

Van Boven (Parteon):  
We zijn voor 80%  
een doorsnee  
vastgoedbeheerder

Van Luit (Wbv Reeuwijk):  
Stabiliteit en efficiency  
door uitbesteden  
dagelijks onderhoud

Keijts (Portaal):  
Portaal-model kan  
leiden tot meerwaar-  
de corporatiesector

De Groot (Maasdelta):  
KCC verhoogt  
efficiency proces-  
gestuurde organisatie

# CorporatieGids

## MAGAZINE

ONAFHANKELIJK MAGAZINE OVER STRATEGIE, BEDRIJFSVOERING & ICT VOOR WONINGCORPORATIES

7<sup>e</sup> JAARGANG | NUMMER 1 | MAART 2016

# Kantelmoment

Jessie Bekkers-van Rooij: In transitie naar een  
klantgedreven en lerende organisatie

App Store

projectleiders en adviseurs  
op het snijvlak van organisatie en ict



digitale strategie



online dienstverlening



softwareselectie  
en -implementatie



slimmer werken



organisatie inrichting



**SSW op kantelmoment**

Jessie Bekkers-van Rooij

4



**Scheefwonen  
frustreert geldstroom**

Erik Beets (Patrizia)

37



**Maanduur-benchmark**

Stel we noemen de netto bedrijfslasten inclusief personeel 'servicekosten'. En stel, huurders kunnen kiezen tussen een woningcorporatie met hele hoge of juist hele lage servicekosten, voor een huurwoning van vergelijkbare kwaliteit. Waar zou de huurder in dit hypothetische voorbeeld voor kiezen?

Als prijsbewuste Nederlanders zijn we gewend een product van eenzelfde merk en type tegen de beste prijs te kopen. Marktwerking elimineert en corrigeert. Huurwoningen zijn natuurlijk niet zo homogeen en transparant vergelijkbaar als een AEG-koelkast type A5. Pleit dat voor een plafond in servicekosten? En zo ja, is dat dan maximaal één maanduur? Of vier maanduren?

Wars van mitsen en maren vergeleken wij de geharmoniseerde beïnvloedbare netto-bedrijfslasten van woningcorporaties uit de Aedes-benchmark en drukten dit uit in de maanduur. Onze bevindingen – en meer – leest u in dit magazine.

Veel leesplezier.

Martin Barendregt en Paul Tuinte



**Portaal-model meer-  
waarde corporatiesector**

Bert Keijts (Portaal)

10



**Voor 80% doorsnee  
vastgoedbeheerder**

Cees van Boven (Parteon)

52



**Bedrijfslasten  
woningcorporaties  
in maanduur**

18



**Privacy & Security  
in corporatieland**

Eveline van der Wel, Vestia

58

- 9 Bestendigen en verbeteren in een veranderd speelveld
- 17 Hoe Duurzaamheid ons nekt
- 24 Maasdelta: KCC verhoogt efficiency
- 28 Uitbesteden dagelijks onderhoud: stabiliteit en efficiency
- 33 CorporatieGids LIVE Kennisdag 2016
- 42 Corporaties: start met vernieuwen en denk in kansen
- 47 Visuele identiteit woningcorporatie, meer dan een mooi logo
- 57 Social housing in Europe, niet-Daeb only in the Netherlands?
- 62 ICT-visie kapstok automatiseringsplannen

**COLOFON**

CorporatieGids Magazine  
is een uitgave van:  
CorporatieMedia B.V.  
Postbus 8825, 4820 BC Breda  
info@corporatiegids.nl  
www.corporatiegids.nl

**Uitgevers:** Paul Tuinte & Martin Barendregt  
**Eindredactie:** Paul Tuinte  
**Vormgeving/opmaak:**  
Musa bureau voor ontwerp, Terheijden  
**Druk:** Joh. Enschedé, Amsterdam  
**Coverfoto:** Jessie Bekkers-van Rooij, SSW

©Copyright CorporatieGids Magazine  
Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeborgen  
in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden  
gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch,  
mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier,  
zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

A portrait of Jessie Bekkers-van Rooij, a woman with long brown hair, wearing a teal top, smiling slightly. The background is a light, textured wall.

## Jessie Bekkers-van Rooij: 'SSW op kantelmoment naar klantgedreven en lerende organisatie'

Het vertrouwde Nederlandse straatbeeld verandert in rap tempo. In het vroegere tijdperk voldeden de oude systemen, processen, structuren, waarden en cultuur; nu niet meer. CorporatieGids Magazine ging op onderzoek en confronteert corporatiebestuurders met de vraag: hoe kantel jij jouw organisatie met oude kernwaarden? Als eerste vroegen we Jessie Bekkers-van Rooij van Woonstichting SSW. "Ik wil onze woningcorporatie als een klantgedreven en lerende organisatie gaan ontwikkelen."

Jessie Bekkers-van Rooij is sinds juli 2015 bestuurder bij SSW, maar geen onbekende met het fenomeen woningcorporaties. Zij werkte hiervoor bij meerdere corporaties en was tot eind vorig jaar ook toezichthouder bij WSG en Tablis Wonen. Nu is ze naast bestuurder bij SSW tevens toezichthouder bij ASVZ. "Die combinatie van tegelijkertijd commissaris zijn is een voordeel," vindt Jessie. "Discussies over rollen en wenselijke verhoudingen schat je beter in."

### Honderd dagen

Jessie had zich bij haar start als bestuurder bij SSW voorgenomen om de bekende regel over het belang van de eerste honderd dagen goed toe te passen. Dat betekende gesprekken met alle mensen van de werkvloer, meelopen in verschillende processen. Dat leverde een wisselend beeld op: "Loyale mensen die hun werk goed uitoefenden maar de klant was als het ware onbekend." Jessie wilde daar verandering in: "Het was een beeld dat we meer in de sector zien: goed en degelijk, maar een oude cultuur, oude systemen en eigenlijk nog niet klaar voor de toekomst."

### Transitieopgave

Jessie laat zich in de transitieopgave van SSW inspireren door onder andere professor Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde, die aangeeft dat we niet alleen in tijdperk van veranderingen leven maar vooral een verandering van tijdperk. "De manier van werken, het gedrag en houding, de ICT systemen, het financiële beleid, dat alles was op de oude wereld gericht en past niet meer in dit nieuwe tijdperk. Ik wil onze woningcorporatie als een klantgedreven en lerende organisatie gaan ontwikkelen. Daarvoor heb ik na mijn eerste honderd dagen mijn visie uitgeschreven in een droom waar ik SSW over enkele jaren zie staan. Deze droom is vervolgens met de medewerkers en stakeholders vertaald in een gedragen missie – ofwel de bedoeling, visie en vier focuspunten. De plannen die verbonden zijn aan de focuspunten zijn gezamenlijk uitgezet in een transitiekalender. Dit is een zogenaamde LEAN-planning waar we wekelijks een half uur bij de voortgang stil staan. Daarnaast gaan we elke zes weken echt de inhoud in. Dan vertellen de planeigenaren waar ze staan, zodat ik goed kan besturen. Dit scheelt enorm veel tijd omdat er minder overleg nodig is en het is nog leuk ook."

### Medewerker duidt eigen rol

Jessie vervolgt: "Medewerkers stellen zichzelf de vraag wat de eigen rol is om te achterhalen wat de klant wil. We moeten de buitenwereld naar binnen halen. Dat betekende dat we wilden praten over de besturingsfilosofie, het besturingsmodel en de organisatieinrichting. Daar heb ik met collega bestuurders over gespard en schrijver en presentator

Wouter Hart om advies gevraagd." Wouter Hart is vooral bekend van zijn boek 'Verdraaide organisaties'. Daarin geeft hij vele voorbeelden hoe organisaties geheel gericht zijn op systemen en procedures en niet op de klant. "Zijn terechte stelling is dat je dan niet overleeft. Je moet terug naar je bedoeling, dat is namelijk je waardepropositie, je missie. Dat doe je met leidende principes zoals prettig, duurzaam en betaalbaar wonen via de leefwereld, je visie. De systeemwereld, de vorm waarmee je dit realiseert, richt je vervolgens eenvoudig en dienstbaar in."

"We hebben ook gekeken naar het gewenste organisatie-model om de klantgedreven en lerende organisatie vorm en inhoud te geven. Er is nagedacht over hoe wij competentie-management in kunnen zetten. De drie basiscompetenties hierbij zijn: klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en verantwoordelijkheid. Deze woorden gaan we komende maanden nog SSW-specifiek maken met de medewerkers, maar dit is de hoofdlijn. Daarbij is het essentieel dat het besturingsmodel een lerende organisatie wordt, zowel voor de medewerker als de leidinggevende. Dat was en is spannend. SSW bevindt zich nu op een kantelmoment."

### Verantwoordelijkheid nemen

"Je moet uitkijken dat je niet te ver voor de troepen gaat uitlopen," vervolgt Jessie haar betoog. "Woningcorporaties kennen bijna allemaal als vanouds een familiecultuur. Elkaar op resultaten aanspreken hoorde daar niet bij. Handelen gebeurde voorwaardelijk, er werd altijd instemming bovenin de organisatie gezocht. Onze nieuwe manier van werken wordt: verantwoordelijkheid nemen en werken in zelfsturende teams. Dat vergt voor de medewerker als de leidinggevende continu aandacht. Iedereen denkt dat ze al volledig zelfsturend zijn maar als je goed gaat analyseren zijn er nog veel stappen te maken naar een groep of zelfs een team toe."

"Ook moet je echt letten op de onderstroom, goed voelen wat er gebeurt en deze professioneel managen. Juist zelf als bestuurder op de zeepkist, zaken die je opvallen bespreken met elkaar om de intentie en cultuur boven water te krijgen en te bespreken. Leg oordeel, cynisme, angst op tafel en maak het bespreekbaar. Ga vervolgens met enthousiaste mensen aan de slag met het veranderingsproces. We zitten als SSW midden in dit proces en de ondernemingsraad is lovend."

### Nieuwe regelgeving

Is de nieuwe regelgeving een bedreiging? "Nee," antwoordt Jessie. "Maar je moet wel goed weten hoe je liquiditeitsontwikkeling verloopt, zeker als je zoals wij goed wil investeren en proberen de huurverhoging niet maximaal door te voeren. Er is daarnaast natuurlijk wel gesneden in de organisatie. Als je dan met plannen komt voor een ander besturings- en

>>

# NEH ontzorgt.

## Kantoorautomatisering in de Cloud

## Uw corporatie WBP-proof

## Hosted telefonie

## Workspace 365

## En veel meer



Bel 033 4343 070

 [www.nehgroup.com](http://www.nehgroup.com)

organisatiemodel, zoeken medewerkers vanzelf eerst de veiligheid. 'Heb ik mijn baan straks nog' is dan de eerste vraag. Begrijpelijk en logisch en die gevoelens moet je een plek geven in het geheel. En zoals in zoveel organisaties wordt er ook nagedacht over de functie en positie van het management."

### Dienend leiderschap

Jessie geeft aan dat het proces is opgebouwd uit twee waarden: "De medewerker is er voor de klant, de leidinggevende is er voor de medewerker." De stijl van de leidinggevende is die van dienend leiderschap. "Je moet verbinden en tussen de mensen gaan staan," aldus Jessie. "Authentiek overkomen lijkt een modewoord, maar is ongelooflijk belangrijk, want als het een kunstje of niet oprecht is, voelen medewerkers dit. Modellen zijn een hulpmiddel, daar stuur je geen organisatie met mensen mee aan. Hou het simpel, ga de dialoog met de werkvloer aan en ga zelf die werkvloer op."

### Betrokkenheid van de klant

Volgens Jessie is het betrokken houden van de klant in dit veranderingsproces nog wel een opgave: "Bij de huurdersvereniging is sprake van een dalend aantal leden. De bewonerscommissies staan er nog te ver los van. De vereniging heeft met de nieuwe Woningwet wel een positie als derde partij in de prestatieafspraken gekregen. Dat is lastig, mede door vragen over representativiteit en kwaliteit. Het is van belang dat er professioneel geadviseerd wordt vanuit de huurdersvereniging met directe verbinding naar de bewonerscommissies en huurders. Dat is nog een ontwikkelingslag die gemaakt mag worden. Begrijpelijk als je naar het verleden kijkt, maar niet wenselijk voor het nieuwe beeld dat mij voor ogen staat. We zijn dus eerst vanuit de afdeling Wonen naar de bewoners gegaan en gaan dat binnenkort organisatiebreed doen met SSW on Tour. Bij die eerste ronde is ongelooflijk veel informatie naar boven gekomen waar we wat mee kunnen. Maar ook de gemeente is actief bezocht en ondervraagd. Als de gemeente iets wil, kun je best iets terug vragen. Er is niets mis met wederkerigheid."

### Primair proces verankeren

Waar het gaat eindigen met de betrokkenheid van bewoners, weet Jessie nog niet: "Alle primaire processen moeten



verankerd zijn in de organisatie, waarbij we bij voorkeur van zo weinig mogelijk ondersteunende systemen gebruikmaken. We zijn dus alert op het maken van onze programma's van eisen, ook richting de ICT mogelijkheden. Het straks functionerende klantenportaal moet leidend zijn. De klant wil meer dan 75 procent digitaal kunnen afhandelen, ook de oudere bewoners. En dat klantenportaal moet meer zijn dan een klachtenportaal. Hoe stimuleer je dat het meer wordt? Hoe stimuleer je dat prestatieafspraken meer worden dan een schriftelijke overeenkomst? Houding, gedrag en rollen zijn niet alleen van belang binnen de organisatie van SSW, maar ook in de relatie met klanten en stakeholders. Daarin past ook dat je als bestuurder je kwetsbaarheid laat zien," aldus Jessie. "Daar zit een belangrijke cultuurslag, niet alleen voor mij, maar voor de hele sector. Of om in de woorden van Wouter Hart te spreken: we zijn teveel bezig met de systeemwereld en zijn te ver afgedreven van de leefwereld en waar we voor zijn, dat is voor de huurder." ■

Het interview is afgenomen door Jan van der Moolen, adviseur, lid RvC SSH en voorzitter RvC bij Lefier

## sturen en verantwoorden? haal uw informatie uit de cloud!



Wilt u sturen en verantwoorden op basis van de definities van de sector? Sneller inzicht in uw bedrijfsvoering en toch kosten besparen? SKARP helpt u met uw managementdashboard en rapportages op basis van uw eigen indicatoren én die van CorpoData.

Ook het aanleveren van de Jaarrekening en DVI/DPI in SBR aan de overheid regelen wij graag voor u.

Meer weten?

Mail: [richardvanderzee@skarp.nl](mailto:richardvanderzee@skarp.nl) - [fritsvandijk@skarp.nl](mailto:fritsvandijk@skarp.nl) of bel 06-22926281 - [www.skarp.nl](http://www.skarp.nl)

Hedy van den Berk



## Bestendigen en verbeteren in een veranderd speelveld

De markt verandert. Grote, gerenommeerde bedrijven moeten het steeds vaker opnemen tegen internetbedrijven, inkoopcollectieven en innovatieve startups. Welke gevolgen dat kan hebben, zagen we bijvoorbeeld bij V&D. De vraag die ik hierbij stel: wat zijn de gevolgen voor onze maatschappelijke sector?

In hoeverre verandert het speelveld waarin wij ons als woningcorporatie begeven en wie bepaalt straks het spel: de huurder, de gevestigde marktorde of juist andere verhuurders en fenomenen als Airbnb? En hoe spelen we daar tactisch op in? Ik ging op zoek naar de 'lessons learned' uit de marktsector, waar wij als maatschappelijke instelling ons voordeel mee kunnen doen en die wij in onze organisatie verankerd hebben.

**1]** Wees open en transparant over wat je levert en hoe goed dat is. Ik voel veel voor reputatiesystemen zoals die van Airbnb, waarbij klanten online hun beoordeling geven over de accommodaties. Zo'n systeem geeft duidelijkheid over de kwaliteit van diensten en producten en zorgt bovendien voor vertrouwen.

**2]** Haal de verspilling uit het proces. Verhuringen kosten veel geld doordat woningen lang leeg staan en omdat niet alle woningen permanent bezet worden. Dit vraagt om slimmere en efficiëntere processen. In het verhuur-, mutatie- en verkoopproces, maar ook bij de afwikkeling van financiële en operationele zaken.

**3]** Klanten bepalen zelf welke dienst ze afnemen. Onze klant, de huurder, is er in vele soorten. Van huurders die

door verschillende redenen op ons aangewezen zijn tot huurders die hun woonzaken (deels) zelf willen regelen en huurders die ontzorgd willen worden. Dit betekent dat we moeten differentiëren naar onze klanten. De standaard kan immers verschillen, afhankelijk van wie de klant is en wat die wil. Bovendien benadert de klant ons op zijn manier. Click-call-face en social media: we zijn er allemaal op ingericht.

**4]** Je moet niet alles willen bezitten. Uber heeft geen eigen taxi's en Airbnb geen enkele kamer. Een woningcorporatie zonder woningen, die alleen maar diensten biedt? Ik moet eerlijk zeggen dat hier mijn toekomstbeelden een beetje ophouden. Wel geloof ik in een flexibele organisatie die zich snel aan veranderde omstandigheden aanpast. Dat vraagt wat van de medewerkers, maar ook van de leiding. Bovendien zien wij een andere rol ontstaan voor de huurder, met meer zeggenschap en zelfbeheer.

Bestendigen en verbeteren. Zo luidt samenvattend het devies als het gaat om de manier waarop wij ons in het veranderde maatschappelijke speelveld moeten bewegen. Zo gaan wij, met de bewoner als bondgenoot, verder in ons streven naar prettig en betaalbaar wonen.

Hedy van den Berk, bestuurder Havensteder ■



Bert Keijts (Portaal):

## Portaal-model kan tot meerwaarde leiden in corporatiesector

Is de organisatievorm van woningcorporatie Portaal een blauwdruk voor een landelijk werkende woningcorporatie? Gooit de verplichte vorming van woningmarktregio's roet in het eten? "Zulke groeiambities hebben we nooit gehad," zegt Bert Keijts, voorzitter Raad van Bestuur van Portaal. "Een regio is echter wel groter dan alleen een grote stad en een paar dorpen eromheen." Een gesprek over transparantie, efficiency en de zin en onzin van woningmarktregio's.

"Het is niet nodig om als bestuurder iedere dag op kantoor te zijn. Je zou je zelfs moeten afvragen of je dan je rol wel goed vervult," zegt Bert, terwijl hij af en toe terug uit de keuken komt om zich boven het gepruttel van het koffiezetapparaat verstaanbaar te maken. Los van het feit dat Bert regelmatig thuis werkt, is de reden van het interview op zijn huisadres van andere aard. Hij herstelt van een zware operatie als gevolg van een zeldzame agressieve vorm van kanker. "Dat maakt alles heel relatief, zelfs bestuursvoorzitter zijn bij Portaal."

### Bekroond

Bert werd in de functie van directeur-generaal bij Rijkswaterstaat in 2008 bekroond tot Overheidsmanager van het Jaar vanwege zijn aanpak van de cultuur, de organisatie en de verhouding tot de markt. Bij zijn start bij Portaal in januari 2010 wachtte hem misschien wel een evenzo spannende opdracht. "Portaal was kort voor mijn komst uit een fusie voortgekomen en de Raad van Bestuur was er net gesneuveld. Ondanks dat de organisatie goed functioneerde, vond ik dat het Portaal-model niet voldoende efficiënt werkte. Medio 2000 zijn vijf regio's door een fusie bij elkaar gebracht, zonder vervolgens voldoende aandacht voor het onderlinge samenspel te organiseren. In feite waren de regio's allemaal zelfstandige eenheden, eigen koninkrijkjes, die het volkshuisvestelijk gezien allemaal prima deden. Maar het mocht wat kosten."

