



**PRESTATIES VERBETERD,
VERSCHILLEN VERKLEIND**
RAPPORTAGE AEDES-BENCHMARK 2015



VOORWOORD

Hoe kunnen corporaties hun middelen zo goed mogelijk inzetten voor hun kerntaak: het huisvesten van mensen met lagere inkomens? De Aedes-benchmark ondersteunt corporaties bij het antwoord geven op die vraag met vergelijkingscijfers, die inzicht bieden en verbanden helder maken. Op basis hiervan kunnen corporaties zich verder verbeteren in dienstverlening, efficiëntie en maatschappelijke prestaties. Daarnaast verhoogt de Aedes-benchmark de transparantie van de sector.

Hogere deelname, betere prestaties

We mogen concluderen dat de Aedes-benchmark na deze tweede editie niet meer weg te denken is uit de corporatiebranche. De deelname is verhoogd, waardoor de benchmark data bevat over 97,5 procent van alle woningen in de corporatiesector.

Corporaties slaagden erin om in 2014 hun beïnvloedbare bedrijfslasten te laten dalen. Tegelijkertijd laten de bedrijfslasten waar een corporatie zelf geen invloed op heeft, een forse toename zien. Dit komt grotendeels door de verhuurderheffing, die vorig jaar sectorbreed fors steeg. Hierdoor zijn de totale bedrijfslasten van alle corporaties gestegen.

Huurders ervaren een positieve ontwikkeling. Corporaties optimaliseren hun werkprocessen en verleggen daarbij bewust hun focus naar mensen. Medewerkers krijgen een groter mandaat om in overleg met huurders maatwerkoplossingen te zoeken. En dat loont, zoals het voorbeeld van Rochdale (Amsterdam) in deze rapportage toont. Een ander voorbeeld is corporatie Woonbedrijf (Eindhoven) die huurders rechtstreeks invloed geeft bij mutaties. Het leidt tot grotere tevredenheid en lagere kosten.

Ontwikkeling benchmark

De benchmark is vorig jaar begonnen met het Huurdersoordeel en de Bedrijfslasten. Dit jaar zijn Onderhoud en Beschikbaarheid & betaalbaarheid hieraan toegevoegd. Hiermee is de benchmark verder gegroeid en zijn de inzichten toegenomen.

Aedes blijft de benchmark verder doorontwikkelen. Een grote deelname van corporaties is hierbij essentieel, omdat dit representatieve vergelijkingscijfers en het schetsen van een landelijk beeld mogelijk maakt. Corporaties spelen daarnaast zelf ook een grote rol in de ontwikkeling van de benchmark door participatie in verschillende werkgroepen. Ook het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) zijn betrokken bij de ontwikkeling en de resultaten van de benchmark. Het draagvlak dat zo ontstaat, is een belangrijke voorwaarde voor de verdere ontwikkeling van onze benchmark.

Benchmark als hulpmiddel

De benchmark is geen doel op zich, maar ondersteunt corporaties bij het uitvoeren van hun kerntaken. De druk aan de onderkant van de woningmarkt blijft groot. Er zijn regionaal nog te lange wachtlijsten, terwijl ook vluchtelingen met een verblijfsvergunning een woning nodig hebben. Tegelijkertijd blijven ouderen en andere mensen die zorg nodig hebben langer zelfstandig wonen. De benchmark is hierbij vooral een hulpmiddel, dat corporaties ondersteunt bij de eigen ontwikkeling en het maken van keuzes. Aedes stimuleert dit door samen met corporaties aan de slag te gaan met het leren van de benchmark door 'benchlearning'.

Opgeteld is de behoefte aan betaalbare sociale huurwoningen nog altijd groot. Tegelijkertijd worden woningcorporaties financieel belast met een olopende verhuurderheffing. Op basis van de nieuwe Woningwet gaan corporaties samen met gemeenten en huurders jaarlijks prestatieafspraken maken om vast te leggen welke bijdrage zij leveren aan de huisvesting van bewoners. Ook daarbij kan de benchmark helpen. De cijfers bieden context en vergelijking en zijn een goede basis voor het gesprek met samenwerkingspartners.

Marc Calon
Voorzitter Aedes





INHOUD

SAMENVATTING	6
AEDES-BENCHMARK 2015 IN FEITEN & CIJFERS	10
TWEEDE EDITIE: MEER DEELNEMERS	12
1.1 Aedes-benchmark: doel en opzet	13
1.2 Aedes-benchmark 2015: doorontwikkeling	13
1.3 Deelname gestegen: 97,5 procent verhuureenheden in benchmark	15
HUURDERS POSITIEVER, OP ALLE ONDERDELEN	18
2.1 Opzet en methodiek	19
2.2 Huurdersoordeel overtuigend gestegen	20
2.3 Een op de vijf huurders niet tevreden	24
2.4 Huurders van kleine corporaties positiever	25
2.5 53 corporaties ingedeeld in hogere klasse	27
BEDRIJFSLASTEN: DALING ZET DOOR	28
3.1 Opzet en methodiek	29
3.2 Corporaties brengen bedrijfslasten met 5 procent omlaag	30
3.3 Totale bedrijfslasten stijgen door de verhuurderheffing	33
3.4 Bedrijfslasten dalen door lagere personeelslasten en afgeronde reorganisaties	34
3.5 Grote corporaties reduceren bedrijfslasten het meest	35
3.6 54 corporaties in hogere klasse ingedeeld	36
ONDERHOUD: NIEUW IN DE BENCHMARK	38
4.1 Opzet en methodiek	39
4.2 Instandhoudingskosten jaarlijks gemiddeld 1.765 euro per verhuureenheid	41
4.3 Grote corporaties zetten meeste middelen in voor instandhouding bezit	43
BOUWSTEEN MAATSCHAPPIJ VERKEND	48
5.1 Maatschappelijke prestaties afhankelijk van lokale context	49
5.2 Beschikbaarheid & betaalbaarheid eerste invalshoek	49
5.3 Ontwikkeling betaalbare voorraad	50
5.4 De Huurprijsontwikkeling	53
5.5 De Woningtoewijzing: deelscore in ontwikkeling	57
CORPORATIES VERBETEREN PRESTATIES	58
6.1 Aedes-benchmark heeft 26 koplopers	59
6.2 Sector realiseert verbeteringen	61
6.3 Aan de slag met de benchmarkresultaten	63
BIJLAGEN	66
A. Conceptueel model Aedes-benchmark	67
B. Toelichting op de methodiek	68
C. Samenstelling klankbordgroep en werkgroepen	73



The image features a minimalist design with a light gray background. In the upper left, there are overlapping blue shapes: a dark blue square and a lighter blue, semi-transparent shape that overlaps it and extends towards the center. The word "SAMENVATTING" is centered in the lower half of the page in a bold, blue, sans-serif font.

SAMENVATTING

Aedes heeft dit jaar voor de tweede keer de Aedes-benchmark uitgevoerd. Voor het tweede jaar achtereen was de deelname hoog, zelfs nog hoger dan vorig jaar. In totaal hebben 319 corporaties (88 procent) aan de benchmark deelgenomen. Uitgedrukt in verhuureenheden doet dit jaar 97,5 procent mee. De grotere corporaties nemen vrijwel allemaal deel aan de benchmark. De deelname onder de allerkleinste corporaties is in vergelijking met vorig jaar fors toegenomen.

De Aedes-benchmark is uitgebreid

De benchmark omvat de bouwstenen Kwaliteit (Huurdersoordeel), Bedrijfsvoering (Bedrijfslasten en Onderhoud) en Maatschappij (Beschikbaarheid & betaalbaarheid). Dat is een uitbreiding ten opzichte van 2014, toen de benchmark bestond uit het Huurdersoordeel en de Bedrijfslasten. In 2015 is, in aanvulling op de grootte en het verstedelijkingsniveau van een corporatie, ook de financiële spankracht als verklarende factor opgenomen. Hiermee kunnen corporaties hun prestaties in nader perspectief plaatsen. De meerdimensionale benchmarkpositie is gebaseerd op het huurdersoordeel en de bedrijfslasten. Dit is gelijk aan vorig jaar, waardoor een vergelijking mogelijk is.

Prestaties verbeterd

Ten opzichte van 2014 heeft de sector zijn prestaties verbeterd: het huurdersoordeel is gestegen en de bedrijfslasten zijn gedaald. Corporaties zijn bezig met het optimaliseren van hun bedrijfsvoering en dat leidt tot efficiëntere processen en foutreductie. Hierdoor neemt de door huurders waargenomen kwaliteit toe. Optimaliseren van de bedrijfsprocessen heeft ook een positief effect op de beïnvloedbare bedrijfslasten.

Huurders meer tevreden

Het huurdersoordeel is gestegen met 0,1 van 7,3 naar 7,4. Huurders waarderen het vooral als corporaties zich houden aan afspraken en oog hebben voor hun individuele situatie. Veel corporaties zijn het afgelopen jaar bezig geweest met het stroomlijnen van hun dienstverleningsprocessen: efficiënter en met een groter mandaat voor medewerkers om in overleg met de huurders maatwerkoplossingen te zoeken. Dit lijkt een van de redenen waarom huurders positiever zijn geworden.

Beïnvloedbare netto bedrijfslasten dalen

De beïnvloedbare bedrijfslasten¹ zijn met 5,0 procent omlaag gebracht. Corporaties hebben de daling met name gerealiseerd door het verlagen van de personeelsformatie en het verlagen van de incidentele lasten, vooral doordat afgelopen jaar minder reorganisatiekosten zijn gemaakt. Daarnaast leidde het aanscherpen van definities tot betere datakwaliteit. Deze administratieve verbetering leidde tot een optische daling van de beïnvloedbare netto bedrijfslasten van 5,1 procent ten opzichte van 2014. De gemiddelde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per verhuureenheid (vhe) zijn in totaal met 100 euro gedaald tot 925 euro.

¹ Dit betreft de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten. Zie paragraaf 3.1 voor een nadere toelichting hierop.

Flinke stijging totale bedrijfslasten als gevolg van verhuurderheffing

De door corporaties niet te beïnvloeden verhuurderheffing is voor alle corporaties gestegen van 45 miljoen euro in 2013 naar 1,139 miljard euro in 2014, gemiddeld 458 euro per verhuureenheid. Daardoor zijn de totale bedrijfslasten in 2015 gestegen met circa 660 miljoen: van ruim 3,3 miljard euro naar 4 miljard euro. De stijging van de niet-beïnvloedbare lasten is dus veel groter dan de daling van de bedrijfslasten die de corporaties wel kunnen beïnvloeden.

Onderhoud nieuw in de benchmark

Onderhoud is nieuw in de benchmark, waarbij we zijn begonnen met het meten van de onderhoudskosten. Er zijn belangrijke stappen gezet op weg naar de vergelijkbaarheid van de cijfers, zodat corporaties het gesprek met elkaar kunnen aangaan en van elkaar kunnen leren. De gemiddelde onderhoudskosten (onderhoud inclusief aan onderhoud toegerekende investeringskosten) per vhe bedragen in totaal 1.765 euro. Deze zogenaamde 'instandhoudingskosten' kunnen worden onderverdeeld naar planmatige onderhoudskosten (1.230 euro), reparatie-onderhoudskosten (325 euro) en mutatie-onderhoudskosten (210 euro). Onderhoudskosten alleen geven maar een beperkt beeld van de onderhoudsprestaties van corporaties en moeten we in samenhang zien met de samenstelling en kwaliteit van de woningvoorraad en bestuurlijke beleidskeuzes (exploitatie- en duurzaamheidsbeleid). Aedes heeft de ambitie om deze samenhang via de doorontwikkeling van de benchmark in het komend jaar inzichtelijk te maken.

Bouwsteen Maatschappij toegevoegd

Ook de bouwsteen Maatschappij is nieuw in de Aedes-benchmark. We beogen hiermee in beeld te brengen hoe corporaties presteren in de uitvoering van hun maatschappelijke taak: het bieden van goede en betaalbare woningen aan huishoudens met de laagste inkomens. We zijn dit jaar begonnen om Beschikbaarheid & betaalbaarheid inzichtelijk te maken. Daarvoor zijn drie deelscores benoemd: woningtoewijzing, huurprijsontwikkeling en ontwikkeling van de betaalbare voorraad. De bouwsteen Maatschappij willen we nog verder ontwikkelen: er moeten nog meer inhoudelijke keuzes worden gemaakt en nog niet alle gegevens zijn beschikbaar die we zouden willen gebruiken.

Prestaties in een nadere context beschouwd

Benchmarkprestaties moeten we bezien in de context waarin woningcorporaties hun werk doen: prestaties laten zich deels verklaren door factoren die de corporaties zelf kunnen beïnvloeden en deels door factoren die zij niet of niet op korte termijn kunnen beïnvloeden, zoals de ouderdom van hun bezit of de mate van verstedelijking van hun werkgebied. De benchmark biedt inzicht in de mate waarin bijvoorbeeld de verstedelijking samenhangt met de prestaties. De verklarende factoren samen vormen het afwegingskader voor bestuurders: het maakt de ruimte inzichtelijk die zij hebben om beleidsbeslissingen te nemen.

Een van de verklarende factoren, de financiële spankracht, is dit jaar in de Aedes-benchmark 2015 nader verkend. Het gaat om de financiële ruimte die een corporatie heeft om haar maatschappelijke prestaties te realiseren. De financiële spankracht is geen doel op zich, maar een relevante, verklarende factor in een kapitaalintensieve sector als die van de woningcorporaties. De financiële spankracht blijkt nauw samen te hangen met andere resultaten van de benchmark. Corporaties met een grotere spankracht blijken bijvoorbeeld minder huurverhoging door te voeren en meer middelen in te zetten voor onderhoud.

Benchlearning

De Aedes-benchmark 2015 heeft 26 koplopers. Dit zijn corporaties die voor het huurdersoordeel en de bedrijfslasten tot de best presterende corporaties behoren (de zogenaamde A-klasse). Kleinere corporaties behoren relatief vaker tot de koplopers dan grotere corporaties. De grootste corporaties zijn wel aan een inhaalslag begonnen: zij hebben hun bedrijfslasten het meest weten te verlagen ten opzichte van de benchmark van vorig jaar. Zo hebben de XL-corporaties, met meer dan 25.000 woningen, hun beïnvloedbare bedrijfslasten per vhe verlaagd met 141 euro, tegen een gemiddelde daling van 100 euro.

Corporaties krijgen door de benchmark extra stuur- en managementinformatie waarmee zij hun bedrijfsvoering en beleid kunnen verbeteren. Daarnaast geeft de benchmark corporaties handvatten om te leren van andere corporaties. Aedes stimuleert dit door het organiseren van zogenaamde benchlearningbijeenkomsten waar corporaties, op basis van de benchmarkresultaten, aan de slag gaan met de eigen ontwikkeling.

De benchmark maakt de eerste contouren van een bestuurlijk afwegingskader zichtbaar. De nieuw toegevoegde bouwsteen Maatschappij en het prestatieveld Onderhoud geven nog meer inzicht in prestaties van corporaties en zijn bovendien een goede basis voor het gesprek met stakeholders.

In 2016 gaat Aedes verder met de doorontwikkeling van de benchmark om te komen tot een instrument dat sectorbreed wordt toegepast en dat corporaties nog beter inzicht geeft in hun prestaties en de mogelijkheden biedt om hierop (bij) te sturen.

