

Goed besteed?

Bestedingscategorieën maatschappelijke Kamer

Kopgroep Maatschappelijke Kamer

Eigen Haard

Portaal

Vidomes

Wonen Limburg

Woonbron

Februari 2015

Rapportage: Wouter Rohde
Wouter Rohde advies

Inhoudsopgave

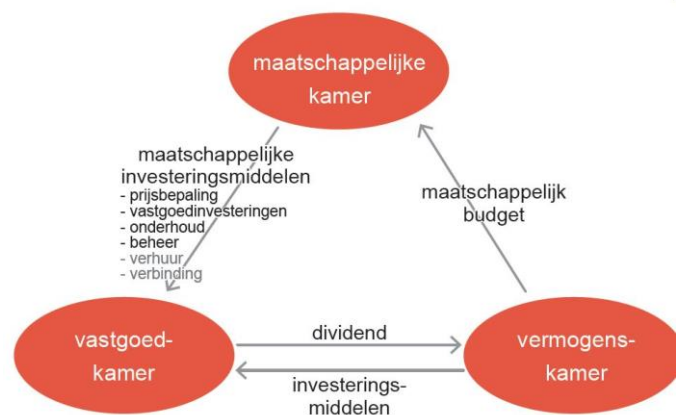
1. Het DrieKamerModel	2
2. Doelstelling en werkwijze van de Kopgroep Maatschappelijke Kamer	3
3. Werkmodel	5
4. Bestedingscategorieën toegelicht	8
A. Maatschappelijke prijsbepaling	9
B. Maatschappelijke (des-)investeringen	14
C. Maatschappelijk onderhoud	18
D. Maatschappelijk beheer	21
E. Maatschappelijk verhuren	24
F. Maatschappelijke verbinding	25

1. Het DrieKamerModel

Het DrieKamerModel is een integraal, strategisch sturingsconcept voor woningcorporaties. Het model, ontwikkeld door Ortec Finance¹, onderscheidt de aandacht voor maatschappelijke doelen, voor een efficiënt vastgoedbeheer en voor de financiële continuïteit. Deze krijgen elk een eigen plaats in de strategische sturing. Wat is nieuw daaraan? Dat is de methodische uitwerking.

Gewoonlijk worden bepaalde activiteiten van corporaties, zoals een investering in een gebouw, in hun geheel als 'maatschappelijk' bestempeld. Het DrieKamerModel doet dat niet. Het maatschappelijke is een extra activiteit bovenop de basisexploitatie, die financieel niet of minder rendeert.

Het model ontleent zijn naam aan drie kamers: de Vermogens-, de Vastgoed- en de Maatschappelijke kamer. Het DrieKamerModel werkt met kasstromen en een maatschappelijk te besteden deel van het rendement: het maatschappelijk budget. Dat is wat per activiteit extra is, bovenop wat in de vastgoedkamer de reguliere basis is. Dit alles afgestemd op de financiële mogelijkheden. De uitkomsten komen samen in een strategisch plan. Door de drie invalshoeken met elkaar in dialoog te brengen (ze zijn evenwaardig aan elkaar) ontstaat transparantie en neemt de legitimiteit toe.



Alles dat 'meer of anders' is dan wat een commerciële verhuurder doet, heeft óf een maatschappelijk doel óf komt door inefficiënt werken.

Zie hier de aantrekkelijke denklijn in het DrieKamerModel. Met op normen gebaseerde kasstromen wordt als het ware de 'basis' verhuur vastgelegd. Over het meerdere, dat ten goede moet komen aan maatschappelijke doelen, kan dan intern en met belanghouders gesproken worden. De verwachting daarbij is dat getracht zal worden de maatschappelijke bestedingen optimaal in te zetten. Door goed te kiezen (effectief) en door te eisen dat de vastgoedbeheerder efficiënt is georganiseerd:

Het DrieKamerModel stimuleert een efficiënte bedrijfsvoering ten bate van maatschappelijke opbrengsten.

Tot zover de theorie. De Kopgroep Maatschappelijke kamer is uit de studeerkamer gestapt en de praktijk ingedoken om te bezien wat corporaties dan onderscheidt van commerciële verhuurders. En met de vraag: wat mag dat kosten?

¹ Ortec Finance, <http://nl.ortec-finance.com/Landingpages/DKM/DrieKamerModel-in-de-praktijk.aspx>

2. Doelstelling en werkwijze van de Kopgroep Maatschappelijke Kamer

Vijf corporaties (Eigen Haard, Portaal, Vidomes, Wonen Limburg, Woonbron) zien de meerwaarde van het DrieKamerModel in een grotere legitimiteit van hun handelen, meer transparantie naar belanghouders en betere interne sturing. Ze zien assetmanagement daarbij als een belangrijk instrument. Zij namen zich begin 2014 voor om als tijdelijk werkverband de Maatschappelijke Kamer te operationaliseren met als doel:

Doel	Resultaat
1. de geldstromen binnen de corporatie ontrafelen in drie delen: basis, maatschappelijk en inefficiëntie, zodat daar op gestuurd kan worden;	we doen daarvan in dit rapport verslag.
2. duiding geven aan het maatschappelijk resultaat, in eerste instantie verhalend, in de verdere uitwerking op essentiële onderdelen in cijfers uitgedrukt;	voor punt 2 en 3 heeft Platform31 pilots gehouden. Daarover verschijnen aparte rapporten.
3. een instrumentarium ontwikkelen om intern en met stakeholders de dialoog te voeren over de allocatie van maatschappelijke middelen;	
4. komen tot standaards en standaardaanpakken en voortbouwen op al beschikbare methoden en inzichten.	hier is op onderdelen een eerste aanzet toe gedaan.

De pilot met Ortec en Platform31 eind 2013, waaraan 4 van deze 5 corporaties deelnamen, leverde een analytische verdieping van het DrieKamerModel op². Om de methodiek echt handen en voeten te geven is het nodig om de financiële praktijk in het model te stoppen. De volgende aanpak is gebruikt:

1. opzetten van een 'kapstok' voor het onderscheiden van het maatschappelijke budget in relevante bestedingscategorieën, prestatievelden en de verbinding daartussen, vormgegeven door een impact-matrix (deze begrippen worden verderop uitgelegd);
2. uitwerking van 4 bestedingscategorieën door de deelnemers, die gegevens op konden vragen bij elk van de leden van de groep, met speciale aandacht voor wat marktconform is, welk deel van het verschil is toe te wijzen aan maatschappelijke inzet en welk deel inefficiëntie is.

Uitgangspunten zijn geweest:

- van grof (nu) naar fijn (later) werken; snel resultaat op deelgebieden is wenselijk, niet alle details hoeven definitief te zijn uitgewerkt;
- derden worden betrokken in de zoektocht, ter reflectie en om op onderdelen bijdragen te leveren;
- de kennis en inzichten zijn open source, beschikbaar voor de vakgemeenschap;
- zoveel mogelijk voortbouwen op al eerder ontwikkelde methodieken, inzichten en normen³.

² Zie Ortec Finance: [DrieKamerModel – De resultaten van het pilotprogramma](#), november 2013.

³ Concreet betekent dit dat we gebruik hebben gemaakt van:

- het DrieKamerModel van Ortec (zie voetnoot 1);
- de dissertatie van Peter van Os [Verdeel en beheers](#), 2014, voor de prestatievelden;
- [Mavering](#), een vermogensscan voor corporaties van @Windhausen, voor de impactmatrix tussen bestedingscategorieën en prestatievelden;
- IPD NL gegevens, het intellectueel eigendom van de cijfers blijft bij MSCI / IPD, deze mogen alleen met toestemming worden overgenomen;
- CORA/VERA voor de [standaardprocesarchitectuur van corporaties](#);
- de eerdere pilot van Platform31, waarmee we in de uitwerking samen optrokken.

Vanaf juni 2014 is nauw samengewerkt met 2 pilots van Platform31⁴ over de Maatschappelijke Kamer. Jochum Deuten en Anne-Jo Visser hebben meerdere bijeenkomsten bijgewoond. Een logische taakverdeling werd gevonden met de genoemde impactmatrix. De Kopgroep verdiepte zich in de bestedingscategorieën en de daarvoor benodigde kasstromen (de rijen), Platform31 keek naar de doorwerking, de beoogde effecten en outcome (de kolommen).

De Kopgroep bestond uit Pim Hogenboom (Eigen Haard), Guus Haest (Portaal), Maarten Vos (Vidomes), Bas Sievers (Wonen Limburg) en Martine van Sprundel (Woonbron). Hun collega's die veel werk hebben verzet in deelonderwerpen zijn Steven Oskam en Robert Seegers (Eigen Haard), Rianne van der Veer en Nicole Jansen (Portaal), Frans Aghina (Vidomes) Serge Langeslag en Rian Vermeulen (Wonen Limburg) en Jeroen den Hollander (Woonbron).

