bij ongewijzigd beleid negatief worden. Overigens was de afgelopen jaren al duidelijk geworden dat de middelen van corporaties niet zo ruim zijn als we eerst dachten (zie ook Gruis, 2010). Het CFV sprak in 2009 al van een somber meerjarenperspectief voor woningcorporaties 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. Het WSW kijkt daarbij met name naar de sterke toename van de langlopende schulden, in combinatie met de historisch gezien lage rente. 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 exploitatiekasstromen, 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).

De kwestie van de alsmaar stijgende bedrijfskosten is al jaren onderwerp van discussie. Zo stelde Willem van Leeuwen in 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 bijvoorbeeld het Sectorbeeld 2008) en bij zijn aantreden in 2009 is ook Marc Calon van Aedes van mening dat de bedrijfskosten met 20% moeten dalen en volgens hem binnen 3 jaar.

Hoewel veel corporaties zich sinds kort mede vanwege de financiële druk inspannen om de bedrijfskosten te beheersen, is het de vraag of dat lukt in een tempo dat nodig is om een duurzame bedrijfsvoering te realiseren. Het CFV verwacht na een daling in 2010 een stijging van de netto bedrijfskosten naar bijna €1.500,- in 2015⁷. In de huidige situatie is het dan ook belangrijk om te onderzoeken welke perspectieven een ‘radicaal’ andere wijze van organisatie kan bieden. Deze notitie bevat hiertoe een voorstel, gericht op de organisatie van een sociale verhuurder die zich richt op het zo kosteneffectief mogelijk investeren in en beheren van betaalbare huurwoningen.

⁷ Sectorbeeld voornemens woningcorporaties, 2011-2015, CFV 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.

4. De organisatie ontrafelen als sleutel voor kostenefficiëntie

Als het gaat om de bedrijfsvoering en de structuur van corporaties, wordt vanaf het eind van de vorige eeuw gewezen op een bijzonder kenmerk⁸. Het gaat om een in de bedrijfskunde bijzondere constructie dat één bedrijf een groot deel van de bedrijfskolom bedient. Corporaties zijn bij hun product betrokken vanaf het financieren, bouwen, verhuren, beheren tot de sloop toe. Juist in het splitsen van rollen liggen mogelijkheden om de kostenefficiëntie te verbeteren, zeker als dit gepaard gaat met een sterkere focus op de kerntaak. In de voorstellen worden daarom bezit en beleid gesplitst van de uitvoerende werkzaamheden met betrekking tot beheer, service, onderhoud en (project)ontwikkeling. Door de uitvoerende werkzaamheden (commercieel) uit te besteden is het mogelijk de daarmee gemoeide kosten per woning aanzienlijk te verminderen.

4.1. De organisatie van corporaties ontleed

Een structurele verlaging van de bedrijfskosten naar het niveau van voor het eind van de vorige eeuw, resulteert in een aanzienlijke stijging van bedrijfswaarde van corporaties en draagt daardoor bij aan een duurzame bedrijfsvoering⁹.

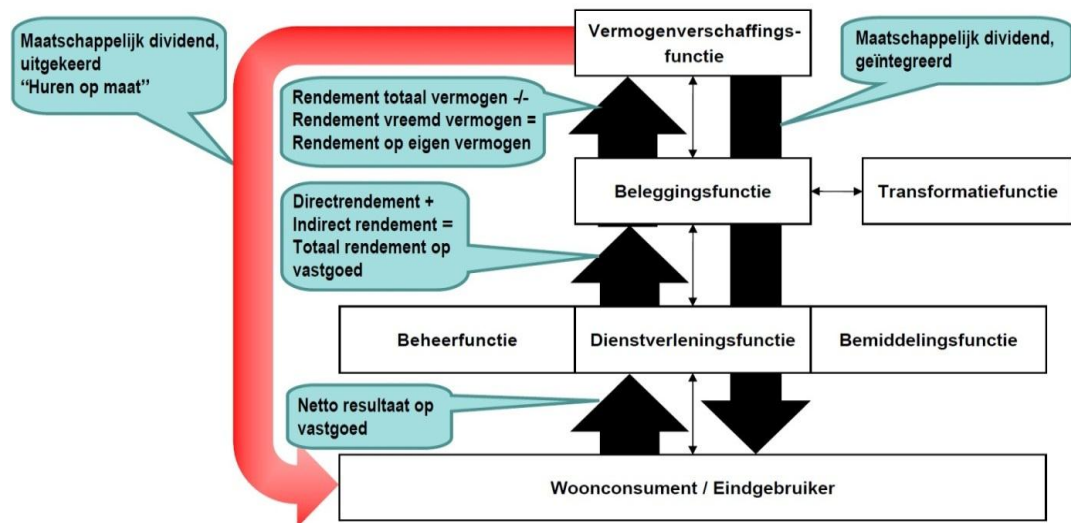
Op het door het Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft en Platform31 georganiseerde Wooncongres 2012: De toekomst van het wonen, schetste Johan Conijn (Ortec Finance/ASRE) een oplossing primair langs bedrijfseconomische lijnen: een scheiding van rollen en functies. “Door de bestaande organisatiestructuur kunnen corporaties niet weten – en dus ook niet aan de buitenwereld aantonen – of ze effectief, efficiënt en transparant zijn,” aldus Conijn. Hij pleit voor een driekamersmodel waarin de maatschappelijke functie, de vastgoedfunctie en de vermogensfunctie in drie verschillende ‘kamers’ worden ondergebracht. In het voorstel van Johan 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.

Deze benadering is niet nieuw en al vaker gepubliceerd. Een uitgebreide toelichting daarop is van de hand van Arnoud Vlak (aedex en lector aan de Hogeschool Rotterdam) die dat in 2008 in het boek *Sturen op kengetallen* gedetailleerd heeft uitgewerkt¹⁰. Zijn redenering in het boek 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 dat – bedrijfseconomisch gezien – optimalisatie van te realiseren doelen uitsluit. In zijn voordracht op het IPD/aedex congres in 2011 benoemd Arnoud Vlak zes functies in de bedrijfskolom die corporaties in zich verenigen (zie figuur hierna). Het zijn de vermogens-verschaffings- en beleggingsfunctie, de transformatiefunctie en de beheer, dienstverlenings- en bemiddelingsfunctie.

⁸ A. Dreimüller; Indruk nr. 2 juli 1999 / A. Wolters en R. Verhage; Concurrentie in corporatieland, 2001 OTB, Technische Universiteit Delft / A. Vlak, red. A. Dreimüller; *Sturen op kengetallen* 2008 roAg&Nestas / A. Vlak; Maatschappelijk rendement door scheiding vermogen, vastgoed en diensten, 2011 / J. Conijn; De vastgoedlezing 2011, ASRE.

⁹ Corporatie Servatius (12000 VHE's) heeft door het binnen een jaar verlagen van de bedrijfskosten van €1800 per woning/jaar naar €1200 per woning/jaar, de bedrijfswaarde van haar totale bezit kunnen verhogen met ruim 80 miljoen euro's (+/- €7000 per woning).

¹⁰ Vlak, A., *Corporaties & Kengetallen*, roAg&Nestas, Maastricht 2008



4.2. Het beheersen van de organisatiekosten

In de zoektocht naar de doeltreffende en doelmatige corporatie, gebruiken we de indeling van Arnoud 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. We noemen het de regie-corporatie. De regie-corporatie besteedt de werkzaamheden voor de transformatiefunctie (projectontwikkeling), de beheer-, dienstverlening- en bemiddelingsfunctie uit aan commerciële partijen in de markt.

