



VAN INZICHT EN VERGELIJKEN NAAR VERDER VERBETEREN

RAPPORTAGE AEDES-BENCHMARK 2016



VOORWOORD

De Aedes-benchmark is in 2014 opgezet om de transparantie van de sector te vergroten en corporaties te ondersteunen bij verbetering van de eigen bedrijfsvoering. Drie jaar later plukken we al de eerste vruchten: de bedrijfslasten zijn gedaald en de huurders zijn meer tevreden.

De Aedes-benchmark heeft zich ontwikkeld tot een belangrijk en erkend instrument dat niet meer weg te denken is uit de sector. Dit jaar doen bijna alle corporaties mee en zij zijn ook bereid hun resultaten openbaar te maken. Dat is iets om trots op te zijn. Mede om die reden continueert Aedes de benchmark de komende jaren.

Fact-based versus aannames

Van het werk van corporaties profiteert de hele samenleving. De huizen van Nederlandse woningcorporaties horen tot de beste van Europa, zo bleek nog onlangs uit Europees onderzoek. Gelukkig maar, want uit datzelfde onderzoek blijkt dat slechte huisvesting tot veel extra kosten aan zorg en sociale ondersteuning leidt. De toegevoegde waarde van goede en betaalbare sociale huisvesting in Nederland is evident.

De Aedes-benchmark ondersteunt corporaties hierbij. Met goed vergelijkbare data die hen helpen om van elkaar te leren en zich zo verder te ontwikkelen op het gebied van efficiëntie, dienstverlening en maatschappelijke prestaties. En met resultaat! Ten opzichte van een paar jaar geleden hebben corporaties hun bedrijfslasten fors gereduceerd. Door verlaging van de bedrijfslasten maakten zij financiële ruimte om haar maatschappelijke prestaties te verbeteren. Zo hebben corporaties, ondanks de verlaging van de bedrijfslasten, het dienstverleningsniveau aan hun huurders gecontinueerd en zelfs verbeterd. Daarnaast zien we dat corporaties hun onderhoudskosten hebben opgeschroefd. Op brancheniveau levert de Aedes-benchmark steeds meer inzichten waardoor ook enkele hardnekkige aannames sneuvelen. Uit deze editie blijkt bijvoorbeeld dat grote corporaties gemiddeld lagere bedrijfslasten hebben dan kleinere corporaties.

Onderhoudsprestaties vergelijkbaar

Om de kwaliteit van onze huurwoningen op peil te houden is onderhoud nodig. Belangrijke opbrengst van de benchmark dit jaar is dat een vergelijk van de onderhoudsprestaties van corporaties nu mogelijk is. Dit is in de geschiedenis van de sector nog nooit eerder gelukt. Deze vergelijking vraagt nog om verbeteringsslagen, maar geeft corporaties nu al veel extra inzicht. Dit helpt om de eigen onderhoudsprocessen verder te optimaliseren.

Duurzaamheid naar de bestuurstafel

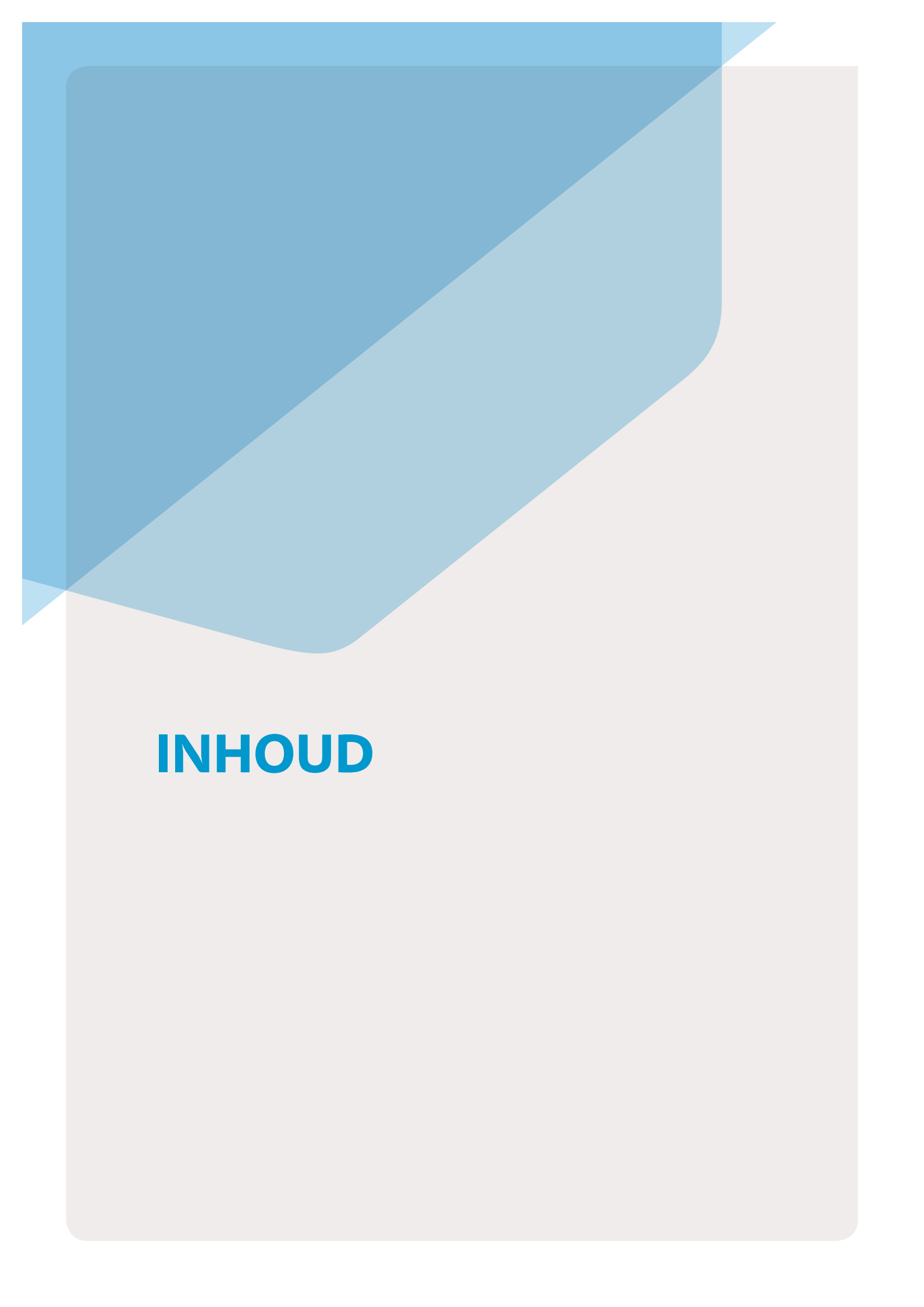
Dit jaar is het prestatieveld Duurzaamheid toegevoegd. Hoewel we nog geen ontwikkeling kunnen laten zien, bevestigen de eerste resultaten wat we al wisten. Corporaties tonen grote onderlinge verschillen en gemiddeld vergt het nog flinke investeringen om het beoogde doel van het Energieakkoord in 2020 te bereiken. De benchmark helpt hierbij, omdat de ervaring leert dat benchmarken leidt tot verhoogde aandacht. Voor veel corporaties is duurzaamheid een belangrijke doelstelling binnen hun langetermijninvesteringen, maar de onzekerheid die het in deze periode ingezette kabinetsbeleid teweegbrengt, werkt hierbij remmend.

Gebruik door corporaties

Het vergroten van de gebruikerswaarde van de benchmark voor corporaties heeft komende jaren de volle aandacht. Aedes zet daarom in op verdieping van de benchmark en meer aandacht voor benchlearning. Belangrijk aandachtspunt hierbij is dat de administratieve lasten voor corporaties zo laag mogelijk moeten zijn. Corporaties vragen hier terecht aandacht voor en daarom moet de Aedes-benchmark niet leiden tot een verhoging van deze lasten.

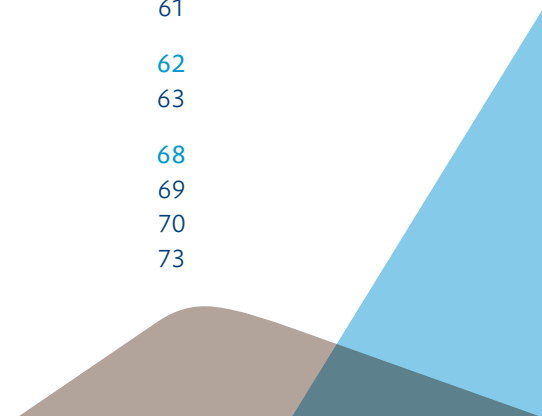
Marc Calon
Voorzitter Aedes





INHOUD

SAMENVATTING	6
AEDES-BENCHMARK 2016 IN FEITEN & CIJFERS	10
DERDE EDITIE: BENCHMARK UITGEBREID, GEBRUIK TOEGENOMEN	12
1.1 De Aedes-benchmark: doel en opzet	13
1.2 Aedes-benchmark 2016: inhoudelijk verder ontwikkeld	13
1.3 Deelname gestegen: bijna negen op de tien corporaties doet mee	15
1.4 Gebruik van de benchmark neemt toe	17
1.5 Benchlearning-programma	18
HUURDERSOORDEEL: NIEUWE HUURDERS POSITIEVER	20
2.1 Opzet en methodiek	21
2.2 Nieuwe huurders positiever over de dienstverlening	22
2.3 Een op de vijf huurders niet tevreden	23
2.4 Verschil tussen grote en kleine corporaties neemt af	25
2.5 Net Promoter Score en Customer Effort Score bevestigen beeld	27
2.6 Indicatoren voor benchlearning-doeleinden	28
2.7 44 corporaties ingedeeld in hogere klasse	29
BEDRIJFSLASTEN: DALING ZET VERDER DOOR	30
3.1 Opzet en methodiek	31
3.2 Bedrijfslasten met 8,5 procent omlaag	32
3.3 Minder reorganisaties en huisvestingskosten	33
3.4 Grote corporaties hebben inmiddels de laagste bedrijfslasten per vhe	35
3.5 41 corporaties in hogere klasse ingedeeld	36
ONDERHOUD & VERBETERING: BETER ONDERLING VERGELIJK MOGELIJK	38
4.1 Opzet en methodiek	39
4.2 Corporaties besteden meer aan onderhoud en verbetering	42
4.3 Grote verschillen in instandhoudingsindex corporaties	43
4.4 Uitbesteding van onderhoud efficiënter?	46
4.5 In 2016 wordt nog geen klassenindeling toegepast	47
PRESTATIEVELD DUURZAAMHEID VERKEND	48
5.1 Opzet en methodiek	49
5.2 Energieakkoord vraagt inzet van corporaties	51
5.3 Nog geen harde conclusies mogelijk	53
5.4 Duurzaamheid naar de bestuurstafel	53
BESCHIKBAARHEID & BETAALBAARHEID INZICHTELIJK GEMAAKT	54
6.1 Opzet en methodiek	55
6.2 Betaalbare voorraad gestegen met bijna 11.000 woningen	56
6.3 Bijdrage aan Beschikbaarheid & betaalbaarheid niet verklaard door verschil in context	59
6.4 Resultaten als basis voor gesprek met lokale stakeholders	61
BENCHMARKPOSITIES	62
7.1 Opzet en methodiek	63
BIJLAGEN	68
A. Conceptueel model Aedes-benchmark 2016	69
B. Referentiegroepen	70
C. Samenstelling werkgroepen, klankbordgroep en sectoroverleg	73



SAMENVATTING

Aedes heeft voor het derde achtereenvolgende jaar de Aedes-benchmark uitgevoerd. De grotere corporaties namen wederom vrijwel allemaal deel aan de benchmark. De deelname onder de allerkleinste corporaties is fors toegenomen in vergelijking met vorig jaar. In totaal doen 309 (88 procent) corporaties mee aan de benchmark. Zij vertegenwoordigen 97,5 procent van alle verhuureenheden in de sector.

De Aedes-benchmark is uitgebreid

In 2014 begon de benchmark met de prestatievelden Huurdersoordeel en Bedrijfslasten. In 2015 kwamen daar de prestatievelden Onderhoud & verbetering en Beschikbaarheid & betaalbaarheid bij. Dit jaar werd het prestatieveld Duurzaamheid toegevoegd. Daarmee komt de Aedes-benchmark uit op vijf prestatievelden die veelal ook de kern zijn van de beleidsplannen van corporaties.

Dit jaar hebben 276 corporaties (79 procent) deelgenomen aan alle prestatievelden. 309 corporaties (88 procent) namen aan minimaal één prestatieveld deel, zij vertegenwoordigen 97,5 procent van alle verhuureenheden van alle corporaties. De prestatievelden geven op hoofdlijnen een genuanceerd en samenhangend beeld over de maatschappelijke prestaties van corporaties en de sector.

Prestaties verbeterd

Ten opzichte van de benchmark van 2015 zijn de prestaties verbeterd: het huurdersoordeel is licht gestegen en de bedrijfslasten zijn verder gedaald. Corporaties zijn bezig met het optimaliseren van hun bedrijfsvoering en dat leidt tot efficiëntere processen en tot betere kwaliteit. Dit heeft een positief effect op de hoogte van de beïnvloedbare bedrijfslasten. Uit de benchmark blijkt dat de door de huurders ervaren dienstverlening eveneens verbeterd als gevolg van efficiëntere processen.

Nieuwe huurders positiever

Het Huurdersoordeel is op het onderdeel Nieuwe huurders gestegen van 7,3 naar 7,5. De scores van Huurders met een reparatieverzoek en Vertrokken huurders bleven gelijk op respectievelijk 7,4 en 7,2. Dit is een knappe prestatie omdat de prestaties zijn geleverd met een kleinere personeelsformatie en met lagere budgetten. Huurders waarderen het vooral als corporaties zich houden aan afspraken, zo vroeg mogelijk in het proces laten weten waar ze aan toe zijn en verzoeken in één keer afhandelen. Begripvol en flexibel handelen is cruciaal voor een goede huurderservaring.

Beïnvloedbare bedrijfslasten dalen verder

Corporaties hebben de bedrijfslasten in 2015 met 8,5 procent (bijna 190 miljoen euro over de hele sector) omlaag weten te brengen. De daling is exclusief het effect van inflatie. In 2015 is de besparing (gecorrigeerd voor inflatie) 9,1 procent. Corporaties zijn erin geslaagd in drie jaar tijd de bedrijfslasten per huurwoning met meer dan 10 euro per maand te laten dalen, door reorganiseren, stroomlijnen van processen en scherper aanbesteden. Naast de besparing op personeelslasten heeft de sector nu voor het eerst ook de overige bedrijfslasten, zoals de huisvestingskosten, weten te verlagen. De Aedes-benchmark toont aan dat met name de bedrijfslasten bij grotere corporaties zijn gedaald, waardoor grotere corporaties gemiddeld genomen nu lagere bedrijfslasten hebben dan kleinere corporaties. Ondanks de verdere stijging van de verhuurderheffing zijn door het vervallen van de saneringsheffing de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten in 2015 met 13,6 procent gedaald.

Onderhoud & verbetering: toevoeging bouwjaar en aard bezit biedt veel inzicht

Het prestatieveld Onderhoud & verbetering is in 2016 nader uitgewerkt. Onderhoudskosten en investeringen voor woningverbetering worden dit jaar gecorrigeerd voor ouderdom en woningtypologie, waardoor een verfijnde vergelijking tussen corporaties mogelijk is. Dankzij extra aangeleverde gegevens is nu een uniek bestand beschikbaar met onderhoudsgegevens van 1,3 miljoen verhuureenheden (55 procent van de sector). Dit geeft corporaties nieuwe inzichten, waarmee zij hun onderhoudsprocessen en investeringen in woningverbetering kunnen optimaliseren.

Duurzaamheid

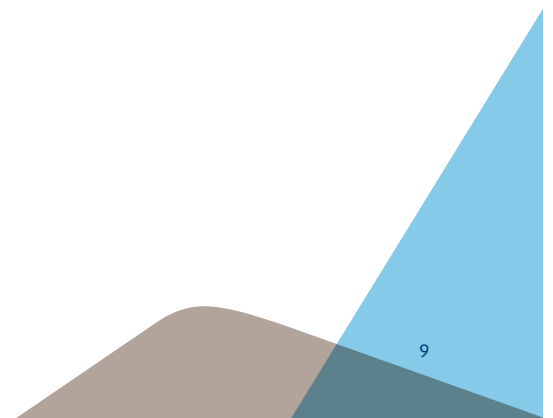
Het prestatieveld Duurzaamheid is dit jaar verkend; een belangrijk maatschappelijk thema. Het opnemen van dit prestatieveld in de Aedes-benchmark leidt tot extra bestuurlijke aandacht en hiermee naar verwachting tot prestatieverbetering door de corporaties. Dit is ook nodig om de afspraken uit het energieakkoord na te komen. Dit jaar is een analysemodel opgesteld op basis van de Energie-Index en het daadwerkelijk warmteverbruik voor de woningvoorraad van corporaties. Aedes maakt hierbij gebruik van de SHAERE-database voor de Energie-Index en CBS-data voor het werkelijk verbruik. De Energie-Index is dit jaar nog onvoldoende beschikbaar en onderling vergelijkbaar om hier goede benchmarkscores uit te destilleren. Wij verwachten dat dit volgend jaar wel mogelijk is. Daarnaast wil Aedes onderzoeken of ook niet-energetische maatregelen in het prestatieveld zijn op te nemen.

Beschikbaarheid & betaalbaarheid

Het prestatieveld Beschikbaarheid & betaalbaarheid is dit jaar verder ontwikkeld. Het prestatieveld geeft inzicht in de maatschappelijke bijdrage die corporaties leveren op drie gebieden. Ten eerste betreft dit de betaalbaarheid van de woningen van een corporatie voor de bewoners. Ten tweede gaat dit om de hoeveelheid woningen die een corporatie voor de doelgroepen woningbestand heeft en hoeveel betaalbare huurwoningen zij jaarlijks aan de doelgroep aanbiedt. Uit de benchmark blijkt dat de betaalbare woningvoorraad van corporaties het afgelopen jaar is toegenomen. Ten slotte maakt de benchmark inzichtelijk in welke mate de corporaties doelgroep-huishoudens hebben gehuisvest. Uit de benchmark blijkt dat er hierbij grote verschillen zijn tussen corporaties. Het inzichtelijk maken van deze resultaten geeft corporaties handvatten om te leren van andere corporaties, bijvoorbeeld voor het huur- en voorraadbeleid. Daarnaast helpt het inzicht de sector transparant te zijn over zijn maatschappelijke bijdrage.

Aan de slag met de benchmarkresultaten!

Corporaties gebruiken de benchmark steeds vaker. Met het nieuw ontwikkelde dashboard in het Aedes-benchmarkcentrum (voorheen CBC) hebben bestuurders en medewerkers van corporaties op een toegankelijke manier inzicht in hun benchmarkpositie en de resultaten die hieraan ten grondslag liggen. Dit dashboard vormt een goede basis voor gesprekken bij de corporatie zelf en met toezichthouders en (lokale) stakeholders. Daarnaast introduceert Aedes dit jaar een uitgebreider programma voor benchlearning. Waarbij corporaties in het algemeen en thematisch per prestatieveld, hun prestaties vergelijken, daarover met elkaar het gesprek aangaan en van elkaar leren.



AEDES-BENCHMARK 2016 IN FEITEN & CIJFERS



HUURDERSOORDEEL



Nieuwe huurders

7,5

+0,2



Huurders met een reparatieverzoek

7,4

+0,0

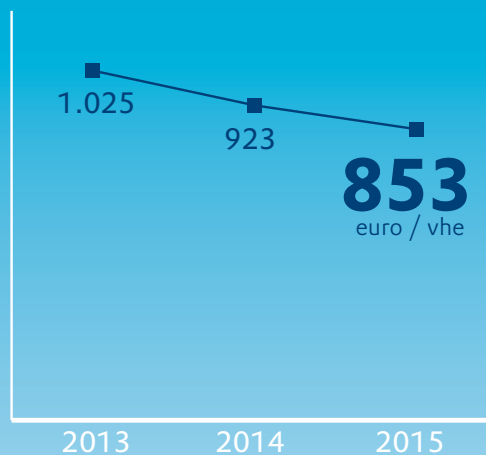


Vertrokken huurders

7,2

+0,0

BEDRIJFSLASTEN



853
euro / vhe

Daling 70
euro / vhe

Leefbaarheid

14

34

Personeelslasten

34

Overige lasten

Overige
opbrengsten

Service-
contracten



DUURZAAMHEID



Energie-Index NV

1,85

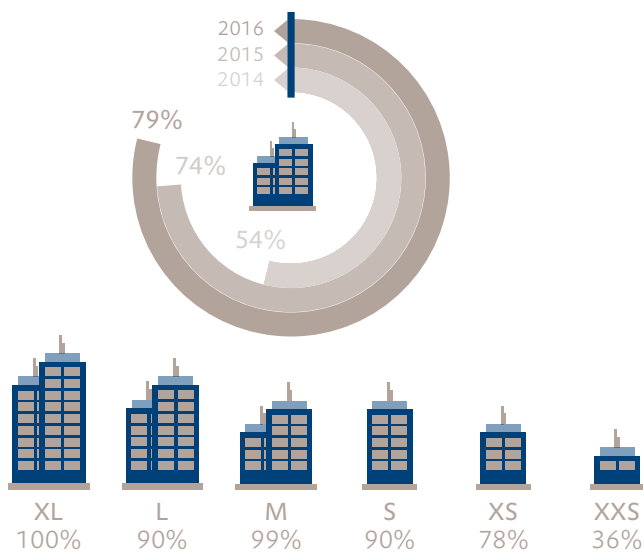
2015



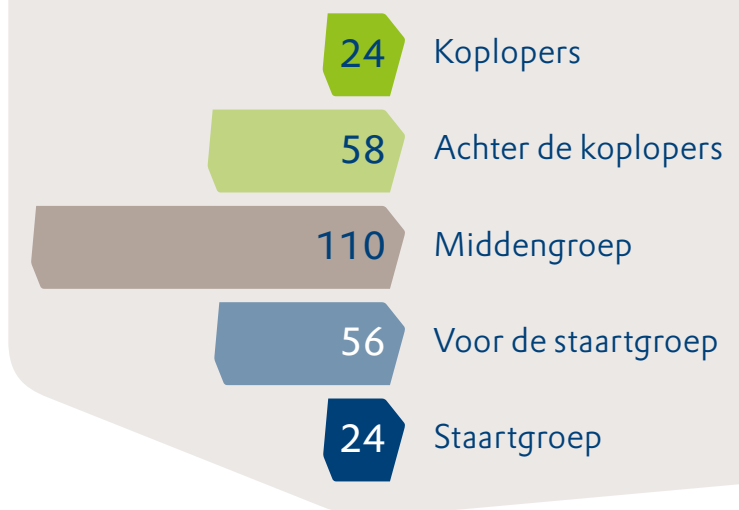
Gasverbruik

428 MJ/m²/jaar

DEELNAME AAN ALLE PRESTATIEVELDEN



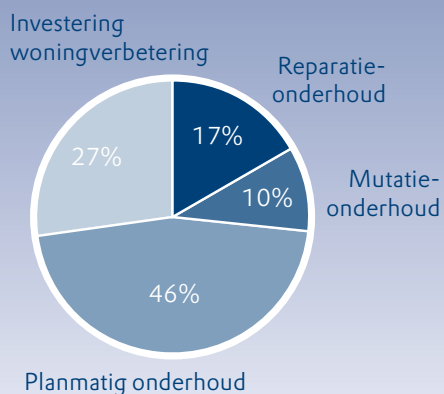
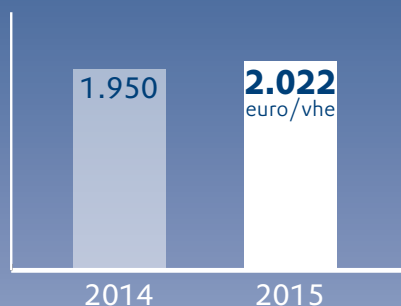
BENCHMARKPOSITIES



ONDERHOUD & VERBETERING



Instandhoudingskosten



BESCHIKBAARHEID & BETAALBAARHEID



Beschikbaarheid



Ontwikkeling betaalbare voorraad
+0,6%

Ontwikkeling gereguleerde voorraad
-0,3%

Aandeel betaalbaar in vrijkomend aanbod
66,1%



Betaalbaarheid



Huurprijs

502
euro



Huur t.o.v. max. huur

71,6%



Huisvesten doelgroepen



Toewijzing huishoudens onder huurtoeslaggrens

84,0%



Toewijzing huishoudens onder EC-grens

12,8%





Hoofdstuk 1

DERDE EDITIE: BENCHMARK UITGEBREID, GEBRUIK TOEGENOMEN

Deze derde editie bewijst dat de Aedes-benchmark niet meer weg te denken is uit de corporatiesector. De deelname is dit jaar opnieuw gestegen. Het aantal corporaties dat meedoet aan alle prestatievelden steeg van 74 procent naar 79 procent. Dit zijn 276 corporaties. 309 corporaties doen aan minimaal één prestatieveld mee, zij vertegenwoordigen 97,5 procent van alle corporaties. De prestatievelden zijn inhoudelijk verder ontwikkeld wat leidt tot een nog beter inzicht.

