

Koersbepaling door woningcorporaties

Peter Gerrits, 9 december 2014

<http://appeladvies.nl/>

Het symposium 'Asset Management & Dispositie bij corporaties en commerciële vastgoedorganisaties' van NeVaP en Aedes op 2 december moest vóór aanvang drie keer worden verplaatst vanwege de grote toestroom van deelnemers. De deelnemers waren wellicht nieuwsgierig naar de details van de verkoop van 6000 woningen door Vestia aan een commerciële belegger. Maar uiteindelijk bleken de deelnemers helemaal niet zo geïnteresseerd in grootschalige verkoop van vastgoed. Het ging ze veel meer om het beperken van de kosten van het beheer en van het onderhoud, en om het overnemen van efficiënte organisatievormen van commerciële beheerders.

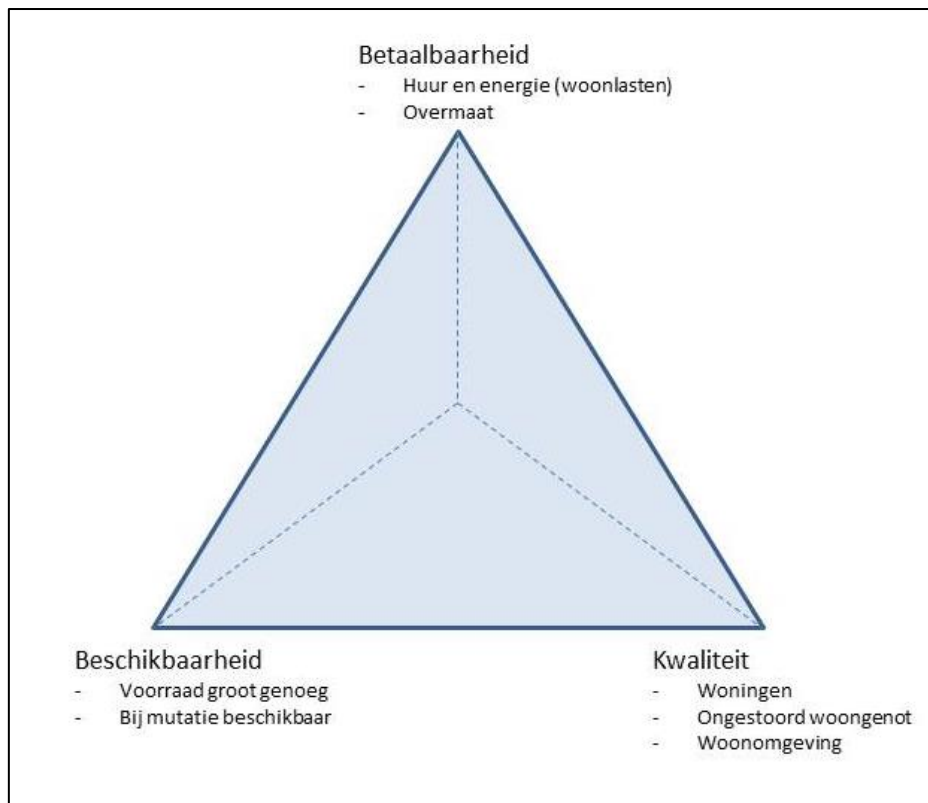
Men vond, gezien de concentratie op de kerntaak, asset management als instrument interessant om de maatschappelijke en de financieel-economische prestatie goed te kunnen afwegen. 'Interessant' is trouwens niet het goede woord. Naar mijn overtuiging is het heel urgent om de maatschappelijke prestatie te objectiveren, scherp neer te zetten en de financieel-economische prestatie in dienst te stellen van de maatschappelijke prestatie. Waarom?

De betaalbaarheid van het wonen lijkt nu al niet meer gegarandeerd met een stijging van de huishuizingen van 8% in de periode 2013 – 2014. Een kwart tot een derde van de huishoudens met een inkomen tot de huurtoeslaggrens heeft nu al te hoge woonlasten (Rigo 2014). We zien ook een toename in het aantal economisch daklozen en een te lage doorstroming vanuit de opvang, vanwege het ontbreken van voldoende goedkope woningen (Federatie Opvang 2014). Dit zijn allemaal landelijke signalen, bij u kan de situatie anders zijn. Hoofdzakelijk is dat corporaties verantwoordelijk zijn voor de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen.