DEELNAME

Per corporatie



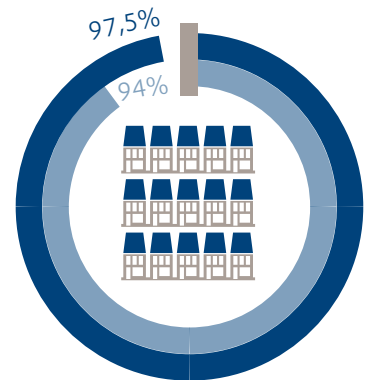
Waarvan



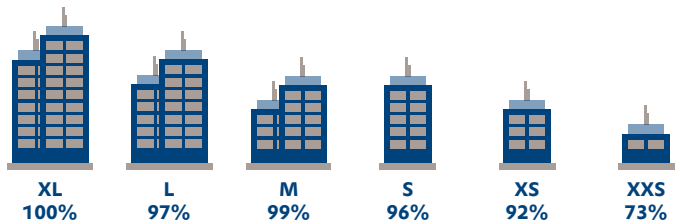
Per verhuureenheden

2,4 miljoen verhuureenheden vertegenwoordigd

■ 2015
■ 2014



Per grootteklasse

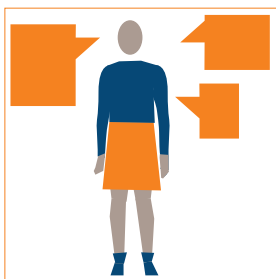


AEDES-BENCHMARK 2015

IN FEITEN & CIJFERS

HUURDERSOORDEEL

193.000 huurders spreken zich uit



Totaalscore $\triangle +0,1$

7,4



$\triangle +0,1$



Nieuwe huurders



$\triangle +0,1$



Huurders met een reparatieverzoek

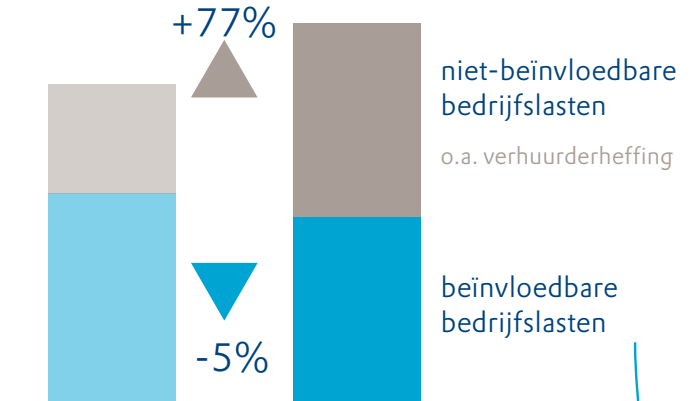


$\triangle +0,1$



Vertrokken huurders

BEDRIJFSLASTEN



€ 925 per vhe

ONDERHOUD

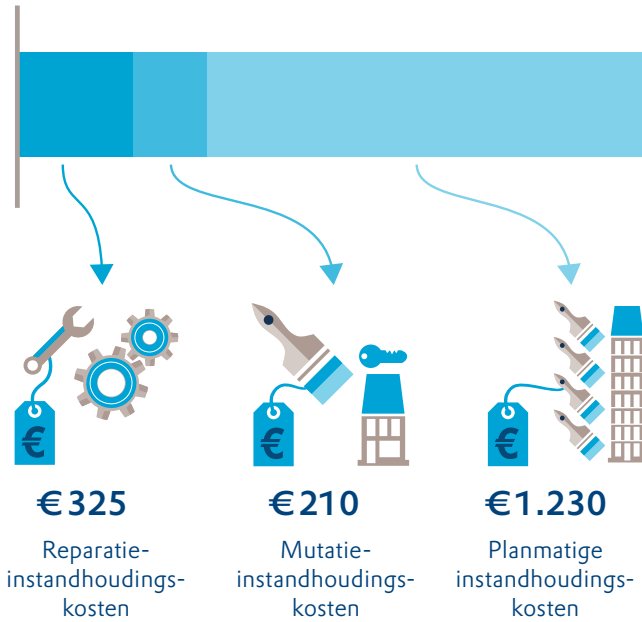
NIEUW
in 2015



Instandhoudingskosten

€1.765

per vhe



BESCHIKBAARHEID & BETAALBAARHEID

NIEUW
in 2015



Woningtoewijzing
In ontwikkeling

Ontwikkeling
betaalbare
voorraad



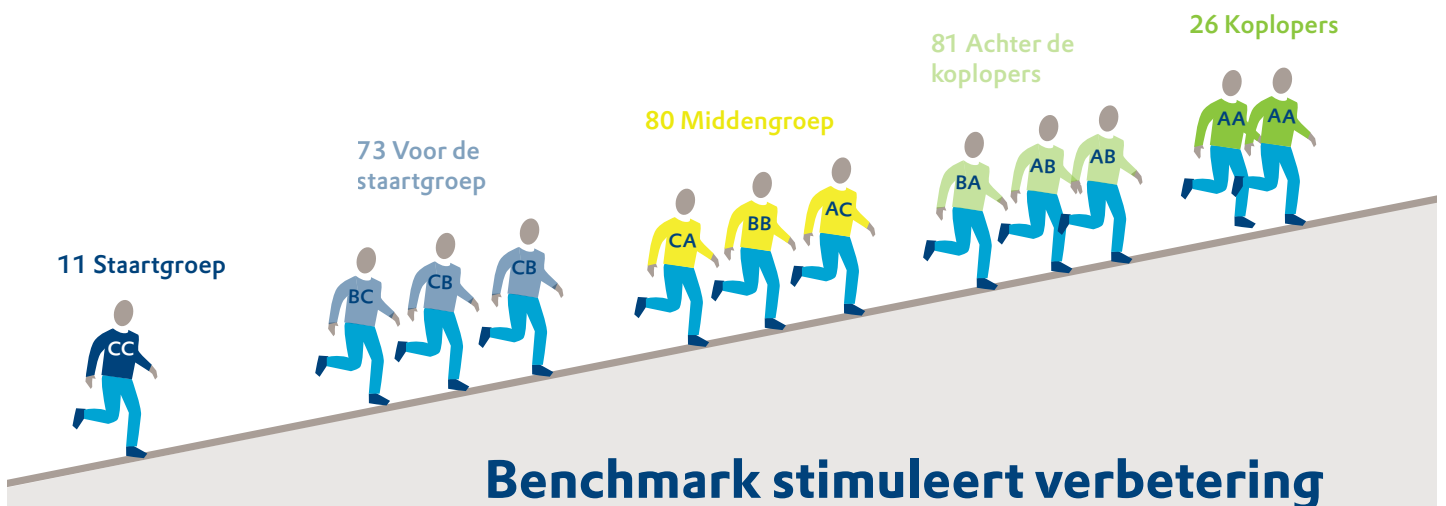
-3,6%

Huurprijs-
ontwikkeling



+3,8%

BENCHMARKPOSITIES





Hoofdstuk 1

TWEEDE EDITIE: MEER DEELNEMERS

Aan de eerste editie van de Aedes-benchmark in 2014 deden 312 corporaties mee, waarvan 205 op alle benchmarkonderdelen. Een goed begin. Dat aantal is dit jaar gestegen tot 319 corporaties, waarvan 271 op alle benchmarkonderdelen. Met de deelname aan een of meer onderdelen is 97,5 procent van de verhuureenheden (vhe's) in de corporatiesector vertegenwoordigd. Bovendien is de benchmark doorontwikkeld in meerdere opzichten en zijn daarmee opnieuw belangrijke stappen gezet op weg naar meer inzicht en prestatieverbetering.

1.1 AEDES-BENCHMARK: DOEL EN OPZET

Aedes startte in 2014 met de benchmark om woningcorporaties aanknopingspunten te bieden om 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. We ontwikkelden de Aedes-benchmark volgens een meerjarengroeimodel: ieder jaar bekijken we welke relevante verbeteringen en uitbreidingen we in de benchmark kunnen doorvoeren. De benchmark wordt ontwikkeld samen met werkgroepen en een klankbordgroep waarin leden van Aedes deelnemen. Een sectoroverleg waaraan stakeholders als het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw deelnemen, heeft de opzet en de resultaten van de benchmark besproken.

Het principe van de benchmark werkt als volgt:

- Start is de ontwikkeling van een conceptueel benchmark analysemodel.
- Corporaties geven toestemming voor het gebruik van bestaande gegevens uit dVi en dPi² en leveren aanvullende gegevens over bedrijfslasten en onderhoud via een speciale portal aan.
- Corporaties leveren via bestaande onderzoeken dan wel een speciale quickscan gegevens over het huurdersoordeel aan.
- Alle gegevens worden gevalideerd, samengevoegd en geanalyseerd.
- Partiële en meerdimensionale resultaten worden besproken in en geduid door werkgroepen, de klankbordgroep en het sectoroverleg.
- Aedes publiceert een rapportage met resultaten op brancheniveau en de kernresultaten per corporatie op een openbare website.
- Corporaties ontvangen via het Corporatie Benchmark Centrum (CBC) een individuele terugkoppeling die toont hoe zij presteren ten opzichte van andere corporaties.
- Benchlearning: corporaties gaan aan de slag om hun prestaties te verbeteren.

1.2 AEDES-BENCHMARK 2015: DOORONTWIKKELING

De eerste editie van de benchmark was een succes. De deelname was hoog en zowel corporaties als stakeholders gaven aan dat de benchmark hen nieuwe inzichten opleverde. De bijeenkomsten voor benchlearning gaven verdere verdieping en ondersteunden corporaties om zich op basis van de benchmark verder te ontwikkelen.

Dit jaar heeft Aedes de benchmark doorontwikkeld. De bestaande bouwstenen Kwaliteit en Bedrijfsvoering zijn verbeterd en op onderdelen uitgebreid. Het prestatieveld Onderhoud is toegevoegd aan de bouwsteen Bedrijfsvoering. Daarnaast hebben we een nieuwe bouwsteen Maatschappij toegevoegd. Deze geeft inzicht in de mate waarin woningcorporaties succesvol zijn in hun primaire taak: het goed en betaalbaar huisvesten van huishoudens met de laagste inkomens. Dit jaar zijn we hiermee gestart met het meten van het prestatieveld Beschikbaarheid & betaalbaarheid.

2 De Verantwoordingsinformatie (dVi) en de Prognose-informatie (dPi) aan de toezichhouder, de Autoriteit woningcorporaties (Aw).

In aanvulling hierop is, naast de mate van verstedelijking en de grootteklasse, de financiële spankracht aan de benchmark toegevoegd als een van de verklarende factoren. Dit geeft extra context aan de resultaten van de Aedes-benchmark en aan de manier waarop corporaties zich verder kunnen ontwikkelen.

Figuur 1-1: *Bouwstenen en prestatievelden Aedes-benchmark 2015*³



Bron: Aedes-benchmark 2015

De prestatievelden Huurdersoordeel en Bedrijfslasten zijn in beide edities van de benchmark uitgevoerd, waardoor we de cijfers van twee jaren met elkaar kunnen vergelijken. Daarbij past een opmerking. Na de deadline voor het aanleveren van cijfers voor de benchmark 2014 hebben enkele corporaties alsnog cijfers aangeleverd voor één of meer bouwstenen. Dat hebben zij gedaan om alsnog over een uitgangspositie voor trendanalyses in 2015 te kunnen beschikken. In deze brancherapportage 2015 zijn de cijfers vergeleken met die van 2014 inclusief deze naleveringen. Daarmee kunnen de cijfers over 2014 die in dit rapport staan, hier en daar afwijken van de cijfers die in het brancherapport 2014 zijn gepubliceerd. Deze afwijkingen zijn heel klein.

De resultaten van de nieuwe onderdelen Onderhoud en Beschikbaarheid & betaalbaarheid kunnen we nog niet met andere jaren vergelijken. Hoewel ze nog in ontwikkeling zijn, zijn er wel belangrijke stappen gezet naar meer inzicht. Volgend jaar gaat Aedes verder met de doorontwikkeling van Onderhoud en Maatschappij.

Aedes werkt aan deze benchmark samen met een aantal externe partijen: ABF Research voor de bouwsteen Maatschappij, KWH en USP voor de bouwsteen Kwaliteit en PwC voor de bouwsteen Bedrijfsvoering. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) leverde de cijfers aan voor het in kaart brengen van de financiële spankracht.

Een beschrijving van de gebruikte methodiek voor de verschillende bouwstenen en verklarende variabelen is opgenomen in bijlage B.

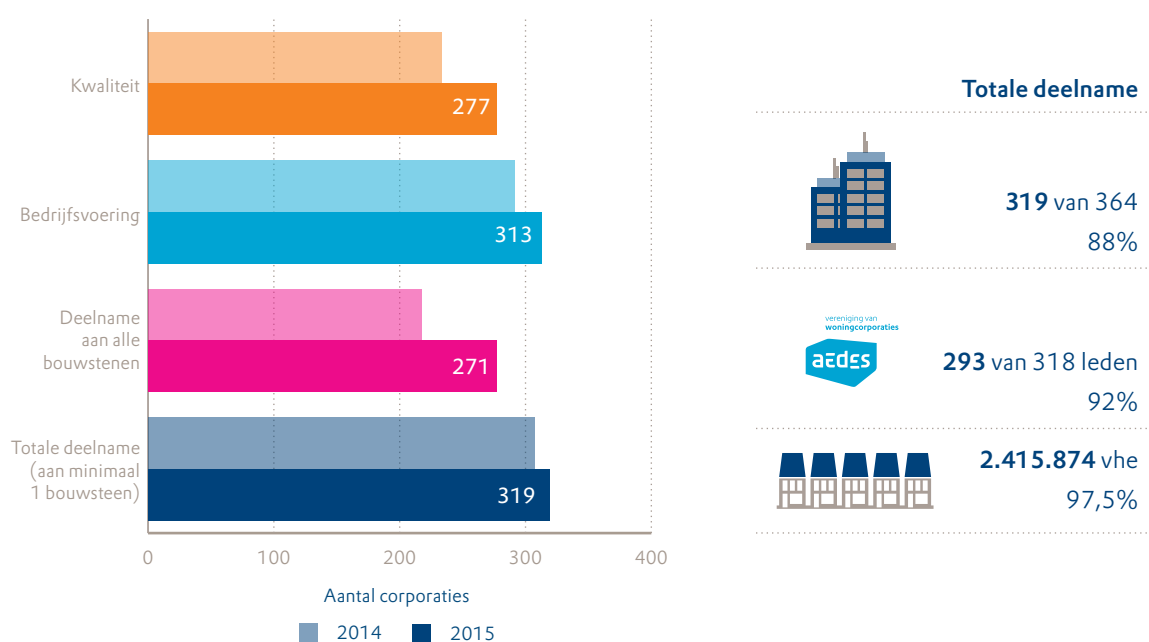
³ Figuur is een vereenvoudigde weergave van het conceptuele model van de Aedes-benchmark (zie bijlage A).

1.3 DEELNAME GESTEGEN: 97,5 PROCENT VERHUUREENHEDEN IN BENCHMARK

De deelname aan de Aedes-benchmark is in vergelijking met vorig jaar toegenomen. In totaal hebben 319 van de 364 corporaties in Nederland deelgenomen aan één of meer bouwstenen. 45 corporaties hebben niet aan de benchmark deelgenomen: 35 in geen van beide jaren en 10 alleen dit jaar niet, maar vorig jaar wel. Navraag leert dat tijdgebrek, bijvoorbeeld na een reorganisatie, wordt genoemd als belangrijke reden om niet deel te nemen. Deze laatste corporaties geven aan volgend jaar wel deel te nemen.

271 corporaties deden mee aan de bouwstenen Kwaliteit én Bedrijfsvoering, de onderdelen waarop de benchmarkposities zijn gebaseerd; in 2014 waren dat er 205. Deze 271 corporaties bezitten samen 93 procent van alle vhe's in de corporatiesector; in 2014 was dat 79 procent, een duidelijke toename.

Figuur 1-2: Deelname Aedes-benchmark 2014 en 2015



Bron: Aedes-benchmark 2014 en 2015

Voor het onderdeel Maatschappij is gebruikgemaakt van data (dVi) over 363⁴ corporaties; de corporaties hoefden niet zelf gegevens voor deze bouwsteen aan te leveren.

4 Er zijn in totaal 364 corporaties. Eén daarvan is niet toegelaten en de gegevens van deze corporatie zijn daarom niet in de Verantwoordingsinformatie (dVi) opgenomen.

STICHTING UITHUIZER WONINGBOUW:

'MEEDOEN IS OOK VOOR KLEINTJES INTERESSANT'

Stichting Uithuizer Woningbouw (SUW) doet in 2015 voor het eerst mee met de Aedes-benchmark. Ook al zijn ze erg klein, het is voor de corporatie uit Noordoost-Groningen belangrijk om gemeenten en huurders te tonen hoe ze presteert en waar nog ruimte voor verbetering zit.

'Met 809 woningen in Uithuizen, een bestuur van vijf vrijwilligers, vijf medewerkers op kantoor en twee onderhoudsmedewerkers zijn wij met recht een kleine corporatie te noemen', zegt Jan van Duinen, de voorzitter van het bestuur. Desondanks nam de corporatie dit jaar de moeite om gegevens aan te leveren en mee te doen aan de benchmark.

'Vorig jaar deden we niet mee', zegt Van Duinen. 'We dachten: als er weinig kleine corporaties meedoen aan de benchmark, valt er voor ons toch weinig te vergelijken. Dit jaar staan we er anders tegenover. We willen graag zien hoe we staan ten opzichte van de andere kleine corporaties die meedoen.'

Goed beeld

Voor SUW is goede communicatie met huurders en gemeenten erg belangrijk, zegt Van Duinen. 'We zitten vaak met die partijen om tafel, bijvoorbeeld om de aardbevingsproblemen hier in Groningen te bespreken.' In dat overleg kunnen de resultaten van de benchmark belangrijk zijn, aldus Van Duinen. 'Daarmee kunnen wij onze huurders en de gemeente een goed beeld geven van onze prestaties.'

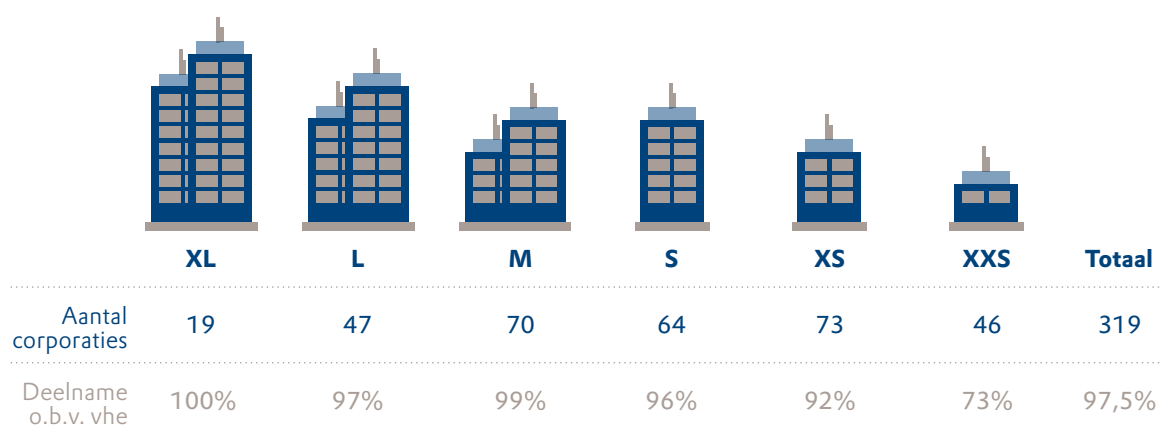
Verbeteren

Daarnaast wil SUW graag de benchmark gebruiken om zich te verbeteren. 'Wij vinden de kwaliteit van onze dienstverlening heel belangrijk en scoren daar ook goed op. Maar je kunt van een acht altijd een negen maken, of een tien.' De vergelijking met andere kleine corporaties is daarbij essentieel. 'Door samenwerking staan wij sterker. En met de benchmarkscores erbij kunnen wij nog meer van elkaar leren.' Bijvoorbeeld op het gebied van onderhoud: 'Wij hebben twee technische medewerkers met ieder een bus, die elke dag op pad zijn om klein onderhoud uit te voeren. Veel kleine corporaties besteden dit klein onderhoud uit. Wij willen graag weten of wij nu goedkoper of juist duurder uit zijn dan zij.'