1.1 DE AEDES-BENCHMARK: DOEL EN OPZET

Aedes startte in 2014 met de benchmark om woningcorporaties aanknopingspunten te bieden hun prestaties te verbeteren en te leren van elkaar. Ook vergroot de benchmark de transparantie van de corporatiesector. Daarnaast is de benchmark een goede basis voor het gesprek met stakeholders, lokaal en op brancheniveau. Ten slotte draagt de benchmark bij aan het verbeteren van de data-kwaliteit en uniforme (toepassing van) definities in de sector.

De Aedes-benchmark is in drie jaar tijd vanuit het niets tot een belangrijk instrument ontwikkeld. Corporaties en stakeholders maken er steeds meer gebruik van. De benchmark voorziet duidelijk in een behoefte en wordt daarom de komende jaren voortgezet.

Het principe van de benchmark werkt als volgt:

- Er is een samenhangend conceptueel benchmark-analysemodel ontwikkeld (zie bijlage A).
- Op basis van dit analysemodel gebruikt Aedes bestaande gegevens uit dVi¹ en SHAERE².
- Daarnaast leveren corporaties zelf aanvullende gegevens over Bedrijfslasten, Onderhoud & verbetering en Huurdersoordeel via een benchmarkportal.
- Alle gegevens worden gestructureerd, gevalideerd en samengevoegd en daarna geanalyseerd en vertaald naar benchmarkscores.
- De benchmarkscores en de kernbevindingen uit de analyses worden besproken in en geduid door werkgroepen met corporatiemedewerkers, de klankbordgroep met corporatiebestuurders en het sectoroverleg³.
- Corporaties ontvangen via Aedes de benchmarkresultaten per mail.
- Aedes publiceert een rapportage met resultaten op brancheniveau en de kernresultaten per corporatie op een openbare website.
- Corporaties hebben toegang tot het Aedes-benchmarkcentrum met een dashboard en alle achterliggende benchmarkgegevens en indicatoren. Dit geeft mogelijkheden voor nadere analyses en onderlinge vergelijkingen op maat.
- Benchlearning: corporaties gaan aan de slag om hun prestaties te verbeteren en leren hierbij van andere corporaties.

1.2 AEDES-BENCHMARK 2016: INHOUDELIJK VERDER ONTWIKKELD

Mede dankzij de grote betrokkenheid van corporaties kunnen we de benchmark steeds verder inhoudelijk ontwikkelen. Meer dan 100 corporatiemedewerkers hebben de afgelopen jaren geparticipeerd in verschillende werkgroepen. Daarnaast vormen ongeveer 20 corporatiebestuurders een klankbordgroep, die meedenkt over de ontwikkeling van de benchmark. Ook sectorpartijen als Aw, ministerie BZK, VNG, Woonbond en WSW hebben actief bijgedragen aan de ontwikkeling van de Aedes-benchmark.

1 De Verantwoordingsinformatie (dVi) en de Prognose-informatie (dPi) aan de toezichthouder, de Autoriteit woningcorporaties (Aw).
2 De Sociale Huursector Audit en Evaluatie van Resultaten Energiebesparing (SHAERE) is de officiële monitor van het Convenant Energiebesparing Huursector. In deze database staan de energieprestatiegegevens van corporaties.
3 Directie-overleg over de Aedes-benchmark bestaande uit Aw, ministerie BZK, VNG, Woonbond en WSW.

Het benchmarkmodel geeft op hoofdlijnen een samenhangend inzicht in de maatschappelijke prestaties van corporaties en de sector.

Figuur 1-1: Prestatievelden Aedes-benchmark 2016



Bron: Aedes-benchmark 2016

Het benchmark-analysemodel bestaat in 2016 uit vijf onderwerpen, de prestatievelden:

- **Huurdersoordeel:** dit geeft inzicht in het oordeel van de huurder over contactmomenten met de corporatie.
- **Bedrijfslasten:** dit geeft inzicht in de kosten die corporaties maken om hun bedrijfsvoering te organiseren.
- **Onderhoud & verbetering:** dit geeft inzicht in de onderhoudsprestaties van corporaties.
- **Duurzaamheid:** dit beschrijft de duurzaamheid van de woningvoorraad van corporaties.
- **Beschikbaarheid & betaalbaarheid:** dit geeft inzicht in de bijdrage van corporaties op het betaalbaar huisvesten van haar doelgroepen.

De komende jaren richt de Aedes-benchmark zich op deze vijf prestatievelden. De prestatievelden geven op hoofdlijnen een genuanceerd en samenhangend beeld over de maatschappelijke prestaties van corporaties en sector. De prestatievelden Duurzaamheid en Onderhoud & verbetering vragen nog om een verdere completering van de dataset.

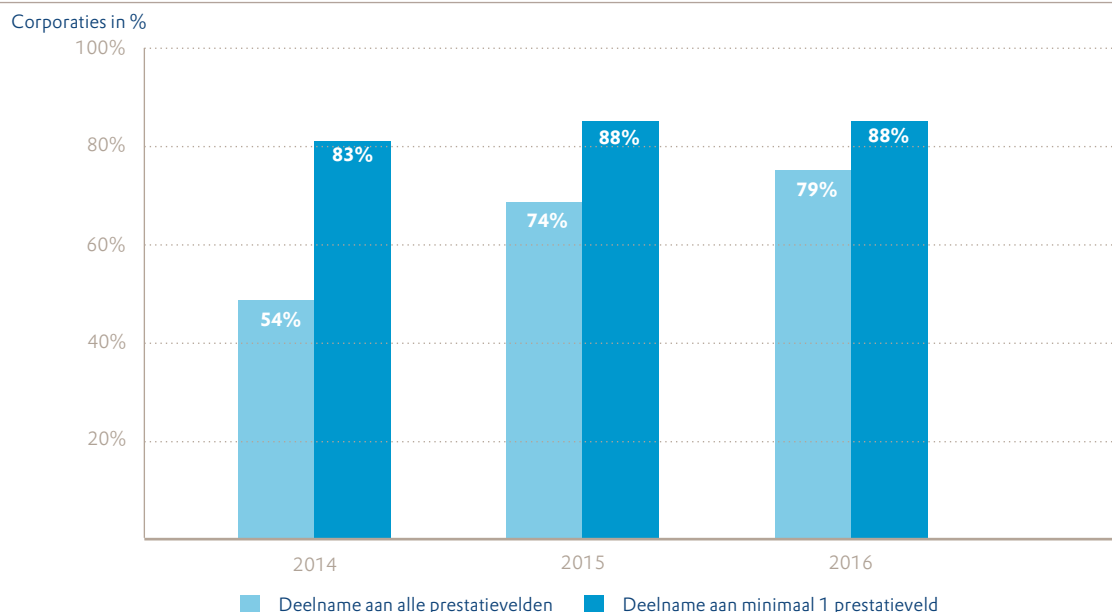
Om de ontwikkelingen op de vijf prestatievelden te duiden, gebruikt Aedes zogenaamde referentiegroepen waarin vergelijkbare corporaties met elkaar worden vergeleken. Dit betreft grootteklasse, mate van verstedelijking, financiële spankracht en de mate waarin corporaties werkzaam zijn in een meer of minder gespannen woningmarkt. Een overzicht van deze referentiegroepen is opgenomen in bijlage B.

In aanvulling hierop verzamelt Aedes ruim 180 indicatoren die bedoeld zijn om benchlearning mogelijk te maken. Die zijn terug te vinden in het Aedes-benchmarkcentrum.

De prestatievelden Huurdersoordeel en Bedrijfslasten zijn in alle voorgaande edities van de benchmark op een vergelijkbare manier gemeten waardoor de trend in de gegevens waardevol is. Na publicatie van de benchmark van 2014 en 2015 hebben enkele corporaties alsnog gegevens aangeleverd. De cijfers in deze brancherapportage 2016 zijn vergeleken met die van 2015, inclusief die eventuele aanvullingen. Daardoor kunnen de cijfers over 2015 in dit rapport zeer miniem afwijken van de cijfers die gepubliceerd zijn in het brancherapport 2015.

1.3 DEELNAME GESTEGEN: BIJNA NEGEN OP DE TIEN CORPORATIES DOET MEE

Figuur 1-2: Deelname Aedes-benchmark 2014-2016



Bron: Aedes-benchmark 2014 en 2015

De deelname aan de Aedes-benchmark is dit jaar gestegen ten opzichte van vorig jaar. In 2016 doet 79 procent van de corporaties mee aan alle prestatievelden van de benchmark. Dit zijn 276 van de 350 corporaties. Vorig jaar waren dat 271 corporaties, 74 procent.

309 corporaties nemen aan minstens één prestatieveld⁴ deel. Dit aantal is lager dan vorig jaar omdat 14 corporaties inmiddels zijn gefuseerd. Deze 309 corporaties beheren gezamenlijk 97,5 procent van de vhe in de sector. Dit is gelijk aan vorig jaar.

⁴ Het prestatieveld Beschikbaarheid & betaalbaarheid laten we hierbij buiten beschouwing, omdat deze gegevens volledig zijn ontleend aan de dVi. Corporaties hoefden hiervoor geen actie te ondernemen. Ook nemen we dit jaar het prestatieveld Duurzaamheid niet mee, omdat nog niet alle corporaties de mogelijkheid hebben gehad hiervoor data aan te leveren.

WOONGENOOT:

'AEDES-BENCHMARK LEVERT CONCREET HANDVAT VOOR TOEZICHT'

WoonGenoot in Nijmegen besprak haar resultaten in de Aedes-benchmark dit jaar met de voltallige raad van commissarissen, directeur-bestuurder, MT en de medewerker Huurderszaken. 'Het gesprek over de benchmark leent zich perfect om direct de trends te bespreken met degenen die inhoudelijk het best op de hoogte zijn', vertelt Angela Bouwmeister, commissaris bij WoonGenoot.

Vorig jaar presenteerde Theo Heijnen, directeur-bestuurder bij WoonGenoot de resultaten van de Aedes-benchmark nog individueel aan de RvC. 'Dat is wel wat meer eenrichtingsverkeer', blikt Bouwmeister terug. 'Juist het gezamenlijk bespreken van de resultaten in de Aedes-benchmark past goed bij onze waarden. We staan als WoonGenoot dichtbij de klant, zijn benaderbaar en werken zo efficiënt mogelijk als organisatie.'

Extra duiding

Tijdens de bijeenkomst duiden alle betrokkenen de benchmarkresultaten voor de commissarissen. Bouwmeister: 'Zo is het oordeel van vertrekkende huurders dit jaar verbeterd. We hoorden direct hoe WoonGenoot dit heeft bereikt. Goed om dit van de betrokken medewerkers zelf te horen. Alle resultaten zagen er trouwens goed uit, maar stilstand is natuurlijk achteruitgang. Daarom spraken we af dat WoonGenoot met andere koplopers in gesprek gaat. Om nog meer te verbeteren.'

Toezicht

Een gezamenlijk gesprek over de resultaten in de benchmark levert de RvC van WoonGenoot concrete handvatten op voor het toezicht. 'Als je de Aedes-benchmark in zo'n breed verband bespreekt kun je vervolgens de gemaakte keuzes en verbeteracties beter toetsen. Een verbetering, voorheen moest je je als commissaris baseren op losse zogenaamde sturingsinformatie en dus losstaande onderdelen.'

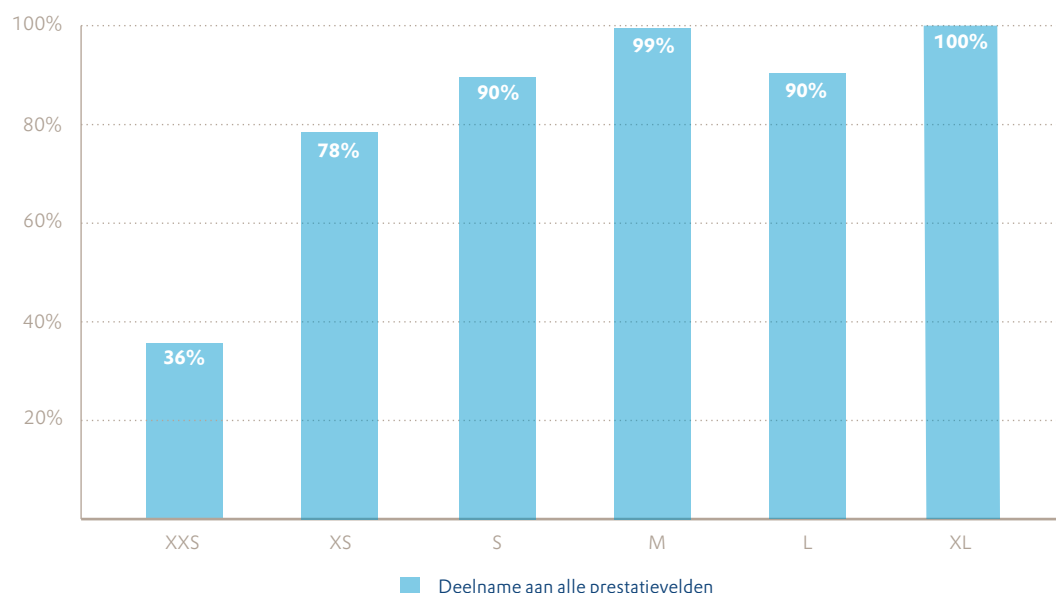
Onafhankelijkheid

De RvC moet er altijd voor waken dat ze niet op de stoel van de bestuurder gaat zitten. Bouwmeister: 'Je moet betrokken zijn, maar wel met distantie. Dit vereist fingerspitzengefühl. Iedereen heeft een andere rol maar we delen een gezamenlijke doelstelling zorgen voor betaalbare en goede woningen, in de eerste plaats voor mensen met een smalle beurs.'

Verhouding

Volgens Bouwmeister draagt een jaarlijks terugkerend gesprek over de benchmark ook bij aan de zichtbaarheid van de raad. 'De RvC krijgt een menselijker gezicht, omdat ze actiever in de organisatie komt. Het past goed bij onze nieuwe manier van werken. De vrijheid om je als commissaris te informeren is groter geworden. Je kunt als commissaris niet langer wachten tot de informatie op jou afkomt. Je moet zelf actiever informatie halen en delen. Volgend jaar ga ik dus ook graag op dezelfde uitgebreide manier over de Aedes-benchmark in gesprek.'

Figuur 1-3: Deelname aan alle prestatievelden, per grootteklasse in vhe



Bron: Aedes-benchmark 2016

Met name bij de kleinere corporaties is de deelname de afgelopen jaren gegroeid. Dit jaar doet 36 procent van de corporaties met minder dan 1.000 verhuureenheden (vhe) aan alle prestatievelden mee, twee jaar geleden was dit nog 21 procent. Bij corporaties tussen de 1.000 en 2.500 vhe is de deelname 78 procent. Bij corporaties met meer dan 2.500 vhe doet meer dan 90 procent mee aan de benchmark. De grootste corporaties nemen allemaal deel.

Aedes verwacht dat de deelname de komende jaren niet (veel) meer zal stijgen. Corporaties die tijdelijk een jaar niet meedoen geven aan dat zij hiervoor geen capaciteit hebben in verband met een fusie, reorganisatie of uitvallen van een medewerker, bijvoorbeeld door ziekte. Deze tijdelijke niet-deelname zal naar verwachting ieder jaar een aantal corporaties betreffen. Daarnaast geven sommige heel kleine corporaties uit de XXS-klasse aan geen mogelijkheden te zien om deel te nemen aan de benchmark gezien de beperkte capaciteit van hun organisatie. Dit zijn vaak stichtingen met enkele honderden woningen, slechts enkele medewerkers en een bestuur bestaande uit vrijwilligers.

1.4 GEBRUIK VAN DE BENCHMARK NEEMT TOE

De grote deelname bevestigt dat de benchmark in een behoefte voorziet. De vele signalen die Aedes afgelopen jaar ontving, wijzen eveneens in die richting. De benchmark blijkt voor corporaties een goed instrument om concrete aanknopingspunten voor verbetering te onderscheiden. Landelijke stakeholders waarderen de transparantie die de branche op deze manier toont.

Veel corporatiebestuurders bespreken de benchmarkresultaten met hun raad van commissarissen. Deze resultaten geven richting voor het gesprek over prestaties en worden soms ook gebruikt voor het maken van onderlinge afspraken. Ook geven corporaties aan dat de benchmark steeds vaker het begin is voor een gesprek met lokale belanghebbenden, zoals de gemeente en lokale huurdersorganisaties.

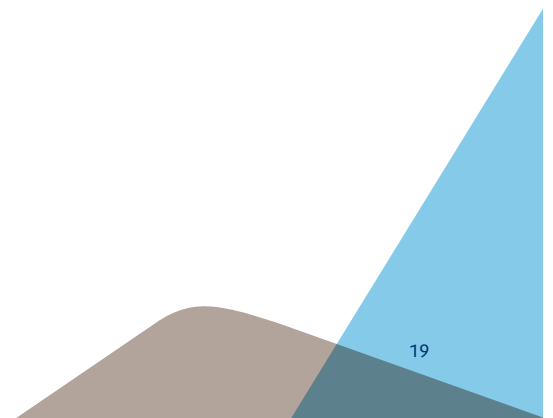
Nieuw dit jaar is dat corporaties via het Aedes-benchmarkcentrum (voorheen CBC) met een dashboard op een eenvoudige manier direct inzicht krijgen in hun benchmarkpositie en de belangrijkste benchmarkresultaten die hieraan ten grondslag liggen. Het dashboard geeft inzicht in context en samenhang. Het gebruik van de achterliggende gedetailleerde benchmarkdata zal hierdoor waarschijnlijk verder toenemen.

1.5 BENCHLEARNING-PROGRAMMA

De benchmark biedt corporaties inzicht in het verbeterpotentieel. Zij zoeken elkaar op om van andere vergelijkbare corporaties te leren. Dit brengt de prestaties van individuele corporaties en de sector als geheel op een hoger niveau. Aedes ondersteunt corporaties hierbij door het aanbieden van een benchlearning-programma.

Aedes heeft de afgelopen twee jaar verschillende benchlearning-pilots georganiseerd. Ruim 200 corporatiemedewerkers hebben aan één of meerdere activiteiten deelgenomen. Zij reageerden enthousiast op de pilots en spraken de behoefte uit aan een uitgebreider en diepgaander benchlearning-programma.

Het benchlearning-programma wordt de komende jaren een belangrijk onderdeel van de Aedes-benchmark. Corporaties kunnen tijdens inspirerende bijeenkomsten leren van andere corporaties. In totaal biedt Aedes na publicatie van de benchmark 2016 ongeveer 30 à 40 benchlearning-bijeenkomsten aan. Aedes verwacht dat hier tussen de 500 en 1.000 corporatiemedewerkers op af zullen komen. De Aedes-benchmark staat hiermee aan de basis van de verdere ontwikkeling van de corporatiesector.

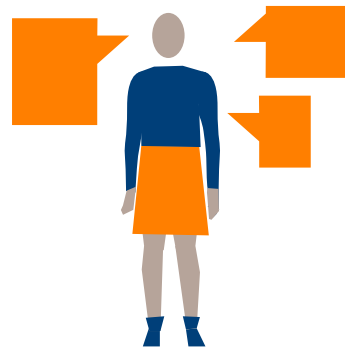




Hoofdstuk 2

HUURDERSOORDEEL: NIEUWE HUURDERS POSITIEVER

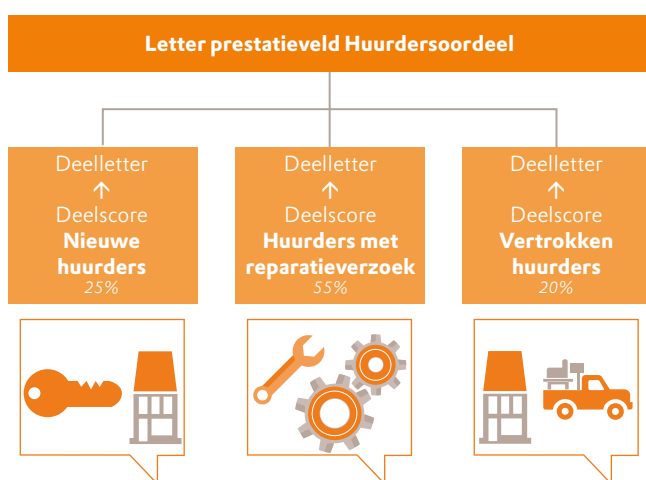
Het prestatieveld Huurdersoordeel in de Aedes-benchmark is opgebouwd uit de opvattingen van huurders over de dienstverlening van corporaties. Uit de benchmark 2016 blijkt dat met name nieuwe huurders positiever oordelen dan in 2015.



2.1 OPZET EN METHODIEK

In de Aedes-benchmark 2016 hebben ruim 170.000 huurders zich uitgesproken. Zij zijn representatief voor de bijna 2,4 miljoen huishoudens die een woning huren van woningcorporaties. De huurdersoordelen zijn afkomstig uit onderzoeken van onderzoeksbureaus of van corporaties zelf. De huurdersoordelen die in de benchmark zijn opgenomen, zijn in de hele sector op dezelfde manier opgevraagd en daarmee onderling vergelijkbaar. Hiervoor is een uitgebreid validatieproces ingericht.