De Kopgroep heeft in vier werkgroepen parallel gewerkt. Steeds was een van de werkgroep leden de trekker. De verdeling was: huurprijskorting (Vidomes), investeringen (Woonbron), onderhoud (Eigen Haard), beheer (Wonen Limburg). In elke werkgroep stonden de vragen centraal:

1. Wat is de maatschappelijke component precies?
2. Wat veronderstellen we over de maatschappelijke prestatie die er mee wordt geleverd?
3. Wat weten we van een marktconforme norm?
4. Wat weten we of veronderstellen we over inefficiëntie?
5. Wat moet nog uitgezocht

Tijdens het traject hebben de volgende mensen input en feedback: Johan Conijn en Wouter Stikkelman (Ortec finance), Peter van Os (RIGO), Paul Doevendans (Atrivé, schriftelijk) en Kees den Dekker (IPD). Wouter Rohde ondersteunde de werkgroep vanaf april 2014 (gespreksleiding, tussenconclusies, rapportage).

Om te komen tot een beter inzicht van de kosten van de extra activiteiten die vanuit de maatschappelijke kamer worden betaald, is het dus noodzakelijk om de basisactiviteiten en de basiskosten van woningexploitatie te weten. Wat mag verwacht worden van het basis beheer, hoe efficiënt is dat geregeld?

Om de maatschappelijke kamer te kunnen operationaliseren moet eerst en vooral de Vastgoedkamer zijn gedefinieerd.

De zoektocht van de Kopgroep Maatschappelijke kamer was daarom mede een speurtocht naar de normen voor professioneel asset- en propertymanagement.

⁴ Platform31, [Wat werkt in de maatschappelijke kamer?](#)

3. Werkmodel

In dit hoofdstuk zetten we de onderdelen van het werkmodel op een rij, de eerder genoemde 'kapstok'. We verbinden activiteiten van corporaties met de maatschappelijk gewenste prestaties die corporaties daarmee leveren. We beschrijven vier bestedingscategorieën en hun maatschappelijke prestatievelden en doen twee aanbevelingen: ontwikkel eigen normen en doe meer met ongeveer.

1. Vier bestedingscategorieën met hun basisnorm

Omdat het DrieKamerModel werkt met kasstromen wordt het maatschappelijk budget uitgedrukt in geld. Één ongedeeld maatschappelijk budget volstaat niet. Zodra activiteiten en effecten in beeld komen is een vierdeling noodzakelijk.

Het maatschappelijke budget moet altijd ten minste in vier bestedingscategorieën worden opgedeeld om zeggingskracht te hebben voor interne sturing en externe dialoog en verantwoording.

De vierbestedingscategorieën zijn:	Voorbeelden van activiteiten
A. Maatschappelijke huurprijskorting;	<ul style="list-style-type: none">• afslag op de markthuur;• nieuwbouw, renovatie, sloop, transformatie;• doorexploiteren, snellere slijtage, preventief;• geen risicoselectie, leefbaarheid, wijkmeester.
B. Maatschappelijke (des-)investerings;	
C. Maatschappelijk onderhoud;	
D. Maatschappelijk beheer.	
Daarnaast onderscheiden we nog twee bestedingscategorieën, die wel veel zeggingskracht hebben maar die onderdeel zijn van de beheerkosten:	
E. Maatschappelijk verhuren;	
F. Maatschappelijke afstemmingskosten.	

Maatschappelijke afstemmingskosten en maatschappelijke verhuren zijn ook als aparte bestedingscategorieën te bezien. We kozen er voor om het in eerste instantie zo simpel mogelijk te houden en hebben ze als onderdeel van maatschappelijk beheer meegenomen. Het is dus een kwestie van 'kan maar hoeft niet'. De maatschappelijke inzet die een corporatie méér levert dan een commerciële verhuurder in de vier bestedingscategorieën, vraagt ook om vier onderling onderscheiden normen. De verschillende bestedingscategorieën hebben elk hun éigen normering nodig om duidelijk te maken welke maatschappelijke besteding extra wordt gedaan.

2. Om maatschappelijk budget aan maatschappelijk effect te koppelen is een impactmatrix nodig.

De bestedingscategorieën beschrijven de maatschappelijke activiteiten die uit het maatschappelijk budget worden bekostigd. De uitgaven/de kosten zijn echter niet gelijk aan de opbrengsten/het effect.

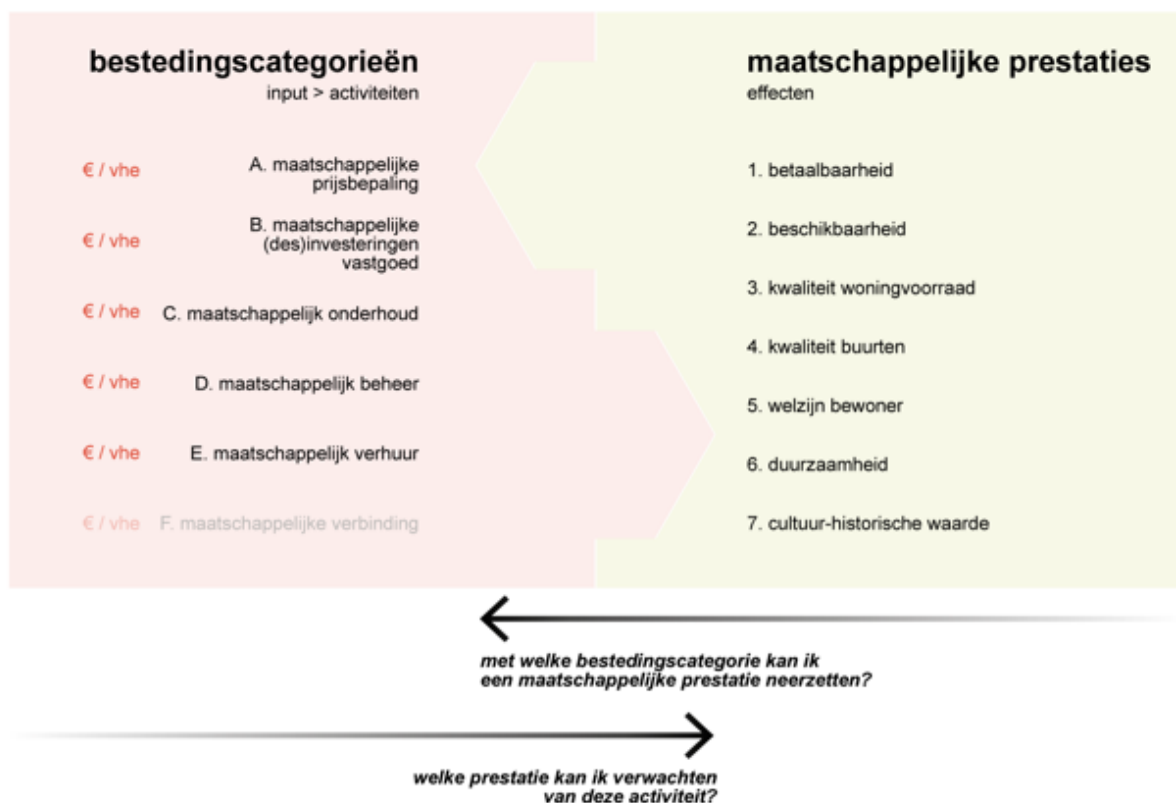
Een impactmatrix legt de relatie tussen de bestedingscategorieën en maatschappelijke prestatievelden.

Elke bestedingscategorie heeft effect op een aantal beoogde resultaten: de maatschappelijke prestatievelden, overgenomen uit 'Verdeel en heers' (Van Os, 2014.) Deze impactmatrix hebben we naar eigen oordeel gevuld, met de indeling geen/klein/groot effect.

Maatschappelijke prestaties	Kwaliteit woningvoorraad	Betaalbaarheid wonen	Beschikbaarheid passende woningen	Kwaliteit fysieke en sociale leefomgeving	Welzijn huurders en omwonenden	Overig (energiebesparing, cultureel erfgoed)
A. Maatschappelijke prijshuurskorting	•	●				
B. Maatschappelijke (des-)investeringen	•		●	•		•
C. Maatschappelijk onderhoud	•			•	•	•
D. Maatschappelijk beheer			•	●	•	
E. Maatschappelijk verhuren (bij beheer)		●		•	•	
F. Maatschappelijke verbinding (bij beheer)	•	•	•	•	•	•

We hebben de impactmatrix besproken met de begeleiders van de pilots van Platform31. Zowel bestedingscategorieën als prestatievelden zijn als gemeenschappelijk uitgangspunt genomen. De relaties en de effecten zijn verder uitgewerkt in de pilot ‘Wat werkt in de Maatschappelijke Kamer’. In de pilot van Platform 31 is een schema gekozen om de relaties te verhelderen. Dit ziet er als volgt uit:

Inrichting maatschappelijke kamer



We sluiten in het vervolg van dit betoog aan bij de door ‘Wat werkt in de maatschappelijke kamer’ gehanteerde indeling A tot en met F van de bestedingscategorieën en de beschrijving van de prestatievelden in zeven categorieën (overig is gesplitst, ten opzichte van de indeling van van Os).