De regie-corporatie vraagt als juridische eenheid toelating aan vanwege de consequentie die dat heeft voor de financiering¹¹ en omdat de regie-corporatie het BBSH naar de letter wil naleven¹².

Het outsourcen van beheer is gestoeld op de gedachte dat het beperken van de functies in de bedrijfskolom van een organisatie goed is voor (1) de doelgerichtheid (minder complex) en (2) de doelmatigheid (door werkzaamheden aan derden over te dragen). De regie-corporatie is dan opdrachtgever en geeft de budgettaire en normatieve kaders voor de uitvoering mee aan deze marktpartijen. De regie-corporatie controleert, stuurt en regisseert de werkzaamheden en kan zo met een beperkt aantal professionals werken.

We onderscheiden voor het outsourcen de werkzaamheden voor het verhuren en de werkzaamheden voor het onderhouden van complexen (woningen):

1. De *verhuurfunctie* betreft bemiddeling & verhuur, sociaal beheer (o.a. huurdersoverleg, burenpromatiek, leefbaarheid), het aannemen van reparatieverzoeken en het administratief beheer (o.a. incasso, servicekosten, complex-administratie)

¹¹ Voor borging van de financiering door het WSW is het voornamelijk noodzakelijk dat de regie-corporatie een Toegelaten Instelling (TI) is. Aandachtspunt daarbij is dat vanuit het WSW aanscherping in voorwaarden tot borging worden gesteld wat inhoudt dat de druk tot kostenbeheersing kan verhogen.

¹² De regie-corporatie kan een nieuw op te richten organisatie zijn of een bestaande corporatie kan zich transformeren in een regie-corporatie onder de voorwaarde dat zowel de competenties ten aanzien van aansturing en management aansluiten bij de gewenste organisatievorm.

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

De regie-corporatie besteedt ook de transformatiefunctie (projectontwikkeling) 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. Uitgangspunt is dat de verkregen woningen blijvend worden verhuurd. In verband met de financiering mogen de investeringskosten van een nieuw te verwerven complex niet hoger zijn dan de bedrijfswaarde van het complex¹³.

4.3. Bedrijfswaardeberekening

Om zicht te krijgen op de continuïteit van een corporatie wordt als basis de bedrijfswaardeberekening gebruikt. De bedrijfswaardeberekening laat zien wat de verdien capaciteit is van nieuw te bouwen bezit en is vervolgens het startpunt voor het opstellen van een jaarrekening en de bedrijfsfinanciering. Uitgangspunt is dat als de bedrijfswaarde gelijk is aan de stichtingskosten, de regie-corporatie in staat is de lening ten behoeve van het project met rente af te lossen.

In deze paragraaf gaan we in op de bedrijfswaardeberekening zelf (bijlage 1). De uitkomst van de bedrijfswaardeberekeningen is afhankelijk van de uitgangspunten die worden gehanteerd. Dit vormt geen enkel verschil met de situatie waar 'normale' corporaties mee te maken hebben als ze de bedrijfswaarde van complexen berekenen. De uitgangspunten zijn:

1. Het ultieme doel van de regie-corporatie is het beschikbaar stellen van woonruimte in leefbare buurten, tegen een aanvaardbare prijs voor mensen met lagere inkomens.
 - Dit is een belangrijk eerste uitgangspunt, want daarmee is de toegevoegde waarde en het bestaansrecht van de regie-corporatie omschreven. Dat wil zeggen, kan beschreven zijn, want het is een missiedefinitie en die kan op vele manieren worden verruimd of ingeperkt. Maatschappelijke overeenstemming over de missie is een voorwaarde voor het draagvlak en succes, want het is de basis voor de werkzaamheden die door de regie-corporatie worden gefinancierd.
2. De regie-corporatie besteedt de werkzaamheden voor bemiddeling, dienstverlening en beheer uit aan derden. Als het complex is opgeleverd (de stichtingskosten zijn dan bekend) begint de exploitatie. De exploitatiekosten betreft de interne en externe beheerkosten:
 - De interne beheerkosten betreffen de operationele kosten verbonden aan het verhuren en onderhouden van complexen (woningen):
 - De *verhuurfunctie* (bijlage 2) betreft bemiddeling & verhuur, sociaal beheer [o.a. huurdersoverleg, burenpromotie, leefbaarheid], 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 externe beheerkosten betreffen niet door de regie-corporatie te beïnvloeden autonome kosten, zoals OZB-belasting, rioolrecht en verzekeringen.

¹³ Met de bedrijfswaardeberekening kan de levensvatbaarheid van de regie-corporatie worden vastgesteld, op de wijze waarop het WSW en het CFV de continuïteit van corporaties beoordelen).

3. De overige uitgangspunten van de bedrijfswaardeberekening zijn¹⁴:
- Nieuwbouwwoningen blijven 50 jaar in exploitatie, worden niet verkocht en zijn blijvend verhuurd aan de doelgroep¹⁵. Deze aanname strookt met de regelgeving¹⁶ uit de jaren 70/80 en de rekenmodellen van het CFV en het WSW
 - De stijging van de beheerkosten en de onderhoudskosten wordt gelijkgesteld aan het inflatiepercentage. Uitgangspunt is dat contractueel wordt vastgelegd dat de productiviteitsstijging bij het beheer en het bouwtechnisch onderhoud gelijke tred houdt met de inflatie
 - De rente op de kapitaalmarkt is 4,25% (discontovoet) en 99,5% is het incassoresultaat
 - Voor het bouwtechnisch onderhoud (mutaties, reparatieverzoeken en het planmatig onderhoud) gaan we uit van €1.000,- per jaar in het eerste jaar (jaarlijkse stijgend met het inflatiepercentage)¹⁷. Voor grootonderhoud is in het 25^e jaar een bedrag van (nominaal) €20.000,- voorzien (stijgt met inflatiepercentage)¹⁸
 - De restwaarde is €5000,- nominaal (de waarde stijgt met het inflatiepercentage)¹⁹.
4. Bij de beheerkosten onderscheiden we kosten die extern worden bepaald (en moeilijk zijn te beïnvloeden) en de interne beheerskosten:
- De externe beheerskosten zijn de OZB-belasting, rioolrecht en de verzekeringspremies (bijlage 4). Deze niet beïnvloedbare kosten 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,-.
 - De interne beheerskosten zijn de kosten van de *onderhoudsfunctie* en de *verhuurfunctie*. De kosten van de *onderhoudsfunctie* zijn verwerkt in de onderhoudskosten. De kosten van de in te huren commerciële bedrijven (voor de *verhuurfunctie*) zijn maximaal €350,- per woning per jaar²⁰ (bijlage 2). De kosten van de regie-corporatie zelf vallen uiteraard ook onder de interne beheerskosten en zijn afhankelijk van de grootte van de regie-corporatie en bij een minimale omvang van 7.500 woningen maximaal €100,- per woning per jaar [bijlage 5]). Het betreft personeelslasten (lonen en salarissen, inclusief werkgeverslasten en pensioenkosten), kantoorkosten (huisvesting, ICT, communicatie), in te huren adviseurs en accountant en de kosten voor toezicht en bestuur (zie ook paragraaf 4.5).