Juist ook de kleine corporaties moeten hun prestaties tonen door mee te doen aan de Aedes-benchmark, vindt Van Duinen. 'Wij kunnen met de Aedes-benchmark laten zien dat wij, met een stelletje vrijwilligers, toch een sterke corporatie zijn.'

De deelname aan de benchmark is zowel onder de grotere als onder de kleinere corporaties gestegen. De deelname van de kleinere corporaties blijft nog achter, maar is wel het meest gestegen. De deelname van corporaties met minder dan 1.000 woningen is meer dan verdubbeld. Ook kleine corporaties zien voordelen in de benchmark. Onder de allergrootste corporaties, met meer dan 25.000 woningen, is de deelname, net als in 2014, 100 procent.

Figuur 1-3: Deelname per grootteklasse



Bron: Aedes-benchmark 2014-2015

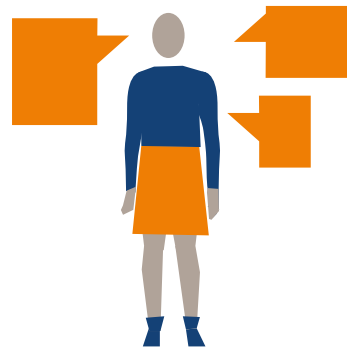
De grote deelname bevestigt dat de benchmark in een behoefte voorziet. De vele signalen die Aedes afgelopen jaar ontving, wijzen eveneens in die richting. De benchmark blijkt voor corporaties een goed instrument om concrete aanknopingspunten voor verbetering te onderscheiden. Landelijke stakeholders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



Hoofdstuk 2

HUURDERS POSITIEVER, OP ALLE ONDERDELEN

De bouwsteen Kwaliteit in de Aedes-benchmark is opgebouwd uit de opvattingen van huurders over de dienstverlening van de corporaties. Uit de benchmark 2015 blijkt dat huurders gemiddeld positiever oordelen dan in 2014.



2.1 OPZET EN METHODIEK

In de Aedes-benchmark 2015 hebben ruim 193.000 huurders zich uitgesproken. Zij zijn representatief voor de bijna 2,4 miljoen huishoudens die een woning huren van deelnemende woningcorporaties.

De huurdersoordelen zijn afkomstig uit bestaande onderzoeken van KWH of USP, onderzoeken⁵ van andere bureaus of corporaties zelf en een specifiek ontworpen quickscan. Vorig jaar was sprake van initiële verschillen tussen de meetschalen van deze verschillende onderzoeken. De verschillen werden in de analysefase van de benchmark geharmoniseerd naar een tienpuntsmeetschaal. Dit jaar is vanaf het begin door alle bureaus gewerkt met een tienpuntsmeetschaal.

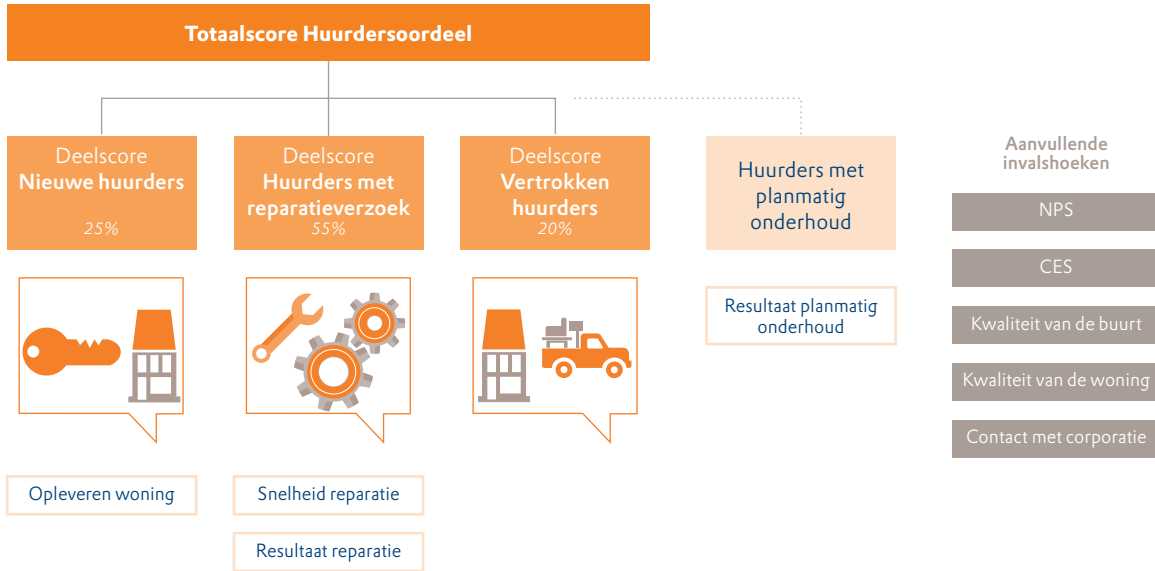
Het Huurdersoordeel gaat over de dienstverlening van de corporatie. De totaalscore is opgebouwd uit drie deelscores: de dienstverlening bij respectievelijk het betrekken van een woning, het uitvoeren van reparaties en het verlaten van een woning. De drie deelscores wegen verschillend mee in de totaalscore. De deelscore *Huurders met een reparatieverzoek* weegt het zwaarst, 55 procent. Dit is het proces waar huurders het meest mee te maken hebben. De deelscore *Nieuwe huurders* weegt voor 25 procent mee en de deelscore *Vertrokken huurders* voor 20 procent.

De huurders is ook gevraagd naar hun ervaringen met planmatig onderhoud. Deze score is niet in het totaaloordeel betrokken. De belangrijkste reden daarvoor is dat de vragen alleen betrekking hebben op 2015 en niet alle corporaties hebben in dat jaar planmatig onderhoud uitgevoerd.

Om het inzicht in de drie deelscores te verdiepen, is een aantal nadere vragen gesteld aan de huurders en vertaald naar een of meer verdiepende indicatoren per deelscore. Daarnaast zijn ook de Net Promoter Score (NPS), de Customer Effort Score (CES), de kwaliteit van de buurt, de kwaliteit van de woningen en het contact met de corporatie gemeten. De NPS brengt in beeld in hoeverre huurders zich ambassadeur voelen van de corporatie, de CES brengt in beeld hoeveel moeite huurders moeten doen om een verzoek (bijvoorbeeld een reparatieverzoek) gehonoreerd te krijgen.

⁵ Door KWH op geschiktheid voor de benchmark gescreend onder auspiciën van de onafhankelijke Commissie Kwaliteitsverklaringen.

Figuur 2-1: Analysemodel Huurdersoordeel



Bron: Aedes-benchmark 2015

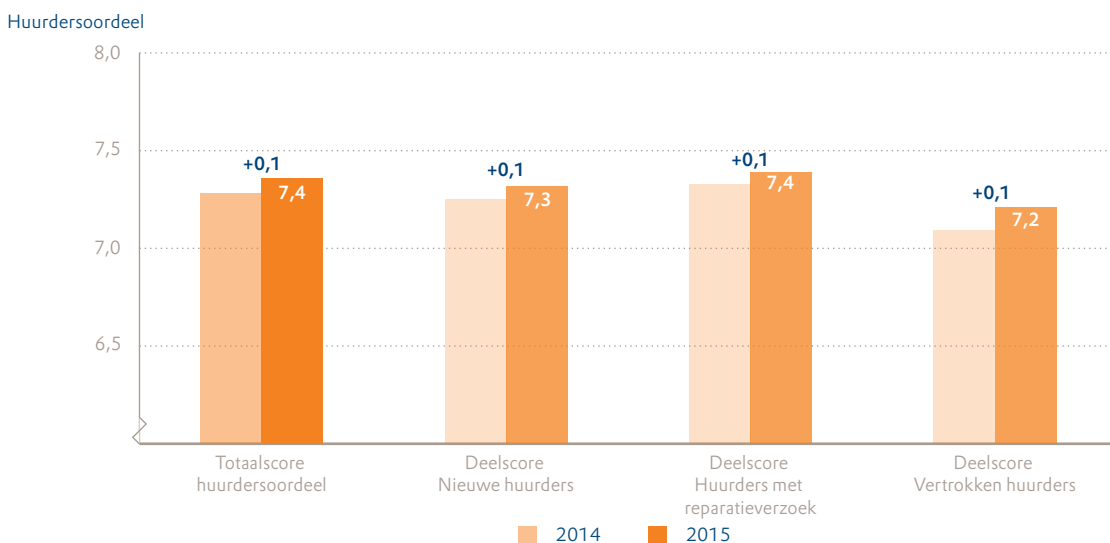
2.2 HUURDERSOORDEEL OVERTUIGEND GESTEGEN

Het Huurdersoordeel is in vergelijking met vorig jaar gestegen. De stijging is overtuigend, want zichtbaar bij nagenoeg alle deelscores, indicatoren en aanvullende invalshoeken.

Totaalscore huurdersoordeel met 0,1 gestegen

De totaalscore is gestegen van 7,3 in 2014 naar 7,4 in 2015. Een stijging met 0,1 lijkt beperkt, maar is wel degelijk significant vanwege de grote aantallen huurders die bevestigd zijn. Ook elk van de drie deelscores is met 0,1 gestegen.

Figuur 2-2: Totaalscore en deelscores 2014 en 2015

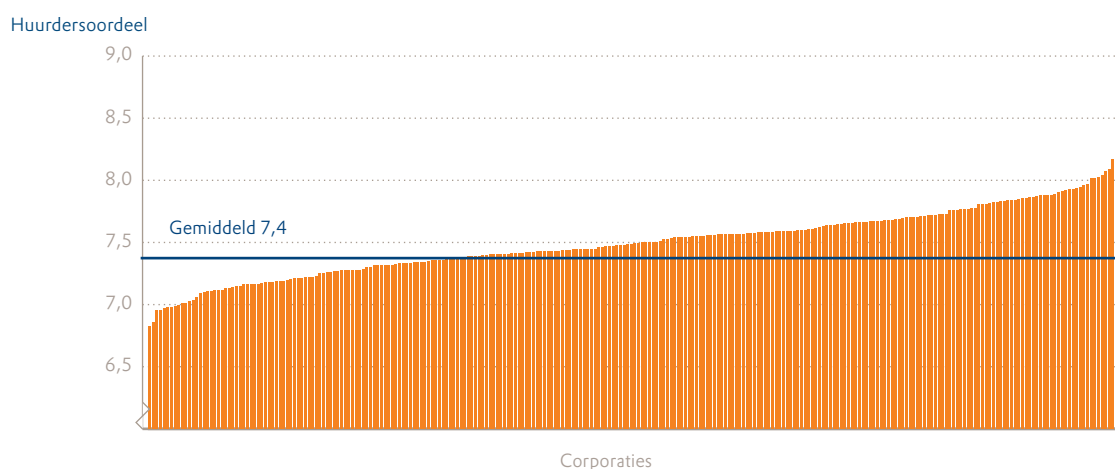


Bron: Aedes-benchmark 2014-2015

Totaalscore en Vertrokken huurders: N = 271
Nieuwe huurders en reparatieverzoeken: N = 277

Uitgebreidere onderzoeken van KWH en USP bevestigen dat corporaties afgelopen jaar hebben gewerkt aan het stroomlijnen en vereenvoudigen van hun processen. Zo is het voor huurders gemakkelijker geworden om afspraken voor reparaties te maken en is het aantal eindinspecties bij het verlaten van de woning verminderd. Medewerkers van corporaties hebben vaker mandaat om naar eigen bevinden te handelen; wanneer zij een reparatie bij een huurder uitvoeren, kunnen ze daardoor bijvoorbeeld zelf besluiten om ook meteen een nieuw verzoek af te handelen. Huurders waarderen dit soort verbeteringen.

Figuur 2-3: Spreiding⁶ totaalscore huudersoordeel



Bron: Aedes-benchmark 2015

N = 271 corporaties

Het verschil tussen de corporatie met de hoogste en de laagste score is aanzienlijk.

De totaalscore loopt uiteen van 6,8 tot 8,6. Voor de deelscores is dit:

- Nieuwe huurders: 6,2 tot 8,7;
- Huurders met reparatieverzoek: 6,6 tot 8,8;
- Vertrokken huurders: 5,8 tot 8,4.

In vergelijking met vorig jaar zijn voor alle deelscores zowel de laagste als de hoogste score gestegen.

Het huudersoordeel over Planmatig onderhoud, dat niet meetelt voor de totaalscore, is net als vorig jaar 7,1. Opvallend is dat de waardering van huurders voor het resultaat van het planmatig onderhoud wel is gestegen: van 7,1 naar 7,4. Huurders geven aan dat het voor hen belangrijk is of zij tijdens de onderhoudswerkzaamheden wel of niet in de eigen woning kunnen blijven. De waardering van de huurders is over het algemeen veel lager als een (tijdelijke) verhuizing nodig is of als de bewoner niet meer in eigen huis van het sanitair gebruik kan maken. Bij planmatig onderhoud dat de corporatie niet (uitsluitend) zelf uitvoert, is de communicatie met de huurder vaak complexer: meer partijen, nieuwe gezichten. Ook dat heeft gevolgen voor de waardering van de huurder. In de benchmark is geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende typen planmatig onderhoud.

⁶ In deze grafiek wordt elke corporatie weergegeven door een staafje. Deze zijn van laag naar hoog naast elkaar gezet, waardoor de sectorspreiding zichtbaar wordt.

ROCHDALE:

'AANDACHT VOOR BEWONERS LOONT'

De Amsterdamse woningcorporatie Rochdale (circa 80.000 bewoners in 41.042 vhe) heeft turbulente tijden achter de rug. Sinds 2011 gaat de aandacht vooral naar de kwaliteit van de dienstverlening. Dat leidde tot een spectaculaire stijging aan tevreden huurders in de Aedes-benchmark 2015. Het resultaat van meerdere jaren hard werken aan een fikse cultuuromslag.

Denken en doen vanuit klantbelang

'Toen ik hier zes jaar geleden aan de slag ging hebben we de focus verlegd van gebouwen naar bewoners', vertelt bestuursvoorzitter Hester van Buren. 'Om hen draait het. Steeds weer opnieuw benoemen we waarom en voor wie we ons werk ook alweer doen. We stimuleren medewerkers om te durven handelen naar eigen inzicht. Duidelijke kaders zijn belangrijk en geven richting. Sommige situaties vragen er echter om dat de regels het even verliezen van klantbelang.'

Continu leren, ook van elkaar

Om hen te ondersteunen bij deze cultuuromslag krijgen medewerkers veel trainingen. In bijvoorbeeld klantgericht schrijven en gesprekstechnieken. 'Ze leren ook hoe je op een goede manier nee kunt zeggen. Of hoe je kunt reageren als je weer eens wordt aangesproken op de Maserati van Möllenkamp. Hardnekkige klachten nemen we met alle betrokkenen onder de loep en collega's van verschillende afdelingen lopen stage bij elkaar. Dat vergroot het begrip voor elkaars werk. Want samen zijn we verantwoordelijk, de schuld van iets wat niet goed ging afwentelen op een andere afdeling, hoort er niet meer bij.' In elk afdelingsplan staat tegenwoordig hoe gewerkt wordt aan klantgerichtheid.

Extra aandacht voor ontevredenheid

Sinds twee jaar laat Rochdale de huurderstevredenheid continu meten door KWH. 'We weten daardoor precies op welke afdeling het bijvoorbeeld minder gaat en waar extra actie nodig is.' Zo ligt de focus nu op omgaan met ontevreden klanten. 'Mensen met een klacht over onze dienstverlening werden voorheen eigenlijk ontmoedigd door ingewikkelde procedures. Nu zeggen we; neem persoonlijk contact met ze op, bel ze of ga op bezoek. Vraag ontevreden bewoners om met ons mee te denken om onszelf te verbeteren.'

Realistische ambities

Na de eerste editie van de Aedes-benchmark bezocht Rochdale vergelijkbare corporaties om van elkaar te leren. En ook in Amsterdams verband vragen de corporaties elkaar onderling makkelijker om advies. 'We zijn er nog niet. Maar onze ambities zijn realistisch. We werken hier tegenwoordig met een stuk minder mensen. We streven niet naar een 8 of 9 op huurderstevredenheid. Maar het zou geweldig zijn als we binnenkort eindelijk het KWH-Huurlabel binnenhalen.'