Daarom zet ik als adviseur op een rij wat corporaties kunnen doen om wonen betaalbaar te houden.

1. De maatschappelijke prestatie

Het is niet logisch dat de maatschappelijke prestaties van corporaties veel minder 'hard' gedefinieerd zijn dan de financiële randvoorwaarden. Betaalbaarheid is in de huidige praktijk een rekbaar begrip, terwijl de normen van het WSW een bijna absolute geldigheid hebben. Dat is vreemd. De maatschappelijke prestaties zijn toch van essentieel belang, en daarbij zijn ze toch ook de bestaansredenen van de corporatie? En zo ingewikkeld hoeft die definitie niet te zijn. De belangrijkste taak van een corporatie is het aanbieden van betaalbare woningen. Dat is echter wat eendimensionaal, want we vinden ook de voldoende beschikbaarheid en de kwaliteit van het wonen belangrijk. Daarmee kom je op de zg. 'ijzeren driehoek', een verzameling doelstellingen die prima kan voldoen:



- Betaalbaarheid van woningen voor de groepen mensen waarvoor uw corporatie werkt. De voorraad betaalbare woningen is groter dan de doelgroep die erop is aangewezen (overmaat).
- Beschikbaarheid van die woningen, heeft u er voldoende van en komen die woningen ook vaak genoeg vrij op de woningmarkt;
- De kwaliteit van het wonen. Ten aanzien van de woningen gaat het om de technische, de woontechnische en de milieukwaliteit. Bij de kwaliteit van het wonen rekenen we ook het ongestoorde woongenot en de prettige woonomgeving. De discussie over de verantwoordelijkheid voor 'een leefbare wijk' voeren we hier niet.

Deze drie eisen zijn kwantificeerbaar en te verantwoorden. Dat gebeurt ook al op veel plaatsen, er is alleen geen landelijke standaard voor en dat is vreemd. Op basis van een standaard kunt u benchmarken en kunt u, lokaal en landelijk, afspraken maken. Het belangrijkste is natuurlijk dat uw corporatie door het behalen van de norm de betaalbaarheid van het wonen garandeert.

1. De financieel-economische prestatie

De normen van het WSW en het CFV zijn bekend en worden uitgedrukt in de mate waarin u de rentebetalingen kunt voldoen, uw leningen kunt aflossen en wat de waarde van het vastgoed is in relatie met de hoogte van de schulden. Als u niet voldoet aan de normen kunt u geen borging krijgen voor leningen en kan de corporatie worden gesaneerd.

De opgave is dus om te zorgen voor goede, betaalbare huisvesting in een prettige omgeving, op een zodanige manier dat u die rol nu en ook in de toekomst kunt vervullen. Dat is het doel.

De huidige praktijk pakt voor verschillende corporaties (en hun huurders) heel verschillend uit. Fakton heeft hiervoor wat eenvoudige voorbeelden uitgewerkt, gelukkig met bedragen per woning per jaar (daarmee kunnen op een eenvoudige manier corporaties onderling vergeleken worden. Dat werkt ook goed bij de benchmark van Aedes over de bedrijfslasten):

	Corporatie A		Corporatie B		Corporatie C	
	per vhe	NL	per vhe	NL	per vhe	NL
Totaal huren plus overige opbrengsten	5.794	14,0	5.794	14,0	5.974	14,0
Lasten tbv exploitatie						
<i>Personeelslasten</i>	733	1,8	660	1,6	586	1,4
<i>Leefbaarheid</i>	94	0,2	85	0,2	75	0,2
<i>Overige bedrijfslasten</i>	1.230	3,0	1.107	2,7	984	2,4
Totaal bedrijfslasten	2.057	5,0	1.851	4,5	1.646	4,0
<i>Onderhoudslasten</i>	1.325	3,2	1.193	2,9	1.060	2,6
<i>Verhuurdersheffing</i>	706	1,7	706	1,7	706	1,7
Totaal exploitatielasten	4.088	10	3.750	9,03	3.411	8,2
Operationeel resultaat	1.706	4,1	2.045	4,9	2.383	5,7
<i>Rentekosten</i>	1.495	3,6	1.495	3,6	1.495	3,6
Resultaat na rente	212	0,5	550	1,3	888	2,1

*Bedragen per woning zijn in Euro's, voor geheel Nederland in miljarden Euro's.
(cijfers Fakton 2014)*

In dit voorbeeld zijn de huren en de rentelasten per woning van de verschillende corporaties gelijk gehouden. De onderhoudslasten en de bedrijfslasten verschillen wel. Daardoor zijn ook de resultaten onderling verschillend. De corporatie met het hoge resultaat heeft meer keuzemogelijkheden:

- De huren lager houden
- Meer onderhoud of een hogere milieuprestatie leveren
- Meer inzetten op leefbaarheid.