¹⁴ Zie bijlage bedrijfswaardeberekening

¹⁵ Voor aangekocht bestaand bezit wordt een aangepaste exploitatieperiode genomen, afhankelijk van de leeftijd en de bouwtechnische staat van de woningen

¹⁶ Dynamische-kostprijsuur (DKPH) is het subsidiesysteem uit die periode

¹⁷ Het WIF heeft deze onderhoudskosten van €1.515,- in 2007 in 2011 teruggebracht naar €488,-. Uit cijfers over 2012 (CFV Corporatie in Perspectief) 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 op €1325,-

¹⁸ Conform de aannames van de bedrijfswaardeberekeningsmethodiek van het CFV

¹⁹ Conform de aannames van de bedrijfswaardeberekeningsmethodiek van het CFV

²⁰ 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,-. Er zijn verschillende commerciële bedrijven nu actief voor corporaties, het WIF en beleggers die voor een honorarium variërend van €250,- tot €350,- alle werkzaamheden voor hun rekening nemen (o.a. Actys, Wolf Huisvestingsgroep, MVGM Woningmanagement). Hiervoor zijn door de beleggers modelovereenkomsten opgesteld.

5. In de bedrijfswaardeberekening is een woning doorgerekend met stichtingskosten van €178.000,-.
- Dat zijn in het licht van de praktijk tot nu toe relatief lage stichtingskosten, maar gezien de actuele ontwikkelingen op de bouwmarkt waarschijnlijk nog te hoog (aannemers bieden nu woningen exclusief grond aan voor minder dan €100.000,-).
 - Verder is rekening gehouden met een maximale huur van 4,5% van de WOZ-waarde (In de berekening is de WOZ-waarde gelijk gesteld aan de stichtingskosten). Met stichtingskosten van €178.000,- betekent dat een aanvangshuur van €668,- per maand.
 - Er is geen rekening gehouden met een verhuurdersheffing.

Resultaat van de bedrijfswaardeberekening

Op voorwaarde dat het lukt om de regie-corporatie volgens de uitgangspunten (uitsluitend gericht op een doelmatig functionerend bedrijf) te laten functioneren, laat de bedrijfswaardeberekening van een woning met stichtingskosten €178.000,- en een aanvangshuur van €668,- per maand (4,5% van de stichtingskosten; conform de kabinetsvoorstellen), zien dat na 50 jaar de complexadministratie met een positief saldo sluit. Zoals eerder vermeld, is de regie-corporatie dan in staat om de lening ten behoeve van het project met rente af te lossen.

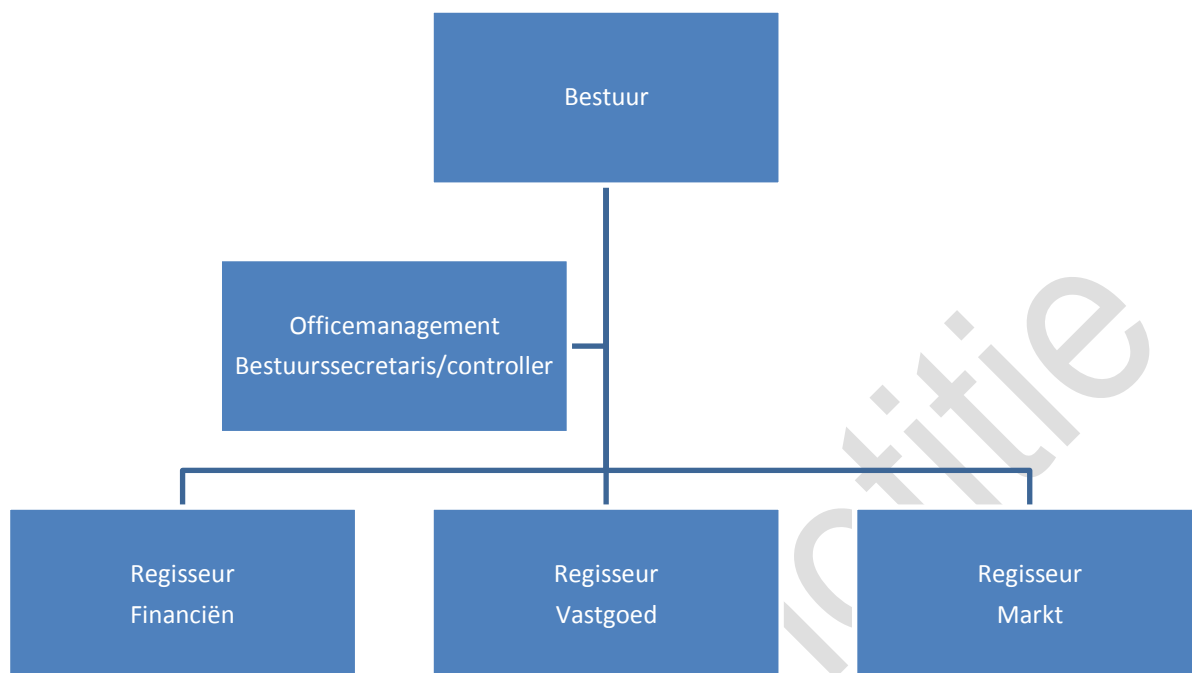
Opmerkelijk is dat de bedrijfswaarde bij lagere stichtingskosten onvermijdelijk negatief wordt, met als gevolg een onrendabele top. De reden is dat bij lagere stichtingskosten ook lagere aanvangshuren horen (nog steeds 4,5% van de stichtingskosten). Daardoor is er minder ruimte om de kosten van de regie-corporatie en de *verhuurfunctie* te dragen, omdat deze kosten onafhankelijk zijn van de hoogte van de stichtingskosten.

De onrendabele top van een huurwoning met extreem lage stichtingskosten (bijvoorbeeld €120.000,-), is, door de lagere kosten voor beheer en de overhead van de regie-corporatie, wel lager dan nu gebruikelijk in de sector. Die (lager dan gebruikelijke) onrendabele top, is te voorkomen door of een hogere aanvangshuur vast te stellen dan 4,5% van de stichtingskosten (in het voorbeeld €500,- ipv €450,-) of met een (de ouderwetse) objectsubsidie (in het voorbeeld €20.000,-).

Voor bestaande corporaties zou het onderbrengen van (een deel van) het bezit in een (gezamenlijke) dochteronderneming een aantrekkelijke manier kunnen zijn om versneld de beheerkosten omlaag te brengen. Zo zouden corporaties hun relatief 'makkelijke' bezit (bezit waar weinig grote ingrepen worden voorzien) kunnen bundelen of laten uitzakken en deze laten beheren conform de opzet van de regie-corporatie. Zij kunnen dan hun eigen organisatie versneld afslanken.

Conclusie: De bedrijfswaardeberekening gaat uit van substantieel en structureel lage bedrijfskosten en een maximale huur van 4,5% van de stichtingskosten (WOZ-waarde). Het blijkt dan dat voor duurdere huurwoningen de bedrijfswaardeberekening hoog genoeg is om de lening ten behoeve van de stichtingskosten met rente af te kunnen lossen. Voor huurwoningen met lage stichtingskosten is dat niet mogelijk en kan dat alleen als de "onrendabele top" wordt afgeboekt. En voor alle duidelijkheid; er is geen rekening gehouden met een verhuurdersheffing.

4.4. De organisatiestructuur van de regie-corporatie



De regie-corporatie heeft haar oorsprong in een corporatie. De regie-corporatie is een modern bedrijf, dat open staat voor verandering en vernieuwing. Door de functies te beperken en waar mogelijk werkzaamheden te outsourcen, wordt een doeltreffende en doelmatige organisatie nagestreefd. Binnen de regie-corporatie komen de verschillende functies die een corporatie nu vervult terug in de organisatiestructuur²¹. Hierbij is een splitsing gemaakt tussen drie units (Financiën, Vastgoed en Markt), die aangestuurd worden door de directeur/bestuurder met de drie regisseurs van de units, en ondersteund worden door officemanagement en betreft de ondersteunende diensten zoals P&O, juridisch, secretariael, PR, communicatie en ICT.