Lees op [Aedes.nl](https://www.aedes.nl) tips van Rochdale over de cultuuromslag van gebouwen naar bewoners

Indicatoren: waardering voor contact met corporatie gestegen

Naast de deelscores is ook een aantal (onderliggende en verklarende) indicatoren gemeten. Van de indicatoren valt de gestegen waardering van de huurder voor het contact met corporaties op: deze score is gestegen van 7,2 naar 7,4. Daarnaast is ook het oordeel over het resultaat van de reparatie met 0,2 gestegen en het oordeel over het resultaat van het planmatig onderhoud zelfs met 0,3. Vermoedelijk speelt ook hier de waardering van de huurder voor de meer gestroomlijnde dienstverlening door de corporatie: de huurder wordt in één keer goed geholpen. Een overzicht van de indicatorscores:

Tabel 2-1: Indicatorscores Huurdersoordeel 2014 en 2015

	Benchmark 2014	Benchmark 2015	Vershil
Kwaliteit van de buurt (nieuw)	-	7,1	-
Kwaliteit van de woning	7,0	7,0	+0
Contact met corporatie	7,2	7,4	+0,2
Opleveren woning	6,9	7,0	+0,1
Snelheid reparatie	7,4	7,5	+0,1
Resultaat reparatie	7,6	7,8	+0,2
Resultaat planmatig onderhoud	7,1	7,4	+0,3

Bron: Aedes-benchmark 2014 en 2015

Het oordeel van de huurder over de kwaliteit van de woning hangt net als vorig jaar sterk samen met het oordeel over de dienstverlening. We veronderstellen dat het oordeel over de kwaliteit van de woning altijd meeweegt in de manier waarop de huurder de dienstverlening van de corporatie beoordeelt. Verder kan meespelen dat huurders van een betere woning minder vaak te maken hebben met storingen of schade, en dus minder vaak een reparatieverzoek hoeven te doen. In dat geval is ook de kans dat er bij een reparatie iets misgaat kleiner. De ouderdom van het bezit hangt eveneens samen met het huurdersoordeel: hoe jonger de woning, hoe positiever de huurder. Ook het oordeel over de kwaliteit van de buurt hangt samen met het totaaloordeel van de huurders over de kwaliteit van de dienstverlening.

Net Promoter Score en Customer Effect Score bevestigen stijging

De NPS⁷ gaat over 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 wordt iets positiever (van -6 naar -3). Deze stijging ligt in lijn met de stijging van het huurdersoordeel. In totaal geeft 22 procent van de huurders een cijfer 9 of een 10 en is hiermee 'ambassadeur'. 25 procent geeft een cijfer 6 of lager en is hiermee 'criticaster'. De overige 53 procent geeft een cijfer 7 of een 8. Wanneer we de NPS-score vergelijken⁸ met andere maatschappelijke sectoren dan valt op dat met name verschillende zorgsectoren (zoals 'Verpleging en verzorging', 'Academische ziekenhuizen' en 'Zorg thuis') hoger scoren dan de corporatiesector. Dit betekent dat er in de corporatiesector ruimte is voor verbetering.

⁷ De NPS wordt berekend door het percentage ambassadeurs te verminderen met het percentage criticasters.

⁸ Bron: Independer, Satmetrix US, Marketresponse, Swing, ActiZ Benchmark in de Zorg.

De Customer Effort Score (CES) 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 44⁹. De spreiding is groot: van 11 tot 84.

Uit de onderliggende vragen in het huurdersonderzoek blijkt dat de wijze waarop de huurders een (reparatie)verzoek kunnen indienen, nauwelijks invloed heeft op de CES. Alleen als het verzoek uitsluitend schriftelijk ingediend kan worden, is de waardering duidelijk lager.

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

	Minimum	Maximum	Gemiddeld 2015	Gemiddeld 2014
Net Promoter Score	-39	+37	-3	-6
Customer Effort Score	11	84	44	41

Bron: Aedes-benchmark 2015

Huurdersoordeel in relatie tot andere benchmarkuitkomsten

Uit onze analyses blijkt dat huurders hoger oordelen over corporaties die weinig geld uitgeven aan onderhoud dan corporaties die daar veel geld aan uitgeven. Dat lijkt op het eerste gezicht vreemd, maar is in de meeste gevallen logisch: als onderhoud niet nodig is omdat de woning goed is, is de huurder tevreden. Bij planmatig onderhoud speelt bovendien mee – zo blijkt uit eigen onderzoek van KWH en USP – dat de huurder lagere scores geeft voor de dienstverlening als hij niet in zijn eigen woning kan blijven. Als planmatig onderhoud wordt uitgesteld tot de woning vrijkomt, zijn weliswaar de nieuwe huurders meer tevreden maar de zittende huurders juist minder. Bovendien moet de corporatie in dat geval rekening houden met hogere kosten voor reparaties (gemiddeld 50 euro per vhe), en ook daarmee hangt een minder positief huurdersoordeel samen.

Om de bedrijfslasten te reduceren namen corporaties afgelopen jaar afscheid van een deel van hun personeel. Een relatie met het huurdersoordeel is niet zichtbaar. Mogelijk komt dit omdat corporaties vanwege de personeelsreductie hun processen hebben gestroomlijnd, iets waar huurders juist waardering voor hebben.

2.3 EEN OP DE VIJF HUURDERS NIET TEVREDEN

Het huurdersoordeel – gemiddeld 7,4 – varieert in de sector van 6,8 tot 8,6. En hoewel ook hier een duidelijke verbetering te zien is ten opzichte van 2014 (toen was de laagste score 6,4 en de hoogste 8,0) zijn er nog steeds corporaties die achterblijven en dus nog verbeterpotentieel hebben. Al is het een iets kleiner percentage dan vorig jaar, nog steeds geeft gemiddeld een op de vijf huurders een cijfer lager dan een 7¹⁰.

⁹ De CES wordt berekend door het percentage huurders dat veel moeite moet doen, te verminderen met het percentage dat weinig moeite hoeft te doen.

¹⁰ KWH hanteert een 7 als minimum voor het afgeven van een kwaliteitslabel.

Tabel 2-3: Percentage huurders met score lager dan 7

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

Bron: Aedes-benchmark 2014 en 2015

In de onderzoeken hebben huurders in hun eigen woorden aangegeven wat de corporatie waarvan zij een woning huren in hun ogen 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 als de corporatie:

- afspraken nakomt en verzoeken in één keer afhandelt;
- werkelijk luistert naar individuele huurders en meedenkt over oplossingen;
- goed bereikbaar is.

Huurders geven een laag cijfer als de corporatie:

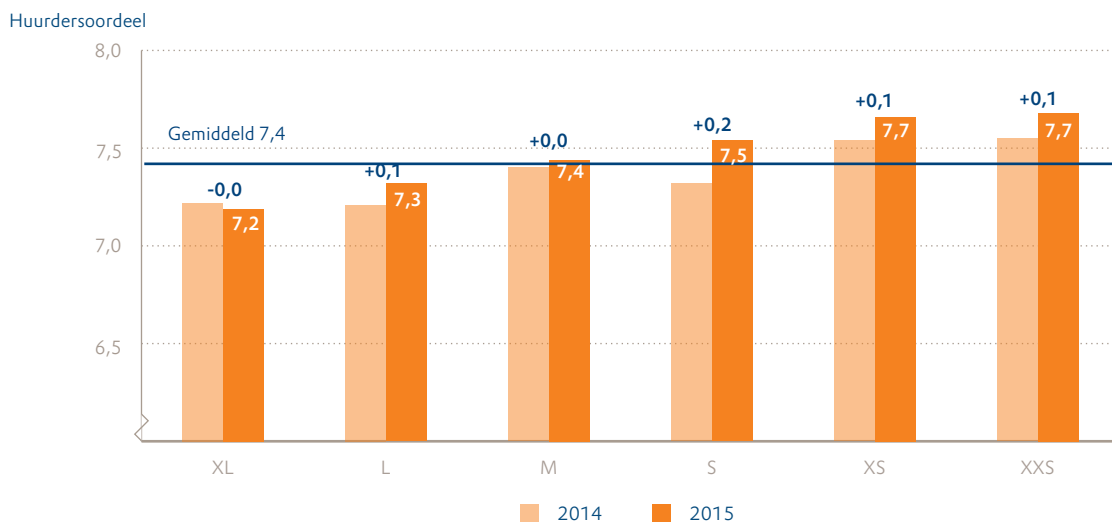
- afspraken niet nakomt of niet reageert op verzoeken (uit de onderzoeken is gebleken dat huurders gemiddeld voor één reparatie 1,7 keer moeten bellen);
- bij reparaties zelf schade veroorzaakt en deze dan niet uit zichzelf repareert;
- monteurs inzet die niet beschikken over de expertise die past bij het specifieke reparatieverzoek, of niet het juiste gereedschap bij zich hebben.

2.4 HUURDERS VAN KLEINE CORPORATIES POSITIEVER

De stijging van het huurdersoordeel is vooral te zien bij de kleinere corporaties. Van de grootste corporaties met meer dan 25.000 woningen is het huurdersoordeel gemiddeld gelijk gebleven; binnen deze groep corporaties is het huurdersoordeel van 9 corporaties gedaald en van 8 corporaties gestegen. Dat betekent dat ook onder grote corporaties een stijging van het huurdersoordeel zeker wel te realiseren is.

Huurders van kleinere corporaties zijn doorgaans positiever omdat ze kleinere corporaties als persoonlijker en vertrouwdervaren; wel waarderen zij het grotere aanbod en dus de grotere keuzevrijheid bij grote corporaties. Eén en ander blijkt uit de toelichting die huurders gaven op de vraag of zij de corporatie bij anderen zouden aanbevelen.

Figuur 2-4: Ontwikkeling Huurdersoordeel (totaalscore) per grootteklasse



Bron: Aedes-benchmark 2014-2015

2014 N = 230, 2015 N = 271 corporaties

Een verklaring kan zijn dat veel grote corporaties juist in de grote steden actief zijn, waar de huurders doorgaans kritischer oordelen. Het huurdersoordeel is hoger naarmate de corporatie in minder stedelijk gebied¹¹ actief is.

Tabel 2-4: Huurdersoordeel en mate van verstedelijking

Mate van verstedelijking	Niet stedelijk	Weinig stedelijk	Matig stedelijk	Sterk stedelijk	Zeer sterk stedelijk	Gemiddeld
Totaalscore Huurdersoordeel	7,6	7,6	7,4	7,4	7,3	7,4

Bron: Aedes-benchmark 2015

De ervaring met benchmarks in andere sectoren¹² leert dat grotere organisaties, zeker als ze zijn gefuseerd, tijd nodig hebben om verbeteringen werkelijk in de hele organisatie te kunnen doorvoeren. De schaalvoordelen zijn voor een deel van de grotere corporaties nog niet goed om in te zetten in voor huurders merkbare meerwaarde. Een koerswijziging in een grote organisatie kost meer tijd dan in een kleinere. Is deze voltooid, dan zijn grote organisaties net als de kleinere in staat om kwaliteit te bieden en vast te houden.

¹¹ De indeling naar de mate van verstedelijking is ten opzichte van vorig jaar verfijnd. Voor een nadere uitleg hiervan zie bijlage B.

¹² Gebaseerd op uitgebreide benchmarkervaringen van PwC in verschillende sectoren.

2.5 53 CORPORATIES INGEDEELD IN HOGERE KLASSE

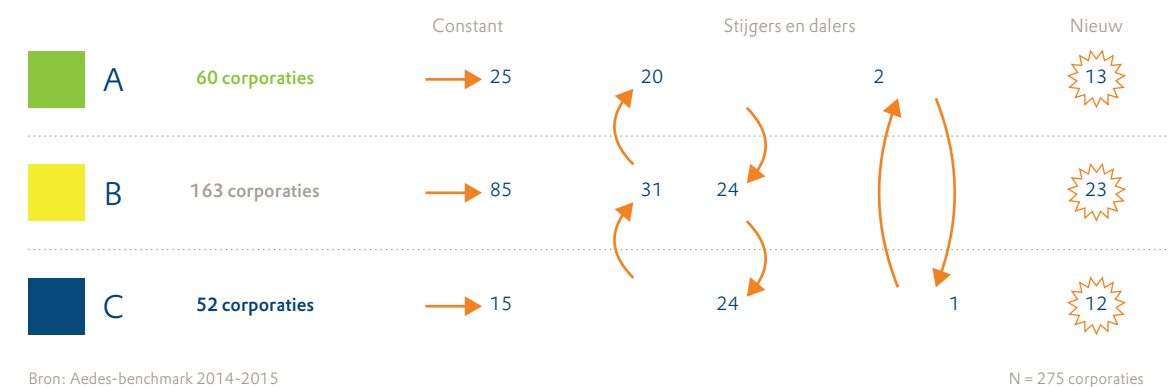
De totaalscore en de deelscores voor het Huurdersoordeel in de Aedes-benchmark zijn relatieve scores en zijn dus afhankelijk van het presteren van andere corporaties. We hanteren drie klassen:

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

Omdat de scores dit jaar gestegen zijn, zijn ook de grenzen tussen de klassen hoger dan vorig jaar. Uitgangspunt is dat ieder jaar elke klasse een derde deel van de deelnemers omvat. 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 53 corporaties hun benchmarkpositie weten te verbeteren: zij zijn in een hogere klasse ingedeeld. 48 corporaties zijn in een lagere klasse ingedeeld. Van de corporaties waar dit jaar voor het eerst hun huurdersoordeel is meegenomen in de benchmark zijn er 13 binnengekomen in de A-klasse, 23 in de B-klasse en 12 in de C-klasse. De corporaties die dit jaar voor het eerst deelnemen, zijn dus niet degenen die achterblijven met hun scores.

Figuur 2-5: Klassenindeling Huurdersoordeel





Hoofdstuk 3

BEDRIJFSLASTEN: DALING ZET DOOR

Woningcorporaties werken al een paar jaar aan het verlagen van de bedrijfslasten. Ze reorganiseren, stroomlijnen processen en besteden scherper aan. Deze tweede editie van de Aedes-benchmark toont dat afgelopen jaar de daling van de door de corporaties beïnvloedbare lasten verder doorzet. Door de stijging van de verhuurderheffing zijn de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten in 2014 met 77,3 procent gestegen.



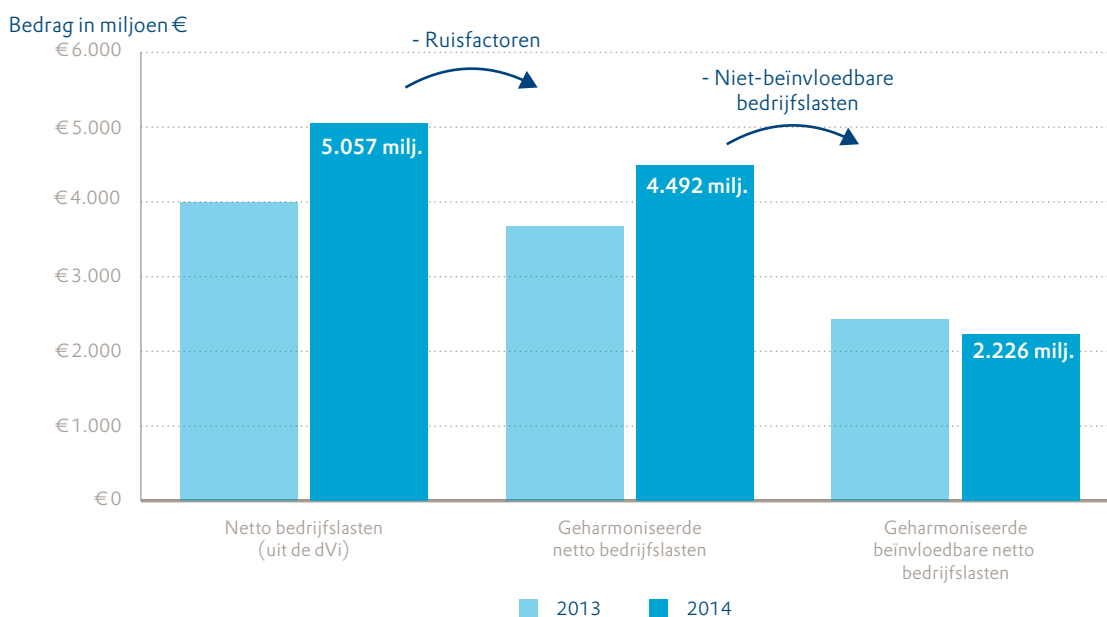
3.1 OPZET EN METHODIEK

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 bleek de beschikbare data uit de dVi onvoldoende goed 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 goede vergelijking in de weg staat. In de Aedes-benchmark hebben we daarom de cijfers vergelijkbaar gemaakt.

In de benchmark is, samen met leden van Aedes, een standaard rekeningschema ontwikkeld op basis waarvan in de Aedes-benchmark de dVi-cijfers vergelijkbaar kunnen worden gemaakt. Dit is gedaan door een eenduidige toerekening van de zogenaamde 'ruisfactoren'. Voor deze tweede editie benoemde de werkgroep Bedrijfsvoering 27 van dergelijke ruisfactoren. Corporaties werd vervolgens gevraagd om in een speciaal ingerichte benchmarkportal gegevens over deze ruisfactoren aan te leveren en toe te lichten. Zo werden de bedrijfslasten uit de dVi uiteengehaald tot vergelijkbare elementen. Uit deze elementen zijn vervolgens de bedrijfslasten per corporatie opnieuw opgebouwd, steeds op dezelfde manier. Op deze wijze zijn de bedrijfslasten geharmoniseerd.