3. Eigen normen ontwikkelen

Het DrieKamerModel neemt commercieel verhuren als basisnorm, waar bovenop het maatschappelijk budget wordt gezet. Daarom is gezocht naar 'de commerciële verhuurbenchmark'. Helaas, 'de marktnorm' bestaat in de praktijk niet. De spreiding binnen de commerciële verhuur blijkt ook groot. En wel aanwezige normenstelsels (WWS, markthuur, VEX-normen) worden in de commerciële praktijk ook vaak niet in feitelijk handelen omgezet. Daarnaast is er de meer fundamentele vraag of commerciële verhuur wel op alle aspecten een goede vergelijkingsbasis is. In omvang is commerciële verhuur meer dan 10 maal zo klein als de corporatiesector. Wat belangrijker is: commerciële verhuur heeft andere kenmerken.

Vaak zit een duiding van het maatschappelijke juist in het feit dat corporaties werkzaam zijn:

- *in andere gebieden (ook 'slechte wijken');*
- *voor andere klantengroepen (geen risicoselectie);*
- *in ander bezit (voortgezette exploitatie).*

Het is dan ook wenselijk een eigen normenstelsel voor de basisexploitatie door de vastgoedkamer te ontwikkelen, liefst samen met commerciële verhuurders. Bovenop die norm is dan sprake van maatschappelijke bedoeld budget.

De zoektocht naar het basisuitgavenniveau is eerder een zoektocht naar een goede (eigen) norm (bruikbaar voor zowel commerciële als maatschappelijke ondernemingen) dan naar de marktreferentie.

4. Doe meer met ongeveer

Het bepalen van het maatschappelijk budget voor elk van de vier bestedingscategorieën is geen wetenschap. Een bruikbare standaardnorm is nu globaal uitgezocht. De mate van inefficiëntie in de bedrijfsprocessen is echter niet precies te bepalen. Het maatschappelijk budget is dus het resultaat van een vergelijking met drie deels onbekenden. Toch is er een flinke slag gemaakt en is er veel meer te zeggen dan aan de start van de zoektocht. We werken dat in het volgende hoofdstuk voor elk van de vier bestedingscategorieën uit.

4. Bestedingscategorieën toegelicht

Onderstaande schema's geven de onderscheiden bestedingscategorieën van corporaties aan. Ze gaan nader in op het maatschappelijke deel van de activiteit. We beschrijven ook kort de twee bestedingscategorieën die we als onderdeel van maatschappelijk beheer hebben meegenomen: maatschappelijk verhuren en maatschappelijke afstemming.

Belangrijk voor de praktische toepassing van het DrieKamerModel is om te weten hoe groot het maatschappelijk budget is én hoe de verdeling over verschillende bestedingscategorieën is. Dit kan per corporatie sterk verschillen:

- vanwege eigen keuzen (in de Vermogenskamer) over het gewenste rendement: een hoger rendement, gekozen om het EV te laten toenemen, betekent een kleiner maatschappelijk budget.
- door andere marktomstandigheden. Als de woningmarkt ontspannen is zijn de markthuren minder hoog dan in een gespannen woningmarkt. De prijskorting is dus ook veel lager
- vanwege verschillen in opgave. Sommige corporaties hebben een flinke investeringsopgave of onderhoudsbehoefte, anderen een veel kleinere.

Er is met de nodige slagen om de arm wel iets te zeggen over het relatieve aandeel van de bestedingscategorieën binnen het maatschappelijke budget (bron: pilot P31 najaar 2013). Bij het leeuwendeel van de corporaties zal de prijskorting die corporaties geven ten opzichte van de markthuur het grootste deel van het maatschappelijk budget in beslag nemen. Alleen in echt ontspannen markten zal er weinig verschil zijn tussen de feitelijke huur en de markthuur. De andere bestedingscategorieën zullen per corporatie verschillen. Veel corporaties besteden budget aan maatschappelijk beheer. Met 'out of pocket' kosten maar vooral door de extra uitgaven die corporaties doen via huismeesters en sociaal beheerders. Maatschappelijk investeren kán omvangrijk zijn maar kan ook grotendeels achterwege blijven. Maatschappelijk onderhoud is waarschijnlijk bij alle corporaties aan de orde maar lijkt in omvang geen grote bestedingscategorie.

Opvallend is dat de grootste bestedingscategorie ook beperkt beïnvloedbaar is. Huren liggen immers vast in contracten en kunnen niet gemakkelijk worden verhoogd. De vrije ruimte is er vooral bij nieuwe verhuringen. Dan kan de huurprijs opnieuw worden afgestemd bepaald. Bij maatschappelijk investeren zijn de vrijheidsgraden vaak groot.

Voor elke bestedingscategorie beschrijven we hierna:

- A. Wat is het?
- B. Wat veronderstellen we over de maatschappelijke prestatie die er mee wordt geleverd?
(De beschrijving is steeds als tabel overgenomen uit de rapportage 'Wat werkt in de maatschappelijke kamer van Platform31)?
- C. Wat weten we van een marktconforme norm?
- D. Wat weten we of veronderstellen we over inefficiëntie?
- E. Hoe verder?

A. Maatschappelijke prijsbepaling

a. Wat is maatschappelijke prijsbepaling?

Corporaties rekenen een lagere prijs dan beleggers om een fatsoenlijke woonkwaliteit voor mensen met een smalle beurs betaalbaar te maken. Als op woningniveau markthuren zijn bepaald, kunnen deze worden afgezet tegen de gematigde sociale huur die corporaties vragen. Zo kan de huurkorting worden bepaald. Afhankelijk van de toepassing kan dit op verschillende schaalniveaus: op woningniveau, complexniveau, per productmarktcombinatie of op bedrijfsniveau.

In deze bestedingscategorie is een lagere huurprijs bij nieuwbouw ook meegenomen. In de traditionele weergave van investeringsvoorstellen bepaalt de huurkorting impliciet vaak een belangrijk deel van de zogenoemde 'onrendabele top'. In deze aanpak kiezen we er voor om de huurkorting als jaarlijkse gedeelde kasstroom te beschouwen. Bij maatschappelijke investeringen komt (de contante waarde van) een lagere aanvangshuur dus niet terug.

Daarnaast verkopen corporaties mede met het oog op het huisvesten van doelgroep aan lage middeninkomens, die niet door de markt worden bediend. Daarbij geven zij rentevoordeel bij koopconstructies m.b.v. koopgarant, startersrenteregeling, e.d. We hebben hier nu nog geen uitwerking aan gegeven omdat dit een bescheiden aandeel heeft, met complexe vragen. In een vervolg kan dit onderdeel wel worden uitgewerkt.

b. Bijdrage aan maatschappelijke prestatie

1. betaalbaarheid	●●●●●	Directe relatie: lagere verhuurprijs = betere betaalbaarheid
2. beschikbaar woningen	●●●	Directe relatie: het prijsbeleid is van invloed op welke woningen beschikbaar zijn voor een woningzoekende en zijn/haar kans op de woningmarkt
3. kwaliteit woningvoorraad		
4. kwaliteit buurten		
5. welzijn bewoner	●●●	Indirecte relatie via betaalbaarheid: minder woonlasten = betere financiële situatie = hoger welzijn
6. duurzaamheid		
7. cultuur-historische waarde		

c. Wat weten we van een marktconforme norm?

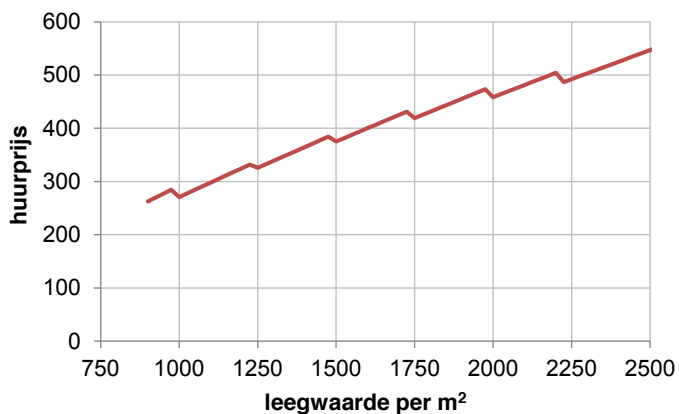
Corporaties worden binnenkort wettelijk verplicht om hun bezit op de balans te waarderen tegen de marktwaarde in verhuurde staat. Enige vorm van taxatie en waardering is dus binnenkort vanzelfsprekend. De vraag naar de marktnorm lijkt op het eerste gezicht dan ook eenvoudig te beantwoorden met 'de markthuur'. Dat gezegd hebbende begint de zoektocht pas: want wat is de markthuur? Dat is in de Nederlandse woningmarkt niet eenvoudig te operationaliseren. Doordat er relatief weinig woningen onder commerciële condities worden verhuurd, en dat relatief weinig in het (sterk gereguleerde) goedkopere segment gebeurt, is het lastig voldoende marktreferentie te vinden. Hieronder worden enkele manieren om op modelmatige manier de markthuren van het woningbezit te schatten en te valideren en versterken met instrumenten als lokale taxaties en marktconforme verhuringen.