Figuur 2-1: Analysemodel Huurdersoordeel



Bron: Aedes-benchmark 2016

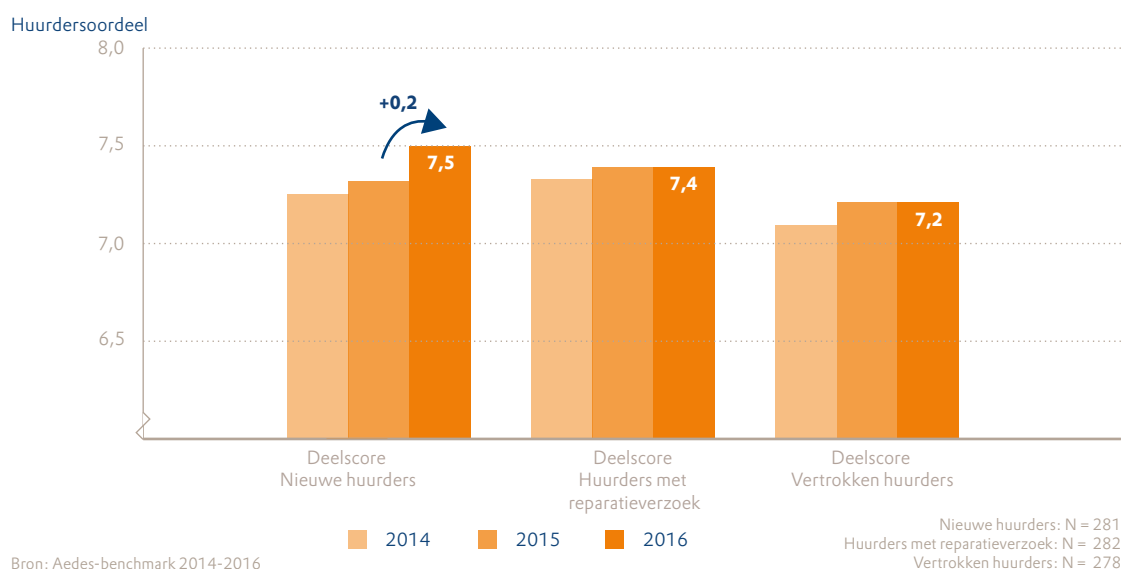
Het Huurdersoordeel gaat over de dienstverlening van de corporatie aan de huurders. Het is opgebouwd uit drie deelscores: de dienstverlening bij respectievelijk het betrekken van een woning, het uitvoeren van reparaties en het verlaten van een woning (zie figuur 2-1). De deelscores zijn representatief voor de belangrijkste contactmomenten tussen de corporatie en haar huurders. Omdat het conceptuele analysemodel voor het Huurdersoordeel in de afgelopen jaren nagenoeg hetzelfde is gebleven, kunnen we naast de scores ook de trend in de scores weergeven. Voor benchlearning doeleinden zijn extra gegevens voor verdiepende indicatoren opgevraagd. Dit geeft extra inzichten en mogelijkheden om van andere corporaties te leren.

2.2 NIEUWE HUURDERS POSITIEVER OVER DE DIENSTVERLENING

Het Huurdersoordeel is in vergelijking met vorig jaar stabiel (zie figuur 2-2). Wel zijn de nieuwe huurders positiever gaan oordelen over de dienstverlening van de corporatie. Een stijging met 0,2 lijkt beperkt, maar is wel degelijk significant vanwege de grote aantallen huurders die bevraagd zijn. De stijging wordt vooral veroorzaakt door de grotere corporaties (XL en L-klasse). Ook de corporaties uit de andere klassen ontvangen hogere oordelen van huurders op het proces woning betrekken.

Het oordeel van huurders met een reparatieverzoek en van vertrokken huurders is in 2016 op hetzelfde niveau als in 2015. Dit is een knappe prestatie omdat de prestaties zijn geleverd met een kleinere personeelsformatie en met lagere budgetten.

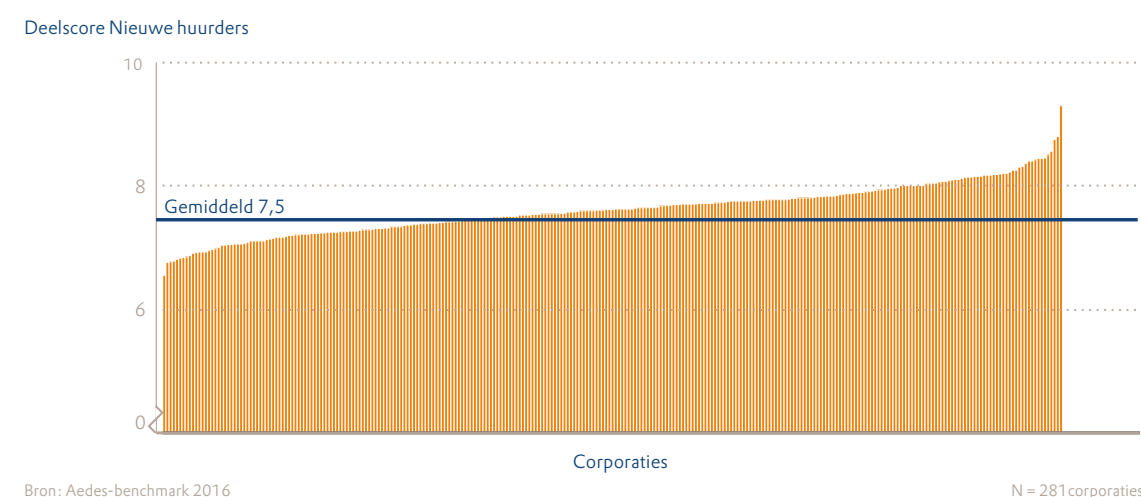
Figuur 2-2: Deelscores Nieuwe huurders, Huurders met een reparatieverzoek en Vertrokken huurders 2014-2016



Grote verschillen tussen corporaties

In figuur 2-3 is voor deelscore Nieuwe huurders een 'rups' gepresenteerd. In deze rups zijn alle corporaties, in volgorde van hun deelscore, naast elkaar gezet. Hieruit blijkt dat er grote verschillen zijn tussen de corporaties. Deze verschillen zijn groter dan vorig jaar. Met andere woorden: het verschil tussen de hoogst en laagst scorende corporatie neemt toe. Dit geldt tevens voor de andere deelscores.

Figuur 2-3: Spreiding deelscores Nieuwe huurders 2016



De benchmark laat zien dat er onderling veel te leren valt. Ongeacht de omvang of de regio waar de corporatie werkzaam is, zijn er genoeg 'good practices' voorhanden (zie tabel 2-1).

Tabel 2-1: Laagste, gemiddelde en hoogste score Huurdersoordeel 2016

	Laagste score	Gemiddeld	Hoogste score
Deelscore Nieuwe huurders	6,5	7,5	9,3
Deelscore Reparatieverzoeken	6,2	7,4	8,9
Deelscore Vertrokken huurders	5,7	7,2	9,3

Bron: Aedes-benchmark 2016

2.3 EEN OP DE VIJF HUURDERS NIET TEVREDEN

Veel huurders zijn positief over hun corporatie. Dit betekent echter niet dat er geen verbetering mogelijk is. Ongeveer één op de vijf huurders, oftewel een half miljoen hurende huishoudens, geven onderdelen van het primaire verhuurproces een cijfers lager dan een 7.

Tabel 2-2: Percentage huurders met score lager dan 7

	2014	2015	2016
Deelscore Nieuwe huurders	21 %	21 %	19 %
Deelscore Reparatieverzoeken	20 %	19 %	19 %
Deelscore Vertrokken huurders	24 %	22 %	22 %

Bron: Aedes-benchmark 2014-2016

De variatie in de sector is aanzienlijk. Het aandeel scores onder de 7 varieert van nul tot 41 procent. Dat biedt duidelijk mogelijkheden voor verbetering voor de corporaties die zich kunnen spiegelen aan de good practices.

In de benchmarkonderzoeken hebben huurders in hun eigen woorden aangegeven wat de corporatie goed doet, en wat niet. Dit als toelichting op het cijfer dat zij gaven op de vraag of zij de corporatie zouden aanbevelen aan familie en vrienden. Uit de antwoorden is een landelijk patroon op te maken.

Huurders geven een hoog cijfer (9 en 10) als de corporatie:

- afspraken nakomt en verzoeken in één keer afhandelt;
- de huurder zo vroeg mogelijk in het proces laat weten waar hij/zij aan toe is;
- flexibel en begripvol is.

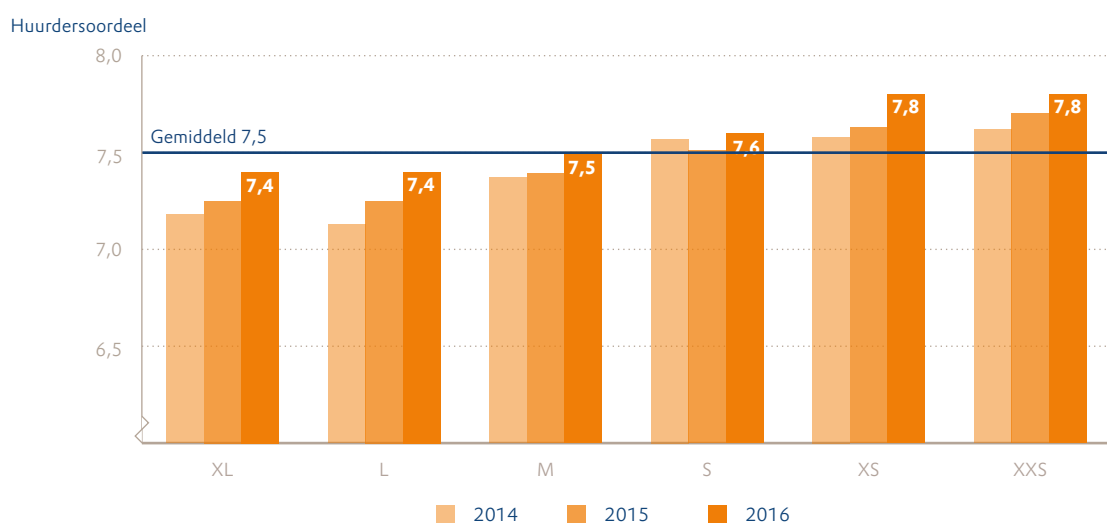
Huurders geven een laag cijfer (0 tot en met 6) als de corporatie:

- afspraken niet nakomt of niet reageert op verzoeken (uit de onderzoeken is gebleken dat huurders gemiddeld voor één reparatie 1,7 keer moeten bellen);
- op verschillende momenten verschillende informatie geeft aan de huurder;
- monteurs inzet die niet beschikken over de expertise die past bij het specifieke reparatieverzoek, of niet het juiste gereedschap bij zich hebben.

2.4 VERSCHIL TUSSEN GROTE EN KLEINE CORPORATIES NEEMT AF

De stijging van het huurdersoordeel is dit jaar vooral te zien bij de corporaties in de XL- en L-klasse. Dit komt met name door de Nieuwe huurders. Zij hebben gemiddeld een betere ervaring dan in de voorgaande twee jaar. In de XL-klasse zijn op dit proces slechts 3 corporaties gedaald, 3 gelijk gebleven en 13 gestegen waarvan 5 meer dan een halve punt. Bij deze corporaties zat ook de grootste ontwikkelpotentie, gelet op hun lagere positie in de benchmark in 2015.

Figuur 2-4: Ontwikkeling Nieuwe huurders per grootteklasse



Bron: Aedes-benchmark 2014-2016

2014 N = 238, 2015 N = 278, 2016 N = 281 corporaties

Tabel 2-3: Deelscores Reparatieverzoeken en Vertrokken huurders naar grootteklasse

		XL	L	M	S	XS	XXS
Deelscore Reparatieverzoeken	2015	7,2	7,4	7,5	7,6	7,7	7,7
	2016	7,3	7,4	7,5	7,6	7,6	7,6
Deelscore Vertrokken huurders	2015	7,0	7,2	7,3	7,4	7,6	7,7
	2016	7,1	7,2	7,3	7,4	7,5	7,8

Bron: Aedes-benchmark 2015-2016

Over het geheel gezien zijn huurders van kleinere corporaties doorgaans positiever omdat ze kleinere corporaties als persoonlijker en vertrouwder ervaren. Wel waarderen huurders het grotere aanbod en dus de grotere keuzevrijheid bij grote corporaties. Een en ander blijkt uit de toelichting die huurders gaven op de vraag of zij de corporatie bij anderen zouden aanbevelen.

OFW:

'KLANTEN DENKEN NU ZELF MEE OVER OPLOSSINGEN'

De Drontense corporatie OFW (5.000 vhe) scoorde een B op het Huurdersoordeel in 2015. Dit was voor de corporatie aanleiding om de klantprocessen eens goed tegen het licht te houden.

'De huurderstevredenheid moet echt omhoog', vertelt Wout Kranen, manager Wonen bij OFW. 'We zijn altijd bezig met procesoptimalisatie; wat we doen willen we slimmer doen. We willen daarbij vooral van de huurder uitgaan.'

Begin 2016 hebben we ons uitgebreid gebogen over een nieuwe klantvisie. 'Wie willen we zijn, hoe gedragen we ons in contact met de huurder? We willen graag een luisterende en invoelende organisatie zijn die uitgaat van wat mogelijk is, in plaats van wat niet kan.'

Uitgaan van de klant

Voorheen waren voor de medewerkers vooral de regels en de kaders het uitgangspunt van hun werkwijze en besluitvorming. 'Nu willen we meer uitgaan van de unieke situatie van de klant.' En dat hoeft zeker niet meer geld te kosten. Als je eerst goed luistert naar de werkelijke vraag van de klant, voorkom je juist extra kosten. Een specifiek verzoek van een huurder werd vroeger niet altijd gehonoreerd om te voorkomen dat dat dan ook bij alle andere huurders geregeld moest worden. 'De klant belt natuurlijk niet als vertegenwoordiger van die grote groep huurders. Hij stelt een unieke vraag en wil een passend antwoord. En zeker niet afgewezen worden omdat we het anders bij 300 andere huurders ook moeten doen. We moeten kijken naar wat wél mogelijk is.'

Brieven

Uitgaan van de klant betekent zeker niet overal 'ja' op zeggen, benadrukt Kranen. 'We zijn immers een sociale huisvester die werkt met gemeenschapsgeld. Het betekent wel luisteren en doorvragen. Zorgen dat de klant zich begrepen voelt, dat je antwoord aansluit op zijn of haar behoefte. En zorgen dat je het goed onderbouwd uitlegt als je 'nee' zegt.

Het zit 'm soms in kleine dingen. 'We schenken nu bijvoorbeeld meer aandacht aan onze brieven. Wij zijn zelf ook allemaal ergens klant. We weten uit eigen ervaring hoe vervelend het is om onduidelijke post te krijgen. Maar soms vergeten we deze ervaringen toe te passen in ons eigen werk.'

Maatwerk

Het 'verinnerlijken' van de klantvisie is een langdurig proces. Afwijken van de kaders betekent soms ook onveiligheid. Dat is niet altijd makkelijk. 'Daarom praten we hier intern veel over. We toetsen elkaar collegiaal. En managers, ikzelf ook, moeten leren om meer los te laten. Maar nu al merken we dat dat positief uitpakt. Ik zie steeds meer voorbeelden van maatwerk. We zijn er nog niet, maar dankzij de dagelijkse inzet van iedereen zijn we goed op weg.'

2.5 NET PROMOTER SCORE EN CUSTOMER EFFORT SCORE BEVESTIGEN BEELD

Naast de deelscores zijn ook de Net Promoter Score (NPS) en de Customer Effort Score (CES) gemeten. De NPS⁵ meet de mate waarin de huurder de corporatie zou aanbevelen aan familie of vrienden. Het gaat niet om het daadwerkelijk aanbevelen, maar om de mate waarin de huurder zich ambassadeur van de corporatie voelt. De NPS, die kan variëren van min 100 tot en met plus 100, is in 2016 iets positiever en gestegen van -3 naar -1. Deze stijging ligt in lijn met de stijging van het huurdersoordeel. In totaal geeft 25 procent van de huurders een cijfer 9 of 10 en is hiermee 'ambassadeur'. 26 procent geeft een cijfer 6 of lager en is hiermee 'criticaster'. De overige 49 procent geeft een cijfer 7 of 8. Nader ingezoomd valt op dat vooral de Nieuwe huurders ambassadeur zijn van de corporatie. De NPS is voor dit proces 10.

De spreiding bij de NPS is aanzienlijk en varieert van -41, tot en met +40. Juist omdat er meerdere corporaties met een hoge NPS zijn, blijkt dat het goed mogelijk is om hierop in te zetten en geen genoegen te nemen met een lage of zelfs negatieve NPS.

De Customer Effort Score (CES)⁶ betreft de mate waarin huurders moeite moeten doen om een verzoek gehonoreerd te krijgen. Ook de CES is licht gestegen, en wel van 41 naar 44. De spreiding is eveneens groot: van 11 tot 85. Dit biedt wederom goede mogelijkheden om te leren van de good practices.

Tabel 2-4: Net Promoter Score en Customer Effort Score

	2014	2015	2016	Minimum	Maximum
Net Promoter Score	-6	-3	-1	-41	+40
Customer Effort Score	41	44	51	11	85

Bron: Aedes-benchmark 2015-2016

5 De NPS wordt berekend door het percentage ambassadeurs te verminderen met het percentage criticasters.

6 De CES wordt berekend door het percentage huurders dat (zeer) veel moeite moet doen, te verminderen met het percentage dat (zeer) weinig moeite hoeft te doen.

2.6 INDICATOREN VOOR BENCHLEARNING-DOELEINDEN

Voor benchlearning-doeleinden zijn aanvullende indicatoren gemeten. Tabel 2-5 bevat hiervan een overzicht. In het benchlearning-programma spelen deze indicatoren een belangrijke rol en vormen een goede basis voor een verbetergesprek.

Tabel 2-5: *Benchlearningindicatoren 2014, 2015 en 2016*

	2014	2015	2016	'Best in class'
Beoordeling van de buurt	-	*	7,3	8,2
Beoordeling van de woning	*	*	7,3	8,2
Contact met corporatie	7,2	7,4	7,4	8,2
Opleveren woning	*	*	6,8	8,3
Snelheid reparatie	7,4	7,5	7,3	9,2
Resultaat reparatie	7,6	7,8	7,7	9,0

* Formulering vraagstelling aangepast waardoor vergelijking tussen jaren niet mogelijk is.

Bron: Aedes-benchmark 2014-2016

Het oordeel van de huurder over de woning hangt samen met het oordeel over de dienstverlening. Ontevredenheid over de woning leidt over het algemeen tot een kritische houding over de dienstverlening door de corporatie. Andersom blijkt dat huurders gebreken aan hun woning de corporatie minder snel aanrekenen als de dienstverlening op orde is. Voelen huurders zich onvoldoende bediend, dan rekenen zij gebreken aan de woning de corporatie juist wel aan. Het sterke verband tussen de waardering voor de woning en voor de dienstverlening geeft aan dat het verbeteren van één van deze twee aspecten, ook zal leiden tot een hogere score op het andere aspect. De twee aspecten zijn dus als het ware een 'pakket'. Het vaak genoemde 'onze woningvoorraad is oud, dus de waardering voor onze dienstverlening kan nooit hoog worden' is dan veelal geen excuus. De score voor de door de huurder ervaren dienstverlening is op peil te houden ondanks een lage score voor de woning zelf. Dat kan door bijvoorbeeld duidelijk te zijn over wat de huurder van de corporatie mag verwachten en dit ook waar te maken.

2.7 44 CORPORATIES INGEDEELD IN HOGERE KLASSE

De Aedes-benchmark deelt de prestaties per prestatieveld in drie klassen in, namelijk de A-, B- en C-klasse:

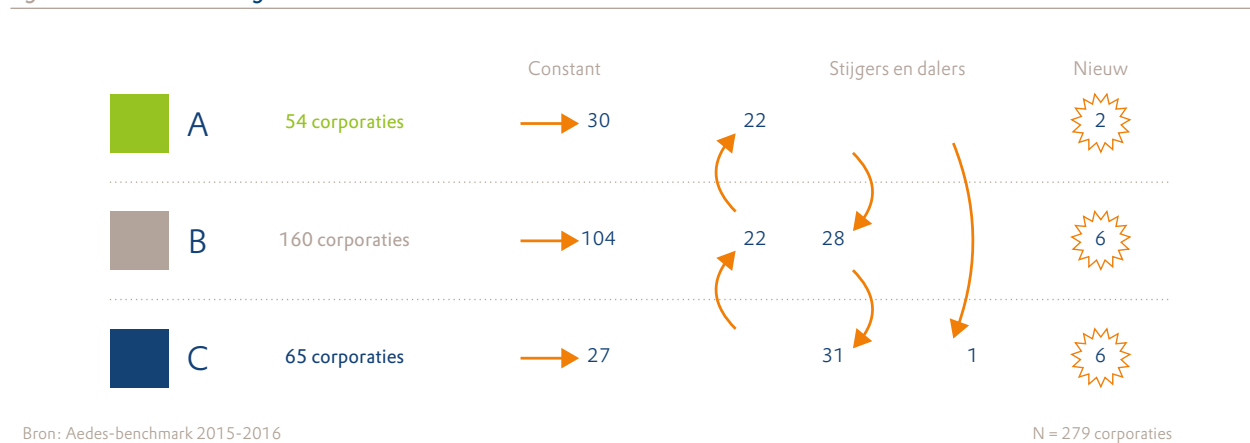
- De corporaties die bovengemiddeld presteren (A-klasse).
- De corporaties die gemiddeld presteren (B-klasse).
- De corporaties die ondergemiddeld presteren (C-klasse).

De letters worden zowel per deelscore als per prestatieveld gehanteerd. Voor het huurdersoordeel worden eerst letters voor de drie deelscores Nieuwe huurders, Reparatieverzoeken en Vertrokken huurders toegewezen. De combinatie van de letters voor de drie deelscores vormen vervolgens samen de letter voor het prestatieveld Huurdersoordeel. Hierbij weegt Nieuwe huurders voor 25 procent, Reparatieverzoeken voor 55 procent en Vertrokken huurders voor 20 procent mee. Deze weging sluit aan op de gemiddelde verdeling van contactmomenten tussen de corporatie en haar huurders.

Uitgangspunt is dat ieder jaar elke klasse een derde deel van de deelnemers omvat. Omdat de deelscore Nieuwe huurders dit jaar gestegen is, zijn voor deze deelscore ook de grenzen tussen de klassen hoger dan vorig jaar. Daarom zijn enkele corporaties ondanks een gestegen score toch in een lagere klasse ingedeeld. Zij zijn er wel in geslaagd om hun huurdersoordeel te verbeteren, maar hebben daarbij niet de stijging kunnen realiseren die de sector als geheel heeft gerealiseerd.

In totaal hebben 44 corporaties hun positie in het prestatieveld Huurdersoordeel weten te verbeteren: zij zijn in een hogere klasse ingedeeld. 60 corporaties zijn een of twee klasse(n) gedaald (zie figuur 2-5). Er zijn 14 corporaties die dit jaar voor het eerst meedoen aan dit prestatieveld. Zij scoren vaak gemiddeld (B-klasse) of ondergemiddeld (C-klasse).