De omgeving, de maatschappij mag verwachten dat de corporatie een verhaal heeft dat de verschillen kan verklaren. De bedragen voor rente, onderhoud, bedrijfslasten e.d. worden 'gedragen' door de huuropbrengst. Hetzelfde geldt ook voor de verhuurdersheffing. Het kan zo zijn dat in de huishouding van uw corporatie de onderhoudslasten of de kosten van de bedrijfsvoering relatief hoog zijn. Met de komst van de verhuurdersheffing wordt het probleem groter. Het vergroten van de huuropbrengst kan soms terecht zijn, maar is niet per definitie de oplossing. De huurhoogte wordt immers begrensd door de normen die zijn gesteld binnen het domein van de maatschappelijke prestatie. Die prestatie staat voorop. U zult dus eerder onderzoeken hoe de bedrijfslasten kunnen worden verminderd, of hoe anders omgegaan kan worden met het onderhoud.

2. Welke weg ligt voor de hand?

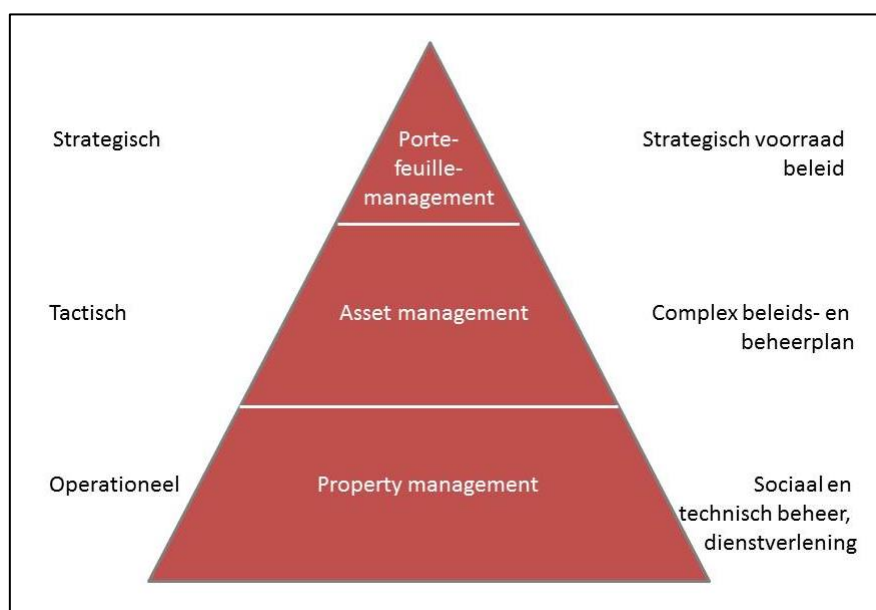
De meest beïnvloedbare kosten binnen de corporatie zijn de onderhoudskosten en de bedrijfskosten. Als die – verantwoord – lager kunnen zijn heeft u meer mogelijkheden om de maatschappelijke prestaties te kunnen realiseren. Maar u kunt niet op willekeurige wijze aan de knoppen draaien. Met een integrale beleidsvoorbereiding kunt u én de kosten én de prestaties van uw organisatie beheersen. We gaan de onderdelen beleidsvoorbereiding, onderhoudskosten en bedrijfskosten na.

a. Integrale beleidsvoorbereiding

U wilt garanderen dat de huren betaalbaar blijven, de wachttijden aanvaardbaar zijn en dat de woningen goed worden onderhouden. Tegelijkertijd wilt u de zekerheid hebben dat u in de toekomst niet voor vervelende verrassingen komt te staan en u blijvend aan uw verplichtingen kunt voldoen. Alle variabelen in het beleid zullen daarom in samenhang worden voorbereid en van beslissingen worden voorzien. De verschillende experts binnen uw bedrijf zullen intensief met elkaar samenwerken. Er zijn geen autonome eilandjes meer.