Via de drie units komen de verschillende specialismen die nodig zijn in een moderne bedrijfsvoering duidelijk tot hun recht. De werkzaamheden welke in het kader van een toegelaten instelling moeten worden uitgevoerd worden doelmatig bij marktpartijen ingekocht, zonder dat de dienstverlening in het geding komt. De regisseurs van de units voeren de regie over de ingekochte dienstverlening. Zij zijn actief op tactisch en strategisch niveau en doen voorstellen aan de directeur/bestuurder, voor de strategie en beleid van de eigen unit en de regie-corporatie.

Vanuit de kracht van het collectief kan de coöperatieve gedachte voor de regie-corporatie een waardevolle toevoeging zijn. Kennisdeling en krachtenbundeling leidt dan tot een verdere optimalisatie van inzet van middelen en verhoogt de efficiency. Zie ook bijlage 5 "Legitimatie en solidariteit coöperatief georganiseerd".

²¹ Binnen de regie-corporatie zijn alle activiteiten van de corporatie gewaarborgd en 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 bijbehorende gestelde juridische kaders. De exacte juridische structuur van de regie-corporatie, TI of geen TI maar wel handelend binnen de kaders van BBSH, kan later worden vastgesteld. Voorlopig gaan we ervan uit dat de regie-corporatie een toegelaten instelling is.

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 inzake verwerving, verhuur en vervreemding van de woningportefeuille en het beleid met betrekking tot de sociale doelstelling, de leefbaarheid en de financiële continuïteit²².

In het kader van corporate governance benoemt de Raad van Toezicht (RvT) de directeur/bestuurder en de accountant (intern toezicht)²³. De directeur/bestuurder zorgt dat de missie wordt vertaald in beleid en ziet toe op de uitvoering hiervan en legt daar rekening en verantwoording vooraf aan de RvT. De bestuurssecretaris/controller ziet toe op een adequate opzet van de administratieve organisatie en de interne beheersing. En zorgt voor de uitvoering van de planning & control cyclus en adviseert en rapporteert gevraagd en ongevraagd het bestuur en RvT. Accountant geeft een oordeel over de kwaliteit van AO / IB en de cijfers zoals gebruikt bij de verantwoording en rapporteert aan de RvT.

De regie-corporatie voegt zich in de regelgeving rond het externe toezicht bij corporaties.

Officemanagement

Tot de taken van het officemanagement behoort het ondersteunen van de directeur/bestuurder en het bewaken van de relevante projecten en het bewaken van de primaire bedrijfsprocessen en procedures. Daarnaast verzorgt het officemanagement de PR/communicatie²⁴, de ICT (zie ook bijlage 5)²⁵ en de juridische zaken²⁶.

Unit: Vastgoed

De regisseur Vastgoed verzorgt het technisch beheer van de woningen. Hij koopt de dienstverlening op het gebied van onderhoud (planmatig en dagelijks) in en is verantwoordelijk voor toezicht, controle en sturing hierop (regie)²⁷. Toezicht, controle en

²² De taken van de directeur/bestuurder zijn verder; Stelt de notulen vast; Stelt het beleid vast; stelt begrotingen vast; voert beleid uit; Houd toezicht op het uitvoeren van het beleid bij delegatie van bevoegdheden; legt rekening en verantwoording af over het gevoerde beleid aan de intern toezichthouder; onderhoud contacten met de extern toezichthouder; draagt zorg voor het informeren van de extern toezichthouder en draagt zorg en ziet toe op de opzet en uitvoering van de maatregelen van Intern Beheer.

²³ De taken van de RvT; Keurt notulen goed; Stelt het bestuur aan; keurt missie goed; keurt beleid en begroting goed; beoordeelt de verantwoording over uitvoering en beleid; beoordeelt de financiële verantwoording ten aanzien van de begrotingen; beoordeelt het functioneren bestuur en organisatie in het algemeen; stelt accountant aan en geeft decharge aan bestuur voor het gevoerde beleid.

²⁴ Ontwerp en onderhoud huisstijl, ondersteuning bestuur en toezichthouders bij externe berichtgeving publicaties, bewaking kwaliteit van publicaties / berichtgeving. bewaking missie en strategie in het kader van de actualiteit en de bewaking van de budgetten

²⁵ Opzet van de systemen passend binnen de filosofie van virtuele organisatie en webbased werken (virtuele organisatie), aanreiken van technische hulpmiddelen ter ondersteuning van data uitwisseling tussen regie functie en beheer, zorgen voor beschikbaarheid van de systemen / storing / fout oplossing, zorgen voor up to date houden van de software en apparatuur en de bewaking van budgetten.

²⁶ Bestuur ondersteunen bij alle vraagstukken van juridische aard en de gevolgen van wetten en regelgeving schetsen in het licht van het functioneren van de organisatie.

²⁷ Zorg dragen voor een adequaat vastgoed beleid ten aanzien van de totale portefeuille, opstellen van een des- en investeringsbeleid en onderhoudsbeleid, zorgdragen voor een financiële onderbouwing van het totale vastgoed beleid, budgetbewaking, opstellen van service-level-agreements (sla's) ten aanzien van verschillende activiteiten en leveranciers welke aansluiten op het

sturing vindt plaats op basis van het door de unit ontwikkelde (en het bestuur vastgestelde) tactisch en strategisch beleid ten aanzien van technisch beheer. De resultaten rapporteert de unit ter verantwoording aan de directeur/bestuurder.

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. Hij voert de regie over het verhuur- en mutatieproces en rapporteert aan de directeur/bestuurder²⁸. Toezicht, controle en sturing vindt plaats op basis van het door de unit ontwikkelde (en het bestuur vastgestelde) tactisch en strategisch beleid. De resultaten rapporteert de unit ter verantwoording aan de directeur/bestuurder. Een belangrijke taak voor de Unit Markt is de zorg voor de leefbaarheid in buurten en wijken. De regisseur Markt handelt daarbij vanuit het door de regie-corporaties vastgestelde leefbaarheidsbeleid en het beschikbaar gestelde budget. Hij is aanspreekpunt voor instanties die zich ook met die problematiek bezighouden.

Unit Financiën

De regisseur Financiën voert de financiële administratie en is verantwoordelijk voor alle financiële rapportages en jaarstukken. Hij bewaakt de planning- en controlcyclus. Op tactisch/strategisch niveau is hij verantwoordelijk voor de financiële bedrijfsvoering van de TI en het treasury-beleid. Het betreft de registratie & administratie²⁹, het cash management³⁰, de financiering³¹, begroting & beleid³², risicomanagement³³ en de interne beheersing³⁴. Toezicht, controle en sturing vindt plaats op basis van het door de unit ontwikkelde (en het

beleid van de regie-corporatie, op basis van SMART gemaakte afspraken monitoren van geleverde prestaties en daarover rapporteren aan bestuur en in de markt zoeken naar nieuwe aanbieders.

²⁸ Zorg dragen voor een adequaat strategisch voorraadbeheer beleid ten aanzien van de totale portefeuille, zorg dragen voor een financiële onderbouwing van het totale strategisch voorraadbeheer beleid, budgetbewaking, opstellen Sla's ten aanzien van verschillende activiteiten en leveranciers welke aansluiten op het beleid van de regie-corporatie, op basis van SMART gemaakte afspraken monitoren van geleverde prestaties en daarover rapporteren aan bestuur. in de markt zoeken naar nieuwe aanbieders, prestatiemeting en rendementsmeting.