### Lui

"Corporaties kennen geen onderlinge concurrentie – hooguit elkaar wat vliegen afvangen – en er was in die periode nog geen Aedes-benchmark," vertelt Bert verder. "Dat maakt je als organisatie lui. Het is comfortabel werken met een dikke portemonnee, maar van wie is het geld? Portaal was zo groot dat het besef dat je werkt met geld van je huurders naar de achtergrond was verdwenen."

Waar het volgens Bert ook aan ontbrak was transparantie. "Het was onvoldoende helder hoe de geldstromen liepen en de betrokkenheid met huurders was alleen formeel geregeld. Mijn bij Rijkswaterstaat opgedane ervaring kon ik gelijk weer gebruiken. Wil je een organisatie zijn die in zoveel regio's actief is, moet het meer één organisatie worden. Alleen dan krijg je bruikbare managementinformatie, efficiënte inzet van mensen en middelen."

### Verbouwing

Samen met collega-bestuurder/CFO Dirk Jan van der Zeep, die ook in 2010 toetrad tot de Raad van Bestuur van Portaal, trok Bert twee jaar uit voor de verbouwing van de Portaal-organisatie. "Dat is vooral een traject van bewustwording, van loslaten van oud gedrag en investeren in elkaar geweest. Er was tien jaar lang niet in eenwording van Portaal

geïnvesteed." Dat gebeurde in een context waarbij woningcorporaties steeds meer onder druk kwamen te staan, zegt Bert. "Begin 2012 ging Vestia onderuit en speelde ook bij ons een derivatenprobleem. Dat laatste hebben we adequaat getackeld omdat we financieel sterk genoeg waren om de plooiën recht te trekken. Zacht uitgedrukt was het natuurlijk wel een wake-up call."

### Robuust

In financiële zin heeft de fusie Portaal robuust gemaakt. "Je krijgt vanuit vijf regio's huurinkomsten en die kun je inzetten waar nodig. Belangrijk daarbij is om transparant te zijn in je handelen, in je geldstroom en je huurbeleid. Laten zien aan je stakeholders welke keuzes je maakt en waar het geld naartoe gaat. Daar was Portaal niet briljant in en daar hebben we verbeterlagen in gemaakt," vertelt Bert.

### Inefficiënt

Het risico van een grote woningcorporatie is een inefficiënt werkapparaat en een grotere afstand tot de huurders. "Daar moet je alert op zijn en je moet ervoor zorgen dat je de binding met de klant blijft voelen," erkent Bert. "De lokale verankering van Portaal in de vijf regio's is altijd goed geborgd geweest. We hebben altijd geïnvesteed in buurt- en wijkbeheer, want die collega's staan in dagelijks contact met de huurders. Belangrijk is dat die informatie in je organisatie naar boven komt. Ook dat is voor ons een aandachtspunt."

### Schaalvergroting

"Ik begrijp dat mensen zich zorgen maken over schaalvergroting, maar het is wel de tijd waarin we leven. Je kunt de klok niet terugdraaien. Bovendien levert schaalvergroting naast financiële slagkracht ook een bundeling van kennis en kunde op. We hebben een forse operatie doorgevoerd. Om veertig miljoen euro verhuurderheffing te kunnen betalen moet je kritisch kijken naar je eigen kosten. Bij gebrek aan marktwerking is de verhuurderheffing een effectieve prikkel gebleken."

### ERP-systeem

Om voldoende transparantie, uniformiteit en efficiency binnen het Portaal-model te bereiken, is ook één ERP-systeem ingevoerd. "Wil je adequaat kunnen sturen, dan heb je goede managementinformatie nodig," licht Bert de keuze toe. "Door de fusie was onze IT houtje-touwtje georganiseerd, dat maakt je kwetsbaar. We hebben ervoor gekozen om Dynamics Empire van onze huisleverancier cegeka-dsa te implementeren. We trekken daarin intensief op met een aantal andere corporaties die van hetzelfde ERP-systeem gebruikmaken. Met elkaar vormen we een stevige partij en dat levert voor onze ICT-partner ook een spin-off op. Zij hebben aan ons een professionele opdrachtgever.

>>

## > Samenwerkende Experts



Itris levert ViewPoint, de best of suite oplossing, voor alle primaire processen van woningcorporaties, voor nu en de toekomst.



### ViewPoint:

- No end of life
- Internet is het platform
- De centrale bron van informatie
- Volgt de ontwikkelingen in de sector
- Compleet, betrouwbaar en innovatief

### Nieuwsgierig naar praktijkvoorbeelden?

Neem dan vrijblijvend contact met ons op, wij helpen u graag!

E-mail naar [verkoop@itris.nl](mailto:verkoop@itris.nl) of bel en vraag naar Marcel Glissenaar of Rick de Krom.

### Itris BV

Nevelgaarde 46  
3436 ZZ Nieuwegein  
T 088 - 0902100  
[info@itris.nl](mailto:info@itris.nl)

[www.itris.nl](http://www.itris.nl)



Als je het als woningcorporatie in je eentje moet doen, ben je kwetsbaarder. Portaal is wat dat betreft ook gewoon een kleine organisatie."

"Nu we over één geïntegreerd ERP-systeem beschikken, gaan we verder met digitaliseren," vertelt Bert verder. "We lopen daarin niet voorop in de sector en we zullen ook nooit voor honderd procent digitaal gaan. Het overgrote deel van onze huurders wil echter zo min mogelijk last

hebben van Portalers. Met klantportalen gaan we daarin voorzien. Niet iedereen zit daarop te wachten, maar online dienstverlening is een onmiskenbaar onderdeel van onze maatschappij geworden."

### Relatie huurders

Naast het efficiënter en transparanter maken van de eigen organisatie heeft Portaal ook ingezet op het verbeteren van de relatie met de huurders en stakeholders.

>>

## Kop koffie met advies?

Staat u voor de start van een lastig implementatietraject? Of staat u op het punt om cruciale beslissingen te maken? Dan heeft u vast behoefte aan een kritische blik van buitenaf met een expert op het gebied van informatiebeveiliging, privacy, risico, processen en/of finance. We komen graag langs om samen te brainstormen over wat uw organisatie vooruit helpt. Het enige wat wij hiervoor vragen, is een goede kop koffie ;-).

WWW.AUDITTRAIL.NL



### Marktwaaarde Taxaties

## Grip houden op uw vastgoedportefeuille?

De opkomst van benchmarking, veranderende regelgeving. Er komt veel op u af. Hoe houdt u grip op uw portefeuille? RJ645, de IPD Corporatie Vastgoedindex of de nieuwe regelgeving omtrent complexgewijze verkoop. Wij weten als taxateurs waar we over praten en helpen u graag om de juiste keuzes te maken.

Bel Roger Felix 06 25 08 60 71 of  
bezoek [mvgm.nl/corporaties](http://mvgm.nl/corporaties)



“Natuurlijk is er een formele relatie tussen huurderbelangenverenigingen (HBV) en woningcorporaties,” legt Bert uit, “maar bij ons was dat te afstandelijk. Daar zijn we mee aan de slag gegaan en hebben dat heel bewust het traject ‘samenspraak’ genoemd. Dat traject voorziet erin dat we gemeenten, wethouders, ambtenaren en huurders meer invloed geven op ons doen en laten. Wij bewaken het financiële en volkshuisvestelijke kader, maar het speelveld daartussen is van ons samen. Je vindt elkaar niet altijd, maar je moet als woningcorporatie openstaan dat het ook anders kan.”

### Portaal-model

Het Portaal-model – een uitgestrekt werkgebied met bezit in de regio’s Leiden, Amersfoort, Utrecht, Arnhem en Nijmegen – roept bij collega-bestuurders en de politiek soms vragen op. Moet een corporatie wel in zoveel regio’s actief zijn? Ook de actualiteit – de vorming van woningmarktregio’s – maakt dat Portaal keuzes moet maken. Volgens Bert kan de organisatievorm van Portaal prima tot meerwaarde leiden. “Vergeet niet dat we oorspronkelijk alleen in het gebied Utrecht/Amersfoort en Arnhem/Nijmegen actief waren. Dat zijn mooie aaneengesloten woningmarktregio’s. Leiden hebben we in 2000 erbij gekregen, omdat het gemeentelijk woningbedrijf failliet ging. Ze konden daar geen deukje in een pak boter slaan. Vanuit het ministerie is ons toen – gezien onze sterke financiële positie – verzocht het gemeentelijk woningbedrijf over te nemen. Er zit dus wel een verhaal achter en het is dus niet zo dat we met Portaal ‘heel Nederland’ in wilden. Groeiambities van dien aard hebben we nooit gehad. Een regio is echter wel groter dan alleen de grote stad en een paar dorpen eromheen.”

### Ontheffing

Zonder ontheffing mag Portaal, met Utrecht als beoogde kernregio – niet meer buiten eigen grondposities om bouwen en investeren in Leiden en hun andere regio’s. “Kijk naar prestaties die woningcorporaties kunnen leveren in plaats van naar de organisatievorm,” verwoordt Bert zijn ongenoegen daarover. “Maak het niet te ingewikkeld om de volkshuisvestelijke taak goed uit te kunnen voeren.” De brief met de ontheffingsaanvraag is al op de bus naar minister Stef Blok, zegt Bert. “De problematiek van regiovorming speelt ook bij enkele tientallen andere woningcorporaties. We houden

elkaar bezig en het leidt nergens toe, dat is zo jammer. Het werkt verlamdend op de woningmarkt.”

### Innovatie en vernieuwing

Of de vorming van woningmarktregio’s de strategie van Portaal dwarsboomt, zegt Bert: “We hebben geen groeistrategie, maar kiezen voor betaalbaarheid en duurzaamheid in de regio’s waar we actief mogen zijn. We willen koploper zijn in innovatie en vernieuwing en doen daarom ook mee aan de Stroomversnelling. Wij hebben nu 300 NOM-woningen op eigen risico gerealiseerd, maar als we de Energie Prestatie Vergoeding (EPV) niet krijgen, kunnen we niet verder. Ook hier is een wetsaanpassing nodig om dit initiatief echt te doen laten slagen. Je zou niet anders moeten willen dan energieneutraal bouwen.”

### Ontwikkelopgave

In de kernregio Utrecht wacht de grootste ontwikkelopgave. Voor de sociale opgave heeft Portaal daarover al prestatieafspraken gemaakt. “Er ligt echter ook een uitdaging te wachten voor woningen in de prijsklasse 710 - 900 euro. Marktpartijen zijn voor dit segment moeilijk te interesseren. Woningcorporaties mogen dan bij gratie van strenge spelregels en ingewikkelde procedures deze vrije sector huurwoningen ontwikkelen.

De conditie waaronder het moet maakt de kans groot dat Portaal er zijn vingers niet aan brandt. Het had zoveel simpeler gekund, maar het is de wet, we gaan ermee aan de slag. En werkt het niet, dan wordt het vast wel weer gecorrigeerd. Kijk maar naar de huisvesting van vluchtelingen hoe snel dat kan gaan. Iedereen ineens weer blij met de woningcorporaties.”

### Blauwdruk

Op de vraag of het Portaal-model een blauwdruk is voor een landelijk werkende corporatie, zegt Bert: “Ik wil niet in termen van blauwdruk denken. Je ziet diverse vormen van woningcorporaties die succesvol zijn. Laat dat! Je moet geen model willen opdringen. Alle verstikkende wet- en regelgeving komt voort uit ‘Vestia nooit weer’. Beter is om woningcorporaties af te rekenen op resultaat. Als het organisatie-model waarin een woningcorporatie opereert niet werkt, wordt dat vanzelf wel gecorrigeerd.” ■





**VIA DATA**  
MOBILE SOLUTIONS

## Binnen en buiten Connect-It

Connect-It is hét systeem voor planning en uitvoering van uw reparatieverzoeken.

Connect-It is **smart-planning, mobiel** en **integratie** met uw huidige softwaresystemen.

SMARTPLANNING   MULTI PLATFORM   SYSTEEMINTEGRATIE   ROUTEOPTIMALISATIE

[www.connect-it.com](http://www.connect-it.com)   **verbindt.**



## Hoe Duurzaamheid ons nekt

Duurzaamheid is een problematisch begrip. Enerzijds omdat veel mensen niets met duurzaam hebben en anderzijds door de duurzaamheidsparadox. Die paradox wordt gecreëerd door het feit dat 'iets' duurzaam doen, in de ogen van 'de groenen', nooit verkeerd kan zijn. Niets is minder waar.

**MainPlus**  
Ontzorgt in vastgoedonderhoud

## Meer grip door het uitbesteden van onderhoud?

Kom naar onze kennissessie tijdens de Kennisdag:  
**7 april in Expo Houten**

Een panel met daarin een corporatie, een onderhoudsbedrijf en MainPlus praten u bij via een 'onderhoudend' programma uit praktijksituaties!

Meld u aan via [www.MainPlus.nl/aanmelden](http://www.MainPlus.nl/aanmelden)

Meer informatie op [MainPlus.nl](http://MainPlus.nl) en [CorporatiegidsLive.nl](http://CorporatiegidsLive.nl)

SUPPORTED BY **MainFlow**

MainPlus, verzekerd onderhoud

[www.MainPlus.nl](http://www.MainPlus.nl)

**CORPORATIEGIDS LIVE 2016**  
KENNISDAG VOOR WONINGCORPORATIES

Vanuit het perspectief van de energietransitie op de lange termijn, zijn de kleine stappen die we nu zetten funest. Buiten de Randstad kom je ze bijvoorbeeld al tegen; corporaties die de afgelopen jaren, met financiële impulsen van overheden, veel hebben geïnvesteerd in labelverbeteringen en daarom niet van plan zijn de eerstkomende jaren nog iets te doen. Zij zijn een voorbeeld voor de problemen die we gaan tegenkomen als we de doelen van 2050 willen halen. De gebouwde omgeving is namelijk een langzaam transformerende massa met zo'n 4,5 miljoen beslissers (particulieren, instituties en bedrijven). Besluiten ze de kleine stap te nemen, dan creëert die een lock-in voor de 2050-doelen.

Duurzaamheid is ook vervelend. Het grootste deel van de bevolking en vele corporatiebeslissers hebben er weinig mee. Sectorafspraken worden beschouwd als een molensteen. En terecht! De sector heeft verzuimd om door te denken welke benefits er eigenlijk uit die verduurzamingsopgave zijn te halen. Men heeft verzuimd om bij de overheid condities te claimen die nodig zijn om duurzaamheid niet als doel te zien maar als een middel. Er is alleen maar gedacht in termen van kostenbeheersing.

Wanneer u energiebesparing beschouwt als een middel, dan maakt u andere keuzes. Er liggen immers grote inves-

teringsopgaven te wachten rondom leefbaarheid, betaalbaarheid, gezonde binnenmilieus, kwaliteit van de voorraad en mogelijkheden van zorg aan huis. De zogenaamde 'Nul op de Meter'-aanpak is om die reden bedacht als een additionele toevoeging op bestaande renovatieplannen met lage energieambities en een beperkte impact op het comfort en de uiterlijke kwaliteit van de woningen.

Het was u waarschijnlijk ontgaan dat de meerkosten voor die stap ruimschoots worden vergoed door de additionele geldstroom van de Energie Prestatie Vergoeding. En is dat nog niet genoeg, dan zijn er nog twee positieve ontwikkelingen. De ene betreft een ongekennde dynamiek in de bouw die ervoor gaat zorgen dat u en uw huurders betere spullen krijgen voor aanzienlijk minder geld. Daarnaast kan er in Den Haag geruild worden. Grote stappen zijn namelijk alleen te zetten in de noemer van het sommetje 'duurzame energie / totale hoeveelheid energie \* 100% = % duurzame energie'. Minster Kamp stopt miljarden in de teller van deze breuk. U hebt forse invloed op de noemer. Gebruik dat gegeven om eens echte afspraken te maken met minister Blok.

Jan Willem van de Groep is founder van ARXlabs, Factor Zero en Challenge the Future en bedenker en initiator van de Stroomversnelling. ■



## Een andere kijk op data: Bedrijfslasten woningcorporaties uitgedrukt in maandhuur

Hoeveel mogen de beïnvloedbare netto bedrijfslasten een huurder eigenlijk kosten? Wat is reëel? Eén maandhuur, twee of drie? *CorporatieGids Magazine* dook in de door Aedes geharmoniseerde data voor het antwoord: de verschillen zijn enorm.

**M**et de toenemende aandacht voor het benchmarken van beïnvloedbare bedrijfslasten opereren woningcorporaties steeds meer onder een glazen kaasstolp. Waar het goede nieuws is dat deze bedrijfslasten over het algemeen een dalende trend vertonen, is het slechte nieuws dat de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten – zoals de verhuurderheffing – juist stijgen. Beïnvloedbaar of niet: waar wordt de maandhuur nou eigenlijk voor aangewend?

### Feest der ontkenning

In het verleden was het benchmarken van bedrijfslasten vaak een feest van herkenning en ontkenning, zo bleek ook al eerder uit onderzoek van *CorporatieGids Magazine* in maart 2013 naar bedrijfslasten, op basis van de 'Corporatie in Perspectief' (CiP) rapportages van het toenmalige CFV. Corporaties die door de redactie met hun hoge bedrijfslasten werden geconfronteerd, wisten het beeld achteraf vaak met gemak positief bij te stellen. Andersom gebeurde ook: een aantal corporaties dat erg goed uit de benchmark kwam, biechtte desgevraagd op dat sommige geboekte posten het resultaat onevenredig positief hadden beïnvloed. In 2013 bleken de CiP-cijfers in ieder geval nog nauwelijks voldoende vergelijkbaar om appels van peren te onderscheiden.

### Vergelijkbaarheid

De vraag is of dat anno 2016 voldoende ten goede is veranderd. In ieder geval is er de afgelopen jaren veel tijd (en geld) geïnvesteerd in het harmoniseren van het door woningcorporaties aangeleverde cijfermateriaal, om de vergelijkbaarheid van data onderling te vergroten. Aedes publiceert jaarlijks de Aedes-benchmark en *Corporatie in Perspectief*. De Aedes-CiP geeft inzicht in volkshuisvestelijke en financiële gegevens van alle individuele woningcorporaties. De Aedes-CiP is gebaseerd op de gegevens die de corporaties

over het afgelopen boekjaar bij de Autoriteit woningcorporaties hebben aangeleverd. Daarnaast maakt de Aedes-Benchmark ook gebruik van de dVi-gegevens. Uit onderzoek van Aedes is echter gebleken dat deze cijfers onvoldoende onderling vergelijkbaar zijn. Zodoende zijn deze cijfers geharmoniseerd, waardoor deze wel vergelijkbaar zijn tussen corporaties.

### Voller en completer

Het moet gezegd worden, de Aedes-benchmark wordt voller, completer en betrouwbaarder. Daar staat tegenover dat het aanleveren van data een steeds zwaardere druk legt op de bedrijfsvoering van woningcorporaties, saillant genoeg vaak met kostenstijging als gevolg. Door de bank genomen laten de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten sectorbreed een dalende trend (5 procent) zien. Daarentegen stijgen de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten door met name de verhuurderheffing buitenproportioneel (77 procent).

### Betaalbaarheid

Waar corporaties op social media juichen om hun mooie positie in de Aedes-benchmark, is de betekenis ervan voor de huurders in kwestie volstrekt onduidelijk. De benchmark maakt weliswaar inzichtelijk hoe woningcorporaties presteren op de aandachtsgebieden Kwaliteit (Huurdersoordeel), Bedrijfsvoering (Bedrijfslasten en Onderhoud) en Maatschappij (Beschikbaarheid & betaalbaarheid), uiteindelijk denkt een huurder niet in termen als koplopers of staartgroep, maar aan de betaalbaarheid van zijn huurwoning. Wat betaalt een huurder in Nederland eigenlijk voor een huurwoning en waar worden deze huureuro's voor aangewend? Welke effecten hebben de besparingsoperaties enerzijds en de heffingen anderzijds op de uitgaven van woningcorporaties en dus het aandeel in de maandhuur?