Vervolgens hebben we de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten, zoals belastingen en heffingen, eruit gefilterd omdat de corporaties hierop geen invloed kunnen uitoefenen. De verhuurderheffing is hiervan een voorbeeld. De resterende zogeheten 'geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten' zijn de basis voor onderlinge vergelijking in onderstaande paragrafen. Voor de leesbaarheid hanteren we in dit rapport het begrip 'bedrijfslasten'. Alle cijfers over bedrijfslasten in de Aedes-benchmark 2015 hebben betrekking op verslagjaar 2014.

Figuur 3-1: In twee stappen van netto bedrijfslasten uit de dVi naar geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten 2014



Bron: Aedes-benchmark 2014-2015

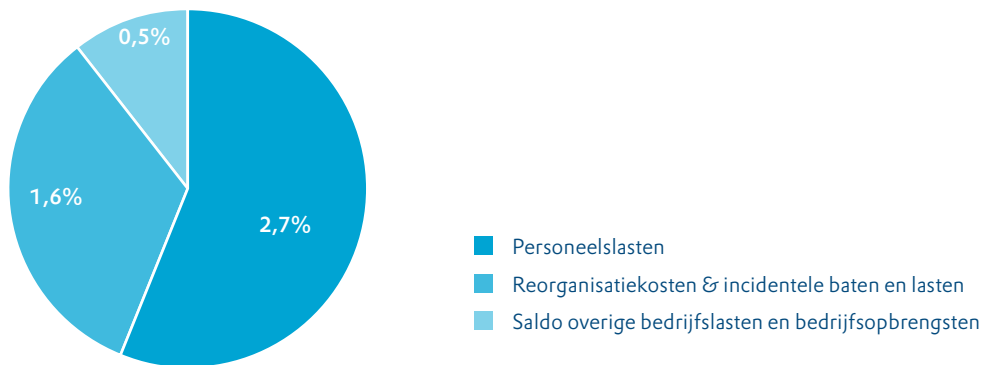
2013 N = 298, 2014 N = 313 corporaties

Lees voor meer informatie de brochure *Benchmark, hoe werkt het vergelijkbaar maken van gegevens*. Deze is te downloaden via Aedes.nl/benchmark. In de brochure is onder meer het standaardrekenchema voor corporaties opgenomen.

3.2 CORPORATIES BRENGEN BEDRIJFSLASTEN MET 5 PROCENT OMLAAG

Corporaties hebben de bedrijfslasten in 2014 met 5 procent omlaag weten te brengen. De benchmark van 2014 liet een afname met 2,4 procent zien. De daling van de bedrijfslasten zet dus door. De daling is exclusief het effect van inflatie. Gecorrigeerd voor inflatie¹³ is de besparing in 2014 6 procent.

Figuur 3-2: Verklaring lagere bedrijfslasten: daling personeelslasten, incidentele baten en lasten en overige bedrijfslasten¹⁴



Bron: Aedes-benchmark 2014-2015

N = 273 corporaties

Door de aanscherping van definities en de toepassing hiervan in de bedrijfsadministraties hebben corporaties dit jaar hun bedrijfslasten zuiverder kunnen aanleveren. Deze kwaliteitsverbetering heeft eveneens geleid tot een lager niveau van de bedrijfslasten, en wel met 5,3 procent. In totaal is de reductie 10,1 procent (dat is ruim 226 miljoen euro), waarvan dus de helft door betere datakwaliteit en de andere helft door verbeteracties die de corporaties hebben doorgevoerd. Ook voor komend jaar wordt nog een verdere (beperkte) verbetering van de datakwaliteit voorzien.

Per vhe¹⁵ bedragen de bedrijfslasten in 2014 gemiddeld 925 euro, inclusief het effect van de verbeterde datakwaliteit. In 2013 bedroegen de bedrijfslasten per vhe 1.025 euro. Dat is een reductie per vhe van 9,7 procent; iets minder dan de reductie van de totale bedrijfslasten (10,1 procent), omdat ook het aantal vhe iets is teruggelopen.

¹³ De inflatie bedroeg in 2014 1,0 procent (CBS-Webmagazine, 8 januari 2015).

¹⁴ De resterende 0,2 procent betreft een reductie van de niet-beïnvloedbare lasten.

¹⁵ 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.

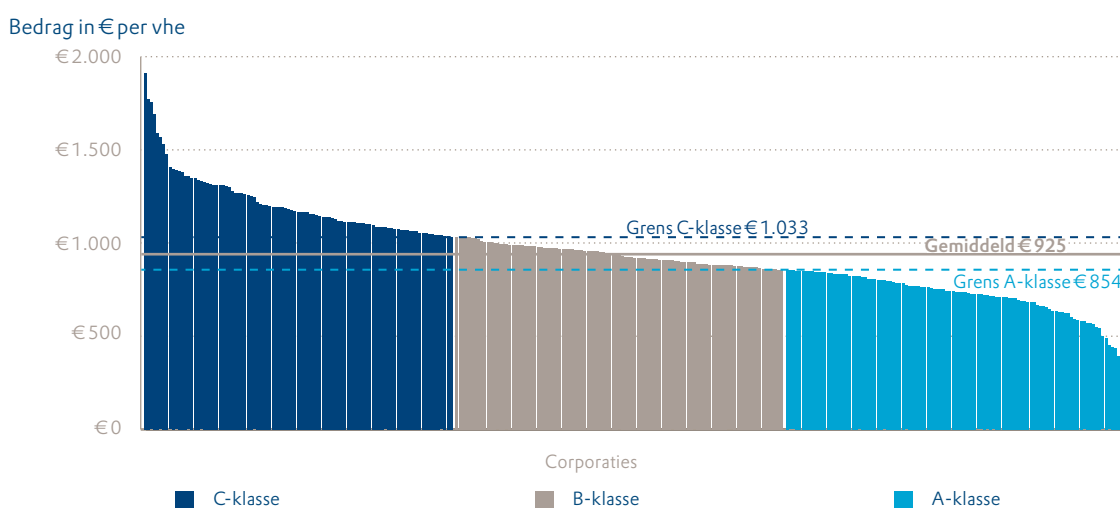
Tabel 3-1: Bedrijfslasten per vhe verslagjaar 2013 en 2014

	2013	2014
Gemiddeld	€1.025	€925
Laagste bedrijfslasten	€524	€347
Hoogste bedrijfslasten	€1.900	€1.912

Bron: Aedes-benchmark 2014 en 2015

In de figuur hierna zijn de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten van alle corporaties weergegeven.

Figuur 3-3: Spreiding en klassengrenzen bedrijfslasten per vhe 2014



Bron: Aedes-benchmark 2015

N = 313 corporaties

In figuur 3-3 zijn ook de klassengrenzen ingetekend. Corporaties zijn ingedeeld in drie klassen, met elk ongeveer een derde van de corporaties. In de A-klasse bevinden zich de corporaties met de laagste bedrijfslasten; de grens is 854 euro. De grens tussen de B- en de C-klasse is 1.033 euro. Omdat de bedrijfslasten in de sector zijn gedaald, zijn ook de grenzen ten opzichte van vorig jaar naar beneden bijgesteld.

WOONBEDRIJF EINDHOVEN:

'HUURDERS BETREKKEN = WINST CREËREN'

Woonbedrijf in Eindhoven combineerde als enige grote (XL)corporatie in de eerste editie van de Aedes-benchmark een hoge positie op klanttevredenheid met een middenpositie bij bedrijfsvoering. De corporatie kreeg afgelopen jaar regelmatig bezoek van medewerkers van collega-corporaties. Want hoe kreeg Woonbedrijf deze resultaten voor elkaar?

Marc Eggermont, algemeen directeur Woonbedrijf (31.196 woningen)

'Al sinds een paar jaar zijn we bezig met het reduceren van bedrijfskosten. Niet via bezuinigingen, wel door het verbeteren van de bedrijfsvoering. We maken de beweging van collectief, incidenteel en aanbodgedreven naar dagelijks, individueel en klantgestuurd. We verbeteren onze bedrijfsvoering door onze klant beter van dienst te zijn tegen lagere kosten. Dat lukt heel goed. Sleutel is vooral goed luisteren naar de klant. Hen invloed geven en laten meedenken over de bedrijfsvoering, kijken of ze bereid zijn om een bijdrage te leveren. Want wat zij doen, hoeven wijzelf niet meer te doen.'

Klantgestuurd onderhoud

'Ons onderhoud is verschoven van renovatie en planmatig naar klantgestuurd onderhoud op individueel niveau. Ons mutatieproces bijvoorbeeld, hebben we volledig gewijzigd. We verhuren in de meeste gevallen aansluitend, waarbij de vertrekkende en de nieuwe huurder elkaar ontmoeten. Met elkaar maken ze afspraken over overname. En met ons bespreken ze reparaties die echt moeten gebeuren. Mede hierdoor zijn de kosten per mutatie in de afgelopen 5 jaar wel 40 procent gedaald. En huurders vinden het alleen maar prettig om invloed te hebben en niet geconfronteerd te worden met ongevraagde aanpassingen. Al jarenlang krimpt onze formatie door natuurlijk verloop met zo'n 2 procent per jaar. We hebben een groot onderhoudsbedrijf dat tot voor kort nog op een klassieke manier werkte met bonnetjes en een centraal magazijn. Ze hebben nu allemaal een iPad. Omdat we ook gekozen hebben voor leveranciers die logistiek slim werken, leidt dat tot meer werkzaamheden per dag, een betere dienstverlening en tot een jaarlijkse kostenreductie van zo'n 2 procent.'

Keuzemogelijkheden

'Onze medewerkers kregen afgelopen jaar redelijk veel bezoek van collega's van andere corporaties. Maar het valt mij op dat men uiteindelijk vooral op zoek is naar bezuinigingsideeën. Wij zien het liever anders: in iedere situatie levert het betrekken van de klant winst op. Dat moeten wij ook leren met vallen en opstaan. Zo ontdekten we bijvoorbeeld toevallig dat we in een deel van ons bezit nog regelmatig de goten reinigden. Dat was zo geregeld bij een van onze rechtsvoorgangers. Toen we onze huurders informeerden dat we daarmee stopten, leidde dat tot een storm van protest. Huurders keuzemogelijkheden voorleggen leidt hoe dan ook altijd tot draagvlak, hier deden we het omgekeerde: we confronteerden 8.000 huishoudens met onze oplossing voor ons financiële probleem. Dat werkt dus niet.'

Slim besparen op bedrijfslasten door huurders invloed te geven? Lees op [Aedes.nl](https://www.aedes.nl) nog meer tips van Woonbedrijf

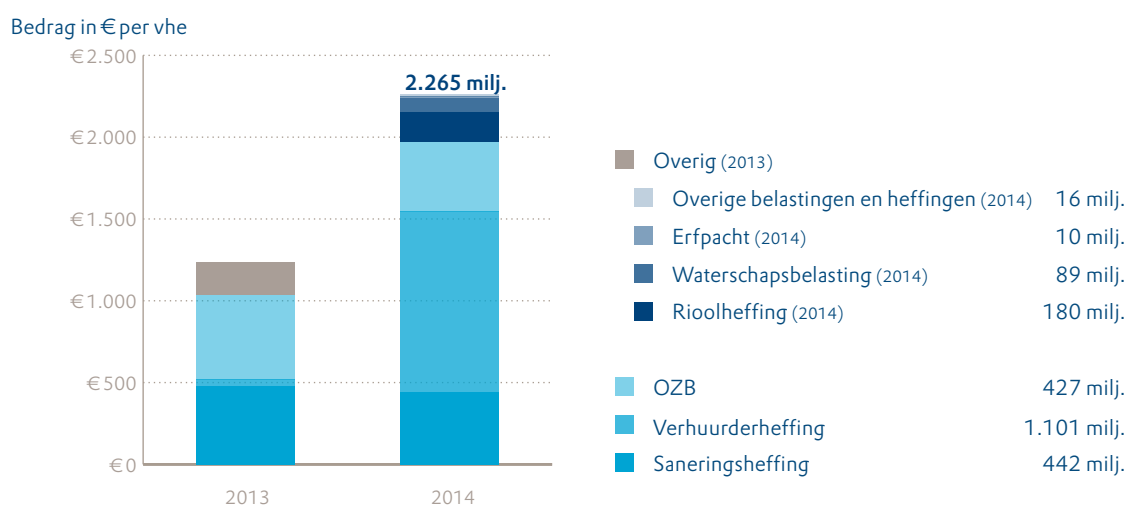
Niet alle corporaties hebben in 2014 hun bedrijfslasten omlaag gebracht. Bij 61 procent van de corporaties zijn de bedrijfslasten gereduceerd en bij 39 procent toegenomen. De belangrijkste oorzaken zijn reorganisatiekosten en incidentele kosten. Ook een betere toerekening van onderhoudskosten is een belangrijke oorzaak; de betere datakwaliteit leidt dus voor een aantal corporaties niet tot lagere maar juist tot hogere bedrijfslasten.

3.3 TOTALE BEDRIJFSLASTEN STIJGEN DOOR DE VERHUURDERHEFFING

De corporaties hebben de bedrijfslasten die zij kunnen beïnvloeden, omlaag weten te brengen. De totale bedrijfslasten zijn echter gestegen. Dat komt door de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten zoals belastingen en heffingen. De verhuurderheffing is in 2014 verreweg de grootste post; daarnaast de saneringsheffing, onroerendzaakbelasting en overige heffingen.

De verhuurderheffing is in 2014 ten opzichte van 2013 zeer fors gestegen: van 45 miljoen euro naar 1,139 miljard euro, dat is gemiddeld 458 euro per vhe. Daardoor zijn de totale niet-beïnvloedbare bedrijfslasten en daarmee ook het totaal aan bedrijfslasten gestegen. Dit ondanks de daling van de bedrijfslasten waarop corporaties wél invloed hebben.

Figuur 3-4: Opbouw niet-beïnvloedbare bedrijfslasten 2013 en 2014



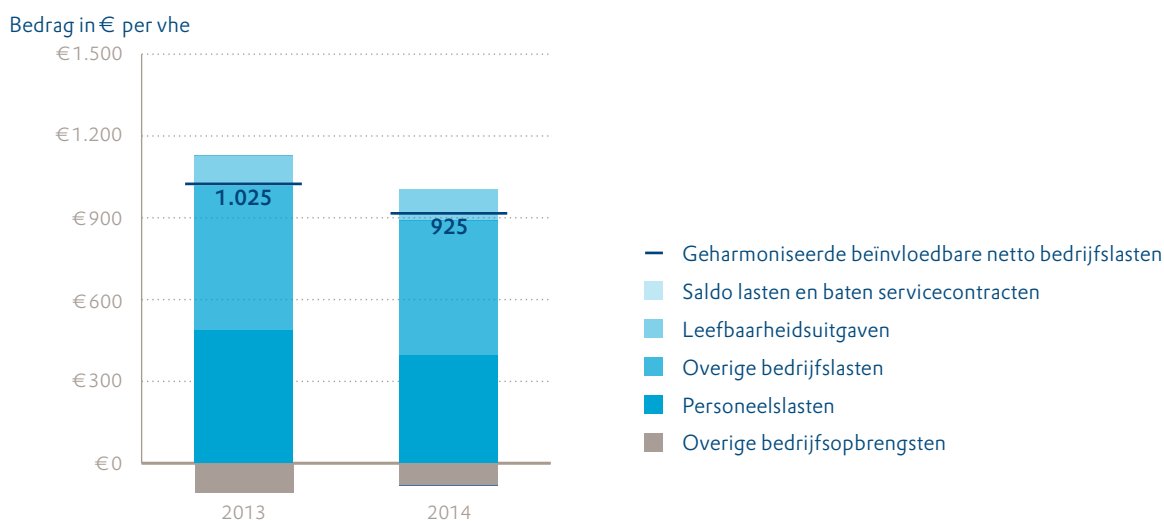
Bron: Aedes-benchmark 2014-2015

2013 N = 298, 2014 N = 313 corporaties

3.4 BEDRIJFSLASTEN DALEN DOOR LAGERE PERSONEELSLASTEN EN AFGERONDE REORGANISATIES

Wat hebben de corporaties ondernomen om hun bedrijfslasten omlaag te brengen?
Om die vraag te beantwoorden, is de opbouw van de bedrijfslasten nader geanalyseerd.

Figuur 3-5: Opbouw bedrijfslasten 2013 en 2014



Bron: Aedes-benchmark 2014-2015

213 N = 298, 2014 N = 313 corporaties

De daling van de beïnvloedbare bedrijfslasten (inclusief de daling door verbetering van datakwaliteit) is het sterkst in de categorie personeelslasten: een reductie van 487 euro naar 394 euro per vhe. Dat is een reductie van 19,1 procent. Ook de overige bedrijfslasten zijn gedaald, en wel met 6,4 procent. De overige bedrijfsopbrengsten zijn gedaald met 23,1 procent, de leefbaarheidsuitgaven zijn nagenoeg ongewijzigd gebleven. Het saldo baten en lasten van servicecontracten (1 euro in 2013 en -1 euro in 2014) is vanwege de geringe omvang niet zichtbaar in de figuur.

De corporaties hadden eind 2014 minder personeel dan eind 2013. Ruim de helft (53 procent) van de corporaties heeft een formatiereductie doorgevoerd; in totaal gaat het om circa 1.500 fte.