Figuur 2-5: Klassenindeling Huurdersoordeel





Hoofdstuk 3

BEDRIJFSLASTEN: DALING ZET VERDER DOOR

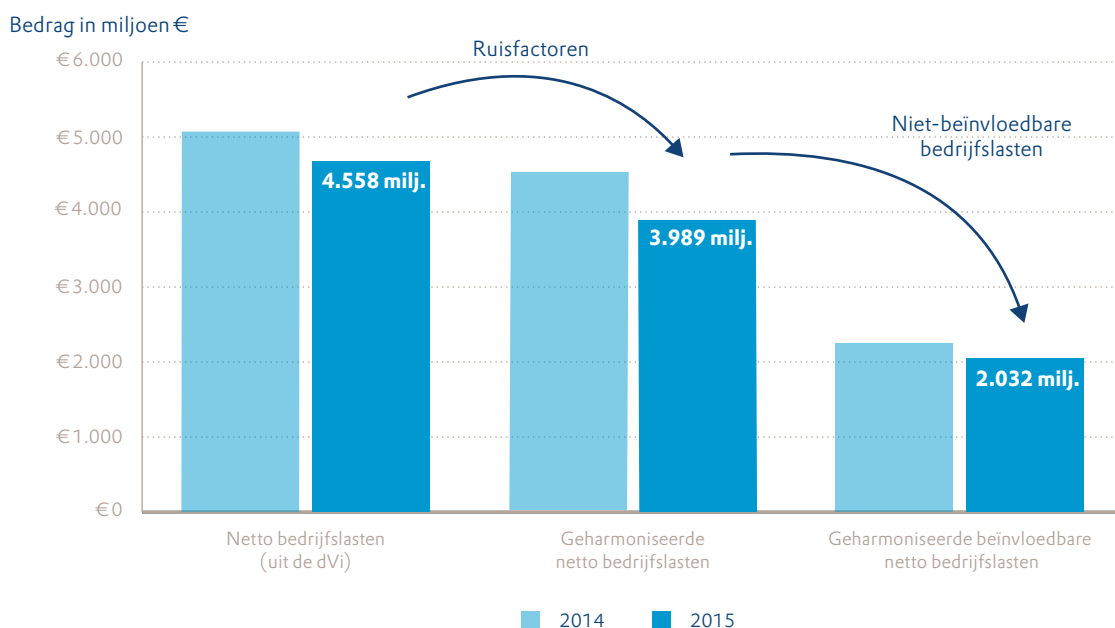
Woningcorporaties werken al een aantal jaren aan het verlagen van hun bedrijfslasten. Deze derde editie van de Aedes-benchmark toont aan dat ze er door reorganiseren, stroomlijnen van processen en scherpere aanbesteding, in slaagden om in drie jaar tijd de bedrijfslasten fors te reduceren. Naast de besparing op personeelslasten heeft de sector nu voor het eerst ook de overige bedrijfslasten weten te verlagen. Ondanks de verdere stijging van de verhuurderheffing, zijn door het vervallen van de saneringsheffing de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten in 2015 gedaald.



3.1 OPZET EN METHODIEK

Eenduidige data en definities zijn een belangrijke voorwaarde om prestaties van woningcorporaties goed met elkaar te kunnen vergelijken. Bij de start van de Aedes-benchmark bleken de beschikbare data uit de dVi onvoldoende vergelijkbaar. De ene corporatie rekent ingeleend personeel bijvoorbeeld tot personeelslasten, de andere neemt dit op onder de overige bedrijfslasten. Deze administratieve verschillen leiden tot 'ruis', die een juiste vergelijking in de weg staat. In de Aedes-benchmark maakt Aedes daarom de cijfers vergelijkbaar met een standaardrekeningschema dat samen met de corporaties en stakeholders is ontwikkeld. Hierin worden 26 'ruisfactoren' onderkend. Door deze ruisfactoren uniform te verwerken wordt onderlinge vergelijkbaarheid mogelijk. Corporaties zijn vervolgens gevraagd om in een speciaal ingerichte benchmarkportal gegevens over deze ruisfactoren aan te leveren en toe te lichten. Op deze manier zijn de bedrijfslasten geharmoniseerd en onderling vergelijkbaar gemaakt. Vervolgens zijn de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten – namelijk: belastingen en heffingen – afgesplitst, omdat de corporaties hierop geen invloed kunnen uitoefenen. De verhuurderheffing is hiervan een voorbeeld. In figuur 3-1 staan deze stappen naar vergelijkbare bedrijfslasten op een rijtje. De resterende zogenoemde 'geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten' zijn de basis voor onderlinge vergelijking van de bedrijfslasten van corporaties in de volgende paragrafen.

Figuur 3-1: In twee stappen van netto bedrijfslasten uit de dVi naar geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten 2015



Bron: Aedes-benchmark 2015-2016

2014 N = 314, 2015 N = 302 corporaties

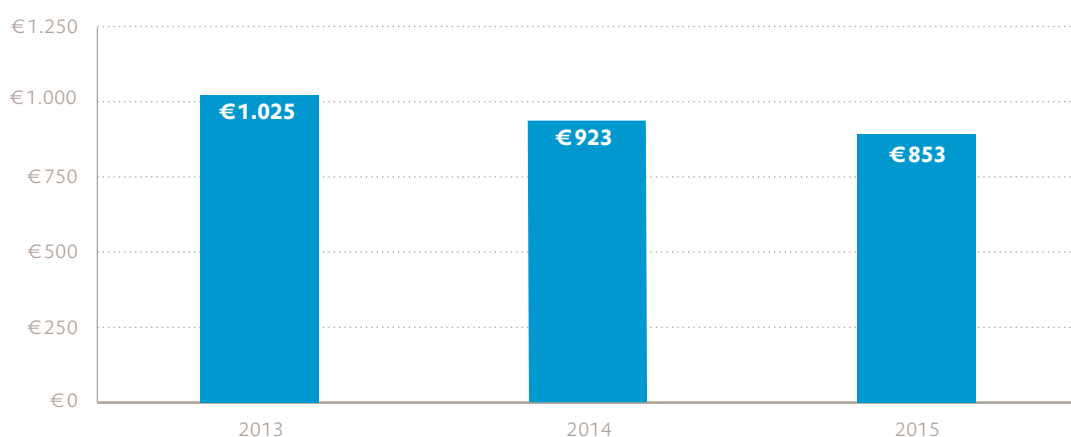
Voor de leesbaarheid wordt in het vervolg van deze brancherapportage het begrip 'bedrijfslasten' gehanteerd. Alle cijfers over bedrijfslasten in de Aedes-benchmark 2016 gaan over verslagjaar 2015.

3.2 BEDRIJFSLASTEN MET 8,5 PROCENT OMLAAG

Corporaties hebben de bedrijfslasten in 2015 met 8,5 procent weten te reduceren ten opzichte van 2014. Dat is bijna 190 miljoen euro voor de hele sector. De daling is exclusief het effect van inflatie. Gecorrigeerd voor inflatie⁷ is de besparing 9,1 procent in 2015. De benchmark van 2015 (over verslagjaar 2014) liet ook een afname zien. De daling van de bedrijfslasten zet dus door.

Figuur 3-2: Ontwikkeling bedrijfslasten per vhe 2013-2015

Bedrag in € per vhe



Bron: Aedes-benchmark 2014-2016

2013 N = 298, 2014 N = 314, 2015 N = 302 corporaties

Per vhe⁸ bedragen de bedrijfslasten in 2015 gemiddeld 853 euro. In drie jaar is een reductie per vhe van 172 euro behaald, oftewel meer dan 10 euro per maand per huurwoning. In 2015 is de daling gemiddeld per vhe 70 euro. Net als vorig jaar hebben corporaties door de aanscherping van definities en de toepassing hiervan in de bedrijfsadministraties de bedrijfslasten zuiverder kunnen aanleveren. Het effect van deze kwaliteitsverbetering van de data bedraagt dit jaar gemiddeld 15 euro per vhe, waardoor de daadwerkelijke besparing 55 euro bedraagt per vhe.

⁷ De inflatie bedroeg in 2015 0,6 procent (CBS).

⁸ De vhe's zijn gewogen: huurwoningen en onzelfstandige wooneenheden worden voor 1,0 meegewogen, evenals winkels en bedrijfsruimtes boven de liberalisatiegrens. Bedrijven en winkels onder de liberalisatiegrens worden voor 2,0 meegewogen en garages en overig bezit voor 0,2.

3.3 MINDER REORGANISATIES EN HUISVESTINGSKOSTEN

Wat hebben corporaties ondernomen om hun bedrijfslasten verder omlaag te brengen? Om die vraag te beantwoorden, is de opbouw van de bedrijfslasten nader geanalyseerd (zie tabel 3-1).

Tabel 3-1: Opbouw bedrijfslasten per vhe 2014 en 2015 in euro's

Kostenpost	2014	2015	Ontwikkeling
Personeelslasten*	392	358	-34*
Overige bedrijfslasten*	497	463	-34*
Leefbaarheid	115	101	-14
Overige bedrijfsopbrengsten	-80	-73	+7
Saldo servicecontracten	-1	4	+5
Totaal	923	853	-70

* De daling van de bedrijfslasten door verbetering van de datakwaliteit vormt integraal onderdeel van deze twee posten

Bron: Aedes-benchmark 2015-2016

N = 302 corporaties

De daling van de personeelslasten is met een afname van 34 euro per vhe het sterkst. Ook de overige bedrijfslasten zijn eveneens met 34 euro per vhe afgenomen. De gemiddelde leefbaarheidsuitgaven zijn gedaald met 14 euro per vhe mede door het aanscherpen van de definitie conform die van het ILT/Aw. De overige bedrijfsopbrengsten zijn gedaald met 7 euro per vhe door vermindering van de incidentele baten. Het saldo baten en lasten van servicecontracten is weliswaar met 5 euro per vhe gestegen, maar blijft zeer beperkt van omvang.

Corporaties hadden eind 2015 minder personeel dan eind 2014. In totaal betreft de afname in 2015 circa 1.100 fte⁹ (4 procent). Deze reductie geldt voor alle grootteklassen met uitzondering van de XXS-klasse. In deze klasse is gemiddeld juist sprake van een toename van het aantal fte om ook te kunnen blijven voldoen aan alle toegenomen eisen uit de nieuwe wet- en regelgeving waaronder de Woningwet.

De daling van de overige bedrijfslasten wordt voor een deel veroorzaakt doordat er minder reorganisatiekosten zijn. In verslagjaar 2014 gaven de corporaties aan dat met reorganisaties een bedrag van 66,6 miljoen euro was gemoeid, in verslagjaar 2015 is dat teruggelopen naar 36,8 miljoen euro. Daarnaast hebben corporaties na het reduceren van de personeelsformatie, de kosten van huisvesting en inhuur aangepakt. In totaal komen de overige bedrijfslasten inclusief lagere reorganisatiekosten ruim 94 miljoen euro lager uit dan over 2014 (34 euro per vhe).

⁹ De gemiddelde personeelskosten per fte (68.900 euro) zijn gedeeld op de daling van de geharmoniseerde personeelslasten voor de gehele sector. Dit resultaat wijkt af van de daling van het aantal fte in de dVi, omdat daar andere definities en geen harmonisatie zijn toegepast.

IEDER1:

'CIJFERS ACHTER DE CIJFERS VERGELIJKEN'

Woningcorporatie Ieder1 (Deventer/Zutphen) verbeterde na de eerste Aedes-benchmark de bedrijfslasten. 'Door de benchmark zijn we bewuster bezig met mogelijkheden om te besparen', vertelt Thaco Weertman, manager Financiën en Control. 'Op bedrijfslasten willen we een gemiddelde corporatie zijn, op het huurdersoordeel willen we excelleren.'

Jullie bedrijfslasten zijn verbeterd. Hoe hebben jullie dat bereikt?

'Na de eerste Aedes-benchmark heb ik contact gezocht met Accolade, want hun bedrijfslasten waren relatief beter. We vergeleken de cijfers achter de cijfers. Aan de hand daarvan hebben wij bijvoorbeeld bezuinigd op onze verzekeringslasten. En we keken kritisch naar inhuur van externen. We investeren in ontwikkeling van eigen mensen en kunnen daardoor steeds meer zelf doen. Een externe is door de bank genomen twee keer zo duur als een eigen medewerker.' In de regio Stedendriehoek houden corporaties gezamenlijke invulsessies. Waarom doen jullie dat? 'Het was in het begin even wennen hoe je de bedrijfslasten voor de benchmark precies moet invullen. Met een gezamenlijke invulsessie in de regio zorgen we ervoor dat onze gegevens optimaal onderling vergelijkbaar zijn. Nadat de benchmarkresultaten bekend zijn zitten we weer bij elkaar om te kijken naar de verschillen. Als je de verschillen in bedrijfslasten weet te interpreteren, kun je daar acties op uitzetten.'

Naast de bedrijfslasten gaat het toch ook om klanttevredenheid?

'In 2013 zijn we begonnen met het beleid van kosten omlaag, klantgerichtheid omhoog. De benchmark maakt inzichtelijk of we daarin slagen. Als wij iets omhoog gaan in klanttevredenheid maar de rest van de sector stijgt meer, dan zijn we nog niet tevreden. En dan is er ook nog zoiets als medewerkerstevredenheid. Het zou interessant zijn om te kijken of we dat ook kunnen meenemen in de benchmark. Als je doorschiet in bezuinigingen kan dat ten koste gaan van de betrokkenheid van medewerkers en dat heeft onherroepelijk invloed op de klanttevredenheid.'

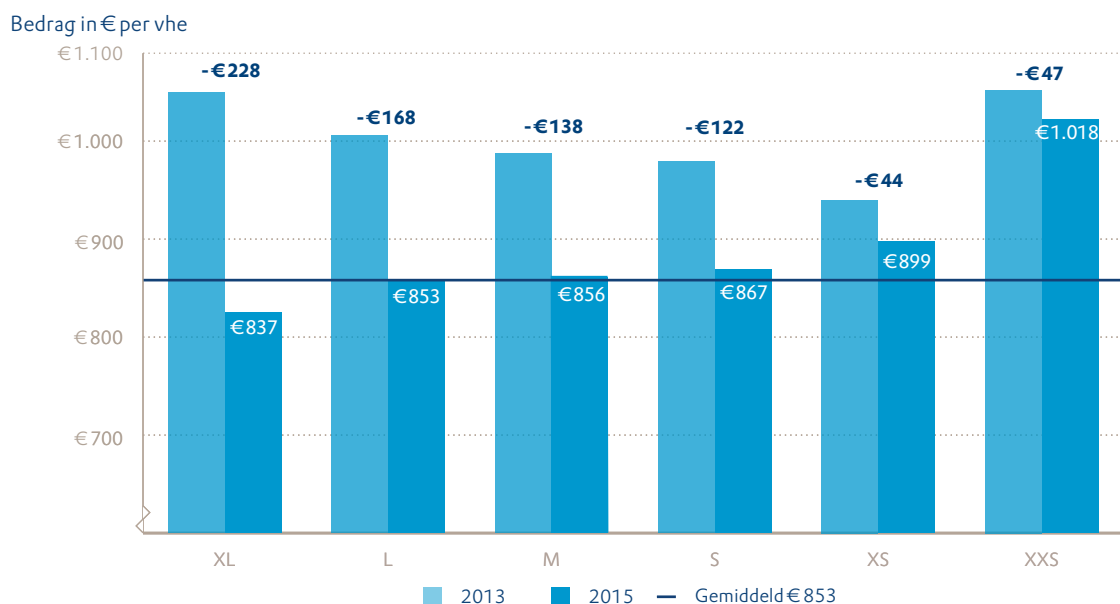
Wat is het grootste voordeel van de Aedes-benchmark?

'De benchmark is om van elkaar te leren. Elke corporatie probeert alles zo effectief mogelijk in te richten. Maar of je daarin slaagt dat weet je eigenlijk niet. Want je kunt jezelf niet vergelijken. We moeten wel oppassen dat we elkaar niet gek maken. Er kunnen soms situaties zijn waardoor het logisch is dat een corporatie hogere bedrijfslasten heeft. Die nuance wordt niet meegenomen in de krantenkoppen. En dan doe je de organisatie die het betreft tekort.'

3.4 GROTE CORPORATIES HEBBEN INMIDDELS DE LAAGSTE BEDRIJFSLASTEN PER VHE

De gemiddeld hoogste bedrijfslasten komen net als vorig jaar voor bij de kleinste corporaties. Hun bedrijfslasten zijn ook het minste afgenomen van alle grootteklassen. Dit komt waarschijnlijk omdat ook de kleinste corporaties aan alle toegenomen eisen van wet- en regelgeving moeten voldoen, inclusief de bijkomende kosten. In figuur 3-3 is te zien dat de grootste corporaties over 2013 nog de hoogste bedrijfslasten hadden en over boekjaar 2015 de laagste. Ook in het afgelopen jaar hebben zij het meeste hun bedrijfslasten gereduceerd en worden schaalvoordelen zichtbaar.

Figuur 3-3: Bedrijfslasten per vhe per grootteklasse over 2013 en 2015



Bron: Aedes-benchmark 2014 en 2016

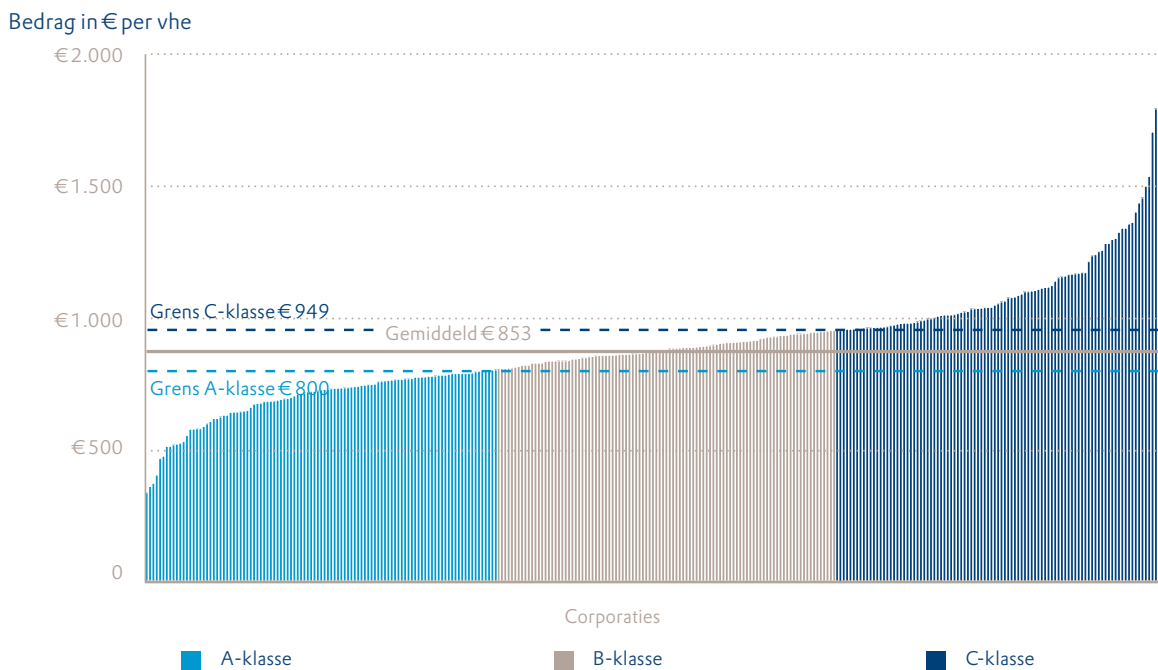
2013 N = 298, 2015 N = 302

Met het oog op benchlearning zijn dit jaar ook de gemiddelde personeelskosten per fte en het aantal vhe per fte geanalyseerd. Hieruit bleek dat de grootste corporaties de laagste personeelskosten per fte hebben. Daartegenover staat dat de grootste corporaties wel iets meer personeel per vhe hebben. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat zij vaker nog zelf een groter deel van het onderhoud in eigen beheer doen waardoor zij meer personeel per vhe hebben. Deze onderhoudsmensen zijn gemiddeld ook wat goedkoper, waardoor hun personeelskosten per fte lager zijn.

3.5 41 CORPORATIES IN HOGERE KLASSE INGEDEELD

Net als bij het Huurdersoordeel worden de Bedrijfslasten geduid door het geven van letters. De bedrijfslasten zijn ingedeeld in drie klassen; klasse A omvat de corporaties met de laagste bedrijfslasten, klasse B de middengroep en klasse C de corporaties met de hoogste bedrijfslasten per vhe. Elke klasse omvat ongeveer een derde van de corporaties.

Figuur 3-4: Spreiding en klassengrenzen bedrijfslasten per vhe 2015



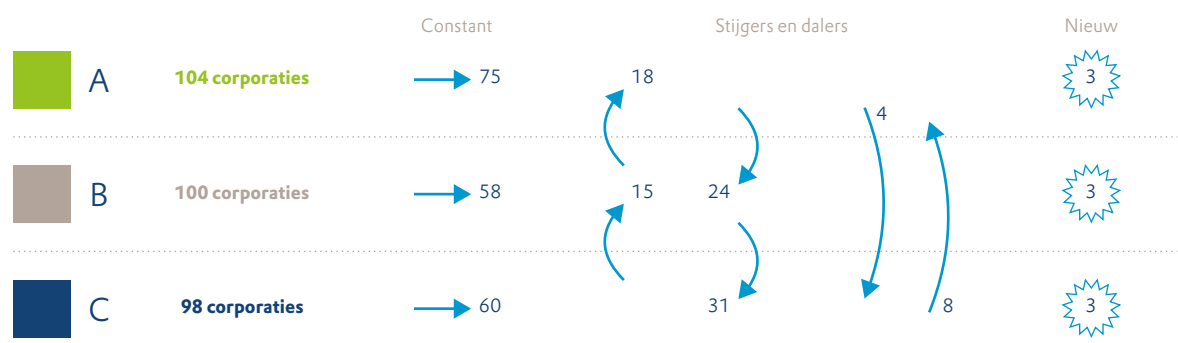
Bron: Aedes-benchmark 2016

N = 302 corporaties

In figuur 3-4 zijn ook de twee klassengrenzen weergegeven. Omdat de bedrijfslasten in de sector zijn gedaald, zijn ook de grenzen ten opzichte van vorig jaar naar beneden bijgesteld. Doordat de corporaties met hoge bedrijfslasten meer kosten hebben gereduceerd dan de corporaties die al lagere bedrijfslasten hadden, is de C-klassengrens meer gedaald (met 84 euro) dan het gemiddelde (daling met 70 euro) en de A-klassengrens (met 54 euro).

Van de 293 corporaties die in beide jaren hebben deelgenomen, hebben 41 hun bedrijfslasten zodanig weten te verbeteren dat zij in een hogere klasse scoren. 59 corporaties zijn een of twee posities gedaald, de overige 193 (66 procent) zijn niet van benchmarkklasse gewijzigd.

Figuur 3-5: Mutatie klassenindeling bedrijfslasten 2015 en 2016



Bron: Aedes-benchmark 2015-2016

N = 352 corporaties



Hoofdstuk 4

ONDERHOUD & VERBETERING: BETER ONDERLING VERGELIJK MOGELIJK

Het prestatieveld Onderhoud & verbetering is in 2016 nader uitgewerkt. Onderhoudskosten en investeringen voor woningverbetering zijn nu gerelateerd aan de ouderdom en de woningtypering van de woningvoorraad. Daardoor zijn deze kosten en investeringen nu nog beter onderling vergelijkbaar. Met deze nieuwe inzichten kunnen corporaties hun processen en besluitvorming over onderhoud en woningverbetering optimaliseren.