# KRACHTIGE TECHNOLOGIE VOOR ECHTE MENSEN

**cegeka-dsa**  
samen vernieuwen

## 2009-2014

Om de genoemde inspanningen ten aanzien van verlaging van de bedrijfslasten enerzijds en de stijgende lasten anderzijds goed op waarde te schatten, vergelijken we de meest recente cijfers over 2014 met die van 2009. Om tot een gemiddeld beeld te komen, gebruiken we het overzicht zoals Aedes dat in de rubriek feiten en cijfers op haar website publiceert. Het overzicht is gebaseerd op cijfers van de Autoriteit Woningcorporaties. Een vergelijking op basis van de beter vergelijkbare cijfers van de Aedes-benchmark tussen 2009 en 2014 is niet mogelijk, omdat de meest recente Aedes-benchmark pas vanaf 2014 wordt gepubliceerd.

Laten we eerst eens kijken naar de rekensom voor een gemiddelde sociale huurwoning in 2009. Gemakshalve kunnen we vaststellen dat in dat jaar nog maar weinig woningcorporaties – al dan niet gedwongen – bezig waren met het actief verlagen van de bedrijfslasten. Ook van een jaarlijkse groei aan niet-beïnvloedbare bedrijfslasten was toen nog nauwelijks sprake.

### Huur 2009: 406 euro

De huur voor een huurwoning in 2009 bedroeg gemiddeld 406 euro per maand. Vanuit de gedachte dat een huurder 'niets terugziet' van de netto bedrijfslasten inclusief personeelskosten, kostte dit een huurder in 2009 3,43 maanduren per jaar. Voor het dekken van de rentelasten werd eveneens 3,46 maanduren aangewend. Voor de – toen nog – bescheiden heffingen werd 0,33 maanduur aangewend. Van de uitgaven voor onderhoud mag worden gesteld dat deze op zijn minst deels tastbaar – een nieuwe toiletput – ten gunste zijn voor de huurder. Hiervoor betaalde

	2009	in % van maandhuur	maanduren per jaar	2014	in % van maandhuur	maanduren per jaar	stijging/daling t.o.v. 2009 (n. deels maandhuur)	
Inkomsten (maandhuur)	406			492				
<b>Uitgaven</b>								
Netto bedrijfslasten incl. personeel	116	29,3	3,43	111	22,5	2,71	21	daling
Onderhoudslasten incl. eigen personeel	121	29,8	3,58	110	22,3	2,68	25	daling
Rente-uitgaven	117	28,8	3,46	124	25,2	3,02	12,7	daling
Heffingen	11	2,7	0,33	40	8,1	0,97	294	stijging
Netto exploitatiestroom	57	14	1,68	113	28	2,76	64	stijging
Verhuurderheffing	0	0	0	45	9,1	1,1		nieuw

een huurder in 2009 gemiddeld 3,57 maanduren per jaar. Een huurder droeg in 2009 1,68 maanduur bij aan de netto exploitatiestroom van de woningcorporatie.

### Huur 2014: 492 euro

In 2014 werd een sociale huurwoning verhuurd voor gemiddeld 492 euro per maand. Een stijging van ruim 21 procent ten opzichte van de gemiddelde huurprijs in 2009. De netto bedrijfslasten inclusief personeelskosten 'kostte' een huurder in 2014 gemiddeld 2,71 maanduren per jaar. Dat is weer een verlaging van 21 procent ten opzichte van 2009. Voor het dekken van de rentelasten zijn drie maanduren nodig. Een verlaging van 12,71 procent. Voor onderhoud werden in 2014 gemiddeld 2,68 maanduren aangewend. Een daling van 24,93 procent.

#### De balans voor een gemiddelde huurwoning - inkomsten

Het gemiddelde bedrag per woning per maand.

Figuur bedragen (Bron: Autoriteit woningcorporaties)

IN	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Huur	406	420	430	445	466	492
Rentebaten en overige inkomsten	15	13	12	10	8	6
<b>Totaal IN</b>	<b>422</b>	<b>433</b>	<b>442</b>	<b>454</b>	<b>474</b>	<b>498</b>

#### De balans voor een gemiddelde huurwoning - uitgaven

Het gemiddelde bedrag per woning per maand.

Figuur bedragen (Bron: Autoriteit woningcorporaties)

UIT	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Personeel	59	60	61	62	62	60
Netto bedrijfslasten (excl. personeelslasten)	57	52	55	55	52	51
Onderhoudslasten (incl. eigen personeel)	121	111	112	109	106	110
Rente-uitgaven	117	120	122	126	124	124
Heffingen	11	5	3	3	2	40
Netto exploitatiestroom	57	85	89	100	129	113
<b>Totaal UIT</b>	<b>422</b>	<b>433</b>	<b>442</b>	<b>454</b>	<b>474</b>	<b>498</b>

#### Omvang verhuurderheffing Nederland 2014-2017

\* Het belastbare bedrag voor een corporatie is de WOZ-waarde van haar woningbezit dat onder de huurtoeslaggrens valt, min 10 keer de gemiddelde WOZ-waarde van diezelfde woningen.

Figuur bedragen, percentages (Bron: Aedes, 18-09-2013)

Jaar	Maandlijks bedrag per huurwoning	Opbrengst Rijk (alle verhuurders)	Tarief *
2014	45	1.165.000.000	0,381
2015	52	1.355.000.000	0,449
2016	59	1.520.000.000	0,491
2017	66	1.700.000.000	0,536

\*Bron: Aedesnet, feiten en cijfers: wat doen woningcorporaties met hun geld

Afbeelding: berekening aandeel netto bedrijfslasten inclusief personeel in maandhuur op basis van graphic: Aedes.nl, feiten en cijfers: wat doen woningcorporaties met hun geld

### Heffingen

De opvallendste stijger ten opzichte van 2009 zijn onmiskenbaar de heffingen. Hiervoor wordt in 2014 gemiddeld 0,97 maanduur opgesoupeerd. Een verhoging van bijna driehonderd procent. Een huurder droeg in 2014 2,76 maanduur bij aan de netto exploitatiestroom van de woningcorporatie. Een stijging van ruim 64 procent. De verhuurderheffing – nieuw ten opzichte van 2009 – vraagt in 2014 1,10 maanduur, waarmee de gestegen bijdrage aan de netto exploitatiestroom feitelijk teniet wordt gedaan.

>>

# REASULT

REAL ESTATE IN CONTROL

## Waarderen op marktwaarde; bent u er al klaar voor?

Het taxatiemanagementsysteem van Reasult biedt u een stapsgewijze aanpak naar waardering op marktwaarde. Niet alleen voor uw verantwoording in de jaarrekening maar het levert u ook kennis en inzicht van uw vastgoedportefeuille op.

- Voldoe aan uw toekomstige verplichtingen conform het Waarderingshandboek
- Stapsgewijze aanpak en verdere professionalisering van uw vastgoedinformatie
- Een jarenlange bewezen oplossing bij woningcorporaties en vastgoedbeleggers

Reasult is marktleider in het optimaliseren van de financiële performance van vastgoedorganisaties. Onze software biedt inzicht in de financiële performance van uw bestaande vastgoedportefeuille. Zet de waardering van uw vastgoed af tegen de externe taxaties en analyseer de verschillen. Met Reasult legt u de basis voor vastgoedsturing.



### Meer weten?

- www.reasult.com
- 0318 67 29 30
- marketing@reasult.com

# Is uw corporatie toekomstrobust?



Wij maken uw corporatie toekomstrobust met onder andere:

- > Visievorming en strategie (ondernemersplan)
- > Online dienstverlening
- > Zaakgericht werken
- > Selectie en implementatie ERP
- > I&A beleid en realisatie
- > SmartR ICT concept

**smartr.**  
Slimmer organiseren!

www.smartr.nl | info@smartr.nl | 085 0250 850

## Samenvatting

Ten opzichte van 2009 werd er in 2014 gemiddeld 21 procent minder van het maandhuurbedrag aangewend voor netto bedrijfslasten inclusief personeel. Woningcorporaties maken dus over de hele linie serieus werk van het verlagen van hun bedrijfslasten en personeelskosten. Voor onderhoud inclusief eigen personeel wordt in 2014 bijna 25 procent minder van de maandhuurbedrag aangewend. Opvallend is dat de huurders in 2014 per maand bijna 65 procent meer bijdragen aan de netto exploitatiekasstroom. Helaas valt dit voordeel weer weg door de gestegen heffingen en de introductie van de verhuurderheffing. In totaal gaan in 2014 gemiddeld 2,07 maandhuren op aan deze (verhuurder)heffingen. De komende jaren zal deze post verder toenemen.

anderhalve maandhuur nodig voor het dekken van de netto bedrijfslasten. Het merendeel van de corporaties – 146 – heeft anderhalf tot twee maandhuren nodig en 81 collega-corporaties twee tot tweeëneenhalve maandhuur. Dan zijn er 23 corporaties die tweeëneenhalf tot drie maandhuren nodig hebben en acht corporaties maar liefst tussen de drie en vier maandhuren.

De gemiddelde huurprijzen zijn gebaseerd op cijfers AW – CiP. De Netto bedrijfslasten zijn geharmoniseerd in de Aedes Benchmark. Daarbij moet rekening worden gehouden dat van vijftig woningcorporaties de beïnvloedbare netto bedrijfslasten niet door Aedes zijn geharmoniseerd, bijvoorbeeld omdat door deze woningcorporaties niet is deelgenomen aan de Aedes-benchmark.

Cijfers woningcorporaties, 2014				
Corporatie	* Gebaseerd op cijfers AW - CiP Huurprijs huurwoningen (€/maand)	* Gebaseerd op cijfers AW - CiP Totaal aantal wooneenheden [N]	* Geharmoniseerd in de Aedes Benchmark Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten (€/vhe)	Aandeel in huurprijs
L1533 - Stichting WOONopMAAT	512	8503	374	0,73046875
L0688 - Stichting Woonberg	472	4809	347	0,735169492
L1905 - Woningbouwvereniging Utrecht	502	91	451	0,781824324
L1891 - Woningstichting GoedeStede	542	7782	499	0,920664207
L1700 - Woningbouwvereniging Beter Wonen	471	1206	443	0,940552017
L1944 - stichting SSHN	416	5606	394	0,947115385

Afbeelding: Zes woningcorporaties hebben lagere netto bedrijfslasten dan de gemiddelde huurprijs van hun huurwoningen.

Cijfers woningcorporaties, 2014				
Corporatie	* Gebaseerd op cijfers AW - CiP Huurprijs huurwoningen (€/maand)	* Gebaseerd op cijfers AW - CiP Totaal aantal wooneenheden [N]	* Geharmoniseerd in de Aedes Benchmark Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten (€/vhe)	Aandeel in huurprijs
L1964 - Stichting Jongeren Huisvesting Twente	268	870	834	3,111940299
L0993 - Bouwvereniging Onze Woning	551	1378	1754	3,163303085
L1040 - Stichting Goed Wonen Zederik	481	1134	1532	3,185031185
L0082 - Woningstichting Vaals	463	1577	1477	3,190064795
L1122 - Stichting Rijswijk Wonen	470	6139	1566	3,331914894
L0271 - Stichting Woonservice Meander	471	2207	1562	3,380042463
L1491 - Woningstichting Kessel	500	490	1773	3,548
L1532 - Woningbouwstichting "Samenwerking"	505	249	1912	3,786138614

Afbeelding: Acht woningcorporaties hebben ruim drie maandhuren nodig voor het dekken van de beïnvloedbare netto bedrijfslasten.

## De gemiddelde woningcorporatie

Bovenstaande samenvatting is gebaseerd op gemiddelden in 2009 en 2014. Maar net zo min dat 'de gemiddelde huurder' bestaat, is er ook geen gemiddelde woningcorporatie. Hoeveel mag de beïnvloedbare netto bedrijfslasten een huurder eigenlijk kosten? Deze verschillen worden duidelijk wanneer de de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten worden afgezet tegen de gemiddelde huurprijs van een woning van de betreffende woningcorporatie.

## Enorme verschillen

Zes woningcorporaties hebben na harmonisatie netto bedrijfslasten die lager liggen dan hun gemiddelde huurprijs per maand. Zesenvertig woningcorporaties hebben één tot

Natuurlijk is het wat kort door de bocht om woningcorporaties te vergelijken naar de bedrijfslasten inclusief personeel, uitgedrukt in aandeel in de gemiddelde maandhuur. Een woning in Oost-Groningen wordt misschien wel tegen een sterk gekorte prijs verhuurd, waardoor het aandeel van de bedrijfslasten uitgedrukt in maandhuur veel hoger zal zijn dan in Amsterdam-Zuid. Kijken we naar de verstedelijkingsklasse, dan hebben corporaties in niet stedelijke gebieden toch de laagste bedrijfslasten. Eerlijker is het dus om woningcorporaties die in dezelfde (woningmarkt) regio actief zijn met elkaar te vergelijken. Misschien een mooie toevoeging voor de volgende Aedes-benchmark. ■

Tabel 3-2: Bedrijfslasten per vhe per verstedelijkingsklasse 2013 en 2014<sup>14</sup>

Verstedelijkingsklasse	Niet stedelijk	Wenig stedelijk	Matig stedelijk	Sterk stedelijk	Zeer sterk stedelijk	Gemiddeld
2013	€967	€946	€1.079	€1.015	€1.040	€1.025
2014	€822	€900	€975	€938	€891	€925

Bron: Aedes-benchmark 2014 en 2015

Afbeelding: Corporaties in niet-stedelijke gebieden hebben gemiddeld de laagste bedrijfslasten



Maasdelta:

## 'KCC verhoogt de efficiency van onze procesgestuurde organisatie'

Maasdelta heeft drie jaar uitgetrokken voor het centraliseren van de organisatie.

De inrichting van een KCC bleek daarin cruciaal, vertellen directeur-bestuurder René de Groot en KCC-projectleider Madelon Spee.

"Een KCC verhoogt de efficiency van een procesgestuurde organisatie."

De Stichting Maasdelta Groep – in de loop der jaren door fusie van meerdere woningcorporaties ontstaan – is de verhuurder van meer dan 16.000 woningen in Hellevoetsluis, Spijkenisse en Maassluis. "In Spijkenisse zijn we altijd kampioen in het volbouwen van weilanden met voornamelijk laagbouw geweest," zegt René. "Veel Rotterdammers verruilden de afgelopen decennia de stad voor een eengezinswoning in Spijkenisse en Hellevoetsluis. Maassluis is echt nog een oude plaats met veel flats en sociaal woningbezit. Veel zes breed en vier hoog, vanwege de naoorlogse woningnood in de jaren vijftig uit de grond gestampt."

### Core business

"Onze opgave is om mensen met een smalle beurs van een betaalbare woning te voorzien," vervolgt hij. "Dat is onze core business. Dat is het altijd geweest, we hebben nooit gekke dingen gedaan zoals dure grondaankopen of andere zaken die niet bij de kerntaak van een woningcorporatie passen. In die zin raakt de nieuwe Woningwet ons niet."

### Betaalbaarheid

Betaalbaarheid is voor Maasdelta een nieuw speerpunt in haar beleidsplan 2016-2020. "We zien dat onze huurders in toenemende mate minder makkelijk de huurverhogingen kunnen betalen, met als risico dat je je doelgroep gaat missen. Sturen op betaalbaarheid is dus goed voor onze huurders, maar wij hebben er zelf natuurlijk ook economisch belang bij dat onze woningen verhuurd zijn. Naast betaalbaarheid zetten wij fors in op het verbeteren van ons woningbezit door zowel nieuwbouw als renovatie. In Sluispolder slopen we een flat om er koop- en huurwoningen terug te bouwen. De koopwoningen worden getenderd op de markt en ontwikkeld door marktpartijen. Zo hebben we onze herstructureringsopgaven altijd opgepakt. De strengere woningwet heeft voor ons wat dit betreft ook geen impact."

### Wonen en zorg

"De laatste vijf jaar hebben we ook veel gedaan op het gebied van wonen en zorg, zoals het realiseren van een verpleegvoorziening in een plint. Wij zorgen voor de stenen, een ander voor de zorg." Als voorbeeld noemt René de Idahoeve in Tiengemeten. "In deze uiterst rustige woonomgeving huisvest stichting Parnassia Bavogroep een aantal cliënten met niet-aangeboren hersenletsel. Tiengemeten telt maar een paar huisjes en is alleen lopend, op de fiets of met een pont te bereiken. Ik ben geen medicus, maar voor mensen met hersenletsel is het heilzaam om in een dergelijke rustige omgeving te kunnen wonen."

### Spiegel

Maasdelta presteert boven de maatschappelijke norm, maar het kan altijd beter, vindt René. "De invloed van huurders en

gemeenten wordt groter op Maasdelta. Dat betekent dat we de communicatie met hen ook beter en professioneler moeten organiseren. Ook het nakomen van afspraken kan beter." De reden om eens naar het functioneren van de eigen organisatie te kijken houdt nauw verband met de enorme opgave die Maasdelta heeft. "We waren volop bezig met bouwen en beheren. We realiseerden 500 woningen per jaar en dat is best veel voor een corporatie van onze omvang. Toen kwam er een moment dat we vonden dat we onszelf eens goed in de spiegel moesten bekijken. Werkte onze organisatie eigenlijk wel goed? Door onze fusie waren we weliswaar één Maasdelta, maar het werk gebeurde voornamelijk decentraal."

### Centraliseren

Maasdelta heeft drie jaar de tijd genomen om te centraliseren. Het inrichten van een centraal KCC is daarin cruciaal gebleken om processen te uniformeren en het werk efficiënter te doen, legt René uit. "Op alle vestigingen hadden we bijvoorbeeld een afdeling incasso, nu regelen we dat centraal en procesgestuurd. Door het afstoten van de vestigingen en het centraliseren van mens en werk hoeven we alles maar één keer in plaats van drie keer te doen. Een klant komt bovendien toch niet meer naar de vestigingen om een nummertje te trekken en in de rij te staan. Bijna alles gaat tegenwoordig digitaal."

### KCC-project

"Het KCC-project kende vier pijlers: processen, inhoud van de dienstverlening, mensen en systemen," legt Madelon Spee, projectleider KCC, uit. "Voor dat laatste maken wij



>>

# EEN ICT PARTNER MET VERSTAND VAN ONS WERK DAT IS WAT IK ZOEK!



Wij leveren specifieke ERP applicaties, kantoorautomatisering en overige applicaties vanuit ons buitengewoon veilige datacenter. Inclusief beheer en gegarandeerde uptime. Wij zorgen voor uw ICT met grip op de kosten.  
**MEER WETEN?** Bel ons voor een vrijblijvende afspraak of bezoek onze website.

- Meer dan 1.300 werkplekken en 150 applicaties in beheer
- **100% FOCUS OP DE WONINGCORPORATIE- EN VASTGOEDMARKT**
- Uniek: met onze roots in uw branche spreekt Residenz ICT uw taal



residenz ict | 035 - 528 21 51 | info@residenz-ict.nl | residenz-ict.nl

(g)een wolkje aan de lucht

sinds 1 januari van dit jaar gebruik van het KlantVolgSysteem (KVS) van Zig Websoftware. Dit systeem zorgt ervoor dat alle gegevens uit onze onderliggende systemen – BIS NOA van NCCW en SAP/Ctac voor dagelijks onderhoud – op een overzichtelijke wijze bij elkaar worden gebracht. Tweeëntwintig KCC-medewerkers beantwoorden dagelijks de eerstelijns vragen, leggen klantcontactgegevens op een gestructureerde wijze vast en zetten procesformulieren in voor de overdracht naar de tweede lijn. Alle informatie is daarmee op alle plaatsen in de organisatie in te zien en te gebruiken.”