1. Taxateurs methode

Taxateurs als DTZ en Dansen Van de Vegt taxeren voor de IPD sinds 2012 met een tabel, die de markthuur uitdrukt als percentage van de leegwaarde. Deze tabellen worden ook in TMS (Taxatie Management Systeem) gebruikt. Deze tabel wordt per woningmarktgebied opgezet op basis van lokale marktwaarnemingen.

Markthuren als percentage van de leegwaarde, naar woningtype, grootteklasse en prijsklasse, voorbeeld Delft/Haaglanden.

		Vierkante meter prijs							
Gebruiksoppervlak		< € 1.000	€ 1.000 € 1.250	€ 1.250 € 1.500	€ 1.500 € 1.750	€ 1.750 € 2.000	€ 2.000 € 2.250	€ 2.250 € 2.500	> € 2.500
MGW	zeer klein	7,00	6,50	6,25	6,00	5,75	5,50	5,25	5,25
	Klein	6,50	6,25	6,00	5,75	5,50	5,25	5,00	5,00
	middel	6,00	5,75	5,60	5,45	5,25	5,00	4,75	4,75
	Groot	5,75	5,25	5,00	4,75	4,50	4,25	4,00	4,00
EGW	Klein	7,25	6,75	6,50	6,25	6,00	5,75	5,50	5,25
	middel	6,50	6,25	6,00	5,75	5,50	5,25	5,15	5,00
	groot	6,00	5,75	5,50	5,25	5,00	4,75	4,75	4,75
	zeer klein	minder dan 50 m ² gebruiksoppervlak							
	klein	tussen 50 en 75 m ² gebruiksoppervlak							
	middel	tussen 75 en 100 m ² gebruiksoppervlak							
	groot	meer dan 100 m ² gebruiksoppervlak							



De percentages baseren de taxateurs op waargenomen verhuuradvertenties, vooral op Funda, in de betreffende regio. Als er weinig transacties zijn, is de methode dan ook minder betrouwbaar. De grensovergangen tussen cellen leiden tot een zaagtand in de lijn van de markthuur. Daarvoor is interpolatie een oplossing. Het voordeel van de modelmatige methode van de taxateurs is dat hij goedkoop is en eenvoudig toe te passen. De confrontatie met gerealiseerde huren bij corporaties leert dat de betrouwbaarheid nog te

wensen overlaat.

2. Ortec regressie analyse

Ortec Finance berekent maandelijks sinds april 2012 markthuren met een regressiemodel. Dit model is gebaseerd op tienduizenden waarnemingen van vraaghuren die op Funda zijn geplaatst. Met dit model is het mogelijk op basis van verschillende kenmerken van de huurwoning, waaronder de locatie en de leegwaarde, de hoogte van de markthuur te bepalen. Omdat deze methode op woningniveau systematisch gebruik maakt van meer woningkenmerken en op veel waarnemingen is gebaseerd, is deze methode betrouwbaarder dan de grovere tabelmethode van de taxateurs. Er zijn voor de corporatie wel kosten aan verbonden (actualisatie van de schatting en aanleveren van de specifiek gemaakte gegevens).

Bij elke modelmatige schatting is de vraag aan de orde wat de betrouwbaarheid van de schatting is. De betrouwbaarheid van de schatting voor de markthuren zal naar verwachting dit jaar onderzocht worden.

Een mogelijkheid om de betrouwbaarheid van de schatting te verhogen, is het registreren van meer woningkenmerken en gerealiseerde markthuren door verschillende verhuurders.

3. Calcasa woonlastenbenadering

Calcasa berekent de markthuren op basis van een woonlastenbenadering: ervan uitgaande dat een consument geen voorkeur heeft voor huren of kopen en kiest voor de laagste maandlasten, kan de huurprijs bepaald worden op basis van de maandlast die de koop van de woning met zich meebrengt. Vervolgens wordt het markthuurpercentage (van de leegwaarde) bepaald aan de hand van particuliere vraaghuren. Dit gebeurt met een regressiemodel, op basis van 7 locatiekenmerken van de buurt. De berekende markthuur is het gewogen gemiddelde van beiden.

4. RIGO Research en Advies marktwaarde o.b.v. Leefbaarometer

RIGO heeft een (gevalideerde) methode ontwikkeld voor de marktwaardebepaling als alternatief voor de WOZ-waarde. De methode maakt gebruik van de correlaties tussen woningwaarden en leefbaarheidsscores uit de Leefbaarometer. Uit toetsen blijkt dat de WOZ-waarden in gebieden met een lage leefbaarheidsscore de waarde systematisch overschatten en in 'sterke' gebieden systematisch onderschatten. RIGO kan op vergelijkbare wijze ook markthuren bepalen.

5. WWS-WOZ methode

Er is een snelle en eenvoudige manier om een eerste indruk te krijgen van de markthuur. Dat kan door het combineren van het WWS en de WOZ-waarde. Volgens Ortec is op dit moment de gemiddelde markthuur in Nederland ruim 6% van de WOZ-waarde. Door het gemiddelde te nemen van deze 6% van de WOZ-waarde en 100% van de maximale huur kan een grove indicatie van de markthuur worden verkregen. Wellicht is dit in ontspannen marktgebieden gebieden een te hoge inzet (omdat 100% van de WWS-punten meer is dan de feitelijk realiseerbare huur). Dan kan gekozen worden voor een lager percentage van de WOZ waarde of een lager aantal WWS-punten. Deze methode wordt door taxateurs niet erkend.

6. IPD hogere segment

IPD registreert van zowel commerciële beleggers en sinds kort ook van enkele woningcorporaties de feitelijke verhuurtransacties met daarbij diverse woningkenmerken in het hogere huursegment.

7. Lokale validatie van markthuren

Het is in alle gevallen aan te bevelen om de resultaten te toetsen aan wat er aan 'marktbewijs' is. Allereerst kan de corporatie de markthuren toetsen op de gerealiseerde verhuringen. Zijn er veel woningen die op dit moment al (sociaal) verhuurd worden met een prijs boven de geraamde markthuur? Dan is de markthuur zeker te laag geschat. Zijn er woningen die marktconform worden verhuurd? Hoe verhoudt de gerealiseerde huur zich tegen de geraamde markthuur? Als corporaties veel belang hechten aan het ontdekken van de markthuur, is het te overwegen om te proberen om referentiewoningen in het bezit periodiek tegen een zo hoog mogelijke prijs te verhuren.

d. Wat weten we of veronderstellen we over inefficiëntie?

- Corporaties met voldoende middelen kunnen meer huurkorting geven dan nodig is om de beoogde kwaliteit bij de beoogde doelgroep te laten komen. Dat uit zich in verschillend beleid voor de streefhuur in % van de maximale huur bij corporaties in hetzelfde marktgebied.
- Huurkortingen die vastliggen in lopende huurcontracten zijn slechts beperkt beïnvloedbaar: het huishouden kan financieel 'uit de doelgroep groeien' en toch huurkorting blijven ontvangen. De jaarlijkse huurverhoging biedt, afhankelijk van het rijksbeleid, enige ruimte om huurkortingen aan te passen. Er is discussie over de vraag of inkomen daarbij een rol zou moeten spelen. Ook door het verkopen van de woning aan de zittende huurder kan de huurprijskorting worden beëindigd. Tot slot kunnen overige doorstromingsinstrumenten, zoals een doorstroommakelaar, ineffektieve inzet van huurkortingen bij lopende contracten positief beïnvloeden.
- Bij leegkomende woningen is de beleidsruimte veel groter, omdat de huurkorting opnieuw kan worden bepaald en gericht worden ingezet op de beoogde doelgroep. Soms zijn er wel afspraken met lokale overheden, of tussen corporaties onderling die in één woningmarktgebied werken over de toewijzing van woningen naar huurprijs naar bepaalde inkomensgroepen. Maar welke huurkorting daarin is verwerkt is niet transparant. Vaak sturen corporaties, binnen de kaders van huisvestingsverordeningen, dus slechts grofmazig op inkomen en huurhoogte. Zo komt de huurkorting zelden gedoseerd terecht bij een bewust gekozen doelgroepsegment.

e. Hoe verder: effectiever worden met de doelgroepscore

Om effectiever te worden in het laten neerslaan van de prijskorting bij wie het nodig heeft is een systematiek uitgewerkt. Deze werkt met een doelgroepscore. Bij leegkomende woningen is de beleidsruimte groot, omdat de huurkorting in overeenstemming kan worden gebracht met de beoogde doelgroep (toewijzingseisen). Het werken met een doelgroepscore per verhuring sluit aan bij de praktijk van corporaties en het overleg met stakeholders over huisvesting van de doelgroep.

	1-2p	3-5p	6+ p
Jongeren < 23jr	0,5	nvt	nvt
Minima <16.000 1p / 20.000 mp	2	4	5
BBSH plus <25.800 1p / 34.085 mp	1	2	3
Secundair < 34.085 1p / 44.800 mp	0,5	1	2
Senioren met beperking	Score segment plus 1		
Kwetsbaar / bijzondere doelgroep	Score segment, plus 3 (maatwerk)		

Dit kan eenvoudig worden geoperationaliseerd door een aantal doelgroepsegmenten te onderscheiden en hiervoor op basis van lokale situatie een cijfer toe te kennen aan de maatschappelijke relevantie van het huisvesten van deze groep. Dat cijfer kan bijvoorbeeld worden gebaseerd op wachttijden of slaagkansen die ze in de praktijk hebben. Of op de financiële afstand die de groep heeft tot de

marktprijs van een voor hen passende woning in dat gebied.