4.1 OPZET EN METHODIEK

In de Aedes-benchmark van 2015 zijn voor het eerst de onderhoudskosten en investeringen voor woningverbetering vergeleken. Hierbij is gebleken dat deze kosten en investeringen onderling niet zonder meer goed te vergelijken zijn. Dit komt voornamelijk omdat corporaties de onderhoudsactiviteiten en kosten op verschillende manieren administreren. Dezelfde onderhouds- of verbeteractiviteit wordt in de praktijk zowel in de onderhoudskosten als in de investeringen geboekt. Omdat de administratie van elke corporatie afwijkt zijn in de Aedes-benchmark alle kosten en investeringen voor de instandhouding van het bezit samengevoegd tot 'instandhoudingskosten'. Deze kosten zijn onderling wel vergelijkbaar. De definitie van dit begrip is 'het geheel van kosten en uitgaven van onderhoud en woningverbetering voor zover ten minste een deel van het casco (bijvoorbeeld een deel van de gevel) blijft bestaan of wordt hergebruikt'. Ook de energetische maatregelen vallen hieronder.

De gegevens van dit prestatieveld zijn via de benchmarkportal op dezelfde manier verzameld, gestructureerd, gevalideerd en geanalyseerd als de cijfers over de bedrijfslasten. De uit dVi afkomstige onderhoudskosten zijn door het toepassen van ruisfactoren onderling vergelijkbaar gemaakt (geharmoniseerd). Op deze manier zijn bijvoorbeeld de personeelslasten van een eigen technische dienst toegerekend aan de onderhoudskosten. Daardoor zijn de cijfers van corporaties met een eigen technische dienst vergelijkbaar met de cijfers van corporaties die het onderhoud hebben uitbesteed.

Instandhoudingsindex: het vergelijkbaar maken van de instandhoudingskosten voor bezitskenmerken

Vergelijking alleen op basis van instandhoudingskosten doet geen recht aan de verschillen in de samenstelling van het vastgoed van corporaties. Daarom is in de benchmark met de werkgroep Onderhoud & verbetering – waaraan ongeveer 30 corporaties deelnemen – gezocht naar een manier om de instandhoudingskosten in het perspectief te plaatsen van de belangrijkste vastgoedkenmerken die bepalend zijn voor de omvang van de instandhoudingskosten. Dit gaat om de woningtypering en bouwperiode. Aanvullend hebben 132 corporaties voor 1,3 miljoen verhuureenheden extra gegevens aangeleverd. Hiermee is voor de benchmark van dit jaar een representatieve set gegevens over 55 procent van alle verhuureenheden in de Aedes-benchmark beschikbaar. Op basis van deze 1,3 miljoen verhuureenheden zijn de gemiddelde instandhoudingskosten per woningtype en bouwperiode geïnventariseerd en als referentiebedragen vastgesteld (zie tabel 4-1).

Tabel 4-1: Gemiddelde instandhoudingskosten per vhe naar bouwperiode en woningtype

Referentiebedragen per wooneenheid	tot 1945	1945 - 1959	1960 - 1969	1970 - 1979	1980 - 1989	1990 - 1999	2000 - 2009	2010 en later
Eengezinswoningen	€3.071	€2.636	€2.275	€2.156	€1.539	€1.182	€956	€719
Meergezinswoningen zonder lift	€2.985	€2.532	€3.312	€2.555	€1.657	€1.356	€1.215	€1.836
Meergezinswoningen met lift	€4.191	€2.893	€3.019	€2.533	€1.679	€1.594	€1.278	€1.134
Hoogbouw > 4 verdiepingen	€2.755	€1.464	€2.619	€2.687	€1.683	€1.691	€1.263	€903
Onzelfstandige wooneenheden	€1.727	€299	€708	€1.169	€1.057	€1.128	€1.094	€1.036

Bron: Aedes-benchmark 2016

Daarna is op basis van deze referentiebedragen en de individuele samenstelling van het vastgoed voor iedere corporatie een referentiewaarde voor de instandhouding berekend. Deze referentiewaarde is berekend door het eigen vastgoed per type woning en per bouwperiode te vermenigvuldigen met de betreffende referentiebedragen.

Omdat het vastgoed van elke corporatie verschilt, zijn ook de referentiewaarden van alle corporaties verschillend. Zo zijn de gemiddelde instandhoudingskosten van bijvoorbeeld eengezinswoningen uit de jaren '90 (1.182 euro) ongeveer drie keer zo laag als de gemiddelde instandhoudingskosten van meergezinswoningen zonder lift uit de jaren '60 (3.312 euro). Een corporatie met veel van deze eengezinswoningen heeft zodoende een lagere referentiewaarde dan een corporatie met veel meergezinswoningen zonder lift uit de jaren '60.

Door deze referentiewaarde voor een corporatie te relateren aan de eigen instandhoudingskosten kan een instandhoudingsindex worden vastgesteld. Hiermee wordt bepaald of de instandhoudingskosten van een individuele corporatie, onder, rond of boven zijn referentiewaarde liggen. Een instandhoudingsindex van bijvoorbeeld 150 geeft aan dat de corporatie 1,5 keer meer besteedt aan instandhouding dan het gemiddelde van alle corporaties met vergelijkbaar bezit. Een corporatie met een index van 50 besteedt de helft van hetgeen gemiddeld voor vergelijkbaar bezit wordt besteed aan instandhouding. De instandhoudingsindex geeft dus een genuanceerd beeld van de kosten en uitgaven in het prestatieveld Onderhoud & verbetering, waarin rekening is gehouden met de bouwperiode en het woningtype.

Figuur 4-1: Berekening instandhoudingsindex

$$\text{Instandhoudings-index} = \frac{\text{Instandhoudingskosten corporatie}}{\text{Referentiewaarde instandhouding}}$$

Bron: Aedes-benchmark 2016

Door deze gegevens een aantal jaren achtereen op te vragen en over meerdere jaren te analyseren kunnen we de impact van jaarlijkse schommelingen verminderen. Met name de investeringen in woningverbetering kunnen per jaar nogal uiteenlopen. Met een meerjarige vergelijking voor elke individuele corporatie zijn vertekeningen door incidentele situaties in een specifiek jaar te verminderen.

Toekomstig analysemodel Onderhoud & verbetering

Met de instandhoudingsindex zijn de instandhoudingskosten in een vergelijkbaar perspectief geplaatst. Hiermee zijn we er echter nog niet. Het kan juist wenselijk zijn om een hogere instandhoudingsindex te hebben. Bijvoorbeeld als dat door tekortkomingen in de technische staat nodig is, of omdat dit vanuit huurdersperspectief noodzakelijk is. Samen met de werkgroep is dit jaar een conceptueel analysemodel ontwikkeld dat hieraan tegemoet moet komen (zie figuur 4-2).

In aanvulling op de deelscore Instandhoudingsindex bestaat het conceptueel analysemodel ook uit een deelscore voor de technische kwaliteit van de woning en een deelscore voor de door de huurder ervaren kwaliteit van de woning. De technische kwaliteit kan bijvoorbeeld op basis van NEN 2667 worden gemeten. De door huurders ervaren kwaliteit van de woning wordt gemeten in de huurdersraadpleging die voor het prestatieveld Huurdersoordeel wordt georganiseerd. Door de technische woningkwaliteit en het huurdersoordeel over de kwaliteit van de woning toe te voegen aan het analysemodel in het prestatieveld Onderhoud & verbetering, ontstaat een genuanceerd inzicht in de door corporaties geleverde prestaties. Hiermee krijgen corporaties de juiste handvatten om hun onderhoudsprocessen en aanpalende besluitvorming waar nodig te optimaliseren. Aedes verwacht in de benchmark van 2017 hier de eerste inzichten over te presenteren.

Figuur 4-2: Conceptueel model Onderhoud & verbetering

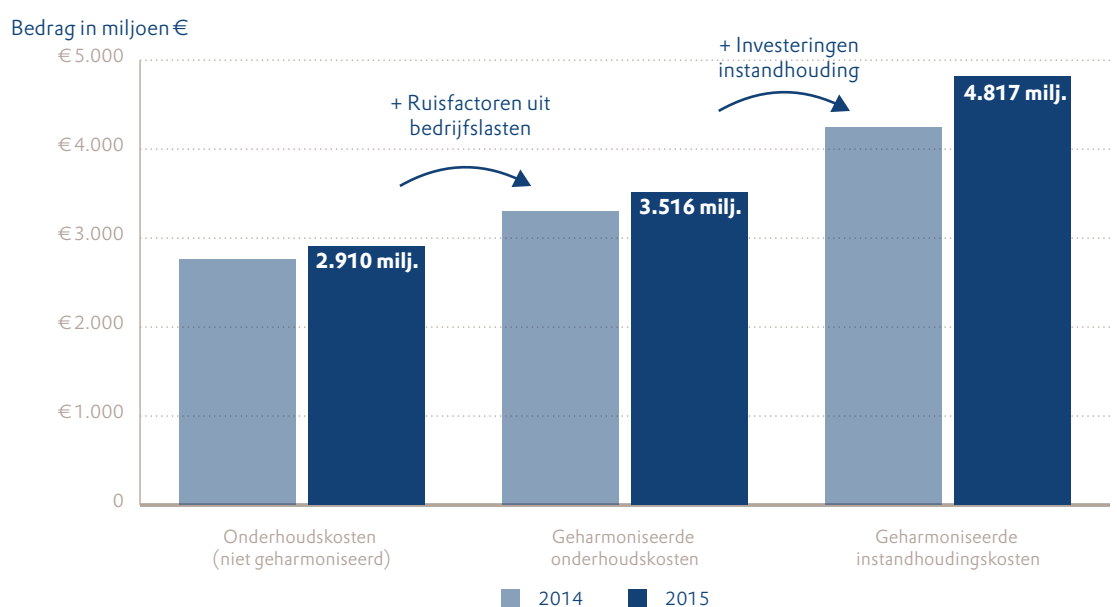


Bron: Aedes-benchmark 2016

4.2 CORPORATIES BESTEDEN MEER AAN ONDERHOUD EN VERBETERING

De totale instandhoudingskosten van het vastgoed van de aan de Aedes-benchmark deelnemende corporaties bedraagt in 2015 ruim 4,8 miljard euro. Dat is een stijging met 173 miljoen euro (3,7 procent) ten opzichte van 2014¹⁰. De stijging is het saldo van een stijging van de onderhoudskosten met 212 miljoen euro en een daling van de investeringen in woningverbetering met 39 miljoen euro.

Figuur 4-3: Opbouw geharmoniseerde instandhoudingskosten 2016



Bron: Aedes-benchmark 2015-2016

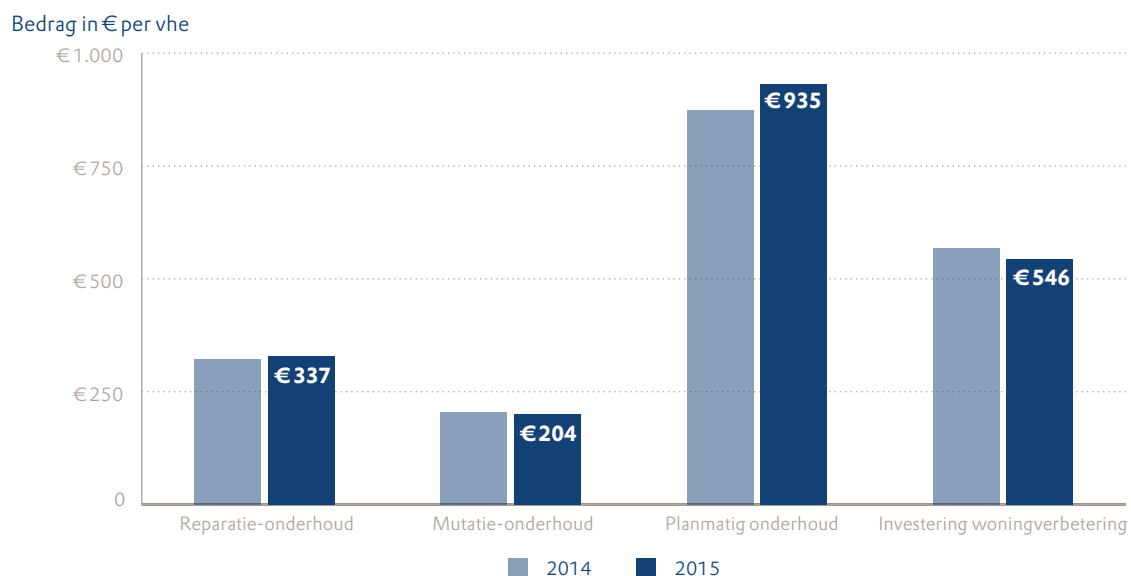
N = 302 corporaties

Gemiddeld bedragen in 2015 de geharmoniseerde instandhoudingskosten 2.022 euro per verhuureenheid. Dit betekent dat gemiddeld per corporatiewoning 2.022 euro is besteed aan reparaties, onderhoud voor wederverhuur aan nieuwe huurders, maar ook aan bijvoorbeeld schilderwerk, dakrenovaties en energetische maatregelen. In 2014 bedroeg de geharmoniseerde instandhouding 1.950 euro per verhuureenheid.

Van deze 2.022 euro per verhuureenheid is 1.476 euro uitgegeven aan onderhoudskosten en is 546 euro geïnvesteerd in woningverbetering. Van de investeringen in woningverbetering heeft 97 procent een planmatig karakter en komt 3 procent van de investeringsuitgaven voort uit een reparatieverzoek of uit een mutatie.

¹⁰ Het bedrag is gecorrigeerd voor de aanpassing van de definitie van instandhouding bestaand vastgoed die is doorgevoerd. Deze correctie geldt ook voor de overige bedragen voor Onderhoud & verbetering waarbij naar het vorig benchmarkjaar wordt verwezen.

Figuur 4-4: Verdeling geharmoniseerde instandhoudingskosten 2016 naar typen onderhoud



Bron: Aedes-benchmark 2015-2016

N = 302 corporaties

4.3 GROTE VERSCHILLEN IN INSTANDHOUDINGSINDEX CORPORATIES

Op basis van de aangeleverde gegevens in de Aedes-benchmark is voor alle corporaties een referentiewaarde berekend. Deze referentiewaarde in combinatie met de daadwerkelijk gerealiseerde instandhoudingskosten vormen de eerder in dit hoofdstuk genoemde instandhoudingsindex. In figuur 4-5 is voor alle corporaties de instandhoudingsindex opgenomen.

BO-EX:

'ONDERHOUDSKOSTEN BETER IN PERSPECTIEF'

Het prestatieveld Onderhoud & verbetering in de Aedes-benchmark is dit jaar uitgebreid met een unieke instandhoudingsindex. Die toont de gemiddelde kosten van renovatie en onderhoud per woningtype en bouwjaar. Spencers Schols, manager Vastgoed & Ontwikkeling bij de Utrechtse corporatie Bo-Ex verwacht dat benchlearning op onderhoud nog tot flinke besparingen kan leiden.

De Utrechtse woningcorporatie Bo-Ex (9.000 woningen) is van cyclisch onderhoud overgestapt op 'just in time'-/precisie-onderhoud. Nu vindt onderhoud nog grotendeels projectmatig plaats en wordt lang tevoren gepland. Straks is het de bedoeling dat onderhoud alleen nog daar plaatsvindt, waar het daadwerkelijk nodig is. Schols: 'Dit laatste weten we op basis van informatie over de actuele conditie van een object gerelateerd aan door ons gehanteerde normen en de historische ontwikkeling van die conditie.'

Actuele vastgoeddata

'Bo-Ex zit nu in een overgangsfase', vertelt Schols. 'Maar voorwaarde voor deze nieuwe aanpak is wel dat je als corporatie anders omgaat met je vastgoeddata. Per gebouwdeel wil je exact weten wat de status is van het onderhoud. Daarmee kunnen we beleid maken op complex- en woningniveau, in plaats van op de hele voorraad.'

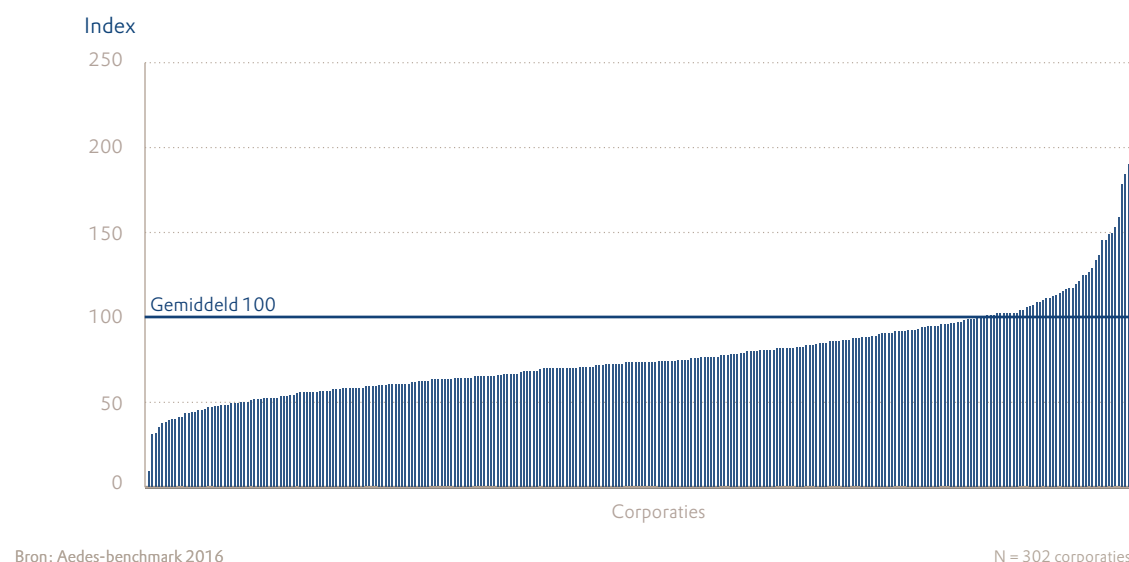
Bo-Ex wil op den duur alle informatie over haar vastgoed zodanig opslaan en beheren dat iedereen binnen de corporatie altijd kan beschikken over correcte en actuele informatie over een woning of een complex. 'Naast kostenreductie met behoud van kwaliteit, leidt ook dit mogelijk tot betere kwaliteit voor de bewoners.'

Instandhoudingsindex

De instandhoudingsindex vindt Schols een mooi resultaat. 'Het is een goede basis, maar uiteindelijk willen we deze index in meer detail voeden met actuele informatie over ons eigen vastgoed. Het zou mooi zijn als dat sectorbreed gebeurt. Dan kunnen we werkelijk gaan vergelijken. Als het ons lukt beter inzicht te krijgen in onze onderhoudskosten, kunnen we gezamenlijk vervolgens een flinke besparingsslag maken zonder dat dit ten koste gaat van kwaliteit.'

In Utrecht werkt Bo-Ex samen met de twee andere Utrechtse corporaties. 'Uiteindelijk zou het mooi zijn als we gezamenlijk ons vastgoed op dezelfde wijze beoordelen. We leren nu al veel van elkaar op onderhoudsvlak. We hebben onlangs bijvoorbeeld al onze plannen, kosten en aanpak van een bepaalde renovatie met de andere corporaties gedeeld. Zo kunnen we als corporaties een nog betere bijdrage leveren aan de stad, dat is uiteindelijk waar het om gaat.'

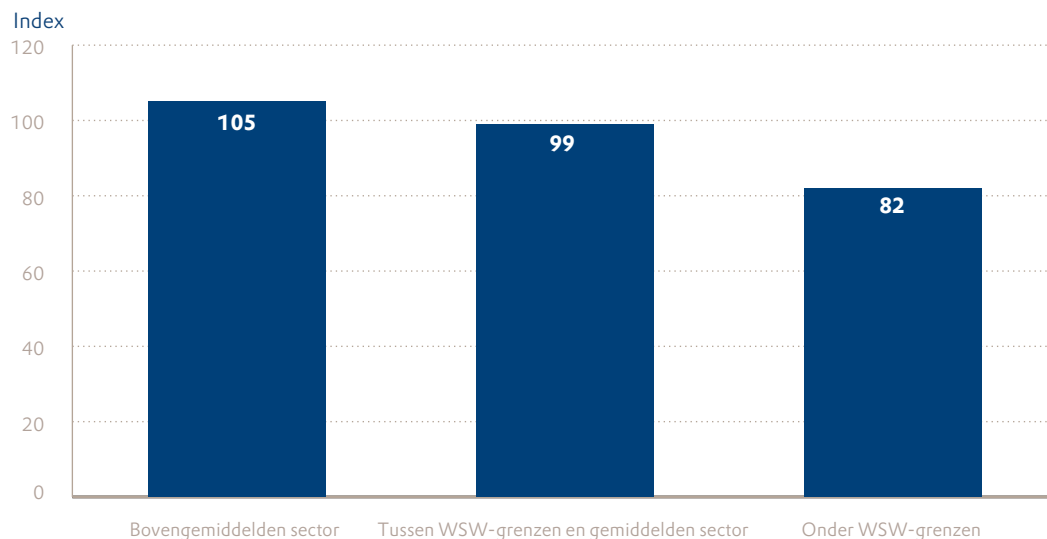
Figuur 4-5: Spreiding instandhoudingsindex 2016



De instandhoudingsindices kennen een behoorlijke spreiding. Met name grotere corporaties met veel verhuureenheden, hebben een instandhoudingsindex van boven de 100. Daarom zijn er minder corporaties met een index boven de 100 en meer corporaties met een index daaronder.

Uit de Aedes-benchmark blijkt dat corporaties met een hogere financiële spankracht gemiddeld gezien hogere instandhoudingskosten hebben, ook wanneer gecorrigeerd wordt voor ouderdom en woningtype. Het ontbreken van de overige deelscores (technische kwaliteit en door huurder ervaren kwaliteit van de woning) maakt het echter nog niet mogelijk om hier conclusies aan te verbinden. Desalniettemin roept dit wel vragen op: zijn corporaties met een hogere financiële spankracht minder efficiënt of streven zij een hoger kwaliteitsniveau na? In het benchlearningprogramma wil Aedes dit nader verkennen met corporaties.

Figuur 4-6: Instandhoudingsindex naar financiële spankracht



Bron: Aedes-benchmark 2016

N = 302 corporaties

4.4 UITBESTEDING VAN ONDERHOUD EFFICIËNTER?

Dit jaar hebben deelnemende corporaties ook gegevens aangeleverd over de mate waarin zij onderhoudsactiviteiten met een eigen onderhoudsdienst uitvoeren dan wel uitbesteden. Het gaat hierbij alleen om het onderhoud en niet om de investeringsactiviteiten voor woningverbetering. Uit de aangeleverde gegevens zijn vier archetypen (tabel 4-2) te onderscheiden.

Tabel 4-2: Vier archetypen organisatie van instandhouding bij corporaties

Archetypen	Toelichting
Onderhoud volledig uitbesteed	Corporaties die al het onderhoud uitbesteden aan een of meerdere derde partij(en).
Planmatig (PO) en mutatie-onderhoud (MO) volledig uitbesteed	Corporaties die al het mutatie- en het planmatig onderhoud uitbesteden aan een of meerdere derde partij(en) en het reparatie-onderhoud geheel of gedeeltelijk met een eigen technische dienst uitvoeren.
Onderhoud deels door eigen technische dienst uitgevoerd (minder dan 50%)	Corporaties die het reparatie-, mutatie- en het planmatig onderhoud in totaal voor minder dan 50% met een eigen technische dienst uitvoeren.
Onderhoud overwegend door eigen technische dienst uitgevoerd (meer dan 50%)	Corporaties die het reparatie-, mutatie- en het planmatig onderhoud overwegend (meer dan 50%) met een eigen technische dienst uitvoeren.