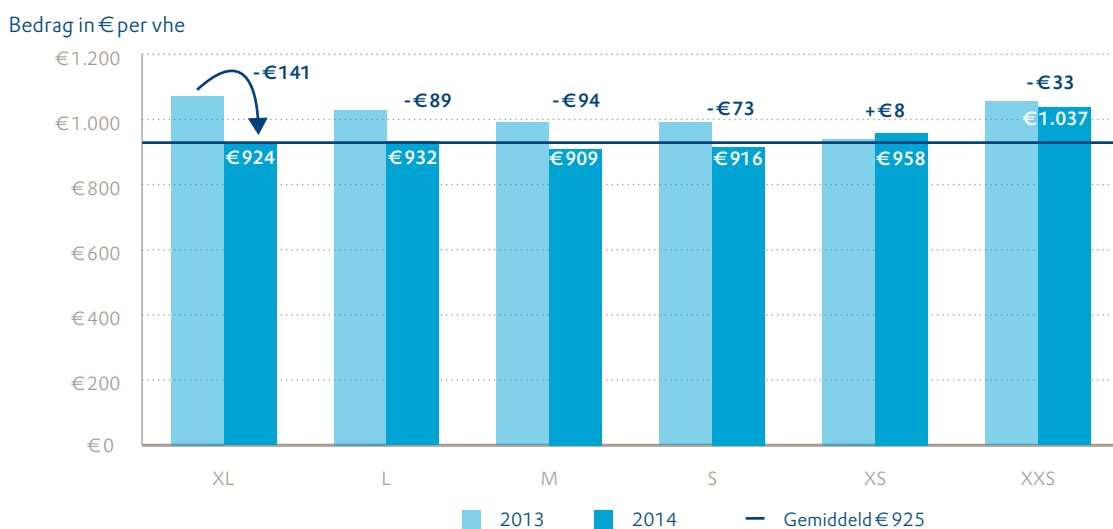
De daling van de overige bedrijfslasten wordt vooral veroorzaakt door de afronding van reorganisaties. Dat is ook te zien aan de bedragen: in verslagjaar 2013 gaven de corporaties aan dat met reorganisaties een bedrag van 117 miljoen euro was gemoeid, in 2014 is dat 66,6 miljoen euro.

In de werkgroep Bedrijfsvoering is naar voren gekomen dat reorganisaties van 2013 en 2014 in de bedrijfslasten van 2015 verder zullen doorwerken: een verdere afname van incidentele lasten en een volledig verslagjaar met een lagere formatie. Vanuit dit perspectief wordt over 2015 een verdere daling van de overige bedrijfslasten verwacht, maar de impact zal naar verwachting minder groot zijn.

3.5 GROTE CORPORATIES REDUCEREN BEDRIJFSLASTEN HET MEEST

De hoogste bedrijfslasten komen nu voor bij de kleinste corporaties. Vorig jaar hadden de grootste corporaties de hoogste bedrijfslasten, maar zij hebben hun bedrijfslasten fors gereduceerd. Waar zij vorig jaar nog de hoogste bedrijfslasten hadden, liggen hun bedrijfslasten nu op het gemiddelde van de sector. Zij hebben hun bedrijfslasten het meest omlaag gebracht, met 141 euro per vhe.

Figuur 3-6: Bedrijfslasten per vhe per grootteklasse



Bron: Aedes-benchmark 2014-2015

N = 273 corporaties

Een doorsnede naar mate van verstedelijking leert dat de corporaties in de matig stedelijke gebieden de hoogste bedrijfslasten hebben (maar wel de meeste reductie) en de corporaties in de niet-stedelijke gebieden de laagste bedrijfslasten. Er is geen rechtlijnig verband tussen de mate van verstedelijking en bedrijfslasten.

Tabel 3-2: Bedrijfslasten per vhe per verstedelijkingsklasse 2013 en 2014¹⁶

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

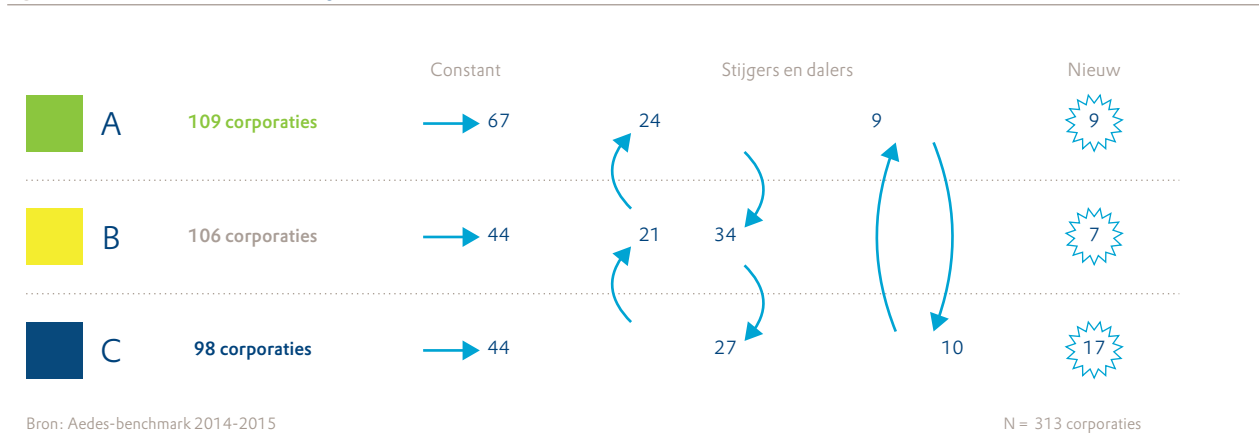
Bron: Aedes-benchmark 2014 en 2015

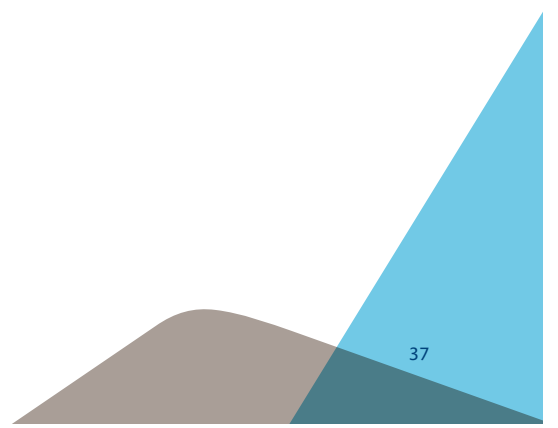
¹⁶ Let op: door gewijzigde berekening van de verstedelijkingsklasse zijn de cijfers niet geheel vergelijkbaar.

3.6 54 CORPORATIES IN HOGERE KLASSE INGEDEELD

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. Elke klasse omvat ongeveer een derde van de corporaties. Omdat de bedrijfslasten zijn gedaald, zijn ook de grenzen tussen de klassen naar beneden bijgesteld. Van de 280 corporaties die in beide jaren hebben deelgenomen, hebben 54 hun positie weten te verbeteren. 71 corporaties zijn een of twee posities gedaald, de overige zijn niet van positie gewijzigd.

Figuur 3-7: Mutatie klassenindeling bedrijfslasten 2014 en 2015







Hoofdstuk 4

ONDERHOUD: NIEUW IN DE BENCHMARK

Het onderhouden van woningen is een belangrijke activiteit van corporaties. De tweede editie van de Aedes-benchmark is daarom uitgebreid met het prestatieveld Onderhoud. We zijn gestart met het meten van de onderhoudskosten, die net als de bedrijfslasten vergelijkbaar zijn gemaakt door harmonisatie. De resultaten geven een eerste inzicht; het prestatieveld Onderhoud wordt volgend jaar doorontwikkeld.



4.1 OPZET EN METHODIEK

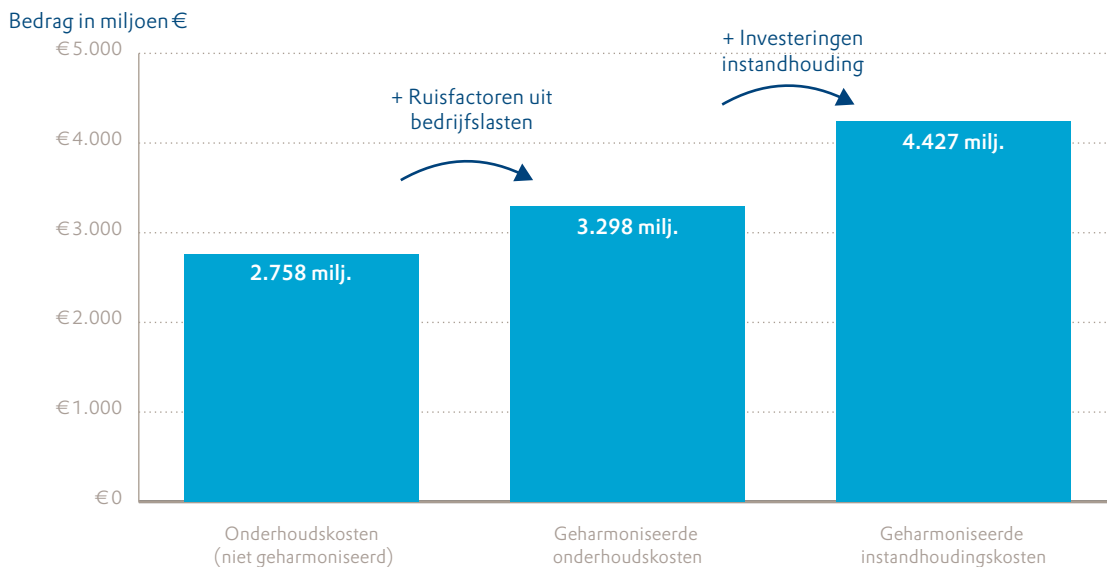
Binnen de corporatiesector wordt al jaren gediscussieerd over het goed meten van de onderhoudsprestaties van corporaties. Om te komen tot een goede vergelijkbaarheid moeten bepaalde keuzes in definities en berekeningen gemaakt worden. Tegelijkertijd moet hierbij wel recht gedaan worden aan de verschillende beleidskeuzes die corporaties maken ten aanzien van het onderhoud.

De Aedes-benchmark is het afgelopen jaar begonnen met het invullen van het prestatieveld Onderhoud door het uitvragen van de onderhoudskosten. Op deze manier is een goede start gemaakt, maar we zijn nog niet volledig. Onderhoudskosten alleen zeggen namelijk onvoldoende over de totale onderhoudsprestaties van corporaties. Ook bijvoorbeeld de samenstelling en kwaliteit van de voorraad, de bestuurlijke beleidskeuzes over duurzaamheid en de financiële mogelijkheden die de corporatie heeft om middelen in te zetten voor onderhoud, spelen hierin een rol. In dit kader is het ook niet mogelijk om de onderhoudskosten zonder nadere context te vergelijken met andere (commerciële) vastgoedbeleggers. Het prestatieveld Onderhoud zullen we dan ook volgend jaar doorontwikkelen, om de onderhoudskosten in een nader perspectief te kunnen plaatsen.

De cijfers over onderhoud zijn op dezelfde wijze verzameld en geanalyseerd als de cijfers over de bedrijfslasten. De uit dVi afkomstige onderhoudskosten zijn door middel van het toepassen van ruisfactoren vergelijkbaar gemaakt, oftewel geharmoniseerd. Dit is in samenhang gebeurd met het vergelijkbaar maken van de bedrijfslasten. In het geval van het onderhoud leidt harmonisatie tot een hoger kostenniveau, terwijl bij de bedrijfslasten de harmonisatie juist leidt tot een lager niveau. Dat komt omdat er meer kosten zijn verschoven van de bedrijfslasten naar onderhoudskosten dan andersom.

In tegenstelling tot de bedrijfslasten is er bij onderhoudskosten geen categorie niet-beïnvloedbare kosten. Wel zijn voor een zuiverder vergelijking de onderhoudskosten gecombineerd met de investeringen in de verbetering van de bestaande voorraad die aan het jaar 2014 aan onderhoud kunnen worden toegerekend. Door het toerekenen van investeringen worden de cijfers nog beter vergelijkbaar, omdat daarmee boekhoudkundige verschillen in de financieringswijze van vooral planmatig onderhoud worden geëlimineerd (zie ook figuur 4-1). Verreweg het grootste deel van de investeringen (95 procent) is toegerekend aan het planmatig onderhoud. De geharmoniseerde onderhoudskosten en toegerekende investeringen samen worden aangeduid als de 'instandhoudingskosten'. Deze instandhoudingskosten zijn de kosten die in de Aedes-benchmark gemeten en vergeleken worden. In het vervolg van dit hoofdstuk spreken we dan ook van instandhoudingskosten en niet van onderhoudskosten. Alle instandhoudingskosten in de Aedes-benchmark 2015 zijn gebaseerd op verslagjaar 2014.

Figuur 4-1: In twee stappen naar instandhoudingskosten 2014



Bron: Aedes-benchmark 2015

N = 313 corporaties

Drie typen instandhoudingskosten

We onderscheiden drie typen instandhoudingskosten:

- reparatie-instandhoudingskosten, in dVi ook wel klachtenonderhoud genoemd: onderhoud na een verzoek van de huurder;
- mutatie-instandhoudingskosten: onderhoud nodig om de woning weer verhuurbaar te maken voor de nieuwe bewoners nadat de vorige bewoners zijn vertrokken;
- kosten voor planmatige instandhouding: onderhoud dat de corporatie in een onderhoudsplanning heeft opgenomen: groot onderhoud, investering in woningverbetering, renovatie en vernieuwbouw.

De drie typen onderhoud hebben een onderlinge samenhang die afhankelijk is van het onderhoudsbeleid van corporaties. Zo zijn er corporaties die een deel van het planmatig onderhoud uitvoeren bij mutaties. Andere corporaties zetten juist bewust veel middelen in bij planmatig onderhoud, met als doel de mutatie- en reparatiekosten te reduceren.

Figuur 4-2: Drie typen instandhoudingskosten



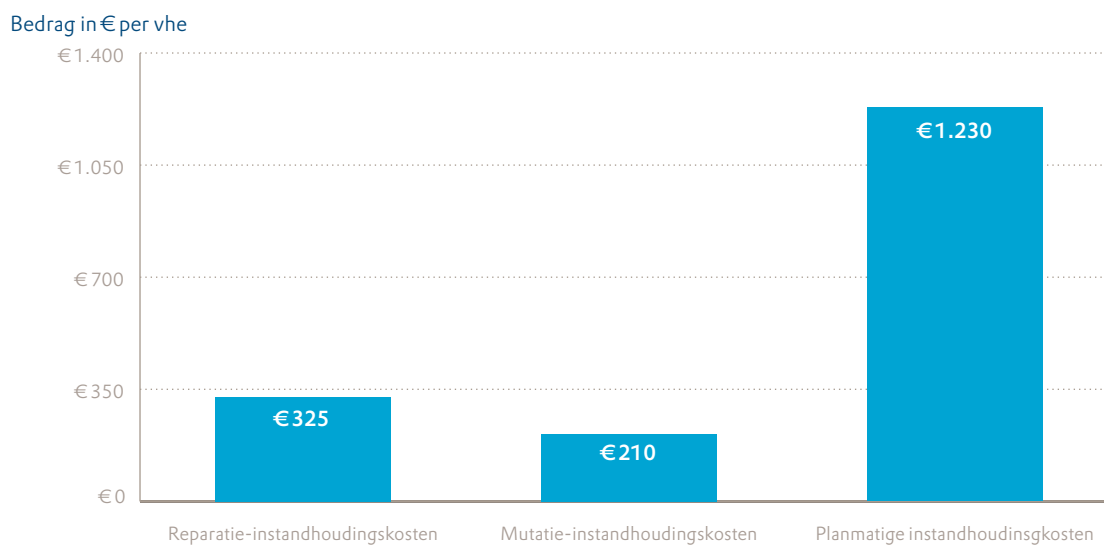
Bron: Aedes-benchmark 2015

De definitie van de planmatige instandhoudingskosten is in de benchmark nog niet helemaal eenduidig toe te passen. Corporaties gaan op dit moment nog verschillend om met de registratie van de zogeheten vernieuwbouw, dat is ingrijpende renovatie waarbij bijvoorbeeld alleen de gevel overeind blijft staan. De registratieverschillen ontstaan omdat de categorie vernieuwbouw in de dVi niet voorkomt. Aangezien het bij vernieuwbouw om relatief grote bedragen gaat, kan dit tot vertekening van de kosten voor planmatig onderhoud leiden. Om die reden geven de cijfers over de planmatige instandhoudingskosten op dit punt nog een onvolledig beeld. De reparatie- en mutatie-instandhoudingskosten zijn al wel voldoende vergelijkbaar. Het komende jaar wordt gewerkt aan een betere vergelijkbaarheid.

4.2 INSTANDHOUDINGSKOSTEN JAARLIJKS GEMIDDELD 1.765 EURO PER VERHUUREENHEID

Gemiddeld bedragen de instandhoudingskosten 1.765 euro per vhe. De planmatige instandhoudingskosten zijn verreweg de grootste categorie: 1.230 euro per vhe, 69,7 procent. Daarna volgen de reparatie-instandhoudingskosten met 18,4 procent en de mutatie-instandhoudingskosten met 11,9 procent.