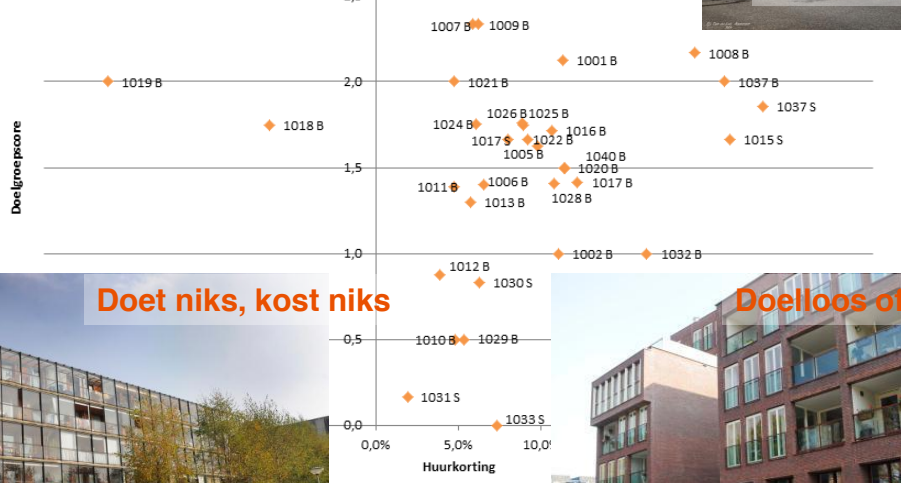
In Delft zijn in 2013 bij de prestatie afspraken de in tabel genoemde doelgroepscores toegekend. De inkomensgrenzen zijn afgeleid van Nibud woonlastenadviezen.

Door huurkorting af te zetten tegen de doelgroepscore in een grafiek, zie je in één oogopslag waar welke complexen extreem scoren. Waar een hoge huurkorting een lage doelgroepscore oplevert, is optimalisatie mogelijk. Deze aanpak is door Vidomes ingezet in haar portefeuillebeleid: woningen die een zeer hoge huurkorting vergen, zonder een hoge potentiële doelgroepscore, zijn voorgedragen voor verkoop of liberalisatie. Een voorbeeld van de uitkomst staat hieronder.

vi)



Huurkorting versus doelgroepscore (grote woningen)



Vidomes, Delft, grote woningen, op basis van verwachte scores bij nieuwe verhuringen

B. Maatschappelijke (des-)investeringen

a. Wat zijn maatschappelijke (des-)investeringen?

Corporaties besteden een deel van hun maatschappelijk budget aan investeringen die een maatschappelijk doel dienen maar niet vanuit de markt opgepakt worden. Ze nemen daarbij genoegen met matige tot zeer lage rendementen op nieuwbouw en renovatie. Corporaties investeren soms in een hoge kwaliteit ook als daar vanuit een kostendekkende prijs geen vraag naar is. Dat is aan de orde bij investeringen in niet-renderend vastgoed met een cultuurhistorische waarde of met een iconische betekenis. Een belangrijk derde aspect van maatschappelijk investeren is dat corporaties blijven investeren in vastgoed dat beleggers zouden hebben afgestoten vanwege hoge onderhouds- en beheerlasten.

Investeren onderscheidt zich van onderhoud als het de bestaande kwaliteit wijzigt: er wordt nieuwbouw gepleegd of het product verandert waardoor de levensduur aangepast wordt of de prijs kan worden verhoogd. Er wordt met andere woorden waarde toegevoegd. Onder maatschappelijk investeren rekenen we niet de lagere prijsstelling mee. Die rekenen we onder maatschappelijke huurprijskorting

b. Bijdrage aan maatschappelijke prestatie

De geleverde maatschappelijke prestatie is sterk afhankelijk van de lokale context en de uitwerking van plannen. Daarom kan deze alleen per buurt / vastgoedinvestering bekeken worden. Soms betreft het ook een combinatie van meerdere investeringen (bijv. sloop én nieuwbouw). Hieronder worden alleen de relaties op hoofdlijnen geschetst. Zie ook de voorbeeldencatalogus in de pilot van Platform31.

1. betaalbaarheid	Beperkte relatie: de geleverde prestatie is afhankelijk van de vastgestelde huurprijs. NB: deze komt uit bestedingscategorie A. Maatschappelijke prijsbepaling. Bij sloop worden woningen over het algemeen vervangen door duurdere woningen, waarmee de maatschappelijke prestatie betaalbaarheid op portefeuilleniveau lager wordt.
2. beschikbaarheid woningen	Directe relatie: de geleverde prestatie is afhankelijk van aantal (netto) toegevoegde woningen en bestemming voor bijzondere doelgroepen
3. kwaliteit woningvoorraad	Directe relatie bij investeringen gericht op toevoegen kwaliteit.
4. kwaliteit buurten	Directe relatie: De kwaliteit kan beïnvloed worden doordat andere woningen ook andere bewoners trekken (bijv. uit andere SES-klasse), of door een betere uitstraling. Ook een directe relatie mogelijk bij maatschappelijk vastgoed.
5. welzijn bewoner	Directe relatie: in nieuwe of vernieuwde woningen is het over algemeen prettiger wonen. Ook directe relatie mogelijk bij maatschappelijk vastgoed. Ook directe relatie mogelijk bij maatschappelijk vastgoed.
6. duurzaamheid	Directe relatie: de energieprestatie van nieuwe of vernieuwde woningen is het over algemeen hoger.
7. cultuur-historische waarde	Directe relatie: indien het gemeentelijke of rijksmonumenten betreft.

c. Wat weten we van een marktconforme norm?

De bestedingscategorie maatschappelijke investeringen is sterk vervlochten met de andere bestedingscategorieën omdat het al dan niet rendabel zijn van een investering immers alles te maken heeft met de huurprijs, de levensduur, de onderhoudskosten, de beheerkosten e.d. Dit moeten we dus eerst ontrafelen om het maatschappelijk investeren echt te kunnen onderscheiden van de andere bestedingscategorieën en zonder dubbeltellingen. Hieronder staat een theoretische benadering, die nog niet direct leidt tot genormeerde bedragen.

Om te meten of een investering marktconform is of een maatschappelijk budget vergt, moet een uitspraak worden gedaan over de verwachte inkomsten. Dat scheiden we van de exploitatievorm en exploitatiewijze (huurprijzen, lasten onderhoud, lasten beheer e.d.). Dat komt immers in de andere bestedingscategorieën van het maatschappelijk budget al aan de orde. Daarom vertrekt de redenering we vanuit de marktwaardebepaling. Daarbij wordt het investeringsbedrag (de stichtingskosten of aanschafkosten) vergeleken met de opbrengsten van diverse alternatieve scenario's waarvan de netto contante waarde wordt bepaald:

1. Direct verkopen leeg -> leegwaarde ineens.
2. Eerst verhuren tegen markthuur en bij mutatie doorverhuren tegen markthuur, dan wel uitponden (wat het meeste oplevert). Marktwaarde in verhuurde staat met aanvangshuur markthuur, exit yield na 15 jaar. Exploitatie met marktconforme normen voor onderhoud en beheer.
3. Eerst verhuren tegen een sociale huur en bij mutatie doorverhuren tegen markthuur dan wel uitponden (wat het meeste oplevert). Marktwaarde in verhuurde staat met aanvangshuur sociale huur. Exit yield na 15 jaar. Exploitatie met marktconforme normen voor onderhoud en beheer (Dit is wat er in de Richtlijnen voor de Jaarverslagging onder 'marktwaarde verhuurde staat' wordt verstaan).
4. Beleidswaarde: de opbrengst die gegenereerd wordt vanuit sociale huur exploitatie gedurende de hele levensduur met de echte exploitatie- en bedrijfslasten van de corporatie.
5. Beleidswaarde tot sloop: de restant beleidswaarde die gegenereerd wordt indien gekozen wordt om (vroegtijdig) tot sloop over te gaan.

Onderstaand wordt dit uitgebeeld aan de hand van een fictief voorbeeld met 1 woning. Daarbij wordt we ten opzichte van het bovenstaande nog nadrukkelijker onderscheid gemaakt tussen in beheer houden en uitponden.

De **rode waarde bestanddelen** betreffen de maatschappelijke investering. Er wordt maatschappelijk geïnvesteerd door:

- meer te investeren dan de leegwaarde oplevert ten behoeve van extra kwaliteit, de energetische/klimaat prestatie, behoud van een cultuurhistorische waarde, of iconische elementen die een beoogd effect op de woonomgeving hebben.
- te bouwen op slechtere locaties, daar waar de markt wegblijft;
- voor beschikbaarheid te kiezen door niet uit te ponden;
- vervroegd te slopen om verpaupering tegen te gaan of vanwege beoogde gebiedsontwikkeling in aanpakwijken.