Bron: Aedes-benchmark 2016

Het aantal corporaties dat alle onderhoudsactiviteiten of het planmatig en mutatie-onderhoud volledig heeft uitbesteed (eerste twee archetypen) is nagenoeg gelijk aan het aantal corporaties dat onderhoudsactiviteiten deels of overwegend met een eigen technische dienst uitvoert (laatste twee archetypen). De corporaties die onderhoud deels of overwegend met een eigen technische dienst uitvoeren, vertegenwoordigen echter een fors groter aantal verhuureenheden. Grotere corporaties maken dus vaker gebruik van een eigen technische dienst.

Is uitbesteden voordeliger dan een eigen technische dienst, rekening houdend met de samenstelling van het bezit? Uit de eerste resultaten van de Aedes-benchmark 2016 blijkt dat corporaties die hun onderhoud volledig of grotendeels hebben uitbesteed lagere kosten hebben (gecorrigeerd voor bezitskenmerken) dan corporaties die hun onderhoud deels of overwegend zelf doen. Hoewel het ontbreken van de overige deelscores (technische kwaliteit en door huurder ervaren kwaliteit van de woning) conclusies niet mogelijk maken geeft dit wel een interessante uitkomst waar in het benchlearningprogramma nadere verkenning op zal plaatsvinden.

Veel corporaties veronderstellen dat er een relatie is tussen een eigen technische onderhoudsdienst en het huurdersoordeel. Het inzetten van een eigen dienst zou leiden tot een hoger huurdersoordeel. Deze relatie blijkt er op basis van de benchmarkresultaten niet te zijn. De benchmark toont aan dat er geen significante verschillen zijn tussen de vier archetypen corporaties (onderhoudsdienst volledig uitbesteed, planmatig en mutatie-onderhoud volledig uitbesteed, deels eigen dienst en overwegend eigen dienst) voor de drie deelscores van het huurdersoordeel voor de dienstverlening. Zijn huurders van corporaties met een eigen onderhoudsdienst dan wellicht meer tevreden over het resultaat en de snelheid van de reparatie of de oplevering van de woning? Ook dat blijkt niet het geval, er is geen significant verschil gevonden tussen de vier archetypen voor de indicatoren resultaat en snelheid van de reparatie en/of kwaliteit bij oplevering van de woning.

4.5 IN 2016 WORDT NOG GEEN KLASSENINDELING TOEGEPAST

Met het realiseren van de instandhoudingsindex is een belangrijke stap gezet in de ontwikkeling van het prestatieveld Onderhoud & verbetering. De komende jaren willen we de deelscores van de technische kwaliteit en de door de huurder ervaren kwaliteit nader vorm en inhoud geven. Zonder deze deelscores is het conceptueel analysemodel voor dit prestatieveld nog niet volledig gevuld, waardoor ook nog geen klassenindeling (ABC's) is te maken. In de benchmark van volgend jaar wil Aedes de resterende twee deelscores toevoegen. Daarnaast is het de bedoeling om de kosten voor planmatig onderhoud en woningverbetering in een meerjarenperspectief te brengen, waardoor jaarlijkse uitschieters worden gedempt.



Hoofdstuk 5

PRESTATIEVELD DUURZAAMHEID VERKEND

Duurzaamheid is een belangrijk thema voor de corporatiesector. Het thema is prominent opgenomen in de langetermijnvisie van Aedes. Daarom is besloten om dit jaar de mogelijkheden te verkennen voor het opnemen van het prestatieveld Duurzaamheid in de Aedes-benchmark. Het resultaat is dat dit jaar voor ongeveer de helft van de corporaties benchmarkresultaten beschikbaar zijn. Dit vormt een prima basis voor verdere uitwerking en het aanvullen van dit prestatieveld in komende jaren.



5.1 OPZET EN METHODIEK

Een werkgroep van circa 20-25 corporatiemedewerkers heeft enthousiast gewerkt aan de opzet van het prestatieveld Duurzaamheid. Hierbij is vastgesteld dat er in de sector uiteenlopende opvattingen zijn over wat onder duurzaamheid wordt verstaan en wat de rol van corporaties hierin zou moeten zijn. Sommige corporaties beschouwen duurzaamheid vooral als de energetische prestaties van woningen, terwijl andere corporaties het breder zien en bijvoorbeeld ook materiaalgebruik en duurzaam personeelsbeleid hieronder verstaan.

Het resultaat van de verkenning is dat in 2016 als start een toekomstbestendige duurzaamheidsscore is ontwikkeld waarbij het thema vooralsnog relatief beperkt benaderd is op basis van energiedata. Verkend is een duurzaamheidsscore op basis van de Energie-Index (EI) 2015 Nader Voorschrift (NV) en het daadwerkelijk warmteverbruik (gas en externe warmtelevering) voor de woningvoorraad in beheer bij corporaties. Mogelijk breiden we dit model komende jaren uit met een niet-energetische deelscore (zie figuur 5-1).

Figuur 5-1: Conceptueel model Duurzaamheid



Bron: Aedes-benchmark 2016

Energie-Index NV 2015

De EI is een nauwkeurig getal dat de energetische prestatie van een woning uitdrukt. Daarbij geldt hoe lager het cijfer voor de EI, hoe beter de energieprestatie. Per 1 januari 2015 wordt de EI bepaald met een nieuwe rekenmethode: EI Nader Voorschrift (EI NV). Omdat de Aedes-benchmark zich richt op steeds verdere verbetering van de kwaliteit van de data en gericht is op de toekomst, is in overleg met corporaties gekozen dat de nieuwe Energie-Index van na 2015 (Nader Voorschrift) de basis voor de benchmark vormt. Toepassing van het Nader Voorschrift leidt echter tot een gemiddeld hogere score dan voorheen. Daarnaast leidt deze nieuwe methodiek ertoe dat voor deze benchmark een EI NV niet voor alle corporaties beschikbaar is.

De EI NV is gebaseerd op SHAERE-data. Corporaties leverden via hun softwareleverancier data aan SHAERE. Omdat niet elke softwareleverancier de data nog via de Nader Voorschrift-methodiek kon aanleveren, is dit jaar van ongeveer de helft van de corporaties een EI bekend. In totaal is dit jaar voor 161 corporaties (46 procent van alle corporaties) een gemiddelde EI 2015 NV bepaald. In verhuureenheden gaat het om 53 procent van het vastgoed in beheer bij corporaties. Er is alleen een EI 2015 NV-waarde voor corporaties meegenomen indien voor ten minste 70 procent van alle woningen per corporatie een EI 2015 NV-score bekend is. De gemiddelde dekking per corporatie is 89 procent. Hiermee is een goede vergelijking

tussen corporaties mogelijk. Grotere corporaties hebben een vollediger dataset dan kleinere corporaties.

Ten slotte is geconstateerd dat de aangeleverde data niet altijd van goede kwaliteit waren. Aedes verwacht dat de SHAERE-data volgend jaar vollediger en van een hoger kwaliteitsniveau zal zijn.

Warmteverbruik

Naast de score op EI is het warmteverbruik als tweede deelscore in het model opgenomen. De Energie-Index maakt vooral de energie-technische kwaliteit van het vastgoed inzichtelijk. Het werkelijk warmteverbruik is als indicator opgenomen, omdat het iets zegt over de mate waarin corporaties overgaan op andere energiebronnen en inzicht geeft in bewonersgedrag. Veel corporaties zijn het eens dat een corporatie in theorie invloed heeft op hoeveel warmte bewoners gebruiken. Over de mate van deze beïnvloedbaarheid zijn echter verschillende beelden. In het benchlearningprogramma willen we dit nader verkennen, waarbij ook gekeken wordt welke sturingsmogelijkheden van corporaties hierin effectief (kunnen) zijn. Op basis daarvan kunnen we in 2017 bepalen in hoeverre het wenselijk is deze deelscore verder te ontwikkelen.

Het daadwerkelijk warmtegebruik bestaat uit zowel warmtegebruik op basis van gaslevering als door middel van stadsverwarming (externe warmtelevering). Het werkelijk warmtegebruik is gebaseerd op CBS-data. Deze is vooralsnog alleen beschikbaar voor het gasverbruik van woningen voor het jaar 2014 (en helaas niet voor 2015). Van de 161 corporaties uit SHAERE met een gemiddelde EI-score is het voor de indicator Gasverbruik voor twee corporaties niet mogelijk geweest de data goed te koppelen tussen SHAERE en CBS, waardoor we voor deze deelscore 159 corporaties kunnen benchmarken op gasgebruik.

De externe warmtelevering is nog niet beschikbaar, maar betreft slechts een klein aandeel in het totale warmteverbruik¹¹. In de benchmark van 2016 gebruiken we daarom alleen het daadwerkelijk gasverbruik. Elektrisch energieverbruik laten we buiten beschouwing vanwege de nog beperktere beïnvloedingsmogelijkheden voor corporaties en grotere invloed van bewoners op het verbruik.

Mogelijke derde deelscore

Met de EI NV en het warmtegebruik heeft de Aedes-benchmark een goede basis om duurzaamheid te benchmarken. De bij dit prestatieveld betrokken corporaties hebben de wens om op langere termijn (vanaf 2017) nader te verkennen hoe het opnemen van een derde niet-energiegerelateerde deelscore breder recht kan doen aan dit prestatieveld in de Aedes-benchmark. Afhankelijk van de evaluatie van dit prestatieveld wil Aedes deze derde deelscore in 2017 verkennen.

¹¹ Dit betreft een klein aandeel voor de gehele corporatiesector. Er zijn, met name hoogstedelijke, corporaties voor wie externe warmtelevering een hoger aandeel betreft.

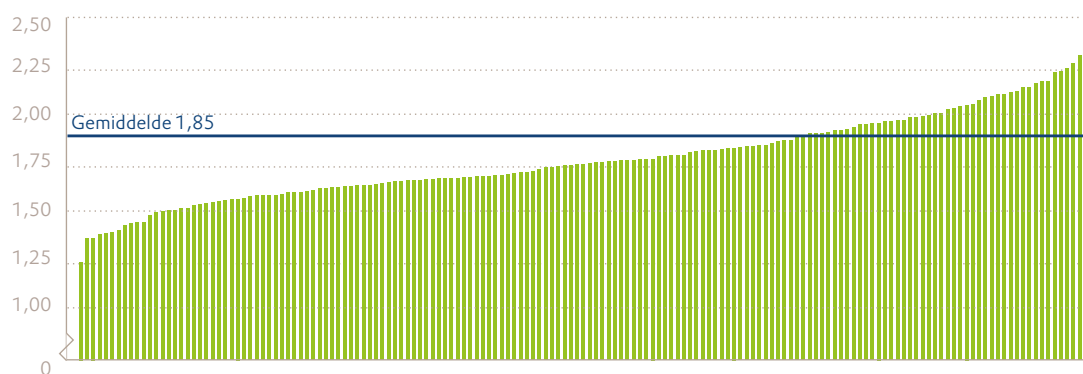
5.2 ENERGIEAKKOORD VRAAGT INZET VAN CORPORATIES

In figuur 6.2 zijn alle EI NV-scores voor de 161 corporaties weergegeven. De gemiddelde EI NV-score (gewogen naar aantal vhe) is 1,85. De laagste score is 1,28 en de hoogste score is 2,37. Hierbij is geen significant patroon waar te nemen in verschillen tussen bijvoorbeeld grote en kleine corporaties of stedelijke en niet-stedelijke corporaties.

De gemiddelde EI van 1,85 sluit niet aan bij de afspraken die zijn gemaakt in het Energieakkoord¹². Daar is afgesproken dat de sector in 2020 een gemiddeld energielabel B heeft, dit is een EI van tussen de 1,2 en 1,4 op basis van het Nader Voorschrift. In de benchmark van volgend jaar kan inzichtelijk worden hoe de duurzaamheidsprestaties van corporaties zich ontwikkelen.

Figuur 5-2: Spreiding Energie-Index 2015

Energie-Index NV 2015



Bron: Aedes-benchmark 2016

N = 161 corporaties

¹² In september 2013 sloten 40 organisaties, waaronder het Rijk en woningcorporaties, het Energieakkoord voor duurzame groei. Het akkoord gaat over de duurzame ontwikkeling van onze samenleving en economie.

BRABANTWONEN:

‘DUURZAAMHEID IS MEER DAN ALLEEN ISOLEREN’

‘Bijna alle corporaties worstelen in meer of mindere mate met het thema duurzaamheid’, zegt Thieu Platenburg, hoofd Projectmatig onderhoud & Bedrijfsbureau bij BrabantWonen. ‘Het helpt dat Aedes duurzaamheid vanaf 2016 meeneemt in de Aedes-benchmark. Want we staan voor een grote gezamenlijke doelstelling waarin we samen moeten optrekken en van elkaar willen leren.’

Het is belangrijk om te weten hoe woningcorporaties op duurzaamheid scoren. In het Energieakkoord is immers afgesproken dat in 2050 alle woningen in Nederland energieneutraal zijn. Woningcorporaties spelen een belangrijke rol in het halen van deze doelstelling, maar hoe weet je of de sector op schema ligt? En hoe neem je dit vervolgens op in de Aedes-benchmark? Platenburg zat in de werkgroep van corporatiemedewerkers die zich boog over deze vragen.

Energiezuinig

Het prestatievelde Duurzaamheid in de Aedes-benchmark heeft vooralsnog een energetische focus, omdat hier goede data voor beschikbaar zijn. Het bestaat uit twee indicatoren: ‘Daadwerkelijk gasverbruik’ en de Energie-Index (EI), dit is een nauwkeurig getal dat de energetische prestatie van een woning uitdrukt. Platenburg: ‘Met dit prestatievelde krijgen corporaties een beeld hoe energiezuinig hun woningvoorraad is, ook in relatie tot andere vergelijkbare corporaties. We zetten nu een goede eerste stap.’

Dieselauto

Duurzaamheid gaat over meer dan alleen energetische aspecten. ‘Hergebruikt een corporatie bijvoorbeeld bouwmaterialen door circulair te bouwen? Rijden wijkbeheerders van de corporatie in een dieselauto of in een elektrische?’, vraagt Platenburg zich af. ‘Antwoorden op dit soort vragen zeggen ook wat over hoe duurzaam een corporatie opereert. Volgend jaar willen we in de werkgroep bespreken of, en zo ja op welke manier een derde non-energetische indicator ingevuld kan worden.’

Praktijk

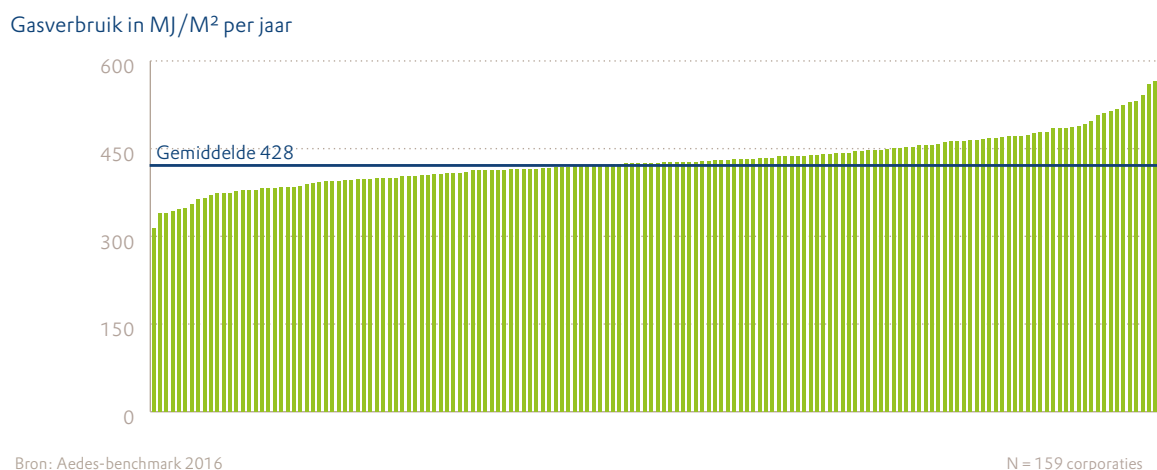
Woningcorporaties kunnen nu al met hun score aan de slag. Platenburg: ‘Je hebt als corporatie invloed op de Energie-Index. Je kunt woningen verbeteren door deze te isoleren of installaties te vernieuwen. Het werkelijk gasverbruik is indirect te beïnvloeden door voorlichting te geven over energieverbruik aan huurders. Dit is snel in de praktijk te brengen, in tegenstelling tot het technisch verbeteren van de woningen. De begrotingen voor 2017 zijn al klaar en renovaties kosten nou eenmaal wat meer tijd en geld.’

Uitdaging

De brainstorm over duurzaamheid in de werkgroep vond Platenburg relevant. ‘Het is niet: we isoleren onze woningen goed en klaar is Kees. Zo was ik kortgeleden bij een nul-op-de-meter-woning. Hier zag een huurder pasgeplaatste zonnepanelen aan voor een mooi nieuw dak. Voor onze afdelingen Klant en Wonen en Sociaal Beheer ligt hier een opdracht: het geven van goede voorlichting is belangrijk. Duurzaamheid staat trouwens al jaren hoog op de agenda van Brabant Wonen. ‘Ik denk dat we in vergelijking met andere corporaties goed scoren en ik verwacht dat de benchmark dit bevestigt.’

In figuur 5-3 zijn scores van gemiddeld gasverbruik voor 159 corporaties weergegeven. Het gemiddeld gasverbruik per corporatie is – gewogen over het aantal vhe – 428 MegaJoules/m²/jaar. De laagste score is 309 MJ/m² en de hoogste score is 562 MJ/m².

Figuur 5-3: Spreiding gasverbruik 2014



5.3 NOG GEEN HARDE CONCLUSIES MOGELIJK

Gezien het nog verkennende karakter van dit prestatieveld en de nog niet volledige dekking van de EI en het gasverbruik, hebben we op de data nog geen verdiepende analyses kunnen uitvoeren.

Voor 2017 wil Aedes, als er meer data beschikbaar zijn, de verdiepende analyses verder uitwerken. Vanwege de genoemde data-onvolledigheid is voor dit prestatieveld dit jaar nog geen klassenindeling (ABC's) gemaakt.

5.4 DUURZAAMHEID NAAR DE BESTUURSTAFEL

Het is van groot belang dat duurzaamheid hoog op de bestuurlijke agenda komt. Aedes constateert hierbij dat er momenteel grote verschillen zijn in de bestuurlijke aandacht die dit thema krijgt bij corporaties. Daarnaast blijkt dat duurzaamheid bij veel corporaties vooral besproken wordt in een kleine kring van gespecialiseerde professionals. Door opname van dit prestatieveld verwacht Aedes een verhoogde bestuurlijke en verbrede aandacht voor duurzaamheid.

In het benchlearning-programma zal Aedes verder extra aandacht geven aan welke duurzaamheidsmaatregelen het meest effectief zijn om de EI en het verbruik te beïnvloeden. Dit geeft corporaties extra handvatten voor eigen prestatieverbetering.



Hoofdstuk 6

BESCHIKBAARHEID & BETAALBAARHEID INZICHTELIJK GEMAAKT

Het prestatieveld Beschikbaarheid & betaalbaarheid is dit jaar verder ontwikkeld. Het geeft inzicht in de maatschappelijke bijdrage die corporaties kunnen leveren op drie gebieden: de betaalbaarheid van de woningen van een corporatie voor de bewoners, de beschikbaarheid van woningen van een corporatie voor haar doelgroepen en het huisvesten van deze doelgroepen. Het inzichtelijk maken van deze gegevens geeft corporaties aanknopingspunten om te leren van andere corporaties. Daarnaast helpt het de sector transparanter te zijn in zijn maatschappelijke prestaties.



6.1 OPZET EN METHODIEK

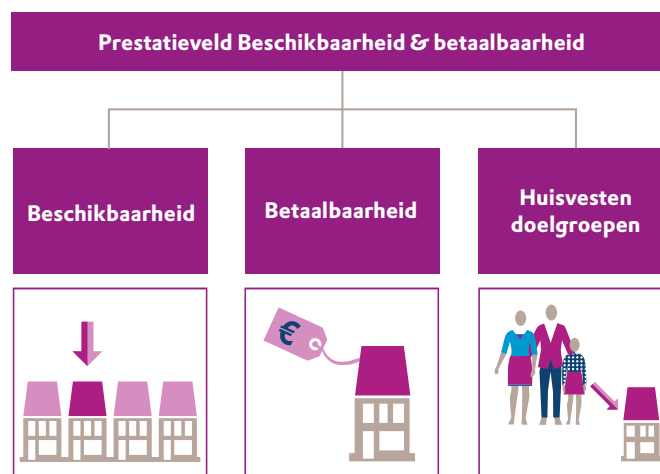
Na een eerste verkenning in 2015 is het prestatieveld Beschikbaarheid & betaalbaarheid dit jaar verder ontwikkeld. Hierbij is rekening gehouden met vragen die corporaties hebben gesteld over dit prestatieveld. Dit ging zowel om de technische uitwerking van het prestatieveld, als om de vraag hoe de context (spanning op woningmarkt, stad/platteland) waarin een corporatie werkt op een adequate wijze zodanig in het analysemodel kan worden opgenomen dat wordt voorkomen dat de context bepalend is voor de benchmarkresultaten op dit prestatieveld.

Uitgangspunt bij dit prestatieveld is de bijdrage die corporaties kunnen leveren aan de maatschappelijke prestaties op het gebied van beschikbaarheid en betaalbaarheid. Corporaties hebben bijvoorbeeld geen invloed op de inkomensontwikkeling van huishoudens, maar hebben wel invloed op de hoogte van de huren en het aantal woningen dat zij beheren. Of sociale huurwoningen voldoende beschikbaar en/of betaalbaar zijn voor de diverse doelgroepen wordt dus deels bepaald door corporaties. Daarom richt de Aedes-benchmark zich op deze aspecten.

Samen met een werkgroep van corporatieprofessionals is een model ontwikkeld waarin de bijdrage van corporaties aan betaalbaarheid en beschikbaarheid via drie deelscores inzichtelijk wordt gemaakt:

- Ten eerste gaat het om de betaalbaarheid van de woningen van een corporatie voor de bewoners. Hierbij kijken we naar de huurprijs en naar de huurprijs in relatie tot de kwaliteit van de woning. Uitgangspunt hierbij is hoe lager de (relatieve) huurprijs hoe meer een corporatie bijdraagt aan betaalbaarheid.
- Ten tweede gaat het om hoeveel woningen een corporatie voor de doelgroepen in beheer heeft en hoeveel betaalbare huurwoningen ze jaarlijks aanbiedt. Uitgangspunt is hoe meer woningen beschikbaar zijn en hoe meer betaalbare huurwoningen worden aangeboden, hoe meer de corporatie bijdraagt aan beschikbaarheid.
- Ten derde is inzichtelijk gemaakt in welke mate de corporatie huishoudens uit haar doelgroep (huishoudens welke recht hebben op een sociale huurwoning) heeft gehuisvest, oftewel welk deel van de toewijzingen aan de doelgroep heeft plaatsgevonden. Uitgangspunt is hoe meer doelgroep-huishoudens de corporatie huisvest, hoe meer de corporatie bijdraagt aan het betaalbaar wonen van huishoudens met beperkte financiële middelen.