Figuur 4-3: Instandhoudingskosten per vhe

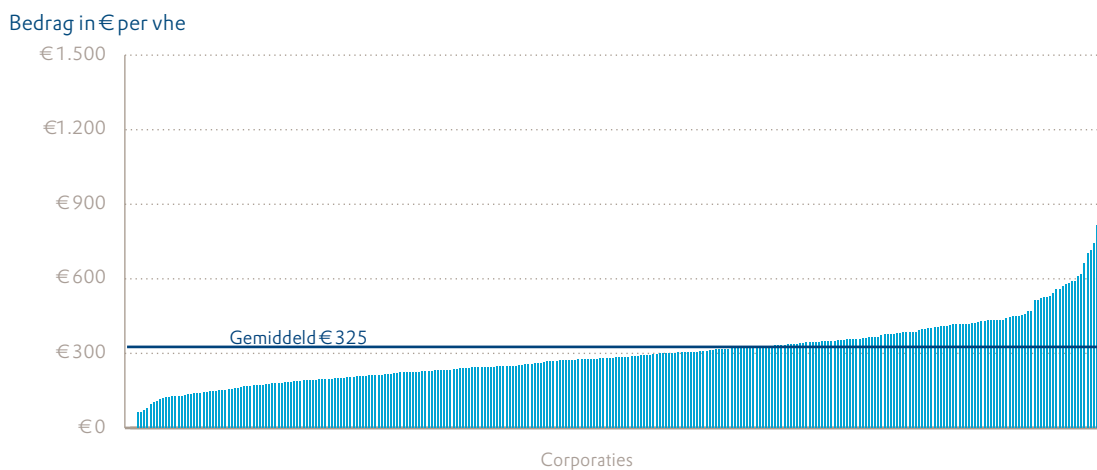


Bron: Aedes-benchmark 2015

N = 313 corporaties

De verschillen tussen corporaties zijn aanzienlijk. De reparatie-instandhoudingskosten variëren fors tussen de corporaties. In de figuur hierna is de spreiding in beeld gebracht.

Figuur 4-4: Spreiding reparatie-instandhoudingskosten per vhe per corporatie



Bron: Aedes-benchmark 2015

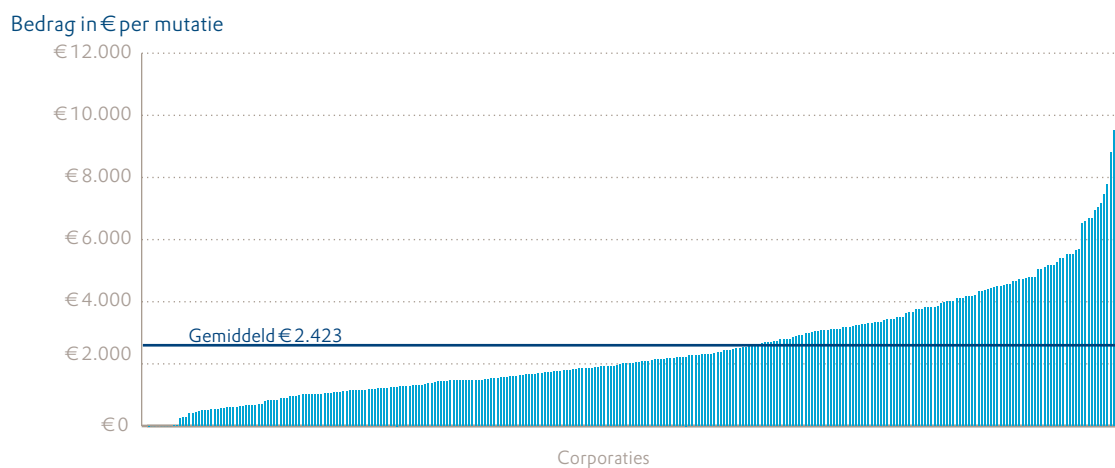
N = 313 corporaties

Ook de mutatie-instandhoudingskosten zijn fors gespreid. Uitgedrukt in kosten per mutatie is de spreiding van minder dan 100 euro tot meer dan 10.000 euro. Het gemiddelde bedrag voor mutatie-instandhoudingskosten is per mutatie 2.423 euro. Deze verschillen zijn deels te verklaren door de verschillen in onderhoudsbeleid bij corporaties. Zo zijn er corporaties die relatief veel planmatige werkzaamheden (zoals het vervangen van keukens en badkamers) verrichten bij mutaties, terwijl andere corporaties dit als planmatig onderhoud in één keer voor een heel complex uitvoeren. Een andere verklaring kan gevonden worden als gevolg van speciale gebeurtenissen, zoals het verwijderen van asbest of hennepplantages bij mutaties. Hier gaan hoge kosten mee gepaard en zeker bij kleinere corporaties met weinig mutaties leidt dit tot relatief hoge mutatiekosten per mutatie.

Uit verdere analyse blijkt dat de mutatie-instandhoudingskosten in het algemeen niet samenhangen met het percentage mutaties per corporatie. Uitzondering vormt de studentenhuisvesting waar de kosten per mutatie veelal laag zijn, maar het percentage mutaties hoog.

In de figuur hierna is de spreiding in beeld gebracht.

Figuur 4-5: Mutatie-instandhoudingskosten per mutatie per corporatie



Bron: Aedes-benchmark 2015

N = 313 corporaties

4.3 GROTE CORPORATIES ZETTEN MEESTE MIDDELEN IN VOOR INSTANDHOUDING BEZIT

Grote corporaties hebben de hoogste instandhoudingskosten: XL-corporaties 1.833 euro en L-corporaties 1.849 euro. In de andere grootteklassen zijn de kosten lager. Het verschil tussen de klasse met de hoogste en met de laagste kosten (L en XXS) bedraagt 429 euro.

Tabel 4-1: Instandhoudingskosten per vhe per grootteklasse

Grootteklasse	XL	L	M	S	XS	XXS	Gemiddeld
Reparatie-instandhouding	€343	€332	€327	€276	€264	€306	€325
Mutatie-instandhouding	€222	€221	€194	€178	€192	€144	€210
Planmatige instandhouding	€1.268	€1.296	€1.171	€1.117	€1.101	€970	€1.230
Totaal	€1.833	€1.849	€1.692	€1.571	€1.557	€1.420	€1.765

Bron: Aedes-benchmark 2015

De instandhoudingskosten in sterk stedelijke gebieden zijn het hoogst. Opvallend is dat de instandhouding in niet-stedelijke gebieden op plaats twee komt. In matig stedelijke gebieden zijn de kosten het laagst.

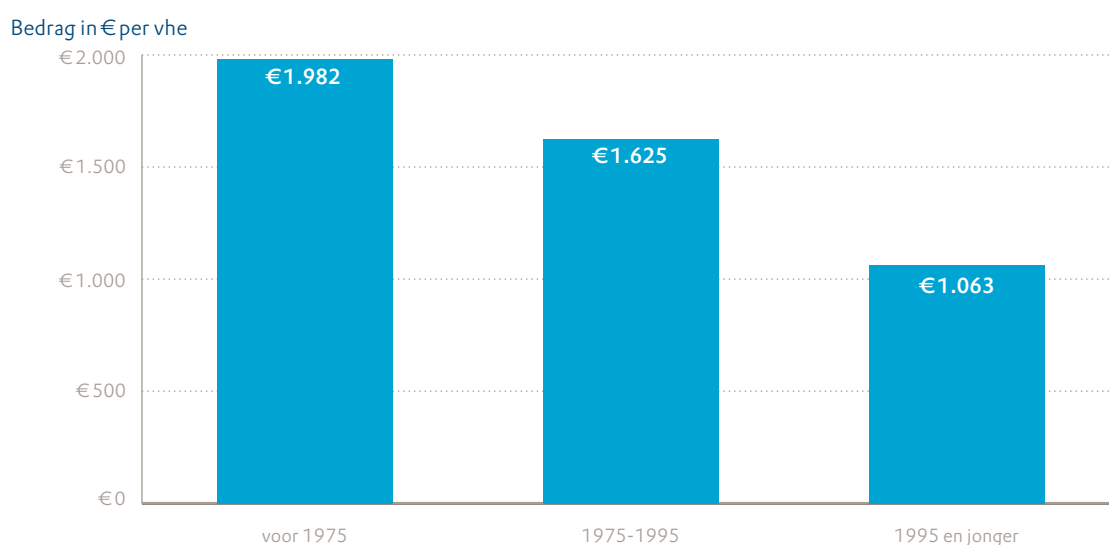
Tabel 4-2: Instandhoudingskosten per vhe per verstedelijkingsklasse

Mate van verstedelijking	Niet stedelijk	Weinig stedelijk	Matig stedelijk	Sterk stedelijk	Zeer sterk stedelijk	Gemiddeld
Instandhouding	€1.803	€1.740	€1.651	€1.789	€1.840	€1.765

Bron: Aedes-benchmark 2015

Mogelijke verklaringen voor bovengenoemde verschillen liggen in het andere type bezit van grotere corporaties en de opgave waar zij voor staan. Zo zien we in onderstaande grafiek dat de instandhoudingskosten bij ouder bezit gemiddeld hoger liggen dan bij jonger bezit.

Figuur 4-6: Instandhoudingskosten in relatie tot gemiddelde ouderdom van het bezit



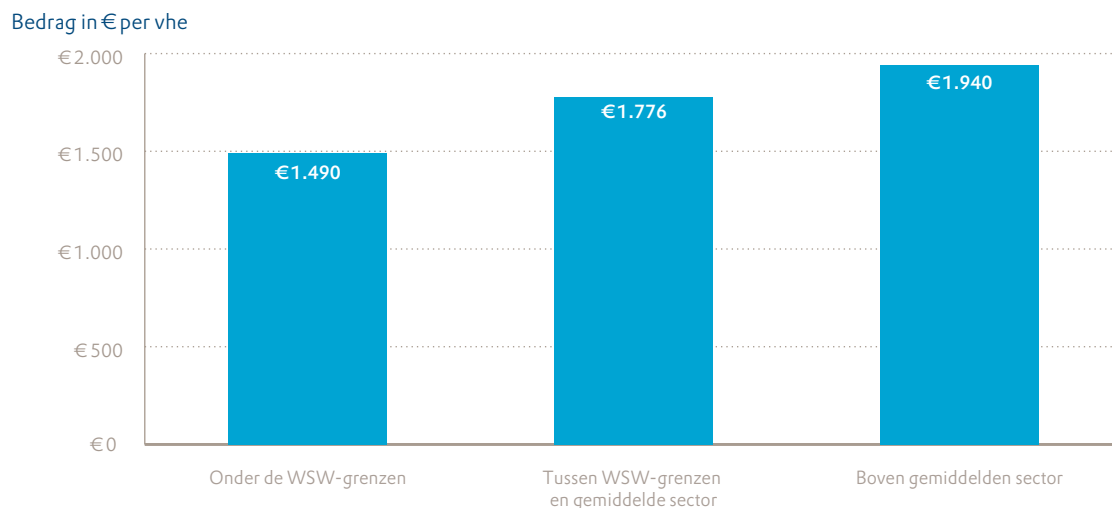
Bron: Aedes-benchmark 2015

N = 313 corporaties

De instandhoudingskosten zijn ook afgezet tegenover de financiële spankracht¹⁷ van corporaties. Hieruit blijkt: hoe groter de financiële spankracht, hoe hoger de instandhoudingsuitgaven. Het verschil in de kosten tussen de corporaties met bovengemiddelde spankracht en corporaties met spankracht beneden de signaleringsgrenzen bedraagt 450 euro per vhe.

¹⁷ De financiële spankracht als verklarende variabele is dit jaar nieuw opgenomen in de Aedes-benchmark. Voor een nadere uitleg hierover zie bijlage B.

Figuur 4-7: Financiële spankracht corporaties en instandhoudingskosten



Bron: WSW en bewerking door Aedes-benchmark 2015

N = 297 corporaties

In de benchmark van volgend jaar wil Aedes de instandhoudingskosten van corporaties in een nader perspectief plaatsen door ook de samenstelling van de voorraad en beleidskeuzes van corporaties mee te nemen.

WOONWAARD:

'WE BESTEDEN ONS ONDERHOUD UIT OP EEN INNOVERENDE MANIER'

De bedrijfslasten van de Alkmaarse woningcorporatie Woonwaard daalden in de Aedes-benchmark 2015 flink ten opzichte van het jaar ervoor. Hoe dat kan? Door te bezuinigen op personeel en te werken met een kleine organisatie die taken zoals onderhoud kan uitbesteden, vertelt directeur-bestuurder Pierre Sponselee.

Uw bedrijfslasten zijn in de Aedes-benchmark van 2015 gedaald van 1.094 euro naar 704 euro. Hoe heeft Woonwaard dat voor elkaar gekregen?

'Wij hebben een nieuwe filosofie bij Woonwaard: we willen een compacte organisatie, die werk goed kan uitbesteden. Dus hebben we gereorganiseerd en werken we nu met tientallen mensen minder. Op dit moment hebben wij één medewerker per 165 vhe. In 2010 was dat nog 1 op 83.'

Op welk personeel hebt u bezuinigd?

'We hebben in de hele organisatie bezuinigd. Maar het zwaarst bij het onderhoudsbedrijf en de afdelingen Bouw & Onderhoud en Wonen & Wijken. We hadden ons eigen onderhoudsbedrijf, nu hebben we het onderhoud uitbesteed. Bovendien hoeven we het externe onderhoudsbedrijf niet aan te sturen; we maken van tevoren afspraken. Dat scheelt weer kantoorpersoneel. Bovendien zijn onze onderhoudskosten hierdoor iets gedaald.'

Hoe kan het dat de onderhoudskosten lager zijn nu u het uitbesteedt?

'We besteden ons onderhoud uit op een innoverende manier. Allereerst door ketenaanpak: doordat we steeds met dezelfde partijen werken, zijn deze goed op elkaar ingespeeld. We zijn dus minder geld kwijt aan dingen die fout gaan, de zogeheten faalkosten. Daarnaast besparen wij op onderhoudskosten door het zogeheten "conceptueel renoveren" en TCO-denken.'

Wat houdt dat precies in, conceptueel renoveren en TCO-denken?

'Bij conceptueel renoveren koop je gestandaardiseerde concepten in. Dat maakt renoveren goedkoper. Bij Total Cost of Ownership willen wij weten wat we in de gehele levensduur van de woning kwijt zijn aan onderhoudskosten. Het gaat er namelijk niet alleen om wat renovatie kost bij oplevering van de woning, maar wat het kost over de totale tijd dat we de woning verhuren. Dus maken we met de bouwer van tevoren afspraken over de onderhoudsnorm van de woning voor de tientallen jaren na oplevering. Dit doen we bijvoorbeeld bij woningen die we laten renoveren volgens de principes van de Stroomversnelling.'

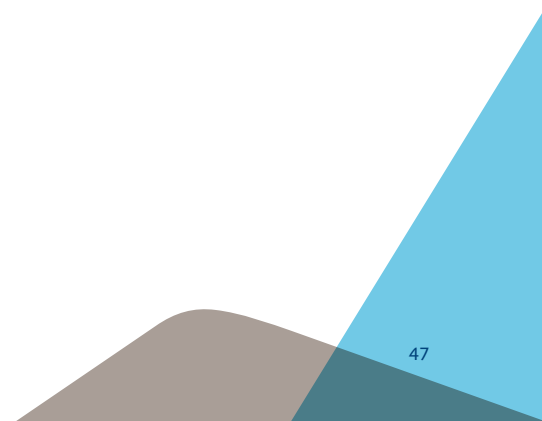
Soms betekenen lagere bedrijfskosten voor de corporatie minder service voor huurders en dus een lagere huurderstevredenheid. Loopt u dat risico niet, door uw besparingen?

'Dat ligt eraan hoe de aannemer het aanpakt. Wij evalueren onze aannemers dan ook. En bij ketensamenwerking zijn de ketenpartners gewend om samen te werken, wat meestal leidt tot minder overlast voor bewoners. Steeds vaker doet de aannemer zelf de communicatie met de bewoners. Dat maakt de lijn tussen aannemer en bewoner korter en dat zorgt voor tevredener bewoners. Waarom zouden wij daar als corporatie nog tussen gaan zitten? Maar let wel: niet elke aannemer kan goed communiceren met bewoners. Daar selecteren wij onze aannemers dan ook op.'

Hebben corporaties een ander soort medewerkers nodig, als ze zo willen werken?

'Ja. Corporaties van de toekomst hebben behoefte aan een ander type medewerkers dan in het verleden: medewerkers moeten vooral goed vragen kunnen stellen. En sommige beroepen zullen binnenkort helemaal niet meer bestaan. Denk aan de medewerker die het bestek voor een bouwproject schrijft.'

Lees in het praktijkvoorbeeld op Aedes.nl hoe Thus Wonen bedrijfslasten omlaag brengt om te kunnen investeren in onderhoud.





Hoofdstuk 5

BOUWSTEEN MAATSCHAPPIJ VERKEND

Het zorgen voor goede en betaalbare huisvesting voor mensen met de laagste inkomens is de primaire taak van woningcorporaties. Daarom maakt nu ook de maatschappelijke taak deel uit van de Aedes-benchmark. We hebben in dit kader dit jaar een eerste stap gezet in het meten van de Beschikbaarheid & betaalbaarheid van de huurwoningen van corporaties.