De **groene waarde bestanddelen** zijn ook maatschappelijke prestaties maar deze worden al in de kasstromen gerekend van de andere bestedingscategorieën (prijskorting, maatschappelijk beheer/verhuur, maatschappelijk onderhoud). We rekenen ze niet onder het maatschappelijk investeren.

De **blauwe waarde bestanddelen** zijn te verdedigen vanuit een marktconform scenario. Ze hoeven geen maatschappelijk doel te dienen, maar kunnen een beleggersdoel dienen. Wat een corporatie meer investeert dan de een commerciële belegger zal ten goede komen aan de prestatievelden. Het is natuurlijk niet uitgesloten dat er sprake is van inefficiëntie. Het kan zijn dat corporaties minder efficiënt werken, te hoge prijzen betalen of overkwaliteit bieden zonder dat bewust te doen.

Om dit te illustreren dient onderstaande volgende opstelling, waarin een investering in een woning van € 175.000 wordt afgepeld in de respectievelijke waarde bestanddelen.

€ 175.000	1. Aanschafkosten/stichtingskosten	afslag inefficiëntie afslag maatschappelijke prestaties
€ 150.000	2. Leegwaarde	afslag voor keuze start huur i.p.v. verkoop ineens eventueel extra afslag voor lage markthuur vanwege locatie
€ 140.000	3. Marktwaaarde verhuurde staat markthuur uitponden	afslag voor keuze langdurig beleggingsobject huur
€ 125.000	4. Marktwaaarde verhuurde staat markthuur doorexploiteren	afslag voor sociale aanvangshuur
€ 100.000	5. Marktwaaarde verhuurde staat sociale huur uitponden	afslag voor doorexploiteren i.p.v. uitponden
€ 80.000	6. Marktwaaarde verhuurde staat sociale huur doorexploiteren	afslag voor sociale exploitatie met corporatie exploitatie en bedrijfslasten
€ 50.000	7. Beleidswaarde sociale huurexploitatie door corporatie	afslag voor vervroegd uitnemen vanwege maatschappelijke prestatie
€ 15.000	8. Beleidswaarde tot aan sloop	

Dit cijfervoorbeeld is fictief en kan per marktgebied anders uitpakken. In sommige marktgebieden is doorexploiteren immers gunstiger dan uitponden. Maar door het uiteenrafelen van de verschillende waardebegrippen is het wel beter mogelijk om maatschappelijk investeren van marktconform investeren te onderscheiden.

De 'marktwaaarde in verhuurde staat met een aanvangshuur markthuur' is daarmee een goede maatstaf voor de opbrengsten die een marktpartij uit de investering zal willen genereren bij verhuur. Bij renovatie zal een marktpartij ook ten minste de stichtingskosten van de investeringen gecompenseerd willen zien met een gelijke toename van de 'marktwaaarde verhuurde staat markthuur'.⁵ Deze afpelmethode is binnen de Kopgroep op 3 projecten toegepast en bleek goed werkbaar.

⁵ Binnen de IPD indices wordt ieder object waar de bouw van is gestart maar dat feitelijk nog niet is verhuurd op deze wijze wordt gewaardeerd. Pas wanneer de huurcontracten (tegen sociale huur) feitelijk zijn aangegaan worden deze ook zo gewaardeerd.

d. Wat weten we of veronderstellen we over inefficiëntie?

Weinigen zullen van mening zijn dat projectontwikkeling door corporaties geen efficiëntieverlies kent. Het is lastig te duiden waar dit precies in zit. Elementen daarvan lijken te zijn

- Eigen projectontwikkeling gaat over veel schijven, geen sterk ontwikkeld opdrachtgeverschap.
- Geen traditie van hergebruik van ontwerpen.
- Slopen en nieuwbouwen is een zeer dure oplossing, die door corporaties veel is ingezet.

Voor nieuwbouwinvesteringen zijn benchmarksystemen beschikbaar⁶. Daarmee is de marktconformiteit van nieuwbouw aan de kostenkant goed te bepalen. Voor renovatie ingrepen is dit vele malen moeilijker. Er is immers geen vergelijkbare Ausgangssituation wat betreft gebouw, buurtsituatie en marktmogelijkheden. Daar rest kostendeskundigheid op het niveau van ingrepen en maatregelen. Een betere benchmark voor renovaties door onderling vergelijk en transparantie in afwegingen kan dit verder verbeteren.

e. Hoe verder: verdiepen

Deze verkenning naar maatschappelijke investeringen is een eerste conceptuele exercitie. Deze moet verstevigd worden. Vastgesteld is dat een ander marktwaardebegrip beter is als basis voor een vergelijking met de commerciële belegger: 'de marktwaarde in verhuurde staat met een aanvangshuur markthuur'. Hiermee worden dubbels in de maatschappelijke kasstromen voorkomen. Omdat dit geen gangbaar marktwaarde verhuurde staatbepaling is, is het wel de vraag welke obstakels dit oplevert voor de uitvoeringspraktijk.

Om de werkbaarheid van het model en de berekenmethode te testen zou een groter aantal voorbeelden uitgevoerd moeten worden. Er is ook nog niet naar de efficiëntie gekeken. Een verdere verdieping naar soorten (des-)investeringen zoals nieuwbouw, sloop en renovatie ligt ook voor de hand.

Er wordt geen oordeel uitgesproken over de omvang van de maatschappelijke investering ten opzichte van de maatschappelijke prestatie. Welke mate van overkwaliteit, energieprestatie en beschikbaarheid rechtvaardigt bijvoorbeeld een bepaalde investering ten opzichte van andere bestedingsmogelijkheden van maatschappelijk budget. Dat hangt af van de lokale opgave en de afweging met maatschappelijke stakeholders. Het verder onderling vergelijken zal zeker kunnen zorgen voor meer normering.

⁶ <https://www.watkostdebouwvaneenhuurwoning.nl/>

C. Maatschappelijk onderhoud

a. Wat is maatschappelijk onderhoud?

Maatschappelijk onderhoud is geen bestedingscategorie die zich gemakkelijk laat definiëren. Het DrieKamerModel heeft als uitgangspunt dat het moet gaan om een benoembare éxtra inspanning bovenop regulier onderhoud. Dat is zo in het volgende geval:

- Corporaties hebben de maatschappelijke opgave op zich genomen het energiegebruik van hun bezit terug te dringen: voor de portemonnee van de huurder (betaalbaarheid) en voor het milieu. Zij nemen in dit kader technische maatregelen die niet altijd worden doorberekend in de huur: dat zou de betaalbaarheid voor de huurder onder druk kunnen zetten. Kosten voor deze ingrepen worden ook niet altijd geactiveerd.

Naast *extra* activiteiten hebben corporaties vooral te maken met *andere* onderhoudsactiviteiten dan commerciële beheerders in de volgende situaties:

- Corporaties hebben ouder bezit. Bij oudere woningen is het onderhoud duurder. Reden dat corporaties ouder bezit hebben, is dat zij vanuit hun missie (maatschappelijk) doorverhuren verkiezen boven uitponden om een gewenst financieel rendement te behalen, zoals beleggers doorgaans doen.
- Commerciële verhuurders hebben (vrijwel) alleen bezit in reguliere 'niets aan de hand' buurten in gespannen marktgebieden: daar waar een goed rendement te halen is. Veel corporaties hebben naast bezit in reguliere buurten ook bezit in wijken waar wél wat aan de hand is, waar extra inzet nodig is om de buurt leefbaar te houden. Daar zijn vaak extra onderhoudskosten aan verbonden, vaak ingegeven vanuit de gedachte dat verloedering meteen moet worden aangepakt (de 'broken window theory')
- Corporaties selecteren niet aan de poort. Een deel van hun huurders zorgt voor snellere 'slijtage' van het bezit, wat tot hogere onderhoudskosten leidt.
- De maatschappelijke stakeholders van corporaties zijn huurders en gemeenten. Die vragen geen financieel rendement, maar wel maatschappelijke prestaties. Dat kan er toe leiden dat corporaties eerder en daarmee vaker onderhoud uitvoeren.

b. Bijdrage aan maatschappelijke prestatie

1. betaalbaarheid		
2. beschikbaar woningen		
3. kwaliteit woningvoorraad	●●●	Directe relatie: soms wordt bewust besloten voor een hoger kwaliteitsniveau van onderhoud (bijv. frequenter) of is voor bijzondere doelgroepen bepaalde functionele kwaliteit nodig, inclusief hogere onderhoudslasten Onderhoud voldoet aan 'de eisen van de tijd', waardoor er bijvoorbeeld functionele winst wordt geboekt (bijv. vervangen sanitair/keuken), zonder dat het gaat om een bewuste extra investering (bestedingscategorie B)
4. kwaliteit buurten	●	Kleine, indirecte relatie: woningen die beter dan de basiskwaliteit worden onderhouden, zorgen voor een beter straatbeeld en het voorkomen van verloedering ('broken window theory').
5. welzijn bewoner	●●	Gezien de doelgroep worden er hogere normen wat betreft klanttevredenheid gehanteerd (bijv. huisbezoek bij groot onderhoud)

6. duurzaamheid	●	Onderhoud voldoet aan 'de eisen van de tijd', waardoor er bijvoorbeeld energetische winst wordt geboekt (bijv. vervangen geisers/ramen), zonder dat het gaat om een bewuste extra investering (categorie B)
7. cultuur-historische waarde	●●●	Vastgoed met cultuurhistorische waarde vraagt veelal een hoger onderhoudsniveau

c. Wat weten we van een marktconforme norm?