²⁹ Regievoeren op de outsourcing van de administratieve/ registerende functie, zorgdragen voor een adequate vastlegging van informatie binnen de regie organisatie, zorg dragen voor voldoende uitwisseling van kennis en informatie (vraagstuk van inrichting), juist, tijdig en volledig beschikbaar stellen van stuur informatie op alle gewenste niveaus / gebruikers, zorg dragen voor een adequate planning & control cyclus en budget bewaking

³⁰ Kasstroomprognoses opstellen en gevraagd en ongevraagd adviseren van Bestuur en Intern toezicht ten aanzien van de ontwikkeling daarover, zorg dragen voor tijdig beschikbaar stellen van de middelen in juiste omvang en op de juiste plaats en zorg dragen voor de uitvoering tegen laagst mogelijke kosten en meest gunstige voorwaarden.

³¹ Zorgen dat de organisatie permanent toegang heeft tot financiering en beheersing van de kosten van financiering.

³² Zorgen voor meerjarenbegrotingen, jaarbegroting en budgetten, zorgen voor een adequate informatie voorziening ten aanzien van de ondersteuning van de besluitvorming en bewaking van begroting en uitgangsposities van beleid.

³³ Zorg dragen voor een adequaat systeem van bewaking van de kritische succesfactoren van de organisatie, uitvoeren van scenario analyses zodat tijdig herkennen en bijsturen mogelijk is op basis van kansen en bedreigingen van de kritische succes factoren van de organisatie en zorg dragen voor het formuleren en uitvoeren van een adequaat financierings- en beleggingsbeleid en treasury jaarplan.

³⁴ Zorg dragen voor een adequate inrichting van bevoegdheden en procuraties en zorg dragen voor procedures passend bij de processen zodanig dat verantwoordelijken de benodigde informatie krijgen te kunnen beslissen en rekening en verantwoording af te leggen.

bestuur vastgestelde) beleid. De resultaten rapporteert de unit ter verantwoording aan de directeur/bestuurder.

4.5. De minimale omvang (qua woningen) van de regie-corporatie

De bedrijfswaardeberekening (paragraaf 4.3) gaat ervan uit dat met €100,- tot €150,- per verhuureenheid de organisatiekosten van de regie-corporatie kunnen worden betaald. Daarbij is de hoogte van de feitelijke kosten (personeel, kantoor, ICT, accountant, toezicht, etc.) van belang en daarnaast het aantal verhuureenheden. In bijlage 4 geven we een globaal inzicht in de feitelijk te maken kosten, voor een minimaal noodzakelijke omvang (qua woningen) van de regie-corporatie.

De omvang van de regie-corporatie

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

We gaan voor het ontwerpen van de regie-corporatie uit van organisatie die in (minimaal) één (hele) woningmarkt actief is. Om van schaalvoordelen bij het aanbesteden gebruik te kunnen maken is een minimale kritische massa nodig van c.a. 7.500 verhuureenheden. Het outsourcen naar derden van de *verhuur-* en *onderhoudsfunctie* garandeert korte lijnen naar de huurder.

Met c.a. 7.500 verhuureenheden als kritische massa ontstaat een budget dat voldoende is om de kosten van de regie-corporatie te dekken. Het betreft de personeelskosten en werkgeverslasten, de kosten voor huisvesting, kantoorartikelen, telefonie en automatisering. Bij een omvang van 7.500 woningen en €100,- per woning geeft dat een budget voor de regie-corporatie van €750.000,-. Omdat we die 7.500 zien als een minimale gewenste omvang en groei van de regie-corporatie mogelijk moet zijn, is in bijlage 4 de opstelling gemaakt van de kosten voor een regie-corporatie van 10.000 tot 25.000 verhuureenheden. De kosten daarvan bedragen €760.000,-.

De regie-corporatie kan – als die eenmaal bestaat – in opdracht het beheer van complexen woningen van andere instellingen (beleggers, gemeenten, e.d.) verzorgen.

4.6. Van complexfinanciering naar bedrijfsfinanciering

Financiering van organisaties bevat een Eigen Vermogen (EV) en een Vreemd Vermogen (VV) component. De verhouding EV/VV bepaalt het risico profiel voor de financiers. Eigen Vermogen dient als zekerheid voor de Vreemd Vermogen verschaffers. Op basis van het risico profiel wordt het aan te houden Eigen Vermogen bepaald. Gangbare verhoudingen, afhankelijk van de risico inschatting, zijn EV/VV verhoudingen van 40/60 tot 60/40.

De prijs voor het Vreemd Vermogen en de gewenste verhouding EV/VV wordt bepaald door een optimum te zoeken tussen rendement en risico door de Vreemd Vermogen verschaffer.

Bij een startende organisatie (inbreng nieuwbouw) is er geen Eigen Vermogen beschikbaar doordat er geen rendementen zijn gerealiseerd, die in de vorm van ingehouden winst een vermogensbuffer kunnen vormen als zekerheid voor de Vreemd Vermogen verschaffers. Eigen vermogen kan verkregen worden door een storting van “sponsors” van het initiatief. Het kan ook in de vorm van deelname in de vorm van storting aandelen kapitaal en/of achtergestelde leningen in de vorm van obligaties of een mix van deze vermogenstitels.

Bij een organisatie waarin bestaand bezit wordt ingebracht in een aparte entiteit of in de vorm van deelneming (uitzakken van bezit) kan de verstrekker van het vastgoed afzien van een gehele of gedeeltelijke waarde van het vastgoed (bruidsschat). Hierdoor ontstaat Eigen Vermogen wat direct aanwendbaar is zonder dat daar een vorm van zeggenschap aan verbonden is. Deelname van de vorige eigenaar kan ook in de vorm van een storting van aandelen kapitaal waardoor wel een vorm van zeggenschap wordt gecreëerd. Indien zeggenschap niet wenselijk is, kan gebruik worden gemaakt van achtergestelde schuldtitels met vaste of variabele rendementen. De hoogte van inbreng van Vreemd Vermogen zal afhangen van het door hen ingeschatte risicoprofiel. Dit zijn communicerende vaten waarin een optimum wordt gezocht tussen rendement en risico.

Indien zeggenschap wordt gewenst, maar niet zelfstandig het volledige risico mag worden aanvaard of middelen kunnen worden vrijgemaakt, is een tussenvorm mogelijk in de vorm van een vereniging. Een deelname in coöperatief verband kan risico uitsluiten of beperken, waarbij toch via de ledenvergadering invloed kan worden uitgeoefend zonder dat individueel risico wordt gelopen. De bijeengebrachte middelen binnen de vereniging kunnen als Eigen Vermogen worden ingebracht. Deelname door de vereniging kan afhankelijk van het gewenste rendement en risico worden vormgegeven.