U bereikt dat door de planning- en control cyclus (Deming circle) in te zetten voor de voorbereiding van het beleid en de begroting. Op vaste momenten in het jaar, gestuurd door het beleid van het bestuur, komen de specialisten binnen uw corporatie tot geïntegreerde beleidsvoorbereiding. Uw mensen werken daarbij van grof naar fijn, van afspraak naar afspraak, van het voorjaar naar het moment in het najaar waarop de plannen en (meerjaren)begroting worden vastgesteld.

U bepaalt zelf de systematiek waarmee de strategie, het voorraadbeleid en de complexplannen worden vastgesteld. De laatste jaren is er steeds meer belangstelling voor integrale vastgoedsturing als instrument om de maatschappelijke en financieel-economische prestaties in samenhang te managen. Daarin stelt u als bestuurder het beleid vast op het strategische niveau en wordt met Asset Management de uitvoering op tactisch niveau vormgegeven. Dat ziet er schematisch als volgt uit:



(PG 2014)

Bij kleinere corporaties vindt het Asset Management plaats in de werkgroep die de begroting voorbereidt, in de planning- en control cyclus. Grotere corporaties kiezen vaker voor de aanstelling van een Asset Manager, die de voorbereiding en uitvoering van het tactische beleid coördineert.

b. Garantie op de hoogte van het onderhoud en de kwaliteit van de woningen

Naast de integrale beleidsvoorbereiding is er een tweede element nodig. Hoe kunt u garanderen dat de kosten van de exploitatie in de toekomst niet weer opnieuw gaan stijgen? Een voorbeeld van een aanpak daarvoor is te vinden in het resultaatgericht vastgoedonderhoud (RGVO). Deze aanpak bevat de volgende onderdelen:

- Een complex of complexen is toe aan projectmatig onderhoud. U stelt de eisen vast waaraan het toekomstige gebruik van het woongebouw moet voldoen, zoals de energieprestatie, het uitvoeringsniveau en de kosten van het toekomstig onderhoud. U maakt dus een nieuwe opzet voor de looptijd van de exploitatie.
- U bereidt dit onderhoud voor, samen met het aan te wijzen consortium van onderhouds- en installatiebedrijven. De bedrijven zetten hun kennis in t.a.v. materialen, aanpak en proces.
- Het consortium van onderhouds- en installatiebedrijven is verantwoordelijk voor de uitvoering en voor het onderhoud gedurende de resterende looptijd van de exploitatie;
- In de onderhoudsperiode na de ingreep kunnen bewoners direct contact opnemen met het onderhoudsbedrijf. Uw corporatie ziet toe op de uitvoering en op de klanttevredenheid.
- De administratieve organisatie wordt eenvoudig: als de afgesproken prestaties behaald worden, wordt periodiek het overeen gekomen bedrag betaald voor de uitvoering van het beheer.

c. Bedrijfskosten verminderen

Een derde en laatste element gaat over de bedrijfskosten. Die kosten zijn per corporatie zeer verschillend. De nieuwe benchmark van Aedes geeft waarden aan van € 600 tot boven € 1600 per woning per jaar. Er zit waarschijnlijk nog vervuiling in deze gegevens, zoals eenmalige meevallers, eenmalige reorganisatiekosten en dergelijke. Die vervuiling verdwijnt als de benchmark een paar jaren loopt. Maar ondertussen bent u al bezig om de bedrijfskosten te verminderen.

Er zijn verschillende cijfers in omloop over de besparingen die in de laatste jaren zijn gerealiseerd. Een besparing van 5 % op de gemiddelde bedrijfskosten van € 1000 per jaar per woning is een bedrag van € 50 per jaar. Dat zijn over het algemeen bezuinigingen op posten die best wel wat lager kunnen. Maar stel nu dat u voor de hoogte van de bedrijfskosten een bedrag van € 600 per woning per jaar nastreeft. Met het uitgespaarde bedrag kunt u immers een belangrijk deel van de verhuurdersheffing (rond € 700 per woning per jaar) dekken. Hoe realiseert u een besparing van 40%?