Voor onderhoud aan woningen bestaat een genormeerde systematiek, genaamd de VEX-normen. Sinds enkele jaren is ook een vergelijkbare systematiek, de MyRev-norm⁷. De onderhoudskosten van corporaties en beleggers zijn met elkaar vergelijkbaar te maken via de gegevens van IPD-Nederland. We hebben de onderhoudskosten van corporaties vergeleken met de onderhoudskosten van commerciële verhuurders (IPD) en met de VEX-norm (zie hieronder). We hebben ook een steekproef uitgevoerd waarin we de onderhoudskosten van 4 corporaties met elkaar en met de IPD hebben vergeleken op basis van één jaar onderhoudsuitgaven. Er is gezocht naar verklaringen voor de kostenverschillen onderling en met de IPD voor beleggers. Het is ten dele gelukt dat verschil te verklaren. Het onderzoek heeft daarnaast een aantal interessante bevindingen opgeleverd.

- Corporaties hebben gemiddeld onderhoudskosten van € 1.365 per jaar (IPD 2013). De marktsector heeft gemiddelde onderhoudskosten van € 1.175 per jaar (IPD 2013). De onderhoudskosten in de corporatiesector liggen hiermee 16% (€ 190) hoger dan de markt, voor de gehele portefeuille.
- De onderhoudskosten liggen bij corporaties (54%) maar óók bij commerciële verhuurders (32%) veel hoger dan de (voor corporatiewoningen) getaxeerde onderhoudskosten (VEX). De afwijking van de VEX is sterk afhankelijk van woningtype, bouwjaarklasse en marktgebied.
 - Voor 'nieuwbouw' (na 2004) zijn de onderhoudskosten van corporaties per woning lager dan de VEX.
 - De onderhoudskosten van corporatie-vastgoed met een leeftijd tot 25 jaar (gebouwd na 1990) komen beter overeen met de VEX normen.
- Bij jonger vastgoed komen de onderhoudsuitgaven van corporaties meer overeen met die van commerciële verhuurders. Bij woningen ouder dan 40 jaar zijn de onderhoudskosten bij corporaties lager dan die van commerciële verhuurders (zij hebben in dat segment ook weinig bezit).
- Bij de corporaties die deelnamen aan de steekproef zijn de onderhoudskosten in 2013 t.o.v. 2011 duidelijk gedaald.

Ten tijde van de afronding van onze werkzaamheden verscheen een publicatie die tot vergelijkbare inzichten komt⁸. Onderhoudskosten van corporaties zijn dus maar ten dele te vergelijken met die van commerciële verhuurders. Alleen de onderhoudskosten voor relatief jong bezit in reguliere buurten in gespannen marktgebieden zijn vergelijkbaar. Voor ouder bezit en voor bezit in inzetbuurten in neutrale en ontspannen marktgebieden kunnen corporaties zich beter vergelijken met andere corporaties. Voor bezit in herstructureringsgebieden vinden wij een vergelijking van onderhoudskosten niet zinvol. Hier is onderhoud veelal gericht op instandhouding voor een korte termijn: tot een woningcomplex gesloopt of gerenoveerd wordt. Wij bevelen aan de onderhoudskosten voor complexen in deze wijken buiten de benchmark te laten.

⁷ VEX: <http://www.vastgoedmarkt.nl/exploitatiewijzer-algemeen>. MyRev: <http://www.mijnrev.nl/>

⁸ Thijs Luijckx, [De onderhoudslasten van corporaties en commerciële verhuurders vergeleken](#), Boer&Croon, 2015

d. Wat weten we of veronderstellen we over inefficiëntie?

Corporaties lijken eigenlijk helemaal niet zoveel duurder te opereren dan commerciële verhuurders, als het over vergelijkbare marktsegmenten gaat. Veel kostenverschillen hebben te maken met de leeftijd van het bezit (langer doorexpluiten) en in mindere mate met bezit in lastige wijken. Ook het eerder tegemoet willen komen van de huurders lijkt een verklaring, die als inefficiëntie is te beschouwen. De verschillen tussen corporaties zijn echter groot, ook als die corporaties vergelijkbaar bezit hebben. Er is dus alle reden om dezelfde definities te gaan hanteren en om op zoek te gaan naar het aanpakken van inefficiënties in de processen.

e. Hoe verder: normen ontwikkelen

Wij bevelen aan dat een corporatie benchmark voor onderhoudskosten wordt opgezet. Uit die benchmark kan en zal zich een norm voor onderhoud ontwikkelen. Tot een norm voor onderhoudskosten van corporaties op deze wijze is ontwikkeld, kan een norm worden afgeleid van de markt. In 2013 waren corporaties 16% 'duurder' dan commerciële verhuurders. Dit verschil hebben we niet kunnen herleiden naar het niveau van 'activiteit maal prijs'. Op basis van onze bevindingen achten wij het waarschijnlijk, dat een deel van de extra onderhoudskosten van corporaties is te verklaren uit de ouderdom van de woningen, de buurten waar de woningen staan en het marktgebied waarin corporaties opereren. Het lijkt voorbarig op basis van de cijfers van één jaar stellige conclusies te trekken over een norm voor de onderhoudskosten van corporaties.

D. Maatschappelijk beheer

a. Wat is maatschappelijk beheer

Corporaties leveren een breder dienstenpakket dan commerciële verhuurders. Deels verplicht maar ook vaak uit eigen keuze. Onder maatschappelijk beheer nemen we die taken samen die in het dagelijks beheer extra zijn ten opzichte van regulier vastgoedbeheer. We noemen:

- Corporaties sluiten geen klanten uit en hebben daardoor meer 'handen aan het bed' nodig voor het oplossen van overlast, preventief en curatief in de vorm van huismeesters en sociaal beheerders, die niet worden doorbelast in de servicekosten.
- Corporaties hebben vaak meerdere eenzijdige complexen bijeen liggen en nemen verantwoordelijkheid voor het woonklimaat op buurtniveau, via wijkmeesters en wijkregisseurs.
- Corporaties bevorderen sociale samenhang en vooral acceptabele en gedeelde normen en waarden in woongedrag én (helpen) die sanctioneren (t.b.v. prettig samenwonen in complex en buurt).
- Corporaties hebben extra aandacht voor incasso en tegemoetkoming daarin (vanwege de zwakke economische positie van een deel van de doelgroep, daardoor minder uitzetting en uitsluiting).
- Corporaties hebben hoge normen met betrekking tot persoonlijke en telefonische bereikbaarheid en klantgerichtheid.

Kort door de bocht gezegd verrichten commerciële verhuurders deze beheeractiviteiten slechts incidenteel, en dan eerder met een piepsysteem. Dat is bij hen ook minder nodig door risicoselectie in de verhuur. Kleine verhuurders zien het niet als hun taak.

b. Bijdrage aan maatschappelijke prestatie

1. betaalbaarheid		
2. beschikbaar woningen		
3. kwaliteit woningvoorraad	●●	Diverse beheersactiviteiten kunnen zorgen voor betere staat vastgoed
4. kwaliteit buurten	●●●●	Door de doelgroep is er meer inspanning nodig om de leefbaarheid van buurten op peil te houden.
5. welzijn bewoner	●●●●	Directe relatie, hoewel precieze prestatie vaak lastig te bepalen is
6. duurzaamheid		
7. cultuur-historische waarde		

c. Wat weten we van een marktconforme norm?

Het wordt vaak gezegd dat commerciële verhuurders lagere kosten hebben. Een simpele vergelijking is echter geen sinecure. De eigenaar (de belegger) neemt vaak een beheermaatschappij in de arm, die de uitvoering uitbesteedt. Om helderheid te scheppen is gewerkt met een zelf ontworpen matrix. Op de Y-as is een onderscheid gemaakt naar portefeuillemanagement, assetmanagement en propertymanagement. Op de x-as zijn de drie invalshoeken van het DrieKamerModel weergegeven (Maatschappelijke, Vastgoed en Vermogenskamer). Zo ontstaat een matrix met 9 cellen. Die wordt gebruikt om inzichtelijk te krijgen welke activiteiten waar plaatsvinden en om te duiden waar al dan niet marktreferenties beschikbaar zijn, bij corporaties en bij commerciële verhuur. In de matrix worden drie kleuren gebruikt. De kleur **groen** geeft aan dat deze drie segmenten primair activiteiten van een corporatie betreffen. Deze drie segmenten kennen de marktpartijen niet en er zijn op dit moment ook geen normen voor. De kleur **rood** geeft aan waar de property management activiteiten plaatsvinden. Dit hebben we apart weergegeven omdat hiervoor duidelijk marktreferenties beschikbaar zijn voor de kosten en activiteiten (bv IPD-gegevens, beschikbare SLA's voor property

management of jaarverslagen van Fondsen). Als er door marktpartijen gesproken wordt over beheerkosten dan hebben ze het over het rode segment. Als er in corporatiebranche gesproken wordt over beheerkosten (meestal conform CFV) dan gaat het over alle kosten die de organisatie maakt (dus in ieder geval alle 9 segmenten uit onderstaande matrix). Als laatste wordt de kleur **grijs** gebruikt. Dit betreft activiteiten die zowel corporaties als marktpartijen maken maar waar weinig transparante referenties en/of benchmarks van bekend zijn.