5. Bijlagen

1. Bedrijfswaardeberekening

Invoer uitgangspunten exploitatie sociale huur CFV					Resultaat exploitatie			
Algemeen					Zonder objectsubsidie en zonder huursubsidies			
	Inflatie	2,0%			Percentage vd stichtingskosten	4,5%		
	Rente kapitaalmarkt	4,25%			Jaarhuur	€	8.010	
Huur					Effectieve vraaghuur			
	Huurverhogingspercentage	2,0%	(inflatie)		Jaren	Bedrijfsjaar	Stichtingskosten	Resultaat
	Maximaal redelijke huur p/maand	€ 668	4,5% van de WOZ-waarde		30	€ 124.186	€ 178.000	€ -53.814
	Incassoresultaat	99,5%	0% Huurbelasting		40	€ 153.085	€ 178.000	€ -24.915
					50	€ 178.037	€ 178.000	€ 37
Beheerkosten					Beheerkosten			
	Werkapparaatskosten (intern)	€ 450			WOZ-waarde	€	178.000	
	Beheerkosten (extern)	€ 397			Belastingen	OZB	0,10%	€ 178
	Totale beheerkosten	€ 847				Rioolrecht	€	100
	Beheerkostenstijgingspercentage	2,0%	(inflatie)			Waterschapslasten	0,05%	€ 89
	Onderhoud per woning; x% vd stichtingskosten	0,56%	€ 1.000 (Eerste jaar)		Verzekeringen p/won	€	30	€ 30
	Grootonderhoud; x% vd stichtingskosten	20%	€ 20.000 (jaar25)		Overige	Bijdrage CFV		
	Onderhoudskostenstijgingspercentatge	2,0%	(inflatie)					
								
								
						Totale beheerkosten per VHE	€	397
Stichtingskosten					Werkapparaatkosten			
	Ontwikkelingstijd	1 Jaar			Beheer	Verhuur		
	Bouwtijd	1 Jaar				Reparatie		
	Bouwkosten	€ 153.000				Planmatig onderhoud		
	Bijkomende kosten	€ 4.000				Groot onderhoud		
	Ontwikkelingskosten	€ 4.000				Administratie		
	Bouwkosten	f 161.000				Incasso		
	Grondkosten					Verhuurbeheerder extern	€	350
	Aantal m2 p/woning	100			Regie			
	Prijs per m2	€ 125				Personeelskosten		
	Verweringskosten	€ 12.500	€ 12.500			Huisvesting en ICT		
			€ 3.687			Toezicht en accountant		
	Totale bouwkosten	€ 173.500	€ 173.500			Algemene kosten		
	Voorfinanciering	€ 3.687				Kosten van de regieorganisatie	€	100
	Totale stichtingskosten	€ 178.000				Totale werkapparaatkosten per VHE	€	450

Invoer uitgangspunten exploitatie sociale huur CFV					Resultaat exploitatie			
Algemeen					Zonder objectsubsidie en zonder huursubsidies			
	Inflatie	2,0%			Percentage vd stichtingskosten	4,5%		
	Rente kapitaalmarkt	4,25%			Jaarhuur	€	5.400	
Huur					Effectieve vraaghuur			
	Huurverhogingspercentage	2,0%	(inflatie)		Jaren	Bedrijfsjaar	Stichtingskosten	Resultaat
	Maximaal redelijke huur p/maand	€ 450	4,5% van de WOZ-waarde		30	€ 68.325	€ 120.000	€ -51.675
	Incassoresultaat	99,5%	0% Huurbelasting		40	€ 85.378	€ 120.000	€ -34.622
					50	€ 100.805	€ 120.000	€ -19.195
Beheerkosten					Beheerkosten			
	Werkapparaatskosten (intern)	€ 450			WOZ-waarde	€	120.000	
	Beheerkosten (extern)	€ 310			Belastingen	OZB	0,10%	€ 120
	Totale beheerkosten	€ 760	€ 760			Rioolrecht	€	100
	Beheerkostenstijgingspercentage	2,0%	(inflatie)			Waterschapslasten	0,05%	€ 60
	Onderhoud per woning; x% vd stichtingskosten	0,83%	€ 1.000 (Eerste jaar)		Verzekeringen p/won	€	30	€ 30
	Grootonderhoud; x% vd stichtingskosten	29%	€ 20.000 (jaar25)		Overige	Bijdrage CFV		
	Onderhoudskostenstijgingspercentatge	2,0%	(inflatie)					
								
								
						Totale beheerkosten per VHE	€	310
Stichtingskosten					Werkapparaatkosten			
	Ontwikkelingstijd	1 Jaar			Beheer	Verhuur		
	Bouwtijd	1 Jaar				Reparatie		
	Bouwkosten	€ 101.000				Planmatig onderhoud		
	Bijkomende kosten	€ 2.000				Groot onderhoud		
	Ontwikkelingskosten	€ 2.000				Administratie		
	Bouwkosten	f 105.000				Incasso		
	Grondkosten					Verhuurbeheerder extern	€	350
	Aantal m2 p/woning	100			Regie			
	Prijs per m2	€ 125				Personeelskosten		
	Verweringskosten	€ 12.500	€ 12.500			Huisvesting en ICT		
			€ 2.497			Toezicht en accountant		
	Totale bouwkosten	€ 117.500	€ 117.500			Algemene kosten		
	Voorfinanciering	€ 2.497				Kosten van de regieorganisatie	€	100
	Totale stichtingskosten	€ 120.000				Totale werkapparaatkosten per VHE	€	450

2. Werkzaamheden van commerciële vastgoedmanagers t.b.v. de verhuurfunctie³⁵.

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 werkschrijvingen
 - 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

³⁵ Deze opstelling is gemaakt door Actys Wonen Beheer BV, MVGM Woningmanagement en Wolf Huisvestingsgroep.

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 | € 70,00 tot € 90,00 |
| • Technisch management (totaal) | € 65,00 tot € 100,00 |
| ○ dagelijks onderhoud | |
| ○ planmatig onderhoud | eventueel als % van de uitvoeringskosten |
| ○ mutatieonderhoud | eventueel als prijs per mutatie |
| • Financieel management | € 60,00 tot € 80,00 |
| • Administratie | € 75,00 tot € 90,00 |
| • Verhuur: | (gemiddeld) € 60,00 tot € 80,00 |
| • 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.

3. Outsourcen onderhoud

De outsourcen van de *onderhoudsfunctie* betreft het organiseren en realiseren van de 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 zijn opgenomen en gedurende het jaar worden aanbesteed. In het planmatig onderhoud wordt onderscheid gemaakt naar:
 - 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 het geval bij jaarlijks terugkerende (wettelijk verplichte) onderhoudsbeurten zoals liftonderhoud of CV-ketel-onderhoud.
 - 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 wordt verhoogd (investeringen in basiskwaliteit, woongenot of -kwaliteit).

Kostentoerekening

De kosten van onderhoud komen voor rekening van de eigenaar (planmatig en dagelijks onderhoud) of (deels) voor rekening van de gebruiker (dagelijks onderhoud) daar waar de onderhoudskosten toe te rekenen zijn aan de huurder als gevolg van in het dagelijks gebruik geaccepteerd 'normaal' gebruik van de woning.

Voor wat betreft het onderhoud voor rekening van de eigenaar zijn er nog mogelijkheden om bepaalde investeringen door te belasten in de verhuur of de verbetering te activeren in de boekhouding.

Outsourcing

Het totale onderhoud, zowel het dagelijks als het planmatig onderhoud, kan door de regie-corporatie op het hoogste niveau geoutsourcet worden.

Outsourcing dagelijks onderhoud

Door het vaststellen van een normbedrag per activiteit heeft de regie-corporatie een uitgangspunt op basis waarvan een derde partij opdracht verstrekt kan worden. Het gaat dan om een normbedrag per mutatie en een normbedrag per reparatieverzoek of per VHE per jaar. Deze normbedragen worden binnen de regie-corporatie als beleid geformuleerd en vastgesteld. Hiervoor kan men zich baseren op benchmarkgegevens uit de corporatie-sector en uit de commerciële woningverhuursector.

De opdrachtnemer van de regie-corporatie heeft hiermee een duidelijk kader en een opdracht voor zijn werkzaamheden. Waar en hoe de opdrachtnemer deze werkzaamheden inkoopt of laat uitvoeren staat buiten de regie-corporatie. Echter de regie-corporatie geeft heel strak de kaders mee waarbinnen een opdrachtnemer de kwaliteit van de

werkzaamheden dient te bewaken op het gebied van de toegepaste materialen, kwaliteit van het werk en de bejegening van huurders.