Figuur 6-1: Conceptueel model Beschikbaarheid & betaalbaarheid



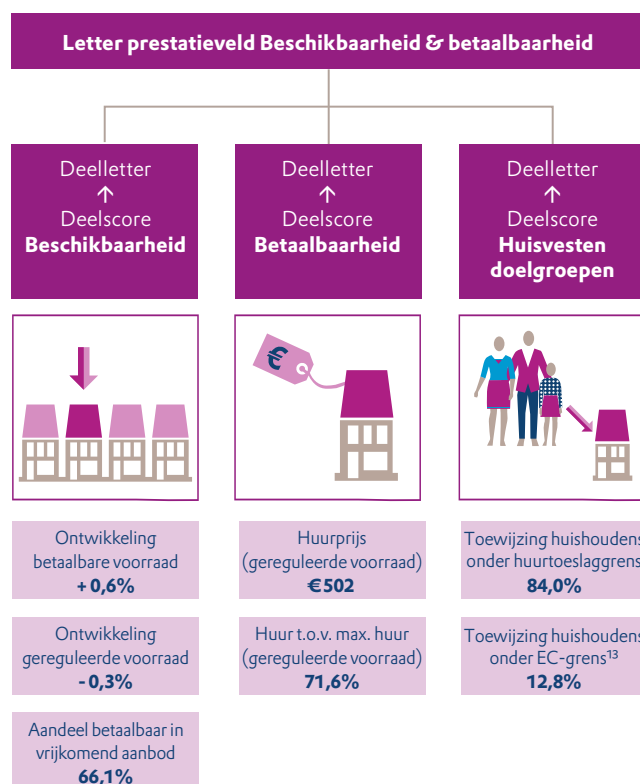
Bron: Aedes-benchmark 2016

Alle deelscores zijn opgebouwd uit verschillende indicatoren (zie figuur 6-2).

6.2 BETAALBARE VOORRAAD GESTEGEN MET BIJNA 11.000 WONINGEN

De gemiddelde uitkomsten voor alle corporaties staan in figuur 6-2. Aangezien dit prestatieveld voor het eerst met deze indicatoren wordt gemeten, is nog geen vergelijking mogelijk met uitkomsten van vorig jaar. Toch geeft de benchmark al interessante inzichten. In de maatschappij leeft soms het beeld dat er steeds minder betaalbare woningen beschikbaar zijn. Uit de Aedes-benchmark blijkt dat de betaalbare voorraad – dit is het aantal huurwoningen onder de tweede aftoppingsgrens voor de huurtoeslag (618,24 euro; grens 2015) – is gestegen met 0,6 procent. Dit lijkt weinig, maar betreft bijna 11.000 woningen. Corporaties sluiten hierbij aan bij de maatschappelijke behoefte aan meer betaalbare huurwoningen. Wel is de gehele sociale voorraad – het aantal woningen tot de liberalisatiegrens (710,68 euro; grens 2015) – gedaald.

Figuur 6-2: Gemiddelde waarden indicatoren Beschikbaarheid & betaalbaarheid over gehele sector



Bron: Aedes-benchmark 2016

¹³ Vrijkomende sociale huurwoningen dienen voor 90 procent te worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen onder de zogenaamde EC-grens. Deze grens is overeengekomen met de Europese Commissie (EC). In 2015 was deze grens 38.950 euro. De indicator Toewijzing huishoudens onder EC-grens betreft toewijzingen aan huishoudens met een inkomen tussen de huurtoeslaggrens en de EC-grens.

In de tabel 6-1 is de laagste en de hoogste waarde per indicator weergegeven. Hierbij is de laagste en de hoogste 5 procent van alle waarden buiten beschouwing gelaten om het effect van uitbijters buiten beschouwing te laten. 90 procent van alle corporaties heeft dus een waarde tussen deze twee grenzen.

Tabel 6-1: Ontwikkeling betaalbare voorraad naar verstedelijkingsklasse

Deelscore	Indicator	Grens Laagste 5%	Gemiddeld	Grens Hoogste 5%
Beschikbaarheid	Ontwikkeling betaalbare voorraad ¹⁴	-3,6%	0,6%	6,2%
	Ontwikkeling gereguleerde voorraad	-3,2%	-0,3%	3,1%
	Aandeel betaalbare voorraad binnen vrijkomend aanbod	26,1%	66,1%	92,0%
Betaalbaarheid	Huurprijs (gereguleerde voorraad ¹⁵)	444	502	548
	Huur t.o.v. maximale huur (gereguleerde voorraad)	58,9%	71,6%	81,3%
Huisvesten doelgroepen	Toewijzing huishoudens onder huurtoeslag	65,3%	84,0%	91,8%
	Toewijzing huishoudens onder EC-grens	3,0%	12,8%	32,0%

Bron: Aedes-benchmark 2016

In de verschillende contexten (spanning woningmarkt, stedelijkheid en financiële spankracht) is er op een aantal indicatoren noemenswaardig verschil. Zo is de huurprijs van corporaties in niet-stedelijke gebieden doorgaans lager (481 euro), evenals de huur ten opzichte van de maximale huur (65,1 procent). De betaalbare voorraad is het sterkst gegroeid bij corporaties die actief zijn in een gespannen woningmarkt (+ 0,8 procent), bij corporaties in weinig tot niet stedelijke omgeving (+ 0,9 tot 1,2 procent) en bij corporaties met bovengemiddelde financiële spankracht¹⁶ (+ 1,0 procent). Corporaties met een financiële spankracht onder de WSW-signaleringsgrenzen laten een behoorlijke afname van de betaalbare en gereguleerde voorraad zien (-1,7 en -1,5 procent), voornamelijk veroorzaakt door verkoop van woningen. Bij de toewijzingen aan de huishoudens onder de huurtoeslaggrens zijn het corporaties werkzaam in zeer sterk stedelijke gemeenten die beduidend hoger uitkomen (88,1 procent). Corporaties in gespannen woningmarkten (11,4 procent) en in zeer sterk stedelijke gebieden (8,9 procent) wijzen relatief weinig toe aan de huishoudens onder de EC-grens.

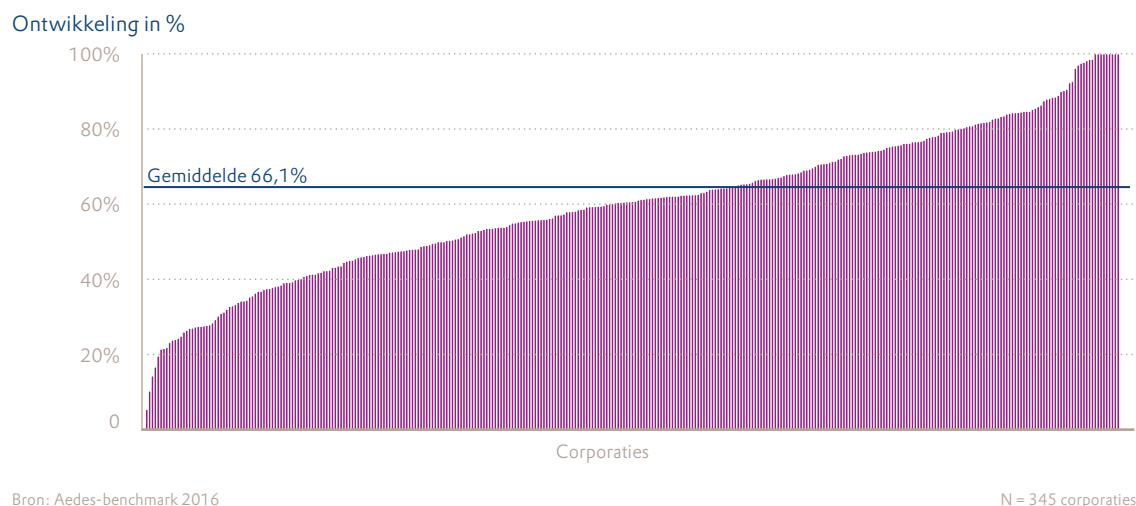
¹⁴ Betaalbare voorraad is de totale voorraad tot de tweede aftoppingsgrens.

¹⁵ Gereguleerde voorraad is de totale voorraad tot de liberalisatiegrens.

¹⁶ Zie bijlage B voor een toelichting op de berekening van de financiële spankracht.

Tabel 6-1 toont aan dat er voor alle indicatoren verschillen zijn tussen corporaties. Bij drie indicatoren is het verschil tussen de laagste en hoogste 5 procent zelfs aanzienlijk te noemen. Dit geldt bij Huur ten opzichte van maximale huur, Toewijzing doelgroep huurtoeslag en Aandeel betaalbaar binnen vrijkomend aanbod.

Figuur 6-3: Spreiding Aandeel betaalbaar binnen vrijkomend aanbod



De spreiding van de corporaties op het Aandeel betaalbare woningen binnen het vrijkomende aanbod is zeer groot, zie figuur 6-3. Deze spreiding hangt samen met het (individuele) beleid van corporaties. Zo zijn er mogelijk corporaties die in 2015 al voorsorteren op het per 2016 verplicht gestelde 'passend toewijzen' en andere corporaties die nog conform het toegestane beleid in 2015 handelen. Deze maatregel schrijft voor dat bij nieuwe verhuringen 95 procent van de huishoudens uit de huishoudens onder huurtoeslag een woning toegewezen moeten krijgen met een huur tot de aftoppingsgrens. In 2015 zijn er corporaties die hier minder op sturen.

6.3 BIJDRAGE AAN BESCHIKBAARHEID & BETAALBAARHEID NIET VERKLAARD DOOR VERSCHIL IN CONTEXT

De lokale en regionale omstandigheden waarin corporaties werken zijn zo verschillend dat veel corporaties bij Aedes aangaven twijfels te hebben of het mogelijk is om goed te kunnen benchmarken op dit prestatieveld. Om dit vast te stellen zijn verschillende contextvariabelen inzichtelijk gemaakt die mogelijk invloed hebben op de beschreven deelscores van dit prestatieveld. Dit betreft de spanning op de woningmarkt waarin een corporatie actief is (bijvoorbeeld Haarlem of Heerlen), de mate van verstedelijking (Rotterdam of de Achterhoek) en de mate van financiële ruimte die een corporatie heeft.

De invloed van deze contextvariabelen op de drie deelscores is onderzocht. De conclusie van dit onderzoek is dat er geen eenduidige relatie is tussen de drie deelscores en de contextvariabelen. Het is dus niet zo dat corporaties met bezit in een hoog stedelijk gebied of in een gespannen woningmarkt aanmerkelijk anders scoren op de drie deelscores.

PORTAAL:

'BESCHIKBAARHEID EN BETAALBAARHEID RAAKT KERNTAAK CORPORATIE'

Het prestatieveld Beschikbaarheid & betaalbaarheid in de Aedes-benchmark is in 2016 verder doorontwikkeld. Verschillende corporaties droegen hieraan bij. 'Beschikbaarheid en betaalbaarheid is niet bepaald een eenvoudig optelsommetje', stelt Marcel Petersen, klant- en marktonderzoeker bij Portaal. Hij denkt namens Portaal mee in de werkgroep die de methodiek van het prestatieveld beoordeelt.

Doelgroepenmonitor

'We hebben bij Portaal een aardige traditie in het inzichtelijk maken van onze prestaties voor onze doelgroep', vertelt Petersen. Portaal maakt nu ongeveer tien jaar de beschikbaarheid en betaalbaarheid van hun voorraad inzichtelijk, met een zogenaamde Doelgroepenmonitor. De inzichten uit deze monitor worden gebruikt voor het jaarverslag en in gesprekken met stakeholders.

Kerntaak

Hoe corporaties presteren op beschikbaarheid en betaalbaarheid zegt volgens Petersen direct iets over hoe ze de kerntaak uitvoeren. 'Hier draait het om in de gemeentelijke prestatieafspraken. De kerntaak van corporaties is om genoeg beschikbare én betaalbare huurwoningen te hebben, voor huurders met een kleine portemonnee. Het is daarom voor elke corporatie waardevol, om beschikbaarheid en betaalbaarheid zo goed mogelijk inzichtelijk te hebben.'

Vraag en aanbod

Petersen benadrukt het belang van de contextvariabelen. 'Binnen ons eigen werkgebied is de context al anders. Zo heeft Portaal bezit in zowel Utrecht als Gelderland. In Utrecht zien we een groeiende vraag, terwijl in de regio Arnhem/Nijmegen de huidige voorraad in aantallen voldoende is voor de toekomst. In een krimpgebied is minder vraag naar sociale huurwoningen dan in de Randstad. Bovendien kun je als corporatie die te maken heeft met krimp wel veel huurwoningen beschikbaar hebben, maar zijn deze passend voor de doelgroep?'

In de werkgroep zijn de onderzoeksresultaten inmiddels besproken. 'Contextvariabelen blijken niet doorslaggevend te zijn voor de prestaties van corporaties ten aanzien van beschikbaarheid en betaalbaarheid. Dit maakt onderlinge vergelijking niet alleen mogelijk maar ook nuttig. Het helpt corporaties om hun beleid bijvoorbeeld verder aan te scherpen.'

Energielasten

Goedkopere woningen die kwalitatief minder zijn mogen naar het oordeel van Petersen niet per definitie leiden tot een goed cijfer op betaalbaarheid. 'Woningen met een lage huurprijs, maar met een slechte Energie-Index bezorgen de huurders hoge energielasten. Je houdt als corporatie je bedrijfslasten dan misschien wel laag, maar is het wenselijk als je helemaal niets aan duurzaamheid doet?'

Op afzonderlijke indicatoren is soms wel sprake van een verband die dan echter voor een andere indicator juist weer niet het geval is of zelfs tegenovergesteld blijkt. Daarom bestaat een deelscore ook uit meerdere indicatoren die samen een genuanceerd inzicht geven in de geleverde maatschappelijke prestaties.

6.4 RESULTATEN ALS BASIS VOOR GESPREK MET LOKALE STAKEHOLDERS

Hoewel de resultaten niet bepaald worden door de context waarin een corporatie werkt, zijn deze wel van groot belang. De benchmarkresultaten moeten beschouwd worden in het kader van de lokale situatie en de daar gemaakte prestatieafspraken. Aedes past daarom dit jaar geen klassenindeling (ABC's) toe voor dit prestatieveld. De resultaten van de verschillende indicatoren van dit prestatieveld worden per corporatie wel openbaar gemaakt. Deze vormen de basis voor een gesprek met lokale stakeholders en bieden daarnaast aanknopingspunten voor benchlearning.



Hoofdstuk 7

BENCHMARKPOSITIES

In dit laatste hoofdstuk komt de meerdimensionale benchmarkpositie aan de orde.
In 2016 is deze benchmarkpositie gebaseerd op het Huurdersoordeel en de Bedrijfslasten.

7.1 OPZET EN METHODIEK

De meerdimensionale benchmarkpositie geeft aan hoe de corporaties presteren op de combinatie van het Huurdersoordeel en de Bedrijfslasten. De prestatievelden Onderhoud & verbetering, Beschikbaarheid & betaalbaarheid en Duurzaamheid zijn in 2016 (nog) niet meegenomen in het bepalen van de meerdimensionale benchmarkposities.

In de Aedes-benchmark onderscheiden we vijf benchmarkposities:

AA koplopers: corporaties die zowel naar Huurdersoordeel als Bedrijfslasten tot de A-klasse behoren (AA)

AB achter de koplopers (AB, BA)

BB AC middengroep (AC, BB, CA)

BC voor de staartgroep (BC, CB)

CC staartgroep (CC)

Bron: Aedes-benchmark 2016

Een koploper is dus niet een corporatie die op één prestatieveld het beste presteert, maar een corporatie die op beide prestatievelden bovengemiddeld presteert. Dit voorkomt een eenzijdig accent. Een corporatie met bijvoorbeeld zeer positieve huurders heeft misschien dermate hoge bedrijfslasten dat de bedrijfsvoering niet duurzaam is. Een dergelijke corporatie wordt in de benchmark dus geen koploper. In de praktijk blijkt dat koplopers meestal op de afzonderlijke onderdelen weliswaar goed presteren (in de A-klasse) maar niet de allerhoogste scores realiseren. Koplopers weten dus vooral een goed evenwicht tussen de prestatievelden te realiseren.

Tabel 7-2: Meerdimensionale benchmarkpositie van corporaties in 2016

Meerdimensionale benchmarkpositie	Klasse Huurdersoordeel en Bedrijfslasten	Aantal corporaties	Percentage
Koplopers	AA	24	8,8%
Achter de koplopers	AB of BA	58	21,3%
Middengroep	BB, AC of CA	110	40,5%
Voor de staartgroep	BC of CB	56	20,6%
Staartgroep	CC	24	8,8%
Totaal		272	100%

Bron: Aedes-benchmark 2016

WONEN NOORDWEST FRIESLAND:

'DEELNAME LEIDT TOT BETERE ONTSLUITING VAN GEGEVENS'

Het bij elkaar zoeken van gegevens voor de Aedes-benchmark kost een corporatie soms aardig wat tijd. Bij Wonen Noordwest Friesland leidde dit tot een plan voor het beter ontsluiten van de informatie binnen de organisatie, vertelt controller Sjoerd Jan Oord.

Wat was de aanleiding?

'Ons hoofd Onderhoud kreeg het verzoek om de extra informatie te verzamelen die dit jaar via de portal gevraagd werd voor het prestatieveld Onderhoud & verbetering. Dat heeft hem in totaal zo'n 40 uur gekost. Hij heeft uitgebreid vastgelegd waar hij allemaal tegenaan liep.'

Waarom was het zo moeilijk om de gevraagde informatie boven water te krijgen?

'Ons eerste probleem was dat we sommige gevraagde gegevens niet altijd even goed vastgelegd hebben in onze basisinformatie, zoals bijvoorbeeld woningtype-indeling. Onze DAEB- en niet-DAEB-typering bleek niet helemaal actueel. En ook lastig was dat we een aantal data moesten aanleveren op het niveau van verhuureenheden (vhe), terwijl wij onderhoud registreren op complex-niveau. Die data moest hij dus nog bewerken. Verder liep hij aan tegen de beperkingen van de software die we gebruiken voor ons primaire systeem. Om vragen te kunnen beantwoorden moest hij veel informatie uit verschillende deelapplicaties halen. Dat bleek lastig. Gelukkig heeft hij alle stappen precies vastgelegd om volgend jaar minder tijd kwijt te zijn.'

Welke acties ondernemen jullie nu?

'Mijn collega is van plan om aan het eind van het jaar alle informatie al zoveel mogelijk te verzamelen, zodat hij een en ander al klaar heeft staan bij de nieuwe benchmarkronde. Verder stelt hij voor om een aantal zaken voortaan anders te registreren waardoor de informatie volgend jaar sneller in te voeren is in de benchmarkportal. Denk bijvoorbeeld aan woningverbeteringen door derden. Verder zijn we van plan om ons functionele model, de verantwoordingswijze in de jaarrekening, beter te laten aansluiten bij de methodiek van de Aedes-benchmark. Dat leidt dan hopelijk tot enige verlichting van werklust. En het is voor iedereen bij de corporatie natuurlijk handig als gegevens makkelijker beschikbaar zijn.'

Hoe scoort Wonen Noordwest Friesland in de Aedes-benchmark?

'Afgelopen jaar scoorden we voor Bedrijfslasten een A en voor Huurdersoordeel een B. We werken er aan om daar ook een A van te maken. We zijn als corporatie al langere tijd aan het benchmarken. Op basis daarvan hebben we al een paar jaar geleden onze bedrijfskosten verlaagd; we doen het nu met minder personeel. Wel hebben we nog een eigen onderhoudsdienst met 16 mensen. Dat is ook niet zo raar, want we zijn met onze 3.850 vhe actief in maar liefst 36 dorpen.

Ik ben een groot voorstander van de Aedes-benchmark. Daarom ben ik ook in twee benchmarkwerkgroepen actief: Bedrijfslasten en Onderhoud & verbetering. Het levert veel op om zo diep in de materie te duiken. Ook dat is een vorm van benchlearning.'

In deze derde editie van de Aedes-benchmark behoren 24 corporaties tot de koplopers (AA) (zie tabel 7-1). Dat is 8,8 procent van alle corporaties die aan beide prestatievelden hebben deelgenomen (272). Koplopers kunnen voor andere corporaties een best practice zijn, waarvan zij kunnen leren. 24 corporaties behoren tot de staartgroep (CC), dat is 8,8 procent.

In figuur 7-1 is de verdeling van benchmarkposities naar grootteklassen te zien. Kleinere corporaties behoren vaker dan grootste corporaties tot de koplopers of de groep daarachter.

Uit ervaringen met benchmarks in de zorg en het onderwijs is bekend dat grote organisaties een bepaalde periode nodig hebben om hun prestaties op peil te brengen, zeker in geval van fusies. Na enige tijd slagen zij erin om schaalvoordelen te realiseren en deze vervolgens ook om te zetten in goede dienstverlening. Wij zien dan ook inmiddels in de Aedes-benchmark dat de grootste corporaties gemiddeld de laagste bedrijfslasten hebben en dat zij al twee jaar op een rij de grootste vooruitgang realiseren. Ook op het gebied van het huurdersoordeel zien we dat de grootste corporaties iets aan het inlopen zijn. Dit jaar hebben we voor het eerst ook een koploper uit de XL-klasse. Verder is er ook een extra corporatie in de groep net achter de koplopers.

Figuur 7-1: Benchmarkpositie per grootteklasse 2016

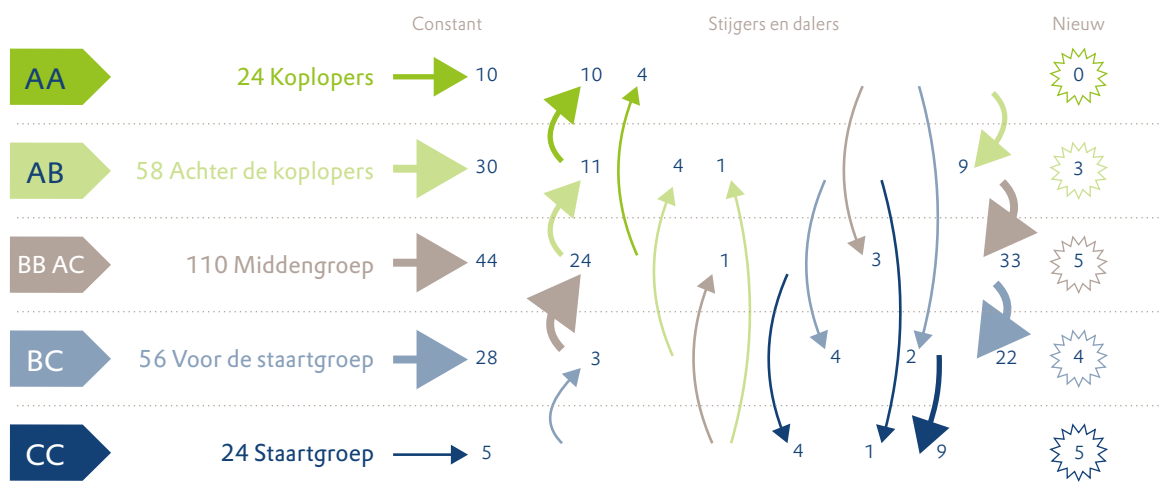


Bron: Aedes-benchmark 2016

N = 272 corporaties

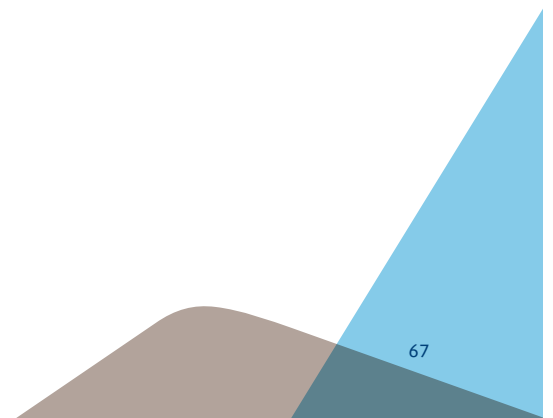
De benchmarkposities in de Aedes-benchmark van vorig jaar zijn eveneens gebaseerd op het Huurdersoordeel en de Bedrijfslasten. Daardoor is het voor corporaties die beide jaren deelnamen aan deze prestatievelden mogelijk om na te gaan in hoeverre deze van positie zijn veranderd. Het blijkt dat ruim 23 procent in positie is gestegen, 46 procent niet van positie is veranderd (waarvan tien corporaties in beide jaren koploper) en 31 procent in positie is gedaald. 10 corporaties zijn erin geslaagd twee of zelfs drie benchmarkposities te stijgen, en 14 zijn twee of drie posities gedaald (zie figuur 7-2).