## Toenemende efficiency

Het centraliseren van Maasdelta en de inrichting van een KCC heeft ertoe geleid dat het werk met minder formatieplaatsen en tegen lagere kosten kan worden gedaan. “Ook het aantal KCC-medewerkers zal door toenemende efficiency nog wel wat teruglopen,” verwacht Madelon. René vult aan: “Uiteindelijk willen we naar een totale organisatieomvang van 155 fte. Deze teruggang in formatieplaatsen gaat bij ons niet gepaard met ontslagen. We nemen al jarenlang mensen in tijdelijke dienst aan waardoor je het personeelsbestand makkelijker kunt aanpassen aan wat nodig is.”

## Outsourcen

Hij vervolgt: “Ook besparen we fte’s door een deel van ons werk te outsourcen, zoals het VVE-beheer en het beheer voor derden. We hebben een kleine onderhoudsdienst die de ‘snelle’ klussen doet. De rest van het onderhoud besteden we uit. Ook op dat laatste punt hebben we een efficiencyslag doorgevoerd door nog maar met één hoofdaannemer te werken. Je hebt dus minder opzichters nodig en ook aan de administratieve kant kost het minder arbeid. In plaats van honderden facturen van allerlei bouwbedrijven krijgen we nu periodiek een factuur.”

## Beter en sneller

De medewerkers van Maasdelta zijn heel positief, zowel over de nieuwe centrale organisatievorm als het KCC en het gemak waarmee alle informatie met het KVS inzichtelijk wordt gemaakt. Madelon: “Uiteindelijk moet deze werkwijze ervoor zorgen dat onze klanten ook beter en sneller worden geholpen. We willen tachtig procent van alle vragen in het eerste contactmoment kunnen afhandelen.”

## Klantportaal

Nu het KVS zorgt voor uniforme beantwoording van vragen,



is de weg ook vrij om dit online beschikbaar te stellen aan klanten. “We hebben er bewust voor gekozen het klantportaal van Zig Websoftware pas in 2017 te implementeren,” zegt Madelon hierover. “Je kunt huurders maar één keer overtuigen. Ze adopteren alleen iets nieuws als het echt voordeel oplevert. Je product moet dus staan als een huis. Nu we als KCC eerst zelf intensief met een KVS werken, kunnen we goed ervaring opdoen. Wat wij gebruiken moet honderd procent kloppen, want klanten gaan straks dezelfde informatie zien en kunnen straks bepaalde data 24/7 aanpassen. Uiteindelijk zal online dienstverlening zeker leiden tot minder telefoonverkeer en dus meer efficiency in onze bedrijfsvoering.”

## Horizon

“Geld besparen was niet onze drijfveer – we zijn financieel heel sterk – maar je moet als corporatie je werk altijd beter en efficiënter willen doen,” vat René samen. “We hebben twee stippen aan de horizon. De eerste stip was het centraliseren. Daarmee hebben we nu al dertig fte’s bespaard. De tweede stip is van Maasdelta een procesgerichte organisatie maken. Het KCC is daarin voor alle processen het uniforme startpunt. Een goed begin is het halve werk.” ■



## Woningbouwvereniging Reeuwijk: Uitbesteden dagelijks onderhoud brengt stabiliteit en efficiency

Is de bedrijfsvoering van een woningcorporatie met zeven personeelsleden en duizend woningen gezond te houden? En zo ja, hoe doe je dat dan?

CorporatieGids Magazine vroeg het aan Vincent van Luit, directeur-bestuurder bij Woningbouwvereniging Reeuwijk.

"Het is soms als over ijsschotsen lopen." Een gesprek over fuseren, samenwerken en uitbesteden als scenario's voor continuïteit.

Vincent van Luit is gepokt en gemazeld in de corporatiesector. Al bijna vijf jaar is hij directeur-bestuurder bij Woningbouwvereniging Reeuwijk, een kleine vereniging met duizend woningen. Daarvoor werkte hij negen jaar in de Zaanstreek bij Parteon en haar rechtsvoorgangers. Weer daarvoor werkte Vincent vijftien jaar voor grote Amsterdamse woningcorporaties.

### Klei

"Bij Parteon heb ik fusie op fusie meegemaakt. Ik denk dat die corporatie misschien wel een optelsom is van dertig kleine woningcorporaties. Ik merkte dat ik op het laatst alleen nog maar aan het vergaderen was en dat ik verder op afstand kwam te staan van de huurders. Toen ze hier in Reeuwijk een directeur-bestuurder zochten, zag ik daarin een kans om weer écht met de voeten in de klei te kunnen staan."

### Toetsenbord

Vincent kon gelijk de mouwen opstropen. "Bij mijn aanstelling vroegen ze: kun je ook nog 'dit'." Vincent beweegt zijn vingers snel boven het tafelblad en lacht. "Ze bedoelden of ik zelf ook met een toetsenbord overweg kon."

In Reeuwijk moest het nodige gebeuren, constateerde Vincent al snel. "De vereniging had jaren stilgestaan. Het bestuurlijke werk werd voor mijn aanstelling nog door vrijwilligers gedaan. Als bijbaan runden ze de bedrijfsvoering van de woningbouwvereniging. Dat is toch best complex, met alle eisen rondom financiering en wet- en regelgeving, en bleek ook niet langer houdbaar."

### Professionalisering

De acht personeelsleden van Woningbouwvereniging Reeuwijk zagen in de komst van Vincent dat er nu wel degelijk wat ging gebeuren. "We hebben in de afgelopen jaren in het kader van professionalisering een mooie slag gemaakt," zegt de directeur-bestuurder trots. "We hebben op een woningvoorraad van duizend woningen de laatste jaren tien procent toegevoegd. Dat is best veel en het zijn allemaal woningen met een goede verhouding in prijs en kwaliteit. Ook hebben we een Thomashuis en een Herbergier in het voormalige gemeentehuis gerealiseerd."

### Opgave van veertig miljoen

Maar daar blijft het niet bij, vertelt Vincent verder. "We hadden een risicovolle projectenportefeuille en daar hebben we verregaande afspraken over kunnen maken met een commerciële projectontwikkelaar. Eén derde van ons bestaande bezit – met name eengezinswoningen uit de jaren vijftig en zestig – is nu echt op aan het raken. Voor sloop, renovatie en nieuwbouw hebben we een opgave van veertig miljoen te verzetten. Dat is best fors voor een vereniging met zeven medewerkers."

### Fusieplannen

Amper met de voeten in de klei komt het onderwerp fusie ook in Reeuwijk op de agenda. "Een fusie van onze vereniging met Mozaïek Wonen in Gouda zou de continuïteit van de volkshuisvestelijke opgave een enorme impuls geven en bovendien een gezamenlijke besparing opleveren van 550.000 euro per jaar," rekt Vincent voor.

### 'Blijf af'

Maar de benodigde instemming van minimaal negentig procent van de leden van de vereniging werd niet gehaald. "Misschien deden we het wel te goed," zegt Vincent daarover. "Ondanks het begrip van onze leden voor de ratio van onze fusie-overweging zijn ze bovenal tevreden over onze dienstverlening. 'Blijf van onze vereniging af' was het motto. Je ziet dan toch een beetje de strijd die er leeft tussen het dorpse Reeuwijk en het stadse Gouda." De fusie is van de baan.

### Ijsschotsen

"Ik had zelf voor een fusie willen kiezen," zegt Vincent en doelt daarmee op het bestaansrecht van de kleine organisatie in de snel veranderende wereld. "De verplichtingen die je hebt met een team van acht mensen is eigenlijk te groot. Het voelt soms als over ijsschotsen lopen. Wanneer er in onze organisatie één medewerker langdurig uitvalt, is de impact enorm. Ondertussen komen er steeds meer nieuwe taken op ons af, waaronder ook ICT-vraagstukken als digitalisering. Enerzijds weet je dat je er misschien minder kwetsbaar door wordt, anderzijds is het gewoon te kostbaar. Dat is een spagaat."

### Samenwerken

"Nu fusie geen optie is voor de behoefte aan stabiliteit, efficiency, kennis en vernieuwing van het woningbezit, proberen we deze doelen te bereiken in samenwerking met Mozaïek Wonen," vertelt Vincent verder. "Onze grote broer in Gouda is ook bezig met een efficiencyslag en daar is de organisatie op sommige plaatsen misschien te dun. Met behoud van identiteit en het vertrouwde gezicht naar de huurders kunnen we in samenwerking wel slimmer omgaan met onze backoffice activiteiten, zoals beleid, ICT, P&O en meer. Je kunt veel van elkaar leren."

### Uitbesteden

Het uitbesteden van klein dagelijks onderhoud is daarvan een concreet voorbeeld. "Mozaïek Wonen doet dat al een aantal jaar succesvol met drie hoofdaannemers," weet Vincent. "Bij het toetsen van de fusieplannen bij onze huurders kwam duidelijk naar voren dat ze de vertrouwde koppen van de lokale aannemers waarmee wij werken hoog op de agenda hebben staan. Ook de flexibiliteit die de lokale aannemers hebben, wordt op prijs gesteld. Huurders geven hier zonder probleem hun sleutel af aan de aannemer. Het vertrouwen is groot dus zomaar zaken doen met de aannemers in Gouda was geen optie."

>>

## CHECKING APPS



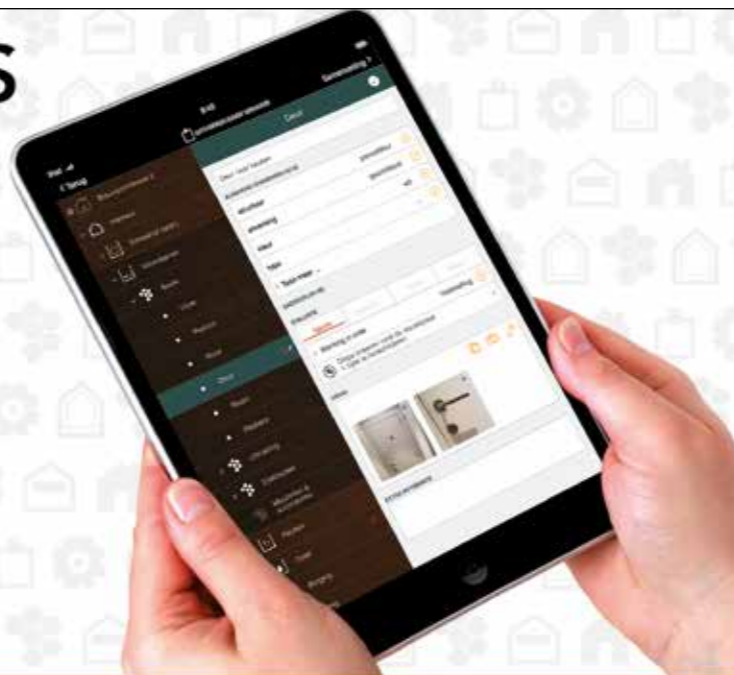
Room Inspector



Rental Inspector



Building Inspector



Ontdek ons uitgebreid aanbod aan innovatieve Apps, onmisbaar voor de professionele vastgoedbeheerder. Bij Chapps begrijpen we dat een huurinspectie verschilt van een kamerinspectie, en van een bouwinspectie. Daarom hebben we een reeks unieke en functionele "Next Generation" Apps ontwikkeld die elk een specifiek type van inspectie ondersteunen. We weten dat je nood hebt aan een geavanceerde en professionele tool. Kies daarom voor Chapps; een volledige en professionele oplossing die je toelaat Slim, Snel en Accuraat te werken.

SLIM | SNEL | EN ACCURAAT  
www.Chapps.com | Discover@Chapps.com

## PAM HÉT PORTFOLIO EN ASSETMANAGEMENT MODEL

[www.bataviagroep.nl](http://www.bataviagroep.nl)

Huurdersportaal | Kennisbank | Klantvolgsysteem  
Aanbodportaal | VIM Vastgoedportaal | Taxatiemanagement Model  
Portfolio- en Assetmanagement Model | Website



preferred supplier voor klein dagelijks onderhoud aan ons bezit. Huurders kunnen 24/7 reparatieverzoeken doorgeven en zelf in tijdblokken afspraken maken wanneer de – vertrouwde – aannemer langs kan komen. Ze bellen hetzelfde nummer en komen via een keuzemenu automatisch bij het callcenter van MainPlus uit."

### Impact bedrijfsvoering

Op de vraag welke impact het uitbesteden van klein en dagelijks onderhoud heeft op de bedrijfsvoering van zijn kleine organisatie, zegt Vincent: "De service richting huurders is enorm verbeterd. We hebben strakker toezicht op de kwaliteit van het werk, de afhandeling van reparatieverzoeken en een betere kostenbeheersing. Er is echt een administratieve last van onze schouders afgevallen. Denk alleen al aan de afhandeling van een kleine tweeduizend facturen van de aannemers. Nu krijgen we periodiek een factuur van MainPlus."

### Besparing fte

Over de impact voor het eigen personeel zegt hij: "We zaten wel met het feit dat we één medewerker in dienst hadden die ongeveer veertig procent van haar tijd bezig was met aannemen van reparatieverzoeken. Ik heb toen met MainPlus afgesproken dat ze voor dat deel zou worden overgenomen. Ik zou anders mijn efficiencydoelstelling niet halen. Dat klikte uiteindelijk zo goed dat deze medewerkster fulltime in dienst is getreden bij MainPlus en ook als technisch opzichter aan de slag is gegaan. Voor ons is de besparing van één fte op duizend woningen echt enorm. Nu we zelf geen reparatieverzoeken meer aannemen – er kwamen gedurende de dag toch geregeld huurders voor binnenlopen – kunnen we ook af met beperkte openingstijden. Voortaan zijn we alleen nog 's ochtends open."

### Business case

Volgens Vincent is de business case voor het uitbesteden van klein dagelijks onderhoud voor alle woningcorporaties makkelijk te maken. "Niet alleen uit oogpunt van efficiency en kostenbeheersing, maar ook vanwege verhoging van de kwaliteit en service richting je huurders. Als woningcorporatie word je vooral beoordeeld op de afhandeling van reparatieverzoeken. Als je dat goed organiseert is je klant tevreden. Angst voor het verlies van het contact met de klant zit niet op dat onderdeel. We zaten op een negen voor klanttevredenheid, maar gingen hierin ook erg ver. Wat mag een negen kosten? Als je gaat voor betaalbaarheid dan is een dikke zeven ook goed. We hebben sinds een half jaar een huurdersvereniging en tijdens de laatste vergadering kregen we nog net geen applaus. We zitten in een andere tijd. De personeelslasten die ik nu jaarlijks uitspaar kan ik ergens anders voor inzetten. Waarom zou je zelf alle expertise in huis halen als je dat – misschien wel zelfs beter – met marktpartijen kunt regelen?" ■

### Aannemerscollectief

"Wij hebben toen georganiseerd dat onze lokale aannemers een collectief zouden vormen, waarmee wij afspraken konden maken over klein en dagelijks onderhoud," vertelt Vincent verder. "Nu zijn het allemaal vrij traditionele kleine aannemers, waarbij de directeur ook de timmerman is. Ik zag dat mijn wens om te werken met één contract en één contactpersoon richting de woningbouwvereniging niet van de grond kwam."

### Contractpartner

Toen kwam MainPlus – die ook voor één van de onderhoudspartners de onderhoudswerkzaamheden voor Mozaïek Wonen organiseert – op zijn pad, zegt Vincent. "Ik heb ze gevraagd of zij ook tot afspraken konden komen met onze lokale aannemers. Wat ons niet lukte, hebben zij wel opgelost en daarmee gezorgd voor continuïteit en stabiliteit van klein dagelijks onderhoud. MainPlus heeft nu een contract gesloten met onze lokale aannemers. Deze partijen zijn





Een integraal systeem voor vastgoedbeheer en financiële administratie

45 jaar ervaring met automatisering van vastgoed en financiële administratie

Controleer en verlaag uw bedrijfs- en onderhoudskosten sneller



IT kwaliteit helder en transparant

cepo.nl



bridging IT & users



# CorporatieGids LIVE: Jaarlijkse kennisinjectie voor de corporatieprofessional

Als corporatieprofessional zorg je ervoor dat je op de hoogte bent van de laatste ontwikkelingen in jouw vakgebied. Doe je dat het liefst op een efficiënte manier? Bezoek dan de **CorporatieGids LIVE** kennisdag op 7 april in Expo Houten. Deelname is gratis!

De CorporatieGids LIVE Kennisdag biedt corporatiemedewerkers op één dag de keuze uit maar liefst 45 kennissessies van leveranciers en adviseurs uit de sector. De vakgebieden waar de kennissessies betrekking op hebben zijn Onderhoud/Vastgoed, Wonen, Financiën, Communicatie, Bedrijfsvoering & ICT. "De CorporatieGids LIVE Kennisdag is een snoepwinkel voor de professional op zoek naar informatie," zegt organisator Paul Tuinte. "Je kunt zelf online je programma naar smaak samenstellen en uitbreiden tot maar liefst vijf kennissessies. De eerste sessiereeks begint om 10.00 uur en de laatste start 14.15 uur. We hebben dus zoveel als mogelijk geprobeerd om er een filevrij programma van te maken."

### Hoe werkt het?

"De kennissessies duren 45 minuten en zijn zoveel als mogelijk per aandachtsgebied gegroepeerd en volgtijdelijk gepland. Na elke sessie is er een korte pauze van 15 minuten. Onder het

genot van een kop koffie, thee of iets fris is er dan gelegenheid om te netwerken met collega-vakgenoten. Tussen 12.45 en 13.15 uur serveren wij bovendien een heerlijke lunch.

### Alle vakgebieden

"Ongeacht in welk vakgebied je als corporatieprofessional werkzaam bent, er zitten altijd zeer interessante kennissessies tussen," zegt organisator Martin Barendregt. "Ons advies is ook om intern collega's te mobiliseren en samen af te reizen naar Expo Houten. Neem je collega's dus mee! Je kunt zo samen op een efficiënte manier kennis opdoen."

### Aanmelden

Voor het programma en gratis aanmelden, ga naar [www.corporatiegids.nl](http://www.corporatiegids.nl). In het menu vind je de koppeling naar CorporatieGids LIVE.

10.00 UUR

**Axxioma**  
Verbeteren van dienstverlening: 'Wij maken er een zaak van'

**PCA Mobile**  
Uw huurders 24/7 online bedienen in het indienen én plannen van reparatieverzoeken, ook voor uw ketenpartners?