Daarnaast koopt de regie-corporatie de werkzaamheden van de opdrachtnemer in tegen contractueel vastgelegde tarieven per mutatie of reparatieverzoek. Ook hieraan worden door de regie-corporatie op beleidsniveau kwalitatieve normen verbonden.

De kosten van dagelijks onderhoud worden financieel getoetst door de regie-corporatie en maken onderdeel uit van de jaarbegroting- en verantwoording (financiën).

Outsourcing planmatig onderhoud

Op basis van het vaststellen van een jaarbegroting voor planmatig onderhoud door de regie-corporatie kan het planmatig onderhoud geoutsourcet worden. Om te komen tot een jaarbegroting zijn er een aantal werkzaamheden van belang die binnen de regie-corporatie uitgevoerd en vastgesteld moeten worden. De regie-corporatie dient haar strategisch voorraadbeleid en de daarbij behorende minimale onderhoudskwaliteit vast te stellen. Deze werkzaamheden kunnen worden uitbesteed, maar de regie-corporatie moet ze in ieder geval vaststellen als beleid.

Daarnaast dient de onderhoudskwaliteit van het bezit vastgesteld te worden door middel van een nulmeting (conditiemeting op basis van de NEN2767). Aan de hand van dit uitgangspunt en de gewenste onderhoudskwaliteit kan een meerjarenonderhoudsbegroting opgesteld worden. Deze begroting heeft alle werkzaamheden in zich over een langere periode (> 10 jaar) om de gewenste onderhoudskwaliteit te behalen. Het uitvoeren van de nulmeting en het opstellen van de meerjarenonderhoudsbegroting kan volledig worden ingekocht door de regie-corporatie. Met het jaarlijks updaten en vaststellen van een jaarbegroting is het onderhoud (werkzaamheden en kosten) voor dat betreffende jaar inzichtelijk.

Als regie-corporatie wordt dit onderhoud niet zelf aanbesteed, ingekocht, in opdracht geven, bewaakt of opgeleverd, maar wordt het hele pakket ondergebracht bij een derde partij die het hele proces van inkoop tot oplevering voor haar rekening neemt. De opdracht en het budget dat hier onder ligt is de vastgestelde jaarbegroting. De opdracht aan de derde partij moet zodanig geformuleerd worden dat uit de jaarbegroting zowel het daadwerkelijke onderhoud gedekt is als de werkzaamheden van de derde partij.

De kosten van planmatig onderhoud worden financieel getoetst door de regie-corporatie en maken onderdeel uit van de jaarbegroting- en verantwoording (financiën).

Kwaliteitsbewaking en verantwoording

Om de kwaliteit te bewaken moet de regie-corporatie op basis van steekproeven de uitgevoerde werkzaamheden controleren of door een externe, onafhankelijke partij laten controleren.

Alle derde partijen zijn verplicht te rapporteren (financieel en kwalitatief) in een door de regie-corporatie opgelegd format.

4. Verzekeringen

Met verzekeren beogen corporaties die risico's buiten de deur te brengen die een mogelijke continuïteit van de corporatie in gevaar brengen. Als we praten over risico's voor een woningcorporatie moeten gedacht worden aan de navolgende zaken:

Intern:

- Bestuurders en commissarissen aansprakelijkheid (D&O)
- Beroepsaansprakelijkheid
- Algemene aansprakelijkheid inclusief werkgeversaansprakelijkheid (wegas/ongevallen) en goed werkgeverschap en aansprakelijkheid als eigenaar / exploitant van het verhuurde vastgoed en milieu.
- Verzekeringen die het risico van ziekte / arbeidsongeschiktheid / ongeval en overlijden / ouderdom afdekken
- CAR verzekering (constructie all risks) als het gaat om (ver)bouw / onderhoud etc.
- afdekken van risico's kantoor inventaris / glas / eigen gebouw / elektronica en reconstructie
- afdekken van het risico van fraude / rechtsbijstand

Extern:

Naast voornoemde risico's is het uiteraard van groot belang het woningbezit als eigenaar te verzekeren. Hierbij moet men denken aan een uitgebreide brandverzekering inclusief huurdersbelangdekking, glasdekking en dekking voor legal services ten behoeve van zowel huurder als corporatie.

Corporatie Insurance Desk:

Het samenstellen van een adequaat pakket verzekeringen en afweging van het te dragen eigen risico is maatwerk en corporatie specifiek. Hiervoor kan een Corporatie Insurance Desk (CID) worden opgezet. Alles met betrekking tot verzekeringen wordt binnen het CID in nauw overleg met de corporatie behandeld. Het CID is als het ware een interne dienst van de deelnemende corporatie die extern gebracht wordt. Adviezen worden periodiek uitgebracht en intensieve afstemming van CID met de corporatie is vanzelfsprekend. Alle schademeldingen en of vragen van huurders betreffende schade/problemen (legal services) komen direct bij de CID terecht. De opzet is om dubbele handelingen in het proces te voorkomen en tevens gebruik te maken van professionele kennis van de verzekeringsmarkt en de collectieve inkoopkracht van het CID .

Huurders krijgen bij gebruikmaking van het CID een directe lijn, waardoor de corporatie minder belast wordt. Een aanzienlijke besparing voor de corporatie als gevolg. Online verbinding t.b.v. inzage in dossiers/status schadebehandeling etc. is uiteraard een mogelijkheid. Het CID en de corporatie moeten gezien worden als één partij. Na een quick scan van de wensen van een corporatie, de omvang van het bezit en bestudering van de schadestatistiek is het CID in staat om een prijs per wooneenheid te berekenen zowel voor deelname CID met totale dienstverlening als voor de beperkte versie van het verzekeren van het woningbezit met bijkomende dekkingen voor bijvoorbeeld glas en aansprakelijkheid. Door middel van het verzekeren op basis van eenheden is onderverzekering niet langer van toepassing en zijn de terugkerende taxaties en de daarmee gepaard gaande kosten niet langer noodzakelijk. Het CID staat voor ontzorgen, hoogwaardige kennis, dienstbaar, transparant en kostenvoordeel.

5. Kosten regie-corporatie

Outsourcen administratie

Om zich te kunnen verantwoorden in het kader van de BBSH en als bedrijf is het van belang een goede administratie te voeren. 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 kan de regie-corporatie voor een belangrijk deel neerleggen bij de partijen waar ze haar verschillende bedrijfsactiviteiten heeft ondergebracht. De regie-corporatie moet de opdrachtnemer contractueel opleggen een administratie te voeren en gegevens aan te leveren in het format zoals de regie-corporatie dit vaststelt (financiën en beleid). Hierdoor komen de benodigde gegevens beschikbaar op de wijze waarop de regie-corporatie met zo weinig mogelijk inspanning de informatie beschikbaar kan stellen als stuur- en verantwoordingsinformatie.

Op basis van de aangeleverde administratie en haar eigen administratie en controleert en bewaakt de regie-corporatie haar financiële en volkshuisvestelijke doelstellingen. De administratie van de regie-corporatie vormt de input voor het bedrijfsmatige en volkshuisvestelijke jaarverslag. Dit zijn documenten welke de regie-corporatie in de eigen organisatie opstelt of laat opstellen (financiën).

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

Outsourcen ICT

Een goede toepassing van Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) is van belang om een doelmatige bedrijfsvoering te realiseren. De informatietechnologie bestaat uit de hardware en software producten en diensten. De communicatietechnologie bestaat uit communicatieapparatuur en -diensten.