Een bedrag van € 600 per woning per jaar voor de bedrijfskosten is onder de volgende condities haalbaar:

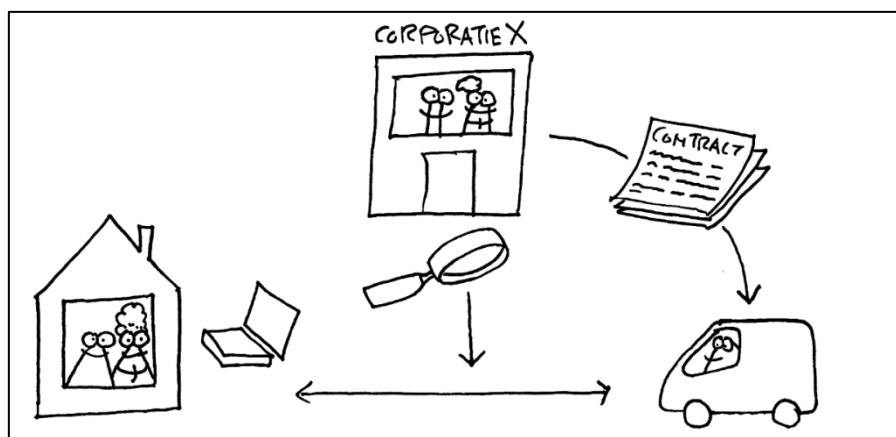
- Het beleid voor de woonruimteverdeling, verhuur, zelf aangebrachte verbeteringen, reparatieverzoeken en huurdersonderhoud wordt – waar nodig – zodanig vereenvoudigd dat de klant de nodige handelingen zelf kan uitvoeren via internet. Voorbeelden zijn de

internetpolissen van zorgverzekeraars en de overstapvoorwaarden van energieleveranciers. Voor klanten die daarbij hulp nodig hebben wordt dit geboden.

- De uitvoering van het dagelijks onderhoud, mutatieonderhoud, verkoop van woningen e.d. wordt door ketenpartners uitgevoerd, direct aangestuurd door de klant. Offertes en facturen worden niet per activiteit uitgebracht, maar ondergebracht in een beheercontract.
- De corporatie zet in op het ontwerp van het klantproces, het volgen van de geleverde kwaliteit door de ketenpartner en het klantcontact waar dat nodig is.

Dubbel werk wordt niet meer gedaan, verantwoordelijkheden worden dáár neergelegd waar ze ook waargemaakt kunnen worden.

De volgende illustratie maakt de nieuwe werkwijze helder:



(PG / HC&H 2014)

Voorstel

Het is aardig om de strategie van corporaties op een eenvoudige manier op te schrijven. Maar het is natuurlijk niet zo eenvoudig om de organisatie en de werkwijze van een corporatie ingrijpend te veranderen. Daar is een leerproces voor nodig en vooral ook tijd, om samen met medewerkers na te gaan hoe het werk het beste kan worden ingericht. Ook cultuurverandering is belangrijk om het belang van klanten in de besluitvorming en in het organiseren steeds voorop te zetten.

Waarschijnlijk heeft u gemerkt dat eenvoudig bezuinigen snel op grenzen stuit. Natuurlijk is het goed om goedkoper te werken, maar de grote stappen worden pas gezet als de klanten en de ketenpartners delen van uw werk gaan doen. Die aanpak kan er als volgt uitzien:

- We onderzoeken de noodzakelijke maatschappelijke en financiële prestaties van de corporatie;
- Ketenpartners (onderhoudsbedrijven) bereiden met uw medewerkers per complex het toekomstige planmatige én het dagelijkse onderhoud voor, op een zodanige manier dat deze partners de verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de uitvoering en de kosten. De toekomstige exploitatie per complex is daarmee gegarandeerd.

- In de uitvoering van het dagelijks onderhoud kunnen klanten en onderhoudsbedrijven direct zaken doen met elkaar;
- We gaan na hoe ook de overige klantprocessen, zoals verhuur, ZAV e.d. door klanten kunnen worden afgehandeld. Waar nodig worden de werkprocessen daarvoor aangepast (vereenvoudigd);
- Uw corporatie ontwerpt het proces, stelt prijs en kwaliteit vast en ziet toe op het bereiken van de juiste resultaten.

Dat is een volle agenda. Daarom kan het goed zijn om nieuwe werkwijzen eerst te ontwikkelen en te testen op de schaal van één, of een aantal woningcomplexen. De risico's zijn daarmee beheersbaar en de integraliteit van de aanpak blijft behouden. Dan bent u meteen begonnen om de maatschappelijke prestaties zo goed mogelijk te garanderen.