**Data B. Mailservice**  
MijnOverheid en woningbouwcorporaties, al een succes in 2016?

**HB Software**  
Hoe haal je op een eenvoudige manier informatie(data) uit Dynamics Empire of Tobias AX?

**Seneca**  
Het Sociaal Intranet als verbindende factor

11.00 UUR

**Centric**  
Uniform uw bedrijfsregels laten uitvoeren door uw medewerkers. Een utopie?

**Itris**  
Rentree klantcase: Digitaal, Digitaler, Het Digitaalst!

**Axians**  
Processen automatiseren op basis van VERA, hoe werkt het in de praktijk

**Chapps Inspector**  
Ontdek Chapps! Dé professionele inspectie applicatie voor uw mutatieproces

**Batavia Groep**  
Is uw organisatie klaar voor transparante communicatie met huurders?

12.00 UUR

**ViaData Mobile Solutions**  
'Omdat service altijd beter kan: Connect-It'

**DeltaConsulting**  
Succesvol Digitaliseren is Integraal Veranderen, ook weten hoe dat moet?

**Blue-Mountain**  
presenteert KATOOMBA. Hét business intelligence platform voor woningcorporaties

**Motion10**  
Office 365 en SharePoint Online bij Patrimonium: Adoptie en een broodje kroket verhaal

**AvW2**  
LEAN Management: uw organisatie in beweging en grip op prestaties en kosten

13.15 UUR

**Kubion**  
Verleidelijk eenvoudig

**Reasult**  
Van marktwaarde naar asset-management; Reasult toont drie voorbeelden uit de praktijk

**Aareon**  
The Front Office eXperience

**SKARP**  
Stuur- en verantwoordingsinformatie uit de cloud!

**MainPlus**  
Juist grip door uitbesteden?

14.15 UUR

**CNS**  
Standaard-rapporten; een verrijking?

**VVA informatisering**  
Orde in de chaos met Enterprise Content Management

**Movin'U**  
Klantcase De Alliantie: Ketensamenwerking in de praktijk

**Unexus**  
Is uw corporatie klaar voor click-call-face?

**cegeka-dsa**  
ICT-projecten duren te lang en zijn te duur

10.00 UUR

**HC&H Consultants**  
Digitale transformatie bij woningcorporaties: lekker bezig! ... Toch?

**ETTU**  
De Digital Workplace in Office 365 voor woningcorporaties

**Zig Websoftware**  
2C + AR + BPM = Verhoogde Customer Experience?

**Incit**  
(Samenwerkende) woningcorporaties bereiken méér met Incit Xpand

11.00 UUR

**Andersom**  
Is jouw organisatie wel klaar voor digitalisering?

**Square DMS**  
De schijf van vijf voor 'Return on investment'

**Ctac**  
Big Data op een bierviltje!

**Casix**  
Alleen maar blij gezichten bij corporaties en aannemers

**CEPO**  
"The Money Pit". Eye-opener om betere kosten-calculaties te kunnen maken voor uw eigen IT projecten

12.00 UUR

**Umbrella**  
Klantportaal 2.0 – selfservice, chat en whatsapp

**Condor**  
Innovatie door integratie: de corporatie in control!

**Vastware**  
BIM biedt business voor beter beheer!

**NCCW**  
7 redenen waarom jouw klanten, leveranciers en medewerkers gelukkig worden

13.15 UUR

**NEH Shared Services**  
Is uw corporatie klaar voor de WBP als basis voor de Europese Privacy Verordening in 2017?

**Techxx**  
Digitale communicatie met uw klant, een zorg minder!

**Hoffman Krul & Partners**  
Dat hadden we niet afgesproken! Hoe zorgt u ervoor dat uw leveranciers presteren?

**Audittrail**  
Bent u al privacy compliant anno 2016?

14.15 UUR

**Van Dinther**  
E-Content ECM: eenvoudig, compleet en betaalbaar!

**Residenz ICT**  
Digitaliseren? Hoe brengen we alles bij elkaar? Over toegevoegde waarde en ESB uit de Cloud

**ProlImpact**  
De online corporatie anno 2016

**Notapp**  
De Alliantie blij met stroomlijnen verkoopprocessen dankzij Corporatieportaal van Notapp



**Adviesbureau voor  
concrete resultaten** in bedrijfsvoering

*De KPI kwartaalrapportage: elke dag tevreden naar huis!*

In **korte tijd** een KPI-rapportage die **inzicht** geeft in de geleverde prestaties en de bijdrage daarvan aan de strategische doelen.

**Janine Gerardts, bestuurder van de Veste** - "De KPI rapportage helpt ons om met elkaar in gesprek te gaan over welke activiteiten waarde toevoegen. En draagt bij aan een succesvolle implementatie van de vernieuwde strategie"

**Maarten van Gessel, bestuurder van Ons Huis** - "de KPI rapportage brengt focus. De Raad van Toezicht wordt beter ondersteund in hun toezichthoudende rol en MT vergaderingen zijn aanzienlijk korter door de structuur die de rapportage biedt.

#### **AvW2**

**Aantoonbare resultaten bij woningcorporaties op het gebied van**

- **Lean** Management - direct meetbare resultaten
- **Prestatie** Management - sturen op resultaat
- **Informatie** Management - samenhang, inzicht en overzicht

**Jos Vervoort:**

*"Het is onze aanpak waardoor mensen enthousiast worden en waardoor we resultaten boeken."*



## Erik Beets (Patrizia): Scheefwonen frustreert geldstroom buitenlandse investeerders

Buitenlandse beleggers staan te popelen om miljarden in Nederlands vastgoed te investeren. Het fenomeen scheefwonen lijkt die geldstroom naar de woningmarkt echter ernstig te frustreren. "Wet- en regelgeving geven hier onvoldoende een oplossing voor." Dit zegt **Erik Beets**, head of Asset Management van **Patrizia**, het bedrijf dat als Investment Manager optreedt voor buitenlandse beleggers met interesse in Nederlands vastgoed. Een gesprek over het benutten van business cases in de woningmarkt.

## Een sociale corporatie is een digitale corporatie

DeltaConsulting  
van strategie naar resultaat

Meer tijd voor de huurders die het nodig hebben, minder tijd voor huurders die het zelf kunnen. En beide doelgroepen tevreden!

Ons concept van de interactieve website met doorvertaling naar de klantprocessen maakt dit waar. Wij realiseren dit samen met onze klanten.

De besparing in tijd zet je in voor gesprekken op maat en voor afspraken op verzoek van de huurder. En natuurlijk kan dat ook bij de huurder thuis. Volgens onze klanten is op deze manier 80% digitaal en 20% face-to-face de communicatiemix van de nabije toekomst.

Wilt u uw digitale mogelijkheden verder verkennen? We komen graag langs om samen te kijken naar de mogelijkheden en impact op uw organisatie.

DeltaConsulting ondersteunt in de realisatie van uw (digitale) ambities.



### CONTACT

Menno de Jong, menno.de.jong@deltaconsulting.nl  
06 21 54 6040  
Roland Baks, roland.baks@deltaconsulting.nl  
06 30 13 1823  
www.deltaconsulting.nl



"Patrizia werkt met name voor buitenlandse beleggers," begint Erik het gesprek. "Ongeveer 85 procent van de meer dan tweehonderd investeerders zijn Duitsers, de rest overige Europeanen, Aziaten en Noord-Amerikanen. In totaal beheren wij 28 fondsen en verschillende zogenaamde 'directe mandaten' en hebben daarmee circa zeventien miljard assets onder management. We hebben meer dan achthonderd medewerkers en zijn in dertien Europese landen actief. Waaronder Nederland."

### Hetzelfde vak

Patrizia Nederland – of zoals Erik het noemt: het Nederlandse platform voor Patrizia – is sinds de start van de onderneming in juni 2014 gegroeid tot inmiddels veertien medewerkers. "Wat wij in Nederland doen is onderdeel van de Europese strategie van Patrizia," zegt Erik. "Dat is een strategie waarbij lokaal ondernemerschap, lokale kennis en een eigen netwerk van mensen moet zorgen voor het benutten van de kansen in de markt. Welke stenen wij in Nederland kopen, bepalen we zelf." Voor zijn overstap naar Patrizia werkte Erik zes jaar voor woningbelegger Vesteda en daarvoor voor ING Real Estate en ontwikkelende bouwers. "We beoefenen hetzelfde vak als woningcorporaties, maar vullen het op een andere manier in."

### Bekendste wapenfeit

Bekendste wapenfeit van Patrizia in de corporatiesector is natuurlijk de overname van een deel van de Vestia-portefeuille. "Daarmee zijn we feitelijk actief geworden in de sociale corporatiesector. Tweederde van de overgenomen 5500 Vestia-woningen is namelijk blijvend gereguleerd sociaal vastgoed," zegt Erik en voegt eraan toe: "Eén derde is in potentie te liberaliseren."

### Vastgoedstrategie

Op de vraag hoe de vastgoedstrategie van Patrizia eruit ziet, zegt Erik: "We zijn een investment manager voor voornamelijk Duitse investeerders met interesse in de Nederlandse vastgoedmarkt. Dat is in de regel bestaand woningbezit van, bijvoorbeeld, woningcorporaties. Wil je volume maken, dan moet je wel naar bestaand bezit kijken. Anderzijds kijken we voor onze investeerders ook naar marktkansen zoals nieuwbouw." Dat heeft onder andere geleid tot de samenwerking in de ontwikkeling van 600 woningen nabij het Haga Ziekenhuis aan de Haagse Leyweg. Patrizia werkt hierin als belegger samen met bouwbedrijf Heijmans en een woningcorporatie, waarvan de naam nog niet kan worden genoemd.

### Randstad en grote kernen

Patrizia heeft overigens niet alleen de focus op de Randstad, al deed de aankoop van de 5500 Vestia-woningen en nieuwbouw in Den Haag dat wel vermoeden. "Alle grote kernen in Nederland hebben onze interesse," verduidelijkt Erik. "De vraag lijkt het grootst in het middensegment, maar een gezond economisch en demografisch vooruitzicht zijn bepalend voor wat aantrekkelijk is. Sociale woningen tot 710 euro zijn bij ons geen speerpunt, maar als wij er een goede business case in zien, waarom zouden we het dan niet doen? Uiteraard met de wetenschap dat de Woningwet zwaar op die categorie woningen leunt." Naast woningen in vooral het middensegment ziet Patrizia ook kansen in de seniorensector.

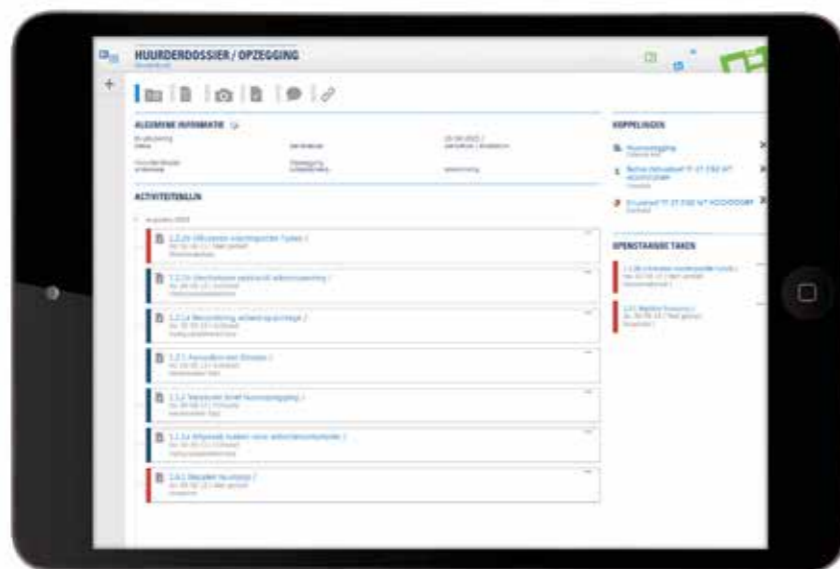
### Samenspel

Door de nieuwe Woningwet zullen corporaties zich meer gaan focussen op de volkshuisvestelijke doelstellingen. "Ik denk dat woningcorporaties en particuliere beleggers elkaar meer gaan aanvullen," zegt Erik.

>>

## Uw verhuurmutatieproces volledig digitaal met KlantVenster!

Techxx  
LAAT ICT VOOR U WERKEN!



Papierloos

Dossiergericht

Kostenbesparend

Klantgericht

Transparant

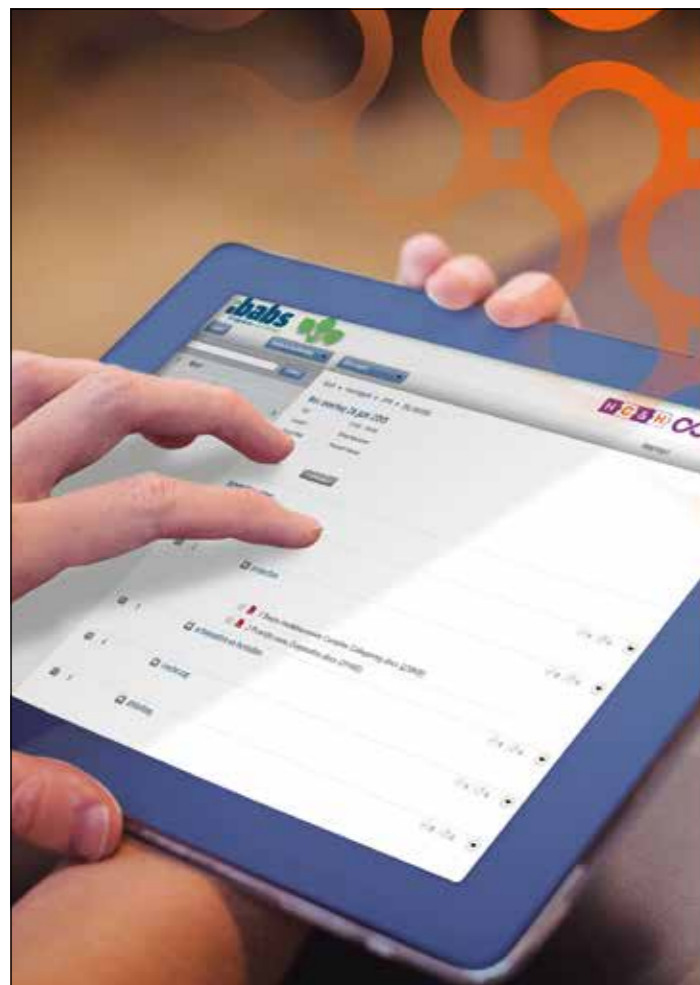
Signalerend

Mobiel

DOWNLOAD DE BROCHURE OF VRAAG EEN DEMO OF REFERENTIEBEZOEK AAN OP [WWW.TECHXX.NL](http://WWW.TECHXX.NL)

Klant  
Venster

SharePoint



## HC&H Connect: het nieuwe verbinden.

HC&H Connect staat voor 'verbinding'. Wij zorgen voor de verbinding tussen vraag en aanbod. HC&H Connect kiest er bewust voor om haar dienstverlening te focussen op de capaciteit en kunde betreffende digitalisering binnen de corporatiebranche. Wij ondersteunen een groot aantal corporaties om stappen te maken als het gaat om digitalisering, bijvoorbeeld met papierloos vergaderen. Digitalisering vergt een nieuwe manier van werken en zorgt voor verandering. Het is dan ook van groot belang om uw corporatie en vooral uw medewerkers aan te laten sluiten op deze verandering. Wij ondersteunen u daarbij middels trainingen en door inzet van tijdelijke extra capaciteit.

**HC&H connect**

Veldoven 11 > 3342 GR > Hendrik-Ido-Ambacht  
T 078-6810804 > connect@hcnh.nl > www.hcnh.nl

"De vraag is echter of het huidige woningmarktsysteem voldoende functioneert om dat samenspel goed tot wasdom te brengen. Het woningwaarderingstelsel belemmert de marktwerking, er zijn grote regionale verschillen en we hebben te maken met scheefwonen. Een groot deel van de bestaande voorraad wordt bewoond door mensen die uit financieel oogpunt niet in aanmerking komen voor een sociale huurwoning. Bovendien is een groot deel van de sociale huurwoningen in potentie geschikt voor het middensegment. Nieuwe wet- en regelgeving geven inmiddels meer ruimte om scheefwonen op te lossen."

"Als dat succesvol uitpakt, gaat de programmering er anders uitzien," voorspelt Erik. "We willen allemaal graag bouwen waar de vraag is, maar of de nieuwe wet- en regelgeving de scheefwoningproblematiek structureel oplost is onduidelijk. Iemand in Amsterdam-Zuid, die sinds zijn studententijd in een sociale huurwoning woont, gaat er echt niet uit voor een huurverhoging van vijftig euro per maand."

### Campuscontracten

Wetgeving zal moeten worden aangepast zodat je kunt voorkomen dat iemand ongeoorloofd in een sociale huurwoning woont, vindt Erik. "Studentenhuisvesters hebben het met hun campuscontracten wat dat betreft slimmer opgelost. Studie klaar? Dan de woning verlaten alstublieft. Maar voor de reguliere huursector is dat niet zomaar even geregeld. Dat is een klus voor de minister."

### Gelukszoekers

Het beeld van – opportunistische – buitenlandse beleggers als opkopers van corporatiewoningen wordt niet door iedereen bejubeld. "Die gelukszoekers zijn er in het begin wel geweest, maar het momentum voor hen is alweer voorbij. Het beleggingsprofiel van woningen en het rendement dat daarmee is te maken past vooral bij institutionele investeerders. Wil je zeven procent rendement? Dan heb je in dit marktsegment niets te zoeken."

Volgens Erik is angst voor snel oplopende huren of onbereikbare huurbazen ongegrond. "Bij de aankoop van het Vestia-bezit is hier veel aandacht voor geweest. Los van het feit dat woningcorporaties huurverhogingen ook niet schuwen, is over dit aspect veel overleg gevoerd met gemeenten en de huurdersorganisatie LHV. Huurders genieten van huurbescherming, dit is vastgelegd in het huurcontract en de wetgeving. Ik denk dat onze huurders over het algemeen weinig gemerkt hebben van de overgang naar ons als nieuwe eigenaar. In samenwerking met de Woonbond is een huurdersorganisatie opgericht die de belangen van alle huurders van Patrizia behartigt. Verder kijken wij ook heel goed naar het marktmechanisme. Echt niet elke woning kan zomaar een hogere huurprijs krijgen. Dat accepteert de markt simpelweg niet. Dat zou tot leegstand kunnen leiden en dat is allerminst in het belang van de huurder, verhuurder en investeerder."



### Beheer uitbesteed

Het technisch, administratief en commercieel beheer van het woningbezit heeft Patrizia uitbesteed aan MVGM. "We zochten naar een property manager met landelijke dekking en hebben die in MVGM gevonden," legt Erik uit. "Ze hebben een serviceapparaat waarmee ze klanten te woord staan en helpen bij allerlei issues. Of klanten bedienen zichzelf via klantportalen. Er is er zelfs één speciaal voor oud-Vestia-huurders."

### Lage beheerlasten

Over de beheerlasten per VHE zegt Erik: "Ik schat dat we ongeveer dertig procent van de netto-huur kwijt zijn aan beheer. Door de lage huurprijzen lijkt dat hoog, maar in vergelijking met corporaties doen we het tegen relatief lage kosten. Om te zeggen dat ons model een blauwdruk voor de corporatiesector is, vind ik te kort door de bocht en zelfs arrogant. We oefenen hetzelfde vak uit, maar hebben een volstrekt ander bedrijfsprofiel, business model en doelstellingen."

### Vrijer bewegen

Een vergelijking tussen een partij als Patrizia of een woningcorporatie gaat dan ook mank, zegt Erik: "Wij kunnen ons veel vrijer bewegen in de vastgoedmarkt dan woningcorporaties. Scheiding van DAEB/niet-DAEB gaat aan ons voorbij. Ook maken wij geen prestatieafspraken zoals corporaties dat doen of moeten we ons houden aan woningmarktregio's. Prestatieafspraken maken wij wel: met institutionele beleggers en banken, waar we geld ophalen voor het aankopen van woningen."

### Vijf miljard

Dat geld is in grote mate beschikbaar, volgens berichten in de media meer dan vijf miljard. "Nu woningcorporaties niet zonder meer in de geliberaliseerde markt actief mogen zijn, is er meer een level playing field gekomen voor institutionele beleggers," zegt Erik. "Iedereen staat te popelen om de scheefwoners van passend bezit te voorzien. Grootste obstakels lijken voornamelijk de scheefwoners en de achterblijvende bouwproductie te zijn." ■



## HOE EENVOUDIG ONTSLUIT U UW INFORMATIE?

## TIJD VOOR INFO SUPPORT!

De Datarotonde helpt corporaties om gegevensuitwisseling te optimaliseren. Het ontsluiten en incorporeren van informatie binnen en tussen corporaties en stakeholders, ook buiten het domein, is hiermee eenvoudig, flexibel en op kosteneffectieve manier te realiseren.