De regie-corporatie wil geen eigen IT beheer doen en daarom is een hosting of cloud oplossing nodig. Omdat een hosted omgeving nog steeds veel van de regie-corporatie zou vragen (op design keuze, service niveau en contract management), is een cloud oplossing in die zin de beste voor de regie-corporatie.

De gekozen werkwijze leidt tot een virtuele automatiseringsoplossing. Virtueel wil in dit geval zeggen dat er geen lokale server wordt gebruikt voor de facilitering van de systemen, maar een externe hosting, de zogenaamde Cloud. Hiermee wordt wel de back-up van de systemen geborgd, maar hoeven er geen investeringen te worden gedaan in hardware en is er geen direct personeel nodig voor het onderhoud daarvan. Hiermee ontstaat wel een afhankelijkheid van de hosting en de communicatielijnen via het internet, maar gezien de bedrijfszekerheid van de aanbieders en het internet is dit acceptabel. Externe opdrachtnemers zullen gebruik maken van eigen hardware en software, maar kunnen door toepassing van een webbased omgeving wel gebruik maken van de bestanden en gegevens van de regie-corporatie.

Het is belangrijk dat onafhankelijk van de locatie (op kantoor, thuis, extern of onderweg) en het tijdstip, iedereen verbonden met de regie-corporatie over dezelfde bestanden en informatie kan beschikken. Deze bestanden zijn altijd up-to-date, beschikken over een juist versiebeheer, zijn altijd en vanaf elke plek toegankelijk en kennen de juiste lees- en/of mutatierechten. Een virtuele oplossing, zonder een vaste kantooromgeving met lokale automatiseringsoplossingen biedt deze mogelijkheden.

Er dient vooraf een goede inventarisatie gemaakt te worden van de mogelijkheden om gebruik te maken van 'standaard'-pakketten, waarbij geen maatwerk nodig is. Daarnaast moet er goed gekeken worden naar de veiligheid van systemen in de zin van de bescherming van de privacy van huurders en de regie-corporatie. Maar ook veiligheid ten aanzien van data-verlies. Deze inventarisatie en overwegingen kunnen leiden tot een andere dan een volledige cloud-oplossing, maar webbased blijft uitgangspunt.

De kosten van de regie-corporatie

Salarissen³⁶:

- directeur/bestuurder (bij 10.001 t/m 25.000 woongelegenheden) € 130.000,-
- 3 regisseurs³⁷ € 240.000,-
- bestuurssecretaris/controller € 80.000,-
- financieel/administratief medewerker € 40.000,-
- officemanagement € 40.000,-
- werkgeverslasten € 60.000,-

Vervoerskosten:

- autokosten³⁸ € 40.000,-

Huisvesting:

- huur kantoor (125 m²) € 15.000,-
- energie- (€ 12,-/m²) en schoonmaakkosten (€ 15,-/m²) € 5.000,-
- inventaris (afschrijving) € 2.000,-
- kantoorbenodigdheden € 5.000,-
- verzekeringen (aansprakelijkheid) € 5.000,-

Automatisering/communicatie:

- 6 laptops en 1 printer (afschrijving over 4 jaar) € 4.000,-
- programmatuur etc. € 16.000,-
- telefonie (6 medewerkers * 120,-/maand mobiel bellen + internet + zakelijke internet op kantoor) € 10.000,-

Algemene kosten:

- juridische kosten € 10.000,-
- accountantskosten € 20.000,-
- vergaderkosten € 10.000,-
- mailings € 15.000,-
- huishoudelijke artikelen € 3.000,-
- representatie € 10.000,-

Totaal € 760.000,-

³⁶ Inclusief werkgeverslasten.

³⁷ Full-time in loondienst (€50,- per uur = ± €80.000,-) bij 3 manager is dat €240.000,-

³⁸ Medewerkers eigen auto, vergoeding € 0,19/km, 40.000 km per medewerker per jaar

6. Toegevoegde waarde coöperatie

Het is duidelijk dat de komende tijd de lijnen worden uitgezet die nodig zijn om de corporatiesector financieel en maatschappelijk in control te brengen. Hierbij hoort een herbezinning op zowel de kerntaak van een woningcorporatie als op het solidariteitsbeginsel van de sector. Op beide fronten is scheefgroei ontstaan. De regie-corporatie draagt bij aan het financieel haalbaar maken van het uitvoeren van de kerntaken, zoals beschreven in het BBSH. De coöperatie als organisatievorm³⁹ kan zowel op het gebied van efficiency als op het gebied van solidariteit veel toevoegen.

Een corporatie kan met collega corporaties kennis en kunde delen / aantrekken zonder daar geheel zelf capaciteit voor in huis te halen of het gehele risico te dragen. Door deel te nemen aan een coöperatie kan kennis worden gedeeld en ontstaat slagkracht door verankering en bundeling van kennis. Naast kennis ontstaat er ook een bundeling van inkoopvolume. Juist de combinatie van kennisdeling en inkoopvoordeel zorgt voor een extra efficiëncyslag voor de regiecorporatie. Je staat als opdrachtgever niet alleen in de beoordeling van wat wordt gedaan, maar beoordeelt met een aantal leden de prestatie die in opdracht wordt geleverd.

Een coöperatie is bij uitstek een organisatievorm waarin gezamenlijke belangenbehartiging tot stand komt door het principe “vermenigvuldigen door te delen”. Deze gedachte is de grondslag van de organisatievorm de coöperatie. De coöperatie als rechtsvorm is in het leven geroepen om te voorzien in de behoeften van haar leden. De coöperatie kan als organisatievorm van toegevoegde waarde zijn voor de corporaties die hun bedrijfsvoering vorm willen geven zoals in dit stuk beschreven.

De corporatie kan zich richten op haar regiefunctie binnen haar woningmarkt, geënt op de door de corporatie gekozen strategie. Door aangesloten te zijn bij een organisatie, die flexibel op de vraagstukken van de corporatie kan inspelen, bestaat de mogelijkheid om een brede rol te vervullen zonder daarin meer kosten te maken of een te groot risico te nemen.

Een coöperatie heeft leden die bijeenkomen in het hoogste orgaan: de Algemene Ledenvergadering. De ALV stelt de bestuurder/directeur van de coöperatie aan, keurt het te voeren beleid en de daarbij horende begroting goed en beoordeelt de geleverde prestaties. In de ALV zit de kracht van de coöperatie. Kennis en ervaring van de diverse leden wordt gedeeld en is bruikbaar in de eigen organisatie. De coöperatie gaat uit van de kracht van het collectief en dat is een prima basis voor een vernieuwd solidariteitsbeginsel van de sector.

STEK.NU is een Coöperatieve Vereniging U.A., die sinds de oprichting op 1 april 2010 inspeelt op de ingrijpende ontwikkelingen in de corporatie- en zorgsector. Vanuit de ideologie dat corporaties en zorginstellingen zich moeten kunnen blijven focussen op hun core business is de coöperatie STEK.NU opgericht. STEK.NU kent geen winstoogmerk maar richt zich op waardecreatie voor haar leden. STEK.NU heeft deze werkwijze met haar leden in de praktijk gebracht. De flexibiliteit en het netwerk van de corporaties en de coöperatie worden naar behoefte van de leden aangewend. Kennis wordt zowel op bestuurlijk als op uitvoerend niveau gedeeld en verankerd. Hierdoor kan vanuit de kerntaken worden gewerkt met een daarop aangepaste organisatie in de wetenschap dat benodigde kennis en kunde binnen handbereik is.

³⁹ Prof. dr. mr. Ruud C.J. Galle, Handboek coöperatie 2010,