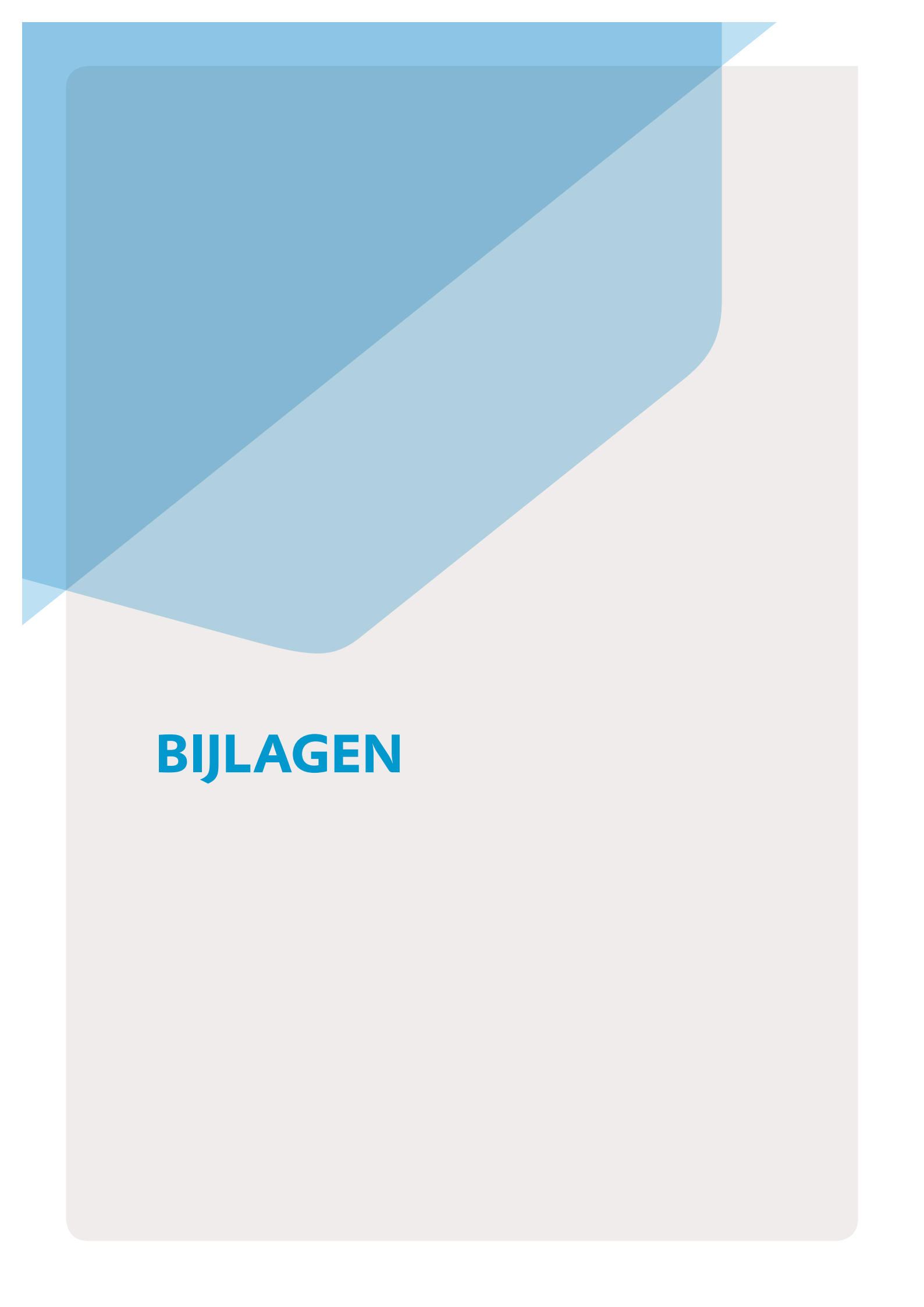
Figuur 7-2: Ontwikkelingen benchmarkposities 2015-2016



Bron: Aedes-benchmark 2015-2016

N = 272 corporaties

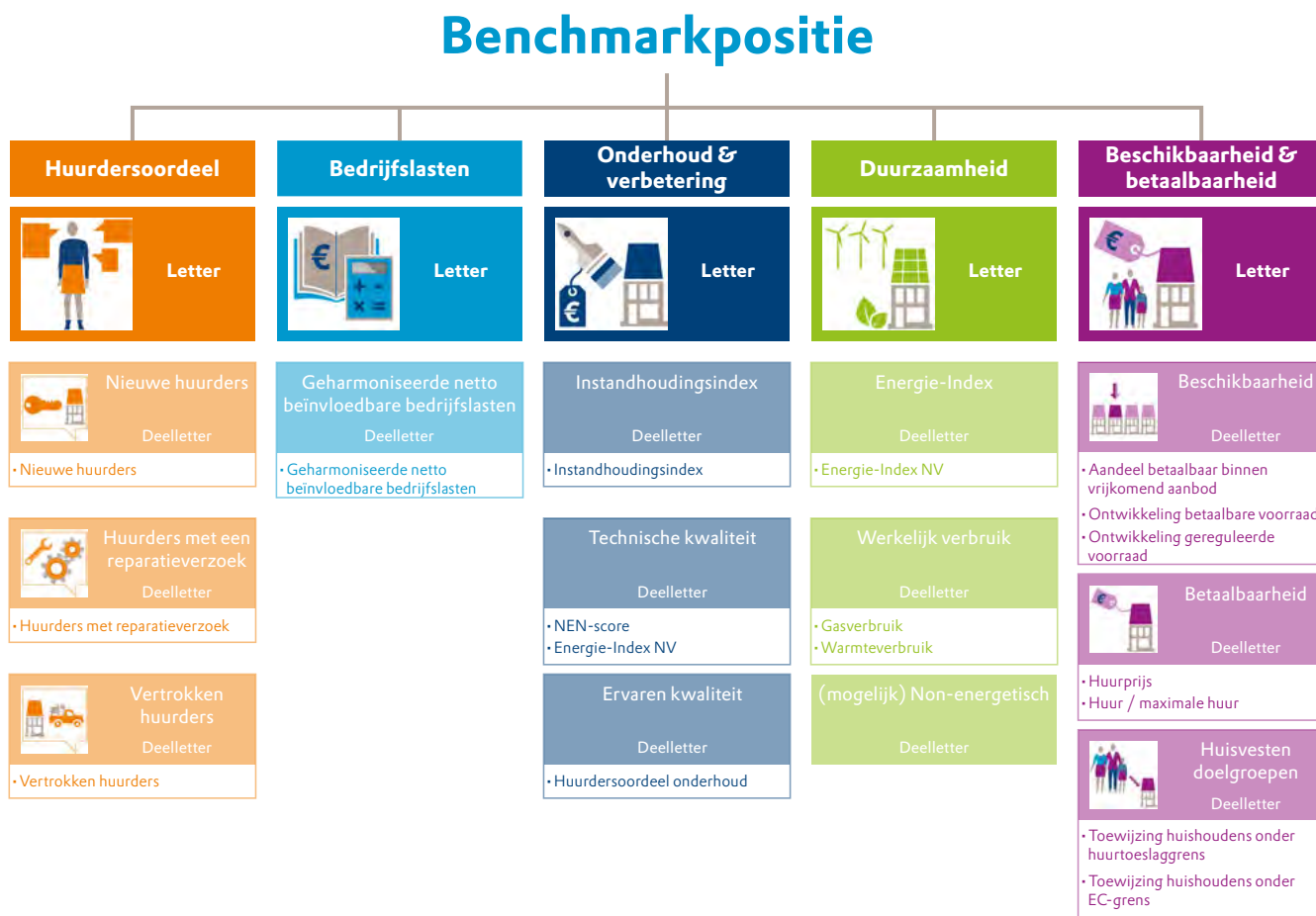




BIJLAGEN

A. CONCEPTUEEL MODEL AEDES-BENCHMARK 2016

Figuur A-1: Conceptueel benchmarkmodel Aedes-benchmark



Bron: Aedes-benchmark 2016

B. REFERENTIEGROEPEN

Om de benchmark in het juiste perspectief te kunnen plaatsen is het van belang het bestuurlijk afwegingskader te kennen. Hoe kunnen we de benchmarkresultaten verklaren en wat is de beslissruimte van bestuurders om de prestaties van de corporatie te verbeteren? Er zijn variabelen die de corporatie niet of niet op korte termijn kan beïnvloeden, maar die wel de prestaties van de corporatie mede verklaren; denk aan de mate van verstedelijking en de financiële spankracht van een corporatie. In de benchmark worden deze variabelen opgenomen als referentiegroepen. Hierdoor wordt het mogelijk om prestaties tussen corporaties te vergelijken waarbij er rekening wordt gehouden met deze karakteristieken.

De Aedes-benchmark maakt in 2016 gebruik van vier indelingen in referentiegroepen:

- grootteklasse (in verhuureenheden);
- mate van verstedelijking;
- financiële spankracht;
- spanning woningmarkt.

Grootteklasse van corporaties

De grootteklasse is gebaseerd op het aantal vhe van corporaties. In onderstaande tabel is de indeling naar grootteklassen opgenomen.

Tabel B-1: Indeling naar grootteklasse in vhe

Grootteklasse	XL	L	M	S	XS	XXS
Aantal vhe	> 25.000	10.000 – 25.000	5.000 – 10.000	2.500 – 5.000	1.000 – 2.500	< 1.000

Bron: Aedes-benchmark 2016

Mate van verstedelijking

De mate van verstedelijking geeft de stedelijkheid aan van het gebied waar de corporatie werkzaam is. Om de mate van verstedelijking in beeld te brengen is aangesloten bij de definities van het CBS. Het CBS neemt als uitgangspunt de dichtheid van de bebouwing, uitgedrukt in het aantal adressen in de omgeving van een adres. De 'omgevingsadressendichtheid' is per gemeente berekend. Voor corporaties die in meerdere gemeenten werkzaam zijn, hebben wij in de benchmark een gewogen gemiddelde genomen van de verstedelijking van die gemeenten. In onderstaande tabel is de indeling naar verstedelijkingsklasse opgenomen.

Tabel B-2: Indeling naar verstedelijkingsklasse

Mate van verstedelijking	Niet stedelijk	Weinig stedelijk	Matig stedelijk	Sterk stedelijk	Zeer sterk stedelijk
Omgevings-adressendichtheid	< 500	500 – 1.000	1.000 – 1.500	1.500 – 2.500	> 2.500

Bron: Aedes-benchmark 2016

Financiële spankracht

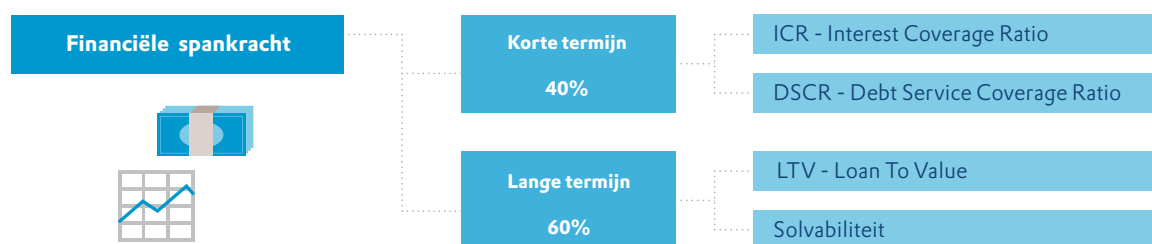
Financiële spankracht, de mate waarin de financiële positie een corporatie in staat stelt om financiële middelen in te zetten, is in een kapitaalintensieve sector relevant voor het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. Daarom is de financiële spankracht van corporaties als mogelijke verklarende variabele meegenomen in de benchmark.

Voor het in beeld brengen van de financiële spankracht is gebruikgemaakt van de in de sector al beschikbare WSW-cijfers over vier bestaande indicatoren (zie figuur B-1), inclusief de bekende signaleringsgrenzen. Samen geven deze de financiële spankracht weer. Vanwege de toepassing voor de benchmark is hierbij alleen gebruikgemaakt van de realisatiecijfers en niet van de prognosecijfers.

Om corporaties een eerste inzicht te bieden in hun financiële spankracht is een pragmatische categorisering in de financiële spankracht aangebracht:

- categorie 1: bovengemiddelde financiële spankracht;
- categorie 2: spankracht tussen de sectorgemiddelden en de WSW-signaleringsgrenzen;
- categorie 3: spankracht beneden de WSW-signaleringsgrenzen.

Figuur B-1: Conceptueel benchmarkmodel Aedes-benchmark



Bron: WSW & Aedes-benchmark 2016

Spanning woningmarkt

Deze referentiegroep geeft inzicht in de mate waarin spanning optreedt op de woningmarkt. Om de spanning in beeld te brengen is aangesloten op definities van het CBS. De spanning op de woningmarkt wordt berekend per COROP-gebied. Voor corporaties die in meerdere COROP-gebieden werkzaam zijn, hebben wij in de benchmark een gewogen gemiddelde genomen van de mate van spanning in die gebieden.

De spanning op de woningmarkt is opgedeeld in vier categorieën:

- categorie 1: niet gespannen woningmarkt;
- categorie 2: matig gespannen woningmarkt;
- categorie 3: gespannen woningmarkt;
- categorie 4: zeer gespannen woningmarkt.

C. SAMENSTELLING WERKGROEPEN, KLANKBORDGROEP EN SECTOROVERLEG

Werkgroep Huurdersoordeel

Bobbie van Beest	Woonstad Rotterdam
Yvonne Bouman	wonenCentraal
Maurice Caniels	Portaal
Mathijs van Dam	Rochdale
Jos Dekker Pré	Wonen
Marcel van Dijck	Woonlinie
Bertho Eding	Woonpalet
Jorien Elenbaas	Woonbron
Gerdien van der Ent	GoedeStede
Maureen van Esch	Mitros
Astrid Fakkert	SallandWonen
Monya Ftitache	Ymere
Thijs van Geenen	Woonstichting 'thuis
Willem Jan Harleman	de Alliantie
Peter Heerens	Waterweg Wonen
Carla Hilberink	Woonstede
Pim Hogenboom	Woningstichting Eigen Haard
Chantal Kommeren	Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl
Christiaan Kriek	De Sleutels
Wilona Kuiphof	Woonstichting De Key
Jos van Liebergen	Mooiland
Rob Meijrink	GroenWest
Richard Mikes	Staedion
Yuri van der Oord	Woningstichting Eigen Haard
Arne van Overmeeren	Wst. Leusden
Sarah Scholts	Woonpalet
Hilja Schuring	De Huismeesters
Rini Vunderink	Wonen Limburg
Sabine Vijge	Rentree
Corien van der Weele	WonenBreborg
Ron Willems	Bo-Ex
Wim Zaal	Stadlander
Perry van Zetten	Havensteder

Werkgroep Bedrijfslasten

Chester Bal	Ymere
Marco Beekman	Vestia
Miranda Berenpas	deltaWonen
Sander Berkelmans	Woonkracht 10
Lorenzo Blok	Woonzorg Nederland
Ruud van der Borgh	Wonen Zuid
Gerrit Bos	Domesta
Hans van den Bos	Woonstede

Gerrit Bosma	Actium
Bas Bouber	Ymere
Harry Damman	deltaWonen
Annelies Dassen	ministerie BZK
Jan Dunning	Accolade
Arjan Frerichs	Velison Wonen
Hans Geerts	Woningstichting Volksbelang Made
Bas Gerrits	Portaal
Mathijs Gudde	Rentree
M. el Hassaini	de Alliantie
Gerard de Heide	SOR
Frank Hensgens Stichting	Woonbedrijf SWS.Hhvl
Danielle Heijnen	Actium
Piet de Jong	Vestia
Marielle de Jonge	Woonstad Rotterdam
Stephan Kohler	de Alliantie
Tanja Liebers	BOW
Ruben Luttikholt	Mitros
Ad Menting	Woningbelang
Peter Nuytens	Woonveste
Sjoerd-Jan Oord	Wonen Noordwest Friesland
Pim Peels	Woonwijze
Frank Raymakers	Woonpartners Midden-Holland
Martin Rijswijk	WSW
Robert Seegers	Woningstichting Eigen Haard
Ronald Severin	Woonstad Rotterdam
Mario Smient	ministerie BZK
Jan Taat	Ymere
Sander Uiterwaal	Havensteder
Mark Veerman	Portaal
Mark van Vliet	Volksbelang Wijk bij Duurstede
Ron Willems	Bo-Ex
Mieneke Winkler	Waterweg Wonen
Jeroen de Wit	Bo-Ex
Ali Yalcin	Mijn Thuis

Werkgroep Onderhoud & verbetering

Mohamed Achouitar	Talis
Martijn van Baarsen	Woonbron
Ellen Bense	Ymere
Patrick van den Bergh	Volksbelang Made
Alex Boekhorst	Woonstede
Frenklin van der Burgt	Woningbelang
Karin Draisma	Vidomes
Jos van Esch	Woningbouwvereniging Helpt Elkander
Koos Goedegebuur	Woongoed GO
Henk Heeger	Havensteder
Frank Hensgens	Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl
Eelco van Herp	Staedion

Daniëlle Heijnen
 Gert Hoogebeen
 Arjenne Jetzes
 Remco Kantelberg
 Stephan Köhler
 Wichert de Lange
 Michel Langen
 Ruben Luttikholt
 Martijn Neeleman
 Sjoerd-Jan Oord
 Willem van Overveld
 Jan Paalvast
 Leon van Pelt
 Frank Raymakers
 Spencer Schols
 Robert Seegers
 Dennis van Thiel
 Karine Visser
 Ron Willems

Actium
 Woningstichting Barneveld
 Woonvisie
 Tiwos
 de Alliantie
 Portaal
 Woonbron
 Mitros
 Ymere
 Wonen Noordwest Friesland
 Woonvisie
 Staedion
 Woonbron
 Woonpartners Midden-Holland
 Bo-Ex
 Woningstichting Eigen Haard
 Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl
 Actium
 Bo-Ex

Werkgroep Duurzaamheid

Robert Arts
 Wietse Boonacker
 Johan Bosters
 Carlijn Buts
 C.J. van Dam
 Esther Engelen
 Michel van Golberdinge
 Niek Habraken
 Fred Hesselink
 Guus van den Heuvel
 Matthijs Hulsbosch
 Rob Jansen
 Walter Jansen
 Marco Kersing
 Barbara Klomp
 Robert Koning
 Frank Kusters
 Pablo van der Laan
 Caroline Lemmen
 Ingrid Pierik
 Flip van de Pitte
 Thieu Platenburg
 Sven Ringelberg
 Karin Schrederhof
 Klaas Soeteman
 Gert-Jan van der Valk
 Walter de Vette
 Mieke Weterings

Thuis
 Vivare
 Brabantse Waard
 Dudok Wonen
 Woongood
 de Alliantie
 Beter Wonen
 Kleurrijk Wonen
 Accolade
 Kleine Meierij
 BrabantWonen
 Woningbelang
 Vidomes
 OFW
 Havensteder
 QuaWonen
 Wonen Limburg
 Ymere
 Woonstad Rotterdam
 Wonion
 Parteon
 BrabantWonen
 Woonbron
 Woonbron
 Woongood
 FidesWonen
 Mitros
 Portaal

Werkgroep Beschikbaarheid & betaalbaarheid

Judith Adema	Lefier
Jaap Boekholt	De Volmacht
Nicole de Bruijn	Wonen Noordwest Friesland
Ronald Camstra	Mitros
Boukje Dingemans	de Alliantie
Ilse Dumoulin	Havensteder
Gea Eichelsheim	Tablis wonen
Chris Faro	Tiwos
Dik Gersen	Oosterpoort
Guus Haest	Portaal
Piet Heinemans	Mooiland
Pim Hogenboom	Woningstichting Eigen Haard
René Lemein	Woonwijze
Lion Mutsaers	Tiwos
Yuri van der Oord	Woningstichting Eigen Haard
Willem van Overveld	Woonvisie
Wouter Schepers	Bo-Ex
Bas Sievers	Wonen Limburg
Martine van Sprundel	Woonbron
Enno Vitner	Woonbron
Maarten Vos	Vidomes
Minko de Weert	Dudok Wonen
Wilma Wisse	Parteon

Samenstelling klankbordgroep

Mevrouw E.W.M. van Asten	Rentree
Mevrouw M.F. van den Berg	Woningstichting Eigen Haard
De heer A.J. de Boer	Lefier
De heer A. Bonnema MBA	Elkien
De heer K.J.P.A. Boonen	Stichting WoonGoed 2-Duizend
De heer drs. L.A. Bosveld	Ymere
De heer C.B. van Boven	Parteon*
De heer M. Eggermont	Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl*
De heer R. Feenstra RA	Woonstad Rotterdam
De heer M.C.G.M. Hagenaaars	Wonen Noordwest Friesland
De heer S. Heinsman	Portaal
Mevrouw M. Hoezen	Mitros
De heer A. Jongstra	Woningstichting Barneveld / Ons Huis Apeldoorn
De heer C.L. van Kampen	Vallei Wonen
De heer N.T.J. Overdevest RA	Rochdale
De heer drs. A. Pureveen AC	de Alliantie / Woonzorg Nederland
De heer R. de Ridder	Clavis
De heer R. Sitton	Woonbron
De heer R.P. Waltmann	Woningstichting Den Helder

* Lid van klankbordgroep tot medio 2016

Samenstelling sectoroverleg

Birgitte van Hoesel tot zomer 2016	WSW
Kim Schwartz vanaf zomer 2016	WSW
Erik Jan van Kempen	ministerie BZK
Guust Linders	VNG
Kees van Nieuwamerongen	ILT / Autoriteit woningcorporaties
Ronald Paping	Woonbond

© november 2016, Den Haag
Aedes vereniging van woningcorporaties
Postbus 93121
2509 AC DEN HAAG
(088) 233 37 00

In samenwerking met PwC, KWH, ABF Research en Twynstra Gudde

Eindredactie en productiebegeleiding: Aedes, afdeling Communicatie

Foto's: Frank Hanswijk (omslag), Babet Hogervorst (p. 12), Bart van Dieken (p. 20), Joris den Blaauwen (p. 30), Jeroen van Kooten (p. 38), Philip Driessen (p. 48), Jonas Briels (p. 54), Goedeke Monnens (p. 62)

Vormgeving: Platform P



Twynstra Gudde