**infoSupport**  
Solid Innovator

www.datarotonde.infosupport.com



## Nanny Huismans: 'Corporaties: start met vernieuwen en denk in kansen'

Ze was de jongste directeur-bestuurder in corporatieland en stond met haar frisse verschijning symbool voor de broodnodige lef en vernieuwing. Na de zoektocht voor een nieuwe uitdaging verruilt **Nanny Huismans** met gemengde gevoelens de corporatiesector en wordt sectorhoofd Sociaal Domein bij de **gemeente Eindhoven**.

Ze heeft één laatste boodschap: "Start met vernieuwen en denk in kansen."

**N**anny Huismans. Ze bracht met jeugdig elan haar onder toezicht verkerende Woningstichting Domus terug in veilig vaarwater, voerde succesvol een cultuurverandering door en scoorde bij de laatste visitatie een beoordeling waar menig corporatiebestuurder stil van wordt. Gewapend met bijna vijf jaar ervaring als directeur-bestuurder en met een succesvol afgeronde Master of Real Estate op zak, keek Nanny het afgelopen jaar uit naar een nieuwe stap in haar carrière in de volkshuisvesting.

### Telefoniste

"Ik ben geen type om ergens te blijven zitten om te zitten," start Nanny het gesprek over haar vertrek als directeur-bestuurder. Ooit op uitzendbasis begonnen als telefoniste bij Wonen Limburg, beklom ze de carrièreladder om uiteindelijk op verzoek van de Raad van Commissarissen bij Woningstichting Domus directeur-bestuurder te worden. Huurders, medewerkers, toezichthouders; iedereen liep weg met de home made bestuurder, wetende dat de dag dat Nanny toe zou zijn aan een nieuwe uitdaging vanzelf zou komen.

### Vervolgstap

"Die dag kwam inderdaad bijna anderhalf jaar geleden. De organisatie stond inmiddels weer als een huis, ik had mijn opleiding afgerond en was toe aan een nieuwe stap in mijn ontwikkeling. Ik heb dat ook open en transparant met mijn RvC besproken. Het is heerlijk werken wanneer je je ambities als directeur-bestuurder eerlijk met je commissarissen kunt delen. Die steunden dat ook en gunden mij een mooie

vervolgstap in de corporatiesector." Aldus geschiedde en het solliciteren op de post van directeur-bestuurder bij Randstedelijke corporaties werd in gang gezet.

### Dichte deuren

Maar van een hartelijk ontvangst of belangstelling voor het verhaal van de jonge bestuurster was geenszins sprake. Wilde niemand horen hoe ze haar organisatie – destijds behorend tot de dertig slechtst presterende corporaties – binnen een paar jaar heeft weten te transformeren naar een bovengemiddeld presterende corporatie? Aanbevelingen en hulp van Aedes-voorzitter Marc Calon en voormalig Aedes-directeur Jan Boeve ten spijt: de deuren van middelgrote woningcorporaties met vacatures voor de functie van directeur-bestuurder bleven voor Nanny gesloten.

### 'Te weinig senioriteit'

"Het is inderdaad frustrerend wanneer je niet je passie, ervaring en ideeën kunt delen. Ook al voldeed ik aan het profiel en had ik relevante ervaring, een uitnodiging voor een kennismakingsgesprek kwam er niet. Waar werving- en selectiebureaus mij graag wilden presenteren, kreeg ik van de woningcorporaties nul op het rekest. 'We vinden het een te groot risico. We kiezen voor iemand met meer senioriteit en ervaring.' Toch werden er wel kandidaten uitgenodigd zonder bestuurlijke ervaring. Er werd zelfs gezegd dat ik nog vijf jaar zou moeten blijven zitten om als bestuurder serieus genomen te worden. Dit terwijl er überhaupt geen gesprek met mij was gevoerd.

# Status van verkoopdossiers niet te overzien?

Corporatieportaal biedt altijd actueel inzicht.



De afgelopen jaren heb ik bij Woningstichting Domus mooie resultaten behaald. Het is jammer dat niet dát, maar mijn 'risicovolle jonge leeftijd' wordt gezien."

## Old boys network

"Ook werd getwijfeld of ik het vak zou kennen. 'Heb je wel genoeg vastgoedkennis?' Als je bijna vijf jaar directeur-bestuurder met een MRE-titel bent, dan valt dat best rauw op je dak. In mijn zoektocht heb ik bij een kleine corporatie nog de kans gekregen om een assessment te doen. Daaruit bleek dat ik geen ontwikkelpunten had. Ofwel, op alle punten geschikt bevonden. Een mooie bevestiging, maar het heeft niet mogen baten. Steeds werd ik met dezelfde argumenten afgewezen. Te weinig senioriteit, te onervaren, te groot risico. Ik kreeg er toch sterk het old boys network gevoel van."

## Hét verschil

Nanny vervolgt: "Dat gevoel was voor mij de reden om mijn vizier van de sector af te wenden, hoe jammer ook. Mijn hart ligt bij de corporatiesector, maar ik twijfel of de sector op dit moment wel wil vernieuwen en denken in kansen. Veel woningcorporaties vertonen nog steeds of zelfs in toenemende mate risicomijdend gedrag. Vaak gedragen ze zich als slachtoffer. Dat is niet de sector waar ik voor sta en die ik zie. Het is van groot belang om uit die weerstand te komen. Word innovatief! Elke dag is anders en uitdagingen van vandaag kun je niet meer met de ervaring van gisteren oplossen. Ook naar de politiek toe; stop met jammeren en kijk wat wél mogelijk is. Ga in gesprek met je omgeving, denk in kansen en benut de kracht die je hebt als corporatie. Het is nog te veel 'wij, wij, wij' en 'zij, zij, zij', terwijl we als corporaties hét verschil kunnen maken voor de huurder en de samenleving! Dat is een bijzondere en unieke kracht en daar heb ik me bij Woningstichting Domus altijd voor ingezet."

## Lef en inlevingsvermogen

De broodnodige cultuurverandering en vernieuwing in de corporatiesector stukt volgens Nanny eigenlijk al bij de Raden van Commissarissen. "Wat mij opviel was dat vragen tijdens een gesprek vooral gaan over controle en risico's en niet over het ontdekken van talent. Veel RvC's zoeken naar een kopie van de zittende bestuurder, waarschijnlijk omdat het vertrouwt voelt en er gedacht wordt dat risico's worden beperkt. Toch is de wereld van nu vaak niet meer



hetzelfde als die van de zittende bestuurder. Dat heeft niets te maken met de schandalen die de sector hebben geteisterd. Ook zonder die schandalen zou de wereld er nu heel anders uitzien. Om met deze snelle veranderingen om te gaan heeft de corporatiesector geen kopieën nodig, maar nieuwe bestuurders met lef en inlevingsvermogen. Bestuurders die creatief zijn en over eigen grenzen durven heen te kijken om waarde toe te voegen."

## Minder controle, meer doen

Eén recruiter zag zijn kans schoon en vertelde Nanny

over de functie van sectorhoofd Sociaal Domein bij de gemeente Eindhoven. "Ze zochten er een friskijker die de transitie van de 180 fte tellende afdeling kan vormgeven naar deze tijd. Minder controle, meer doen en denken in mogelijkheden. De mens centraal, ongeacht de leeftijd," zegt Nanny met een knipoog. "Ik had daar gelijk een goed gevoel bij en de klik met de mensen bevestigde dat. Er wordt vooruit gekeken naar een nieuwe organisatie en zij hebben oprecht interesse in de visie en talenten van mensen. Zelf kijk ik graag met een ander perspectief naar zaken en ben ik er goed in om mensen in hun kracht te zetten. Het zijn immers de mensen die de organisatie maken en niet een bestuurder. Wat ik zocht in de corporatiesector heb ik bij de gemeente Eindhoven gevonden."

## Trots

Hoe het nu verder gaat met Woningstichting Domus? "Domus is in omvang misschien kwetsbaar, maar de organisatie is krachtig en heeft een groot zelflerend vermogen. Er staat een frisse corporatie met een open en realistische blik naar de toekomst. Daar ben ik enorm trots op. Ik heb gewacht met zoeken naar mijn volgende stap tot ik voelde dat ik mijzelf overbodig had gemaakt. Ik laat een organisatie achter die na jaren van financiële schaarste eindelijk weer wat terug kan doen voor de huurders. Dat vind ik een hele fijne gedachte. Ik heb er het volste vertrouwen in dat Woningstichting Domus hét verschil gaat maken."

Teamleider Wonen Iwan Loeffen neemt de functie van Nanny sinds 1 maart tijdelijk waar. De werving van een nieuwe directeur-bestuurder is inmiddels gestart. ■



*"Ik de juiste informatie, planning en facturatie via het onderhouds-proces van NCCW."*



*"En via internet konden wij zo onze reparatie regelen."*

**NCCW**  
introduceert UNIT4

## Bijna vijftig woningcorporaties zijn u al voorgegaan.

NCCW introduceert een nieuwe oplossing, gebaseerd op het CORA-proces Onderhouden Eenheden. NCCW ontzorgt!

Een zeer uitgebreide oplossing die als **geheel** kan worden ingezet, maar de verschillende componenten kunnen ook **afzonderlijk** worden ingezet, ongeacht het ERP\*-systeem dat gebruikt wordt. De oplossing bestaat uit:

- **Mobiele toepassingen** op het gebied van klant- en medewerkerportalen, een fieldservice-oplossing voor vaklieden van de eigen dienst en derden en een module voor Mutatie-Inspectie.
- **Procesondersteuning** ten behoeve van activiteiten die binnen de eigen organisatie worden uitgevoerd, maar juist ook ten behoeve van monitoring en sturing van activiteiten die door externe uitvoerenden worden uitgevoerd (60-70% van de werkzaamheden worden immers daar uitgevoerd).
- **ESB\* dienst** ten behoeve van communicatie met externe uitvoerenden.

Nu kunnen woningcorporaties en leveranciers hun informatie-uitwisseling volledig optimaliseren. Door standaardisering van processen en berichtenverkeer (CORA, VERA, KOVON, KOVRA en S@les in de Bouw),

is geborgd dat "we dezelfde taal spreken". Dit biedt vele mogelijkheden om onderlinge samenwerking tussen partijen op een hoger niveau te brengen.

### VOORDELEN:

- U blijft als corporatie altijd in regie over dit proces, zodat u:
  - altijd uw klanten te woord kunt staan en van de laatste informatie kunt voorzien
  - de afhankelijkheid van derden vermindert, u blijft in regie
  - en uw partner de kosten van administratieve werkzaamheden tot een minimum beperkt en dus betere prijsafspraken kunt maken (interessant voor corporatie, maar zeker ook voor de derde die zijn concurrentiepositie versterkt).

Kijk op onze website voor meer informatie. Wilt u persoonlijk contact bel dan 036 539 13 93 of stuur een e-mail naar [info@nccw.nl](mailto:info@nccw.nl).



[www.nccw.nl/dagelijksonderhoud](http://www.nccw.nl/dagelijksonderhoud)

# Visuele identiteit woningcorporatie meer dan een mooi logo

Is de visuele identiteit van een woningcorporatie nog van belang in de digitale wereld van vandaag? Ed Ligthart van Nyna Communicatie ging op pad voor CorporatieGids Magazine en vroeg drie woningcorporaties: is het belangrijk om als corporatie een 'merk' te zijn?







Van Dinter  
the document company  
Elftweg 2a  
4941 VP Raamsdonksveer  
Tel.: 0162-51 99 55  
info@vandinter.net  
www.vandinter.net

**E-Content is het document managementsysteem ontwikkeld op SharePoint, specifiek voor woningcorporaties.**

Op zoek naar een oplossing om uw informatiestromen te managen? Maak kennis met de E-Content ECM oplossingen DMS, intranet, portalen en elektronische factuurverwerking. Wij komen graag bij uw corporatie op bezoek voor een demonstratie.



SPECIALIST IN SHAREPOINT-OPLOSSINGEN

## Andersom al 10 jaar sterk in organisatieontwikkeling!

Al 10 jaar begeleidt Andersom corporaties bij organisatie- en digitaliseringsvraagstukken.

De professionals van Andersom helpen u en uw medewerkers om de juiste stappen te zetten in een veranderproces.

Want de organisatie verandert de mens niet, het werkt Andersom!

[www.tijdvoorandersom.nl](http://www.tijdvoorandersom.nl)



10 jaar  
2006  
2016

www.tijdvoorandersom.nl

www.tijdvoorandersom.nl

De visuele identiteit van corporaties valt onder het kopje 'symboliek' als onderdeel van de identiteitsdriehoek: communicatie, gedrag, symboliek. De eerste twee behoeven nauwelijks toelichting. De manier waarop bewoners en stakeholders worden benaderd zegt veel over de organisatie. Imago en reputatie worden hier voor een belangrijk deel op gebaseerd. Maar hoe belangrijk is die huisstijl eigenlijk voor een corporatie? En is het alleen een logo, of gaat het ook om de manier van schrijven, de manier waarop het kantoor is ingericht, of de toon waarmee de telefoon wordt opgepakt?

### Wat is het belang van de huisstijl voor jullie organisaties?

"Bij Clavis zien we de huisstijl als een belangrijk element van de communicatiestrategie," zegt **Alexandra Boddaert**. "Het laat zien waar je voor staat. Door een consequente toepassing van de huisstijl ontstaat een eenduidig beeld bij onze doelgroepen."

"Die herkenbaarheid is ook voor Parteon belangrijk," vult **Alies Cornelissen** aan.



Alies Cornelissen

"We gebruiken 'Zaans-groen' in ons kleurenpalet. Het zegt iets over de afkomst. Het zegt ook dat onze bewoners bij ons welkom zijn. Het geeft een vertrouwd gevoel."

**Krista Poulissen**: "Bij Weller zetten we de huisstijl direct in verband met onze strategische keuze dat

woningen productiemiddelen zijn waarmee de dienstverlening voor mensen gemaakt wordt. Verder wil Weller de dialoog aangaan met mensen. Wij nodigen hen met de huisstijl uit om in contact te treden met de Wellerorganisatie op basis van gelijkwaardigheid."

### Wat valt er volgens jullie onder 'de huisstijl'?

"Wat mij betreft alle visuele dragers van de huisstijl, van briefpapier tot het wagenpark en de gevelbelettering," zegt Alies. Ze krijgt bijval van Alexandra: "De communicatie met je doelgroepen behoort ook tot de huisstijl. Daarom hebben onze medewerkers onlangs de cursus 'Eigentijds en Servicegericht corresponderen' gevolgd. Tenslotte is gedrag ook een belangrijke component om je huisstijl uit te dragen. Door te coachen en te sturen op de kernwaarden worden deze eenduidig uitgedragen."

**weller**



"Ook alle geijkte interne- en externe communicatiemiddelen verstaan wij hieronder," zegt Krista. "Bijzonder is dat Weller – ondanks de toenemende digitalisering – gepersonifieerde dienstverlening nog altijd hoog in het vaandel heeft staan. Ons fysieke klantportaal – de Wellerij – speelt hierin een significante rol. Onze klanten worden ontvangen in een huiselijke en inspirerende omgeving."

### Huisstijl staat dus ook in dienst van communicatie en gedrag, draagt het op die manier bij aan het verbeelden van positionering en kernwaarden?

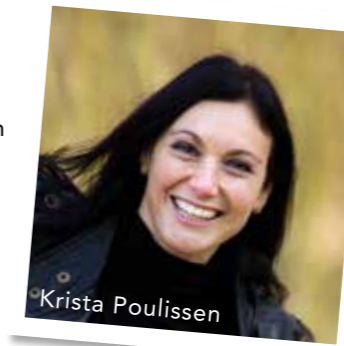
"Jazeker," zegt Krista. "Het merk Weller geeft uitdrukking aan de imagopijlers van onze corporatie. Het levert verder een actieve bijdrage aan het wensimago, communiceert de drijfveren, laat zien wat we doen en wie we zijn. Het maakt Weller tastbaar."

"Een huisstijl onderstreept wat ons betreft het gedrag en de communicatie van de organisatie," zegt Alexandra. "Het bevestigt de kernwaarden van de identiteit en het imago. Communicatie vindt plaats door visuele en verbale boodschappen naar buiten te brengen. Gedrag is de manier waarop de organisatie daadwerkelijk handelt en de symboliek is het gezicht van de organisatie in de vorm van de huisstijl en bedrijfsnaam. Deze drie moeten consistent

met elkaar zijn om het gewenste identiteitsbeeld te vormen en uit te dragen. Een huisstijl moet dus de kernwaarden van de organisatie uitstralen."

### Is het belangrijk om als corporatie een 'merk' te zijn?

Alies: "Huurders hebben vaak geen mogelijkheid om 'hun' corporatie te kiezen. Maar het is voor ons wel belangrijk dat



Krista Poulissen

mensen een juiste associatie hebben bij Parteon. Dat wij herkend worden op onze kernwaarden. Door gedrag en communicatie 'laden' we het logo en de huisstijl. Als mensen een auto zien rijden van Parteon, moet dat een positieve herkenning geven."

# ALLE ANTWOORDEN VOOR EEN EFFICIËNTE BEDRIJFSVOERING

Ctac, uw aanspreekpunt voor:

- Fit4RealEstate
- Business Intelligence
- Cloud Services
- Mobiele oplossingen
- Kantoorautomatisering
- Hosting
- Education
- De Tevreden Huurder oplossing

[www.ctac.nl/realstate](http://www.ctac.nl/realstate)



“Weller wil merkbeleving meegeven aan het product wonen,” vervolgt Krista. “We willen met onze naam aangeven dat niet de stenen centraal staan, maar de klant(relatie). Het merk geeft dan ook richtlijnen voor Wellermedewerkers, waarbij respect voor klanten en een dienstverlenende attitude de belangrijke gedragskenmerken zijn. Klanten die het merk Weller zien mogen dus een bepaalde kwaliteit verwachten. Het is dus niet alleen een belofte aan de klant, maar ook aan jezelf om het merk goed te vertegenwoordigen.”

*Een huisstijl en een merkstrategie heeft dus ook zijn invloed op de interne communicatie?*

“Zeker,” zegt Alies. “Ook medewerkers moeten zich herkennen in de kernwaarden en de identiteit van Parteon. Intern is extern.”

Alexandra vult aan: “Er is sprake van een samenspel tussen concerncommunicatie, interne communicatie en marketingcommunicatie. De interne communicatie is belangrijk omdat hier de persoonlijkheid van de organisatie wordt gevormd. Daarom moet er eerst binnen de organisatie gestart worden, waarna het beeld naar buiten toe uitgedragen kan worden. En voor collega’s is het heel handig om te zien hoe zij zich kunnen profileren naar de buitenwereld.”

*Heeft de opgave van de overheid – beperk je tot de kerntaak – invloed op de manier waarop een corporatie zich visueel presenteert?*

Alies: “Ik geloof inderdaad dat het meer de taak van de corporatie is door op te vallen in functionaliteit en niet per se in creativiteit. Maar ook dat is een keuze die terugkomt in een visuele stijl.”



Alexandra: “Clavis ziet wijkbeheer al vele jaren als belangrijk onderdeel van haar kerntaak. Zij maakt zich sterk voor een wij(k)gevoel en doet dit door inzet van gebiedscoördinatoren en gebiedsbeheerders. Daarom is het belangrijk dat Clavis goed zichtbaar is in de wijk. De gebiedscoördinatoren en gebiedsbeheerders dragen bedrijfskleding en rijden in herkenbare auto’s.”