	Maatschappelijke Kamer	Vastgoed-kamer	Vermogens-kamer
Strategisch Portefeuille-management			
Tactisch Asset-management			
Operationeel Property-management		€ 363	

Legenda
CFV benchmark 'beheerkosten' € 1.298 (2012)

Property-management IPD (2013) Commerciële Verhuurders

Het gaat er bij corporaties dus om de directe en indirecte kosten van de bedrijfsvoering te splitsen in werkzaamheden voor elk van de kamers én om de kosten te splitsen naar de drie niveaus van de vastgoedpiramide.

- Het CFV verzamelt en publiceert benchmark-cijfers over beheerkosten. In 2012 ging dat in totaal om € 1.298 (CFV 2012). Grofweg gaat het om *alle* negen velden van de matrix.
- Ook zijn er de gegevens van IPD Nederland⁹. Die zijn toegespitst op het propertymanagement (de onderste rij). Het gaat dan om bedragen van € 363 voor propertymanagement door commerciële verhuurders (IPD 2013, objectbeheerkosten, IPD M305). Deze plaatsen we per definitie in de cel van de vastgoedkamer. Corporaties geven volgens diezelfde IPD-definitie € 654 aan propertymanagement (de onderste rij) uit. Dat gaat om uitgaven aan reguliere én maatschappelijke activiteiten samen. Corporaties hebben dus 80% duurder propertymanagement dan commerciële verhuurders. Dat zou kunnen komen omdat in de groene cel links beneden maatschappelijke bestedingen worden gedaan, die extra zijn bovenop de reguliere propertymanagement uitgaven.

Eigen Haard en Wonen Limburg hebben met behulp van een kostentoerekening van alle directe én indirecte kosten de beheerkosten aan de negen cellen toegerekend. Ze vonden een met de commerciële verhuurders vergelijkbaar bedrag voor propertymanagement/vastgoedkamer (de rode cel op de onderste rij). Ook de kosten voor propertymanagement/maatschappelijke kamer (de

⁹ het intellectueel eigendom van de cijfers blijft bij MSCI / IPD, deze mogen alleen met toestemming worden overgenomen

groene cel links onder) kwamen redelijk overeen met de IPD-cijfers (in dit geval het verschil tussen de € 654 kosten bij corporaties en de € 363 bij commerciële verhuurders).

d. Wat weten we of veronderstellen we over inefficiëntie?

Vastgoedkamer-propertymanagement lijkt dus bij corporaties op grond van deze smalle vergelijkingsbasis vergelijkbaar met commerciële verhuurders. De grote spreiding in de beheerkosten uit de benchmark van het CBC lijkt er toch op te wijzen dat er nog veel onnodige kosten worden gemaakt. Eerder onderzoek van COELO wees ook in die richting. Gemiddeld kunnen corporaties hun bedrijfslasten bij gelijkblijvende productie met circa 20 procent verlagen volgens die onderzoekers¹⁰. Een conclusie kan zijn dat een betere efficiëntie vooral gezocht moet worden in de groene en grijze vlakken. Zolang er geen goed beeld is van de kostentoerekening is het echter lastig om de inefficiëntie precies te duiden.

e. Hoe verder: effectiever worden en normen ontwikkelen

De matrix met negen cellen kan goede diensten gaan bewijzen: een activity-based costing gebaseerd op het DrieKamerModel. De matrix maakt meteen duidelijk dat het bepalen van de beheerkosten voor corporaties dus een kwestie is van het ontwerpen van een kostenverdeelstaat. Al langer zijn er pogingen om te komen tot Activity-Based Costing en een functionele inrichting van de Jaarrekening. Het willen werken met het DrieKamerModel maakt dit van een wens tot een noodzaak!

De werkgroep heeft daarvoor aanzetten gedaan door voor de corporaties de kostenopbouw zoveel mogelijk toe te rekenen aan de genoemde matrix met negen cellen. Daarvoor zijn alle FTE's binnen de formatie en de overige (indirecte) kosten toegedeeld aan één van de drie niveaus. Dit bleek goed werkzaam maar vereist wel – uniforme ! - keuzeregels.

Het is dus wenselijk dat er één manier van kostentoerekening wordt afgesproken om de beheerkosten inzichtelijk te krijgen. Wat ons betreft in een functionele inrichting van de jaarrekening die gebruik maakt van de drie kamers!

¹⁰ Veenstra e.a., [De doelmatigheid van woningcorporaties in kaart gebracht](#), COELO, 2013

E. Maatschappelijk verhuren

Deze bestedingscategorie is alleen beschreven.

a. Wat is maatschappelijk verhuren?

Maatschappelijk verhuren betreft de extra activiteiten die corporaties verrichten bij het verhuur- en mutatieproces. Corporaties nemen deel aan een transparant woonruimteverdelingsmodel, toegankelijk voor de doelgroep van beleid en voor maximaal 10% ook voor middeninkomens. Corporaties hanteren daarbij geen risicoselectie en verhuren ook aan huurders en kopers die meer aandacht nodig hebben. Ook het overleg en de afstemming met begeleidende instellingen vraagt extra inzet. Corporaties verkopen ook aan huishoudens met een krappe beurs en stoppen daar veel begeleidingstijd in.

b. Bijdrage aan maatschappelijke prestatie

1. betaalbaarheid		
2. beschikbaar woningen	●●●●●	Positieve relatie: de beschikbaarheid van woningen voor primaire c.q. bijzondere doelgroepen
3. kwaliteit woningvoorraad	●●	Negatieve relatie: het toewijzen zonder risico-selectie leidt soms tot 'ruwere' bewoning, waardoor de kwaliteit van de woningvoorraad daalt. Veelal wordt dit gecompenseerd via de bestedingscategorie 'maatschappelijk onderhoud.
4. kwaliteit buurten	●●	Negatieve relatie: bijzondere doelgroepen brengen soms overlast met zich mee
5. welzijn bewoner	●●	Negatieve relatie: bijzondere doelgroepen brengen soms overlast met zich mee
6. duurzaamheid		
7. cultuur-historische waarde		

c. Wat weten we van een marktconforme norm?

Over een marktconforme norm is niet veel bekend. Dit is onderdeel van de vergoeding voor het property-management en in deze rapportage dan ook meegenomen bij maatschappelijk beheer.

d. Wat weten we of veronderstellen we over inefficiëntie?

Wat corporaties aan kosten maken voor woonruimtebemiddeling kan uitgezocht worden op basis van de formatie. Corporaties hebben meer personeel dan commerciële verhuurders dat zich bezighoudt met verhuringen, om de woningzoekenden te helpen en wegwijs te maken in het woonruimteverdelingssysteem. De externe kosten zijn goed te bepalen, vaak via lidmaatschap van een woonruimteverdeelsysteem. De woonruimteverdeelsystemen zijn duurder vanwege de noodzakelijke transparantie en 'schaarste': er moeten kandidatenlijsten op volgorde worden afgewerkt. Corporaties nemen ook de tijd voor klantbenadering (huur en koop), met ruime openingstijden.

F. Maatschappelijke verbinding

Deze bestedingscategorie is alleen beschreven.

a. Wat is maatschappelijke verbinding?

Een kleine maar belangrijke bestedingscategorie uit de maatschappelijke kamer betreft de activiteiten die gemoeid zijn met maatschappelijke verbinding. Corporaties hebben de plicht hun beleid af te stemmen met gemeenten, huurdersorganisaties en bewonerscommissies (prestatieafspraken en overlegwet). En er zijn stevige verplichtingen aangaande hun volkshuisvestelijke verslag. Corporaties hechten waarde aan transparantie (visitatie) t.b.v. legitimatie.

b. Bijdrage aan maatschappelijke prestatie

Maatschappelijke afstemming kan worden gezien als een randvoorwaarde voor maatschappelijke prestatie, geen prestatie op zich. Toch mag verondersteld worden dat door maatschappelijke verbinding betere keuzen worden gemaakt.

c. Wat weten we van een marktconforme norm?

Commerciële verhuurders hebben andere verplichtingen. Deze zitten in de beheerkosten opgenomen. Grote beleggers hebben de kosten van een financieel verslag en bijeenkomsten met aandeelhouders. Ze maken echter zelden prestatieafspraken. Contacten met gemeenten liggen in de sfeer van acquisitie, niet zozeer legitimatie.

d. Wat weten we of veronderstellen we over inefficiëntie?

Verwacht mag worden dat het in verbinding blijven, gewoon mensenwerk dus, tijd kost. De overleggen met gemeente en andere stakeholders zijn soms weinig efficiënt. Trajecten voor prestatieafspraken duren vaak lang.