Ook volgens Krista heeft de opgave invloed: “maar het streven naar ‘sober en doelmatig’ betekent niet dat Weller een grijze muis moet worden. Het is een kwestie van creatief omgaan met de middelen en vooral je herkenbaarheid niet verliezen. Natuurlijk moet je wel opereren binnen de gestelde kaders en de aangescherpte regelgeving. Dat is een uitdaging, maar die gaan we graag aan. In de praktijk heb je natuurlijk vaak te maken met mensen die niet in de positie zijn om te kiezen en wijkgericht kijken en ‘genoegen nemen’ met de corporatie die daar actief is. Het is vooral belangrijk dat mensen je weten te vinden, zowel potentiële als bestaande klanten. Zichtbaarheid en een duidelijke afzender zijn hierbij van belang, dus wat dat betreft heeft de visuele identiteit zeker meerwaarde.” ■

Aan het interview werkten mee:  
Krista Poulissen van Stichting Weller Wonen uit Heerlen,  
Alies Cornelissen van Parteon uit Wormerveer en  
Alexandra Boddaert (niet op de foto) van Stichting Clavis uit Terneuzen.



Cees van Boven (Parteon):

**'We zijn voor tachtig procent een doorsnee vastgoedbeheerder'**

Hoe houd je het bedrijfsmodel van de corporatie gezond in een sterk veranderende wereld? Hoe maak je het verschil in het maatschappelijke veld? Wat kun je doen om je rol als vastgoedbeheerder meer marktconform uit te oefenen? We vroegen het Cees van Boven, directeur-bestuurder van Parteon. Een gesprek over asset management, big data en de vier krachtenvelden die de functie en richting van woningcorporaties beïnvloeden.

Wat mij opviel was dat woningcorporaties een bijzondere diersoort zijn in de Nederlandse delta," blikt Cees terug op zijn start bij Parteon, de woningcorporatie met 16.500 woningen in de Zaanstreek. Eerder werkte Cees voor zowel publieke- als private ondernemingen. Als plaatsvervangend directeur-generaal VROM onderhandelde hij onder meer over stationslocaties met het Rijk, de NS, ProRail en gemeenten. Als directeur van bouwfonds MAB hield hij zich bezig met binnenstedelijke projecten. In 2012 maakte hij de overstap naar de corporatiesector en werd bestuurder bij Parteon. "Woningcorporaties hebben een hoge mate van gegarandeerd inkomen, bedienen klanten die weinig bewegingsruimte hebben en verkeren in een luxepositie met een wachtlijst aan gegadigden", vervolgt hij zijn analyse van het eerste uur. "Dit leidt niet per definitie tot een prikkel om ervoor te zorgen dat de bedrijfsprocessen slim en sober zijn georganiseerd of tot echte verdieping in de klant."

### Marktconforme bedrijfslasten om te excelleren in sociale taak

Ook bij Parteon viel veel te verbeteren, stelde Cees vast. "De klantgerichtheid moest beter en onze bedrijfsvoering professioneler en efficiënter. Wie wij zijn en wat we doen is voor 80 procent regulier vastgoedbeheer. Juist in de overige 20 procent maken wij als corporatie het verschil in het maatschappelijke veld. Als wij de kosten van het vastgoedbeheer kunnen terugbrengen naar een marktconform niveau dan creëren we hiermee de ruimte om betaalbare en goede woningen te realiseren voor onze huurders. We kunnen dan ook goed inspelen op vraagstukken rondom langdurig zelfstandig wonen en duurzaamheid." Parteon onderscheidt zich in Zaanstad met huisvesting van bijzondere doelgroepen zoals Kamers met Kansen, Leger des Heils, Stichting Blijf Groep, Stichting Odion, Stichting Brijder, RIBW, Stichting Heliomare. "Ik ben trots op wat Parteon maatschappelijk presteert."

### Linker rijtje

Parteon is in vergelijking met de markt duurder, weet ook Cees. "Wij zijn hard bezig geweest om achterstanden in onderhoud weg te werken. Dat heeft een boeggolf in de onderhoudslasten teweeg gebracht. Omdat ik vind dat we in het linker rijtje van de Aedes-benchmark thuishoren is dat het vertrekpunt geweest van mijn oriëntatie: hoe kan het beter en goedkoper." Sinds 2014 heeft Parteon ingezet op het optimaliseren van bedrijfsprocessen, verlagen van de kwaliteitsachterstanden in het bezit en besparen op de bedrijfslasten. Gelijktijdig investeerde Parteon in een nieuw ERP-systeem – Tobias AX van Aareon – waarmee klanten beter en efficiënter kunnen worden bediend.

### Asset management

"Ook zijn we in die periode gestart met de invoering van professioneel asset management," vertelt Cees. "Dat is niet een kwestie van het aantrekken van asset managers en klaar."

Je moet je organisatie echt meenemen in vastgoedsturing. Het vervelende is dat asset management een hype-achtig karakter heeft gekregen, terwijl het in de kern niets anders is dan met gezond verstand en op een goed onderbouwde wijze beslissingen nemen over investeringen in en beheer van je vastgoed. Dat vraagt om een goede positionering van asset management in je organisatie, slimme mensen en goede IT-systemen zoals TMS van Reasult. Ik denk dat wij met de manier waarop we asset management hebben georganiseerd, inmiddels voorop lopen in Nederland."

### Dagelijkse praktijk

Asset management is niet louter het adviseren van de directie, het raakt de dagelijkse praktijk van alle medewerkers, vervolgt Cees: "Je moet de discussie in de organisatie wel goed organiseren. Naast asset management zijn wij ook onze inkoop sterk gaan professionaliseren. We passen categoriemanagement toe om optimaal van inkoopvoordeel te kunnen profiteren."

### Professionalisering

Als er gesproken wordt over asset management wordt logischerwijs altijd de link gemaakt naar vastgoedsturing, zegt Cees. "Persoonlijk praat ik liever over de professionalisering van de gehele organisatie. Voor medewerkers is er een aantrekkelijk perspectief, want Parteon biedt veel kansen tot opleiding en ontwikkeling. Het bedrijfseconomisch model van woningcorporaties moet zich aanpassen aan de veranderende wereld. Die verandering gaat snel. Nu vind je het wellicht nog doodeng om in een zelfsturende auto te zitten. Over tien jaar zeggen we misschien: 'vroeger stuurde ik nog zelf, gek he?'"

### Viertal krachtenvelden

Cees onderscheidt een viertal krachtenvelden die van invloed zijn op de functie en richting van woningcorporaties. "De eerste is de woningwet, met als belangrijke richtingbepaler de verhuurderheffing," licht hij toe. "In 2017 gaan al twee maanduren naar Dijsselbloem. Daarnaast betekent de verdere beperking van onze rol richting de doelgroep dat we een halve maand aan inkomsten kwijt raken door aftoppen van de huurprijzen. Als gevolg van de huurtoeslagstijging zal er nog wel wat naar de woningcorporaties toekomen, maar al met al zien we onze inkomsten met ongeveer 25 procent afnemen."

### Samenstelling huurdergroep

"De tweede kracht die van invloed is op de functie en richting van woningcorporaties is de samenstelling van de huurdergroep," gaat Cees verder. "Door vergrijzing, extramuralisering, passend toewijzen en scheiden van wonen en zorg verandert deze voor ons. De vroegere bewoner van een verzorgingshuis is nu onze huurder. Nu al is een derde van onze huurders 65 jaar of ouder. Dat brengt nieuwe vraagstukken met zich mee. Parteon heeft de komende jaren extra aandacht voor nieuwe concepten om langdurig zelfstandig thuis wonen mogelijk te maken."

>>

# Meer dan 50 van uw collega-corporaties kozen al voor de ontzorging van **NEH**.

## Wilt u ervaren waarom?



**Bel 033 4343 070  
en maak een afspraak**

 [www.nehgroup.com](http://www.nehgroup.com)



### Verantwoording

Het vierde krachtenveld dat de functie en richting van woningcorporaties beïnvloedt, is de toegenomen noodzaak tot rekenschap en verantwoording. "Wie had een paar jaar geleden van risk, audits, meldplicht datalekken en privacy and security officers gehoord? Het brengt allemaal nieuwe functies met zich mee en het toont aan dat woningcorporaties steeds meer datagedreven organisaties worden."

### Big data

Als voorbeeld van datagedrevenheid noemt Cees het gebruikmaken van big data. "We hebben ongeveer 2000 woningen met funderingsproblemen. Stel, het verstevigen van de fundering kost 40.000 euro per woning, dan is dat een kostenpost van 80 miljoen euro. Wachten we gewoon tot er iets aan de hand is en bellen we dan een aannemer? Dat geeft grote onzekerheid in je begroting en kennisvalorisatie ontbreekt volledig. Wij hebben daarom de beweging in de woningen met satellietbeelden opgenomen. De beelden zijn vertaald naar data, waardoor we nu per woning exact weten hoe het met de fundering is gesteld. Met deze kennis kunnen wij beter bepalen wanneer een ingreep noodzakelijk is en de markt op een andere manier uitdagen."

### Objectieve betalingsproblematiek

Ook op andere terreinen maakt Parteon gebruik van big data, legt Cees uit. "We proberen te bepalen waar sprake is van objectieve betalingsproblematiek onder onze huurders. Op basis van data brengen we in kaart waar de spanning tussen inkomen en huur het grootst is. Deze kennis laten we leidend zijn bij onze investeringen, bijvoorbeeld op het gebied van energielasten besparende maatregelen. We beginnen altijd bij de mensen met de kleinste portemonnee."

### Digitalisering

Als derde krachtenveld noemt Cees digitalisering. "Circa 85 procent van onze huurders is actief op internet. Mobiel bankieren en online shoppen zijn daarvoor belangrijke aanjagers geweest. De hele wereld om ons heen digitaliseert en woningcorporaties moeten daar in mee. Met een klantportaal spelen we daarop in. Deels omdat klanten het verwachten, maar ook omdat het nodig is om onze inkomstendaling het hoofd te bieden. Digitalisering zal ook in onze Parteon-organisatie tot beweging gaan leiden. Over vier jaar hebben we beduidend minder mensen nodig, omdat huurders zichzelf online redden. We hoeven niet meer dagelijks van negen tot vijf geopend te zijn. Digitalisering brengt in sommige opzichten Parteon juist dichterbij de huurder. Een klantportaal is persoonlijk en op maat. Een digitaal klantenpanel brengt de dialoog op gang met mensen die je anders niet zou spreken. Niet iedereen kan daarin mee en daar passen wij ons op aan. Wij gaan digitaal waar het kan en persoonlijk waar het nodig is."

### Ken uw bezit

Data speelt in alle facetten van de woningcorporatie een belangrijke rol. "Ken uw bezit, weet hoeveel vierkante meter je hebt en wat er in de woningen aan installaties hangt. Wij hebben daar zelf ook nog een weg in te gaan," erkent Cees. "Nu is het zo dat we één op de drie keer verkeerd voorbereid naar een woning toegaan. Dan bleek de intake niet goed of werden de verkeerde spullen meegenomen. Ook als je bezit wilt verkopen moet je je data op orde hebben. Tot slot geldt dat ook voor de informatie over je huurders: ken uw huurder en weet wat er komen gaat."

"Tot slot: ken uzelve," zegt Cees met gevoel voor zelfkritiek. "Weet wat je medewerkers kunnen. De vier krachtenvelden die ik heb genoemd, stellen eisen aan je organisatie in termen van capaciteit en vaardigheden. Woningcorporaties moeten daarop voorsorteren met hun HR-beleid en medewerkers meenemen in de verandering." ■

testing with a smile

Eenvoudig zelf uw software testen!

Online software voor volledig en gebruiksvriendelijk testmanagement

testmonitor.com

TESTMONITOR

# Sorry!

We hebben de aanleverdatum gemist:  
Onze klanten hebben al onze aandacht gekregen!

Hoffman Krul & Partners

## Social housing in Europe, niet-daeb only in the Netherlands?

Afgelopen maand woonde ik de financiële werkgroep Finance & Investment van de European Federation for Living (EFL, [www.ef-l.eu](http://www.ef-l.eu)) bij. Kennismaken met nieuwe collega's is altijd boeiend, maar er zit toch een extra dimensie aan als het om Duitse, Franse of Engelse collega's gaat. Veel van onze partners zoals financiers, adviseurs, IT-leveranciers, aannemers en ontwikkelaars werken internationaal. Ook investeren buitenlandse beleggers op de woningmarkt en zijn daarmee directe concurrenten van Nederlandse woningcorporaties. Tot slot wordt de Europese regelgeving steeds belangrijker. Daarom is het nuttig dat we zelf ook de Europese markten, de spelers en de ontwikkelingen begrijpen. Al is het maar om te kunnen vergelijken.

Er zijn natuurlijk vele overeenkomsten op de diverse Europese woningmarkten, zoals vergelijkbare demografische en economische ontwikkelingen, duurzaamheid, leefbaarheid en de vluchtelingenopvang. Deze ontwikkelingen moeten lokaal vertaald worden in de stedelijke vastgoedportefeuilles. Dit heeft zeker in Europese groeigebieden tot gevolg dat een forse investerings- en financieringsopgave ontstaat, ook aan de onderkant van de woningmarkt. Dat biedt volop mogelijkheden voor kruisbestuiving en cross border leren.

De verschillen worden in beginsel veroorzaakt door het politieke speelveld. Volkshuisvesting is in heel Europa een publiek-private aangelegenheid die leidt tot allerlei organisatievormen en varianten van staatssteun en marktregulering. Ik vraag mij dan ook nog steeds af wat de doorslag heeft gespeeld bij de huidige wetgeving inzake de scheiding van daeb en niet-daeb activiteiten. Was het echt een idee uit Europa of gaf de opvatting van het kabinet de doorslag?



Jurgen de Ruiter

De uitvoering in Europa van de sociale huisvesting is van land tot land anders ingericht op tal van aspecten zoals organisatievormen, governance structuren, financiering en garantiestellingen, fiscale regimes en subsidiemogelijkheden. Hierdoor ontstaan ook verschillende verdienmodellen en vormen van publiek-private samenwerking. Eén van de producten van de financiële werkgroep is een KPI model voor kengetallen waarmee de bedrijfsvoering van de EFL leden vergelijkbaar gemaakt kan worden. De kengetallen zijn zoveel mogelijk gebaseerd op de IFRS definities. Benchmarks betekent natuurlijk wel dat definities en kengetallen eenduidig moeten zijn. Aangezien in ieder land andere eisen worden gesteld loopt het aantal op naar circa twintig kengetallen op Europese schaal. Dat is nog zonder rekening te houden met de verschillende vormen van waardering van het vastgoed. Dit geeft aan hoe boeiend het is om kennis met elkaar te delen, maar tegelijkertijd ook hoe complex Europese samenwerking kan zijn en ook hoe lang het kan duren voordat er sprake is van uniformiteit. ■

Jurgen de Ruiter is directeur Financiën en Bedrijfs ondersteuning bij Parteon



## Aandacht voor Privacy & Security wint terrein in corporatieland

Woningcorporaties met meer dan 250 medewerkers zijn verplicht een privacy & security officer aan te stellen. Wat doet een privacy & security officer precies? We vroegen het aan **Eveline van der Wel**, privacy & security officer bij Vestia. "Mijn belangrijkste missie is het vergroten van bewustzijn over privacy & security."

**E**veline van der Wel, of misschien beter: Eveline van der W. De privacy & security officer van Vestia heeft geen Twitter-account, Facebookpagina of LinkedIn-profiel. Als iemand de privacy & security-daad bij het woord voegt, is het Eveline wel. "Ik heb geen behoefte om alles te delen."

### Controller-hart

Eveline werkt al sinds 1993 bij Vestia en was, voordat ze werd aangesteld als privacy & security officer, eerst medewerker interne controle en administratieve organisatie en adviseur processen. "Mijn controller-hart komt in deze nieuwe functie goed van pas. Het bewaken van privacy en security is echt mijn ding. Het voelde als een natuurlijke overgang."

### Bewustzijn

Op de vraag wat een privacy & security officer zoal doet, zegt ze: "Mijn belangrijkste missie is om het bewustzijn over privacy & security te vergroten. Ik doe dat door proceseigenaren te interviewen, nieuwsberichten te publiceren op ons intranet en de directie regelmatig te informeren over de stand van zaken. Ook praat ik veel met medewerkers over privacy & security. Het lijkt soms dat het niet 'top of mind' is, maar na tien minuten heb ik ze allemaal om," glimlacht de privacy & security-evangeliste.

### Persoonlijke sfeer

"Het werkt het beste om het in de persoonlijke sfeer te trekken," verklapt Eveline en ze gebruikt zichzelf soms als lijdend voorwerp. Zo vertelt ze openhartig dat haar creditcard eens is gehackt. "Je denkt, het overkomt mij niet, tot het gewoon een keer gebeurt. Mijn missie is dus om mensen daarvan bewust te maken. Denk na voordat je ergens op klikt of hoe je omgaat met persoonsgegevens. Dat geldt zowel zakelijk als privé." Het zijn juist die twee werelden die zich, mede door technologie, zo makkelijk laten mengen. Als voorbeeld noemt Eveline de smartphone die zowel zakelijk als privé wordt gebruikt.

### BYOD

Daarover zegt Eveline: "Ik vind dat we voorzichtig moeten zijn met 'bring your own device' maar weet natuurlijk ook dat die apparaten niet meer weg te denken zijn. Op dit moment ben ik bezig met het herijken van ons informatie-beveiligingsbeleid dat onder andere gebaseerd is op de geldende ISO normen. Past het allemaal nog bij Vestia? Het geeft eigenlijk vooral aan dat privacy & security meer over mensen gaat dan over IT. Je kunt twintig sloten op je deur hebben, maar als je raam ernaast openstaat heeft dat geen enkele zin. Datzelfde geldt voor je smartphone: gebruik hem met gezond verstand."

### ICT-tintje

De functioneel leidinggevende van Eveline is de ICT-manager, waarmee haar vakgebied bewust of onbewust toch een ICT-tintje krijgt. "Het is dus juist mijn rol om te laten zien dat het ook om de organisatiekant gaat. Dat ik zelf geen ICT-er ben is een voordeel. Ik ben goed in kritische vragen stellen. Mijn hart ligt bij de mensen en daar is wat mij betreft het meeste te winnen."

### USB-stick

Dat Vestia-medewerkers de wet- en regelgeving rondom privacy & security uiterst serieus nemen, bleek pas uit een 'akkefietje' met een vermeende USB-stick, vertelt Eveline. "Een collega vond een USB-stick in een presentatieruimte en bracht hem snel naar de ICT servicedesk toe. Bleek het helemaal geen USB-stick te zijn, maar een bluetooth-dongle voor een draadloos toetsenbord. Geeft wel aan dat medewerkers bewust zijn dat ze in het kader van de Meldplicht Datalekken moeten handelen."

### Datalek

Eveline licht de meldplicht toe: "Als blijkt dat er een datalek is, waarbij de kans bestaat dat data door onbevoegden is ingezien en dat er een redelijke kans op schade is, dan moet daarvan binnen 72 uur een melding gedaan worden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Na melding worden afhankelijk van het soort datalek betrokkenen geïnformeerd. Toen mijn creditcard was gehackt vond ik het ook prettig dat ik dat snel hoorde. In dit vermeende USB stick-geval kon het communicatiedraaiboek gelukkig onverrichterzake terug de la in."

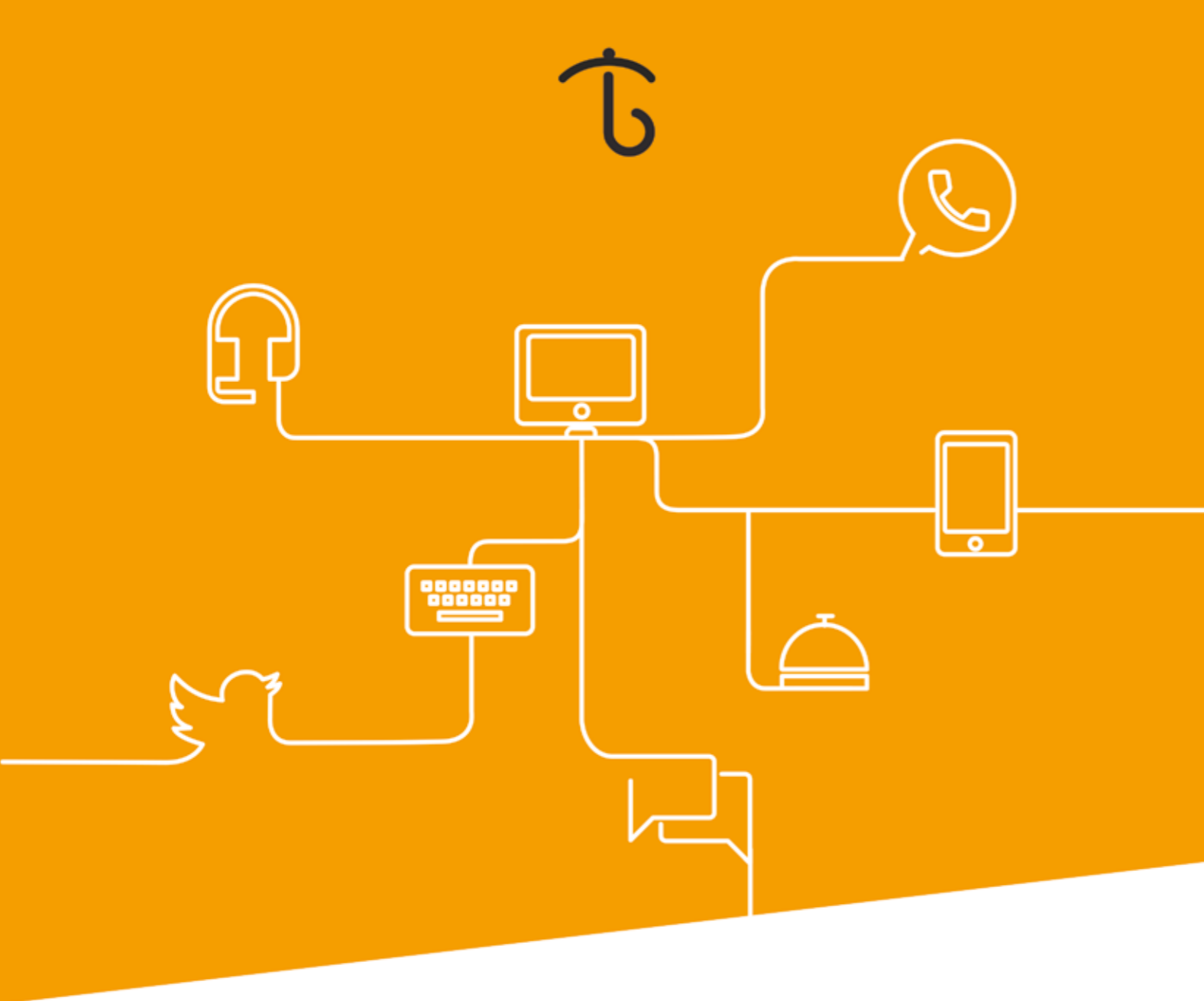
### Privacy & security-evangelie

Het uitdragen van het privacy & security-evangelie op de ICT-afdeling zelf is volgens Eveline nauwelijks nodig. "Het leeft hier enorm en ik word overal actief bij betrokken. We zijn het afgelopen jaar bezig geweest met online dienstverlening. Samen met Jorrit van de Walle van Audittrail heb ik een audit op het online systeem gedaan. Daardoor hebben mijn collega's de puntjes op de i kunnen zetten en bijvoorbeeld afspraken aan de SLA's met softwarebedrijven toegevoegd. Dat maakt dat mijn functie verstevigd is. Het toont ook aan dat de bescherming van persoonsgegevens steeds belangrijker wordt. Wij weten veel van onze huurders maar ons doel is om ons strikt te houden aan de wet- en regelgeving. We zetten onze data niet commercieel in. We doen niets met datamining, ook al zou je er bijvoorbeeld mee kunnen voorspellen waar huurachterstand gaat ontstaan na een huurverhoging. Als alternatief houden wij met onze wijkteams een vinger aan de pols in de wijken."

### Cybercrime

In het kader van privacy & security wordt de buitenwereld

>>



## Umbrella verbind alle kanalen

Umbrella is de combinatie van KCC-software, klantportalen met selfservice dienstverlening en zaakgericht werken. Wij verbinden deze onderdelen en zorgen zo voor betere dienstverlening en meer inzicht in resultaat.

Zo sla je met Umbrella dus twee vliegen in één klap! Je zorgt voor tevreden klanten, die altijd en overal zaken kunnen doen met jouw organisatie. Tegelijkertijd biedt Umbrella je inzicht in hoe je processen slimmer en klantgerichter kunt maken.

Lees meer op [wijzijnumbrella.nl](http://wijzijnumbrella.nl)

ook steeds belangrijker. Kijk maar naar de media; de toename van cybercrime groeit explosief. Op de vraag of de systemen of websites van Vestia wel eens zijn gehackt, zegt Eveline: "Voor zover ik mij kan herinneren hebben wij geen vervelende ervaringen meegemaakt. Ook ga ik in dit artikel natuurlijk geen ethical hack van ons systeem aankondigen, want dan zou iedereen voorbereid zijn. Van de andere kant ga ik ervan uit dát we er zo goed als mogelijk op voorbereid zijn. Natuurlijk is honderd procent beveiliging een utopie – volg de media zou ik zeggen – maar wij doen er in ieder geval alles aan om onze privacy & security op orde te hebben."

Bij aanbesteding van software passen wij ook een privacy impact assesment (PIA) toe. Zijn er persoonsgegevens in het spel? Is het een nieuwe toepassing? Het verzamelen van persoonsgegevens mag namelijk alleen als het wettelijk is toegestaan. Ook wijzigingen aan bestaande software-toepassingen worden gescreend door een change and configuration manager."

### G6-corporaties

Alhoewel de functie van privacy & security officer nog geen gemeengoed is in corporatieland, werkt Eveline op haar vakgebied al intensief samen met vakgenoten bij Woonstad Rotterdam, Woonzorg Nederland en De Key. "Met deze vier G6-corporaties hebben we onder het voorzitterschap van privacy & security specialist Audittrail een samenwerkingsverband opgericht. Zo voorkom je dat wielen opnieuw worden uitgevonden in dit nieuwe, soms nog grijze vakgebied."

### Aandacht groeiend

Ook van andere corporaties hoort ze dat de aandacht voor privacy & security groeiend is. "Het wint terrein in corporatieland. Je bent pas verplicht om een privacy & security officer in dienst te hebben als je meer dan 250 medewerkers hebt. Dat nog maar weinig corporaties privacy & security specifiek benoemd hebben, wil natuurlijk niet zeggen dat ze er helemaal geen aandacht voor hebben. Corporaties kunnen ook specialisten inhuren, zoals wij dat ook hebben gedaan met Audittrail. Het is een vakgebied dat sterk in ontwikkeling is en dan is het fijn om een sparring partner te hebben die specialist is op het gebied van privacy & security."

### Grootste risicofactor: de mens

Op de 'open deur' slotvraag waar uiteindelijk grootste privacy & security

risico's schuilgaan, zegt Eveline: "Bij de mensen. Omdat dit vaak om onbewust gedrag gaat, is hier voor mij natuurlijk de meeste terreinwinst te boeken. Dat doen we door het onderwerp zo dichtbij mogelijk te brengen. Privacy & security is geen ver van mijn bed show." ■

### Privacy impact assesment

Een groeiend bewustzijn voor privacy & security bij softwareleveranciers draagt daar ook aan bij, zegt Eveline. "Ook al zie je verschillen. Centric is daar bijvoorbeeld druk mee bezig en ook de leverancier van onze online dienstverlening heeft veel aandacht voor privacy & security."



Arjen Jongstra

## Woningstichting Barneveld: ICT-visie als kapstok voor automatiseringsplannen

Hoe zorg je ervoor dat verregaande automatisering breed wordt gedragen in een organisatie waar vele handen nu nog licht werk maken? “Iedereen beseft: als je stappen wilt zetten om de klant beter, sneller en efficiënter te helpen, moet je automatiseren.” Een gesprek met **Arjen Jongstra**, directeur-bestuurder en **Richard Warlich**, technisch administratief medewerker bij **Woningstichting Barneveld**, over een ICT-visie als kapstok voor automatiseringsplannen.

Richard Warlich

**W**oningstichting Barneveld (4.000 vhe) is een bouwende corporatie met een grote opgave in een woonomgeving waar nog veel te doen is, zegt Arjen, die er sinds 2010 aan het roer staat. “Het inwonertal in de gemeente groeit de komende jaren van 54.000 naar 65.000 inwoners. Ondanks dat mensen in deze regio traditioneel gezien graag een woning kopen, zal deze groei ook gepaard gaan met meer vraag naar huurwoningen. Daarvan hebben we er in deze regio relatief weinig. Met negentien procent sociale huurwoningen zitten we ver onder het landelijke gemiddelde van dertig procent. Om ‘buiten’ een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan duurzame en betaalbare woningen in de wijken en kernen, willen we ‘binnen’ zo min mogelijk geld aan onszelf uitgeven. Automatisering gaat daarin een grote rol spelen.”

### Processen op orde

Richard beaamt: “We hebben de processen allemaal goed op orde, daar zit niet zoveel speling meer in. Als je dan een stap verder wilt zetten, moet je de processen toch gaan automatiseren.” Richard bemant de klachtenlijn en staat dagelijks huurders te woord, neemt klachten aan en plant ze – via Excel – in bij de aannemer, controleert facturen en verwerkt ze in het systeem. “Dit reparatieverzoekproces is natuurlijk een proces dat bij uitstek kan worden geautomatiseerd. Ons uitgangspunt is: automatiseren waar het kan en persoonlijk waar gewenst. Uit de vele telefonische contacten die ik met klanten heb, blijkt dat ook veel klanten dat van ons verwachten. Het gros van onze huurders wil gewoon ‘s avonds op de bank met de iPad zelf hun zaken kun-

nen regelen, inclusief het inplannen van een afspraak met onze interne aannemerij. Zo vonden wij nog wel vier of vijf trajecten – van digitaal archief tot een toegankelijke website – waar we met behulp van automatisering aan efficiency konden winnen.”

### Kapstok

Om alle automatiseringskansen in lijn te brengen, is Woningstichting Barneveld een traject gestart met als doel te komen tot een breed gedragen ICT-visie voor haar organisatie. “We hadden behoefte aan een kapstok waar we alle ICT-gerelateerde keuzes aan konden ophangen,” licht Arjen toe. “Als je het integraal beetpakt, werkt het beter. Bovendien, een ICT-visie gaat veel verder dan

automatisering alleen. Neem bijvoorbeeld het reparatieverzoek, dat raakt de klant en de organisatie. We kiezen ervoor om 24/7 bereikbaar te zijn, maar we kiezen er niet voor dat dit alleen maar digitaal kan. Een ICT-visie maakt je dus bewust van de gevolgen voor de klant en de organisatie.”

### Pragmatisch

Om tot een breed gedragen ICT-visie te komen, heeft Woningstichting Barneveld de hulp ingeroepen van adviseurs van DeltaConsulting. “Ze hebben ons hierin gefaciliteerd met enerzijds een pragmatische aanpak en anderzijds het vermogen om boven de materie te blijven zweven. Die kennis van de automatiseringswereld is bij ons te beperkt aanwezig,” zegt Arjen.





# TROTSE PARTNER VAN DE NEDERLANDSE WIELRENSPORT

Sportfoto.nl



**U wilt als woningcorporatie het beste voor uw huurders, dat spreekt voor zich. Maar hoe doet u dat? Hoe bereikt u die spreekwoordelijke top, nu middelen schaars zijn?**

Centric, als trotse sponsor van de Nederlandse Wielrenbond KNWU, weet hoe u de meest efficiënte weg omhoog vindt. Want of het nu om het rondraaien van de pedalen gaat of het slimmer maken van bedrijfsprocessen: winnen lukt alleen lean & mean. De tot op het bot getrainde wielrenner met z'n geschoren kuiten weet dat maar al te goed. Maar het geldt evengoed voor u als corporatie. En u hoeft het niet alleen te doen: bij Centric staat een profteam voor u klaar met uitgekiend materiaal.

Efficiënt naar de top met Centric!

## Creatieve werksessies

Richard licht toe hoe het proces in zijn werk ging: "Een groep van tien medewerkers deed mee aan individuele- en groepsinterviews in combinatie met een aantal creatieve werksessies gericht op klant, proces en informatie. DeltaConsulting had hiervoor prikkelende vragen bedacht waarover we met elkaar in discussie gingen. Omdat ik veel contact met klanten heb, kon ik tijdens die sessies de klantwensen goed vertegenwoordigen. Zo hebben op hun beurt ook mijn collega's veel klant-informatie opgehaald en ingebracht."

## Antwoorden

Richard vervolgt: "Het mooie is dat je uiteindelijk dus zelf als organisatie op alle vragen het antwoord geeft. Bijvoorbeeld door te brainstormen over hoe de klant nu met ons in contact staat en hoe dat er over vijf jaar uit zal zien. Het eindresultaat is dus geen beleidsstuk van hogerhand, maar een visie waaraan medewerkers vanuit alle lagen van de organisatie hebben bijgedragen."

Na de presentatie van de visie aan de Raad van Toezicht hebben deze medewerkers creatieve werksessies gedaan met de overige dertig medewerkers, legt Arjen uit. "Zo is de visie letterlijk uitgedragen naar de rest van het bedrijf en is de energie die bij de eerste groep was ontstaan, doorgegeven aan de rest van de collega's."

## Valkuil

Arjen merkt op dat tijdens het opstellen van de ICT-visie niet direct is doorgeschoten naar het implementeren van ICT-oplossingen. "Dat is een valkuil. Daarom hebben wij een punt gezet achter de kapstok. Wij wilden eerst de neuzen allemaal dezelfde kant op hebben. Niet tijdens de visie al bezig zijn met de oplossingen, maar eerst het vergezicht op je organisatie laten inwerken."

## Enveloppen

Want dat automatisering veel vraagt van medewerkers, onderkent Arjen als geen ander. "Wat wij doen blijft hetzelfde, maar hoe we het doen gaat volledig op zijn kop. Deels is dat bedreigend, maar iedereen staat er ook wel



realistisch in. Als je beseft hoeveel papier we nu nog verwerken, dan begrijpt iedereen dat dit werk door digitalisering snel gaat afnemen. Medewerkers die nu nog enveloppen openscheuren begrijpen heel goed dat dit soort werk eindig is. Het is de realiteit en het zal voor veel corporaties een vraagstuk worden. De rol van medewerkers zal sterk veranderen, van uitvoerend naar controlerend. We staan nog aan het begin van dat proces. Het wordt pas echt concreet als je met deelprojecten bezig gaat."

## Reparatieverzoeken

Eén van die deelprojecten is het reparatieverzoekenproces, waar Richard zelf letterlijk en figuurlijk nu nog de hand in heeft. "We starten nog dit jaar met de Corporatie Cloud van NCCW. Van het inplannen van een reparatieverzoek door de huurder tot en met de automatische afhandeling van de facturen, alles verloopt dan digitaal." Arjen knikt instemmend en voegt tot slot toe: "Zo pakken we telkens een haakje van de kapstok." ■



Column

## Hypotheekrenteaftrek: schadelijk voor de huurmarkt

Er is een hardnekkige neiging van betrokkenen om de koop- en huursector te beschouwen als compleet aparte werelden. Functionarissen van woningcorporaties maken zich druk over de verhuurdersheffing, het huuraanpassingsbeleid, de huurtoeslag, de woonruimteverdeling en de passendheidstoets. Ontwikkelaars en makelaars winden zich op over de hypotheekvoorwaarden, de hoogte van de hypotheekrente, de loan-to-value-verhouding en de hypotheekrenteaftrek. Zo'n gescheiden visie op de woningmarkt is niet erg vruchtbaar.

Op de woningmarkt hangen de huurmarkt en de markt van koopwoningen op allerlei manieren direct en indirect samen. Vooral de effecten van de hypotheekrenteaftrek op de huurmarkt worden nog steeds onderschat of over het hoofd gezien. Door de substantiële aftrek zijn de prijzen van eigen woningen nog steeds opgeblazen. Mede dankzij de structurele verlaging van de overdrachtsbelasting is het prijsverhogend effect van de hypotheekrenteaftrek naar schatting rond de twintig procent. Door deze fiscale steun betalen bewoner-eigenaren dus teveel voor hun huis en is de WOZ-waarde van elk eigen huis te hoog.

Iedere huurwoning is tegenwoordig een potentiële eigen woning. De prijsverhogingen werken steeds sneller door in de vastgoedprijzen van huurwoningen. Zelfs in de sociale huursector worden taxaties tegenwoordig gebaseerd op de marktwaarde (bewoond of onbewoond). Dankzij de hypotheekrenteaftrek zijn ook voor huurwoningen de vastgoedprijzen, de WOZ-waarde en de grondprijzen te hoog. Commerciële en sociale verhuurders die zich oriënteren op de marktwaarde van huurwoningen, mikken te hoog zolang er een hypotheekrenteaftrek bestaat. De huurders betalen daardoor teveel en het beroep op de huurtoeslag wordt daardoor te hoog.

Nog los van het effect van de verhuurderheffing die het gelijke speelveld tussen sociale en commerciële huursector sterk verstoort, doet de hypotheekrenteaftrek in de sociale huursector vermoedelijk het positieve effect van de achtervang van het Rijk en gemeenten bij de WSW-garanties geheel teniet. Ik ken geen serieuze berekeningen die hier licht op de zaak werpen, maar voorlopig durf ik de stelling te verdedigen dat in de sociale huursector de hypotheekrenteaftrek het renteverlagend effect van WSW-leningen (de Staatssteun van circa 700 miljoen euro per jaar) geheel tenietdoet, zodat er per saldo helemaal geen Staatssteun is.

Als het beleidsstreven erop gericht is om in de sociale huursector heldere verhoudingen en transparantie te introduceren, dan dienen niet alleen de verhuurderheffing maar ook de hypotheekrenteaftrek (stap voor stap) te worden afgeschaft. Kan deze redenering worden meegenomen in de evaluatie van de verhuurderheffing in 2016? En kunnen politieke partijen bij het formuleren van hun verkiezingsprogramma voor 2017 deze punten adresseren? Daarmee zouden huurders en bewoner-eigenaren zeer gebaat zijn.

Hugo Priemus is emeritus hoogleraar Systeem Innovatie Ruimtelijke Ontwikkeling en verbonden aan het OTB en de Technische Universiteit Delft



zekerheid | innovatie | gemak



Foto: © Frank de Kleine

zig.nl

SLIMMER SAMENWERKEN

# GET CONNECTED...

Tobias AX (SaaS), portalen,  
apps en mobiel werken

UITGELICHT: FOX KLANTPORTAAL

## DE SNELWEG NAAR DIGITALE DIENSTVERLENING

Samenwerken met uw huurders en tegelijkertijd kosten besparen?  
Het kan met Fox Klantportaal!

- ondersteuning van de volledige levenscyclus van uw huurder
- lagere kosten door tijdwinst en minder fouten
- verhoogt reactiesnelheid en daarmee uw serviceverlening
- snelle, gecontroleerde en gestroomlijnde processen en procedures
- overall en altijd toegankelijk: plaats-, device en tijdsafhankelijk
- hogere productiviteit en kwaliteit
- meer efficiency
- 7x24 online dienstverlening
- bewezen technologie



[WWW.AAREON.NL](http://WWW.AAREON.NL)

Iets voor u of nieuwsgierig? Wij komen graag langs om u de mogelijkheden te laten zien!  
U kunt ook eens een kijkje nemen op [www.aareon.nl](http://www.aareon.nl) of volg ons via **Facebook (Aareon)**  
of Twitter (**@AareonNL**).