5.1 MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES AFHANKELIJK VAN LOKALE CONTEXT

Het meten en vergelijken van de maatschappelijke prestaties van corporaties moet in een bredere context geplaatst worden. Zo zijn de maatschappelijke prestaties afhankelijk van de woningmarkt waarin een corporatie actief is. In Nederland bestaan grote verschillen tussen de verschillende regionale woningmarkten. Dit betreft de aansluiting tussen de vraag van huurders en het aanbod op de woningmarkt. Daarnaast spelen ook beleidskeuzes van corporaties een belangrijke rol. Corporaties verschillen onderling in de prioritering die ze maken. En dat is ook goed. Corporaties bepalen immers samen met huurders en gemeenten hun beleid. Zo zijn er corporaties die vooral inzetten op het aanbieden van woningen met een lage huur (betaalbaarheid), terwijl andere corporaties juist zwaarder inzetten op het aanbieden van zo veel mogelijk sociale huurwoningen (beschikbaarheid). Ook zijn er corporaties die ervoor kiezen om zich primair te richten op specifieke doelgroepen, zoals ouderen of studenten.

5.2 BESCHIKBAARHEID & BETAALBAARHEID EERSTE INVALSHOEK

Met inachtneming van de verschillen tussen corporaties wil de Aedes-benchmark inzicht geven in het maatschappelijk presteren van corporaties. In 2015 zijn we daarom gestart met de bouwsteen Maatschappij: de wijze waarop corporaties invulling geven aan hun primaire taak.

Als eerste stap is verkend of Beschikbaarheid & betaalbaarheid kan worden geoperationaliseerd. De keuze om hiermee te starten is gemaakt omdat het de kerntaak is van iedere corporatie om betaalbare woningen aan te bieden. Er wordt in de sector al veel langer geprobeerd om het presteren van corporaties op betaalbaarheid en beschikbaarheid inzichtelijk te maken. In deze benchmark presenteren we een eerste stap. In de benchmark van volgend jaar willen we dit doorontwikkelen en verkennen welke aanvullende maatschappelijke prestaties van corporaties in de benchmark opgenomen kunnen worden.

Voor het vergelijken van corporaties op Beschikbaarheid & betaalbaarheid is een model opgesteld. Dit model omvat drie aspecten – deelscores – van Beschikbaarheid & betaalbaarheid die voor iedere corporatie relevant zijn. Het belangrijkste uitgangspunt voor de deelscores is dat deze jaarlijks beïnvloedbaar moeten zijn voor een corporatie. Daarnaast moeten de deelscores transparant en uitlegbaar zijn. De deelscores zijn:

- lange termijn: het meten van de ontwikkeling van de betaalbare voorraad;
- middellange termijn: het meten van de huurprijsontwikkeling;
- korte termijn: het meten van de woningtoewijzing aan de doelgroep.

De combinatie van deze deelscores geeft in theorie een totaalbeeld van het presteren van corporaties op Beschikbaarheid & betaalbaarheid.

Figuur 5-1: Conceptueel benchmarkmodel Beschikbaarheid & betaalbaarheid



Bron: Aedes-benchmark 2015

In 2015 hebben we stappen gezet in het opstellen van het model. De verdere uitwerking is echter nog niet voltooid. Dat betekent dat we dit jaar nog geen volledig beeld kunnen geven over de prestaties van corporaties ten aanzien van Beschikbaarheid & betaalbaarheid. In de volgende alinea's gaan we in op de afzonderlijke deelscores.

5.3 ONTWIKKELING BETAALBARE VOORRAAD

De deelscore Ontwikkeling betaalbare voorraad zegt iets over de langere termijn van Beschikbaarheid & betaalbaarheid. Het gaat om de jaarlijkse verandering van het aantal betaalbare sociale huurwoningen. Voor dit jaar is hierin de ontwikkeling gemeten van het aantal woningen onder de tweede aftoppingsgrens. De tweede aftoppingsgrens is de maximale huurprijs (2014: 595,75 euro) waarover huishoudens met meer dan twee personen tot de AOW-leeftijd zonder zorgbehoefte nog huurtoeslag kunnen ontvangen.

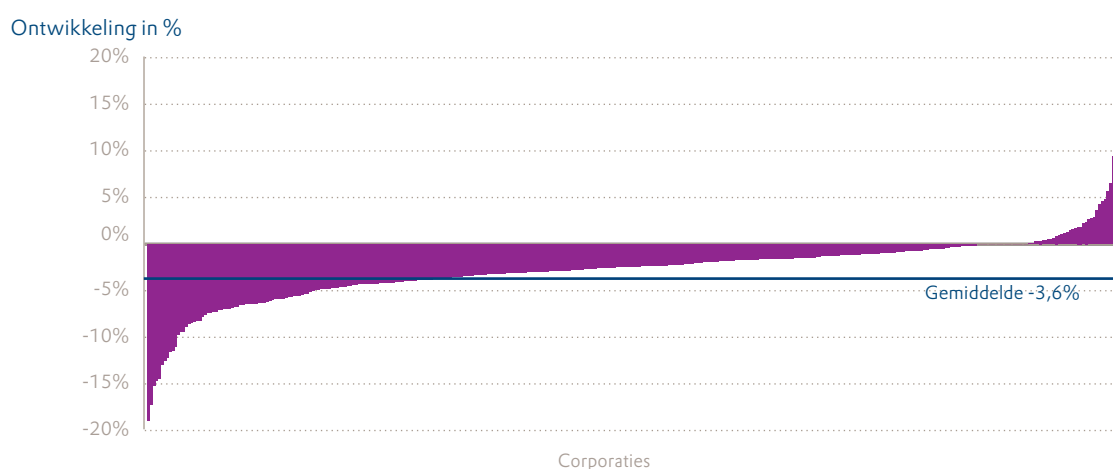
In de ontwikkeling van de betaalbare voorraad is de woningbehoefte (nog) niet als variabele meegenomen. Hiervoor is nog geen algemeen geaccepteerde indicator beschikbaar. De vraag naar betaalbare woningen is natuurlijk wel een relevant gegeven om de ontwikkeling van de betaalbare voorraad te duiden. Anderzijds geldt dat overal in Nederland betaalbare corporatiewoningen een zeer gewild product zijn. Daar is geen overschot van. In de benchmark van volgend jaar gaan wij onderzoeken of, en zo ja op welke manier, de woningbehoefte in de ontwikkeling van de betaalbare voorraad meegenomen kan worden.

De voorraadontwikkeling geeft meer dan het aandeel betaalbare huurwoningen aan welke bijdrage dit jaar is geleverd aan de beschikbaarheid. De voorraadontwikkeling kan immers ieder jaar weer beïnvloed worden, terwijl het aandeel betaalbare huurwoningen meer een

historisch gegeven vormt. In de benchmark is onderzocht¹⁸ in hoeverre het huidige aandeel betaalbare woningen bij een corporatie samenhangt met de ontwikkeling van het aantal betaalbare woningen. Deze analyse toonde geen verbanden aan. Wel kan het aandeel betaalbare huurwoningen voor individuele corporaties in het gesprek met de gemeente een ijkpunt zijn.

De voorraad betaalbare woningen, zoals hierboven gedefinieerd, nam in 2014 met 3,6 procent af. Hiermee bevestigt de benchmark eerdere onderzoeken waarin is aangetoond dat de betaalbare voorraad afneemt¹⁹.

Figuur 5-2: Spreiding ontwikkeling betaalbare woningvoorraad 2014 (tot de tweede aftoppingsgrens)



Bron: Aedes-benchmark 2015

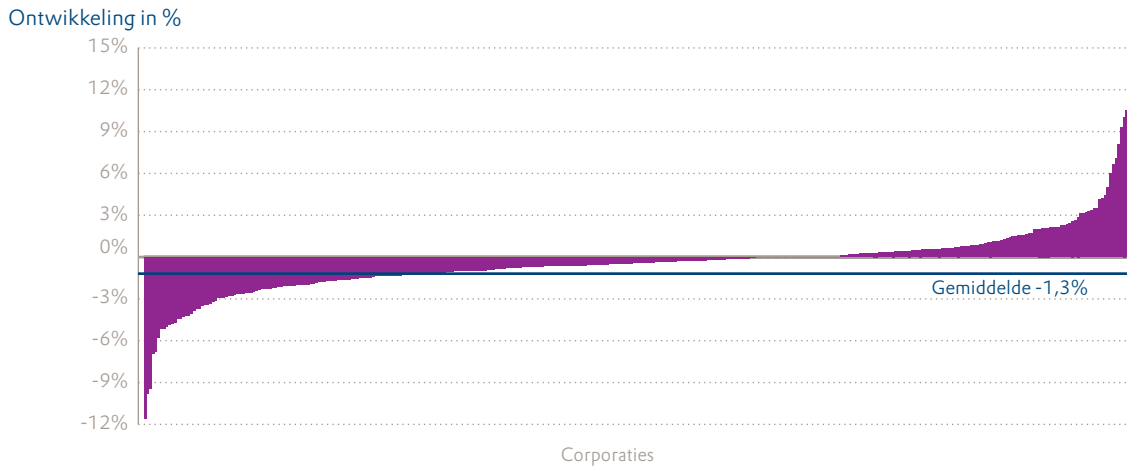
N = 363 corporaties

De ontwikkeling van de betaalbare voorraad tot de tweede aftoppingsgrens kent grote verschillen tussen corporaties. Er zijn corporaties met een uitbreiding van de voorraad tussen de 5 en 10 procent of meer, maar ook corporaties met een afname tussen de 5 en 10 procent of meer. Afname van de betaalbare voorraad wil niet zeggen dat de woningen aan de totale sociale woningvoorraad zijn onttrokken. Voor het grootste deel van de woningen geldt dat die nog steeds als sociale huurwoningen beschikbaar zijn, maar dat de huur door huurverhoging, harmonisatie bij mutatie of renovatie boven de tweede aftoppingsgrens is komen te liggen. In de Aedes-benchmark is de betaalbare voorraad gedefinieerd tot de tweede aftoppingsgrens. Als aanvullende analyse daarom is ook de ontwikkeling tot de liberalisatiegrens inzichtelijk gemaakt. Hieruit blijkt dat de voorraad woningen tot de liberalisatiegrens in 2014 is afgenomen met 1,3 procent. Uit onze analyse blijkt dat de voorraad tot de liberalisatiegrens relatief minder is afgenomen in vergelijking met de afname van de voorraad tot de tweede aftoppingsgrens. Ten slotte is de verlaging van de voorraad deels te verklaren door verkoop aan verhuurders buiten de corporatiesector.

¹⁸ Er zijn analyses uitgevoerd waarin de ontwikkeling van de betaalbare voorraad (tot de tweede aftoppingsgrens) is afgezet tegen het aandeel van de betaalbare voorraad bij corporaties.

¹⁹ Bijvoorbeeld: Ministerie BZK, *Wonen in ongewone tijden*; rapportage op basis van het WoON2012. Ministerie VROM, *Bouwen voor de schuifpuzzel Woningmarktanalyse WoON2006*. ABF, *Woningmarkt en woonuitgaven*; rapport bij *Staat van de Woningmarkt*, jaarrapportage 2015. ABF, *Volkshuisvestelijke prestaties woningcorporaties 2013*.

Figuur 5-3: Spreiding voorraadontwikkeling tot de liberalisatiegrens 2014

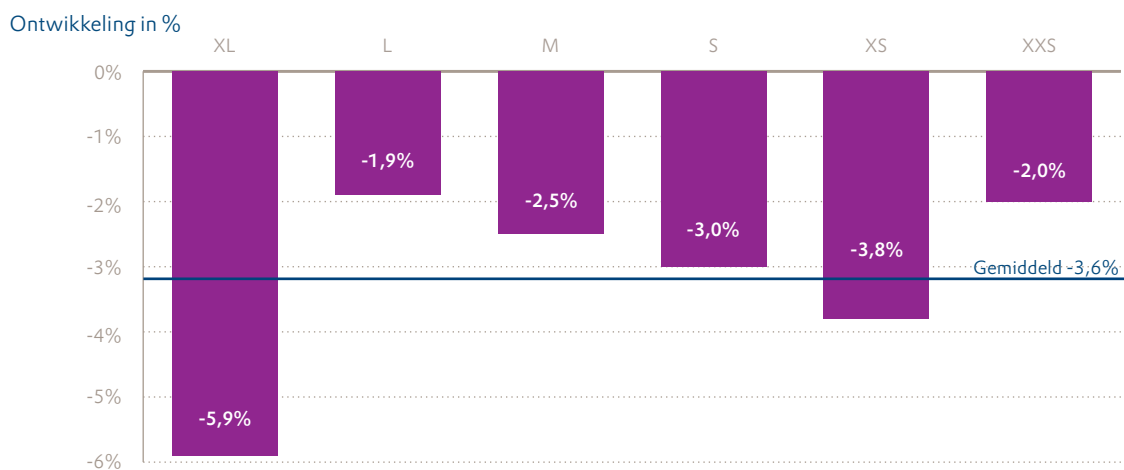


Bron: Aedes-benchmark 2015

N = 363 corporaties

De afname van de betaalbare voorraad (tot de tweede aftoppingsgrens) is zichtbaar bij alle grootteklassen, maar het meest bij de XL-corporaties: -5,9 procent. Daarna komt de klasse XS met -3,8 procent.

Figuur 5-4: Ontwikkeling betaalbare woningvoorraad (tot de tweede aftoppingsgrens) per grootteklasse



Bron: Aedes-benchmark 2015

N = 363 corporaties

De afname van de betaalbare voorraad wordt groter met de verstedelijkingsgraad, zij het dat de afname in sterk stedelijke gebieden iets groter is dan in zeer sterk stedelijke gebieden. In de benchmark zijn we niet nader ingegaan op de verklaringen hiervoor. Een mogelijke verklaring kan de grote opgave in de grote steden zijn, waardoor de daar werkzame corporaties zoveel mogelijk investeringsmiddelen willen genereren.

Tabel 5-1: Ontwikkeling betaalbare voorraad naar verstedelijkingsklasse

Mate van verstedelijking	Niet stedelijk	Weinig stedelijk	Matig stedelijk	Sterk stedelijk	Zeer sterk stedelijk	Gemiddeld
Huurprijsontwikkeling	-1,7%	-2,6%	-2,5%	-4,4%	-4,3%	-3,6%

Bron: Aedes-benchmark 2015

5.4 DE HUURPRIJSONTWIKKELING

De deelscore Huurprijsontwikkeling gaat over de betaalbaarheid en beschikbaarheid van huurwoningen op de middellange termijn. Deze indicator is vooralsnog gebaseerd op de jaarlijkse huurverhoging per 1 juli van woningen onder de liberalisatiegrens (DAEB-woningen met een huurprijs tot 2014: 699,48 euro). De cijfers komen uit de dVi.

De ontwikkelingen in de huurprijs als gevolg van huurharmonisatie²⁰ zijn niet meegenomen. Dit komt omdat er in de dVi-cijfers onvolkomenheden zijn waargenomen waardoor wij deze onvoldoende betrouwbaar vonden om deze in de benchmark mee te nemen. In de benchmark van volgend jaar willen we, indien mogelijk, de huurharmonisatie wel meenemen.

De jaarlijkse huurprijsontwikkeling geeft meer dan de huurhoogte (huur ten opzichte van maximaal redelijke WWS-huur) aan welke bijdrage dit jaar geleverd is aan de betaalbaarheid. De huurprijsontwikkeling kan immers ieder jaar weer beïnvloed worden terwijl de huurhoogte meer een historisch gegeven vormt. Verder blijkt²¹ op macroniveau dat er geen samenhang is tussen huurhoogte en huurprijsontwikkeling.

De jaarlijkse huurverhoging bedroeg in 2014 gemiddeld 3,84 procent. Hierbij dient wel rekening te worden gehouden met de door de overheid mogelijk gemaakte inkomensafhankelijke huurverhoging. Het kabinet-Rutte koos er voor dat de huren van sociale huurwoningen harder mogen stijgen dan de inflatie. De huurverhogingen zijn bovendien inkomensafhankelijk: de huur kan meer stijgen bij een hoger (gezins)inkomen. De belangrijkste oorzaak van de huurstijging is de verhuurderheffing die woningcorporaties aan het Rijk moeten afdragen en die oploopt tot 1,7 miljard euro in 2017. Om die verhuurderheffing te kunnen betalen verhogen veel verhuurders de huren. Desalniettemin zien we verschillen tussen corporaties.

²⁰ De huurharmonisatie was in 2014 0,8 procent (Bron: Companen, Analyse van het huurbeleid van verhuurders 2014).

²¹ Er zijn analyses uitgevoerd waarin de huurprijsontwikkeling (van het DAEB-bezit) is afgezet tegen de gemiddelde huurprijs ten opzichte van de maximaal redelijke WWS-huur.

VIDOMES:

'BESCHIKBAARHEID EN BETAALBAARHEID ALS BASIS VOOR STRATEGIE'

Wat presteren we tegen welke kosten? En welke unieke bijdrage leveren we daarmee als woningcorporatie? Met deze kernvragen begon de Delftse corporatie Vidomes (18.000 vhe) twee jaar geleden met het project Doelgroepscore. De systematiek werd gebruikt als basis voor het ontwikkelen van een waarderingssystematiek voor de indicator Woningtoewijzing in de bouwsteen Maatschappij.

'Twee jaar geleden waren we vanuit financieel oogpunt genoodzaakt om meer woningen te verkopen', vertelt Maarten Vos, manager Strategie & Innovatie bij Vidomes. 'We wilden zo min mogelijk inboeten op onze betaalbare voorraad.' Daarom ging Vidomes de complexen diepgaand analyseren op financieel offer en maatschappelijke prestatie. 'Bij een complex van hoge kwaliteit moet je veel huurkorting geven om de huur betaalbaar te houden. Met dezelfde korting kun je twee meer modale woningen betaalbaar houden.'

Regionale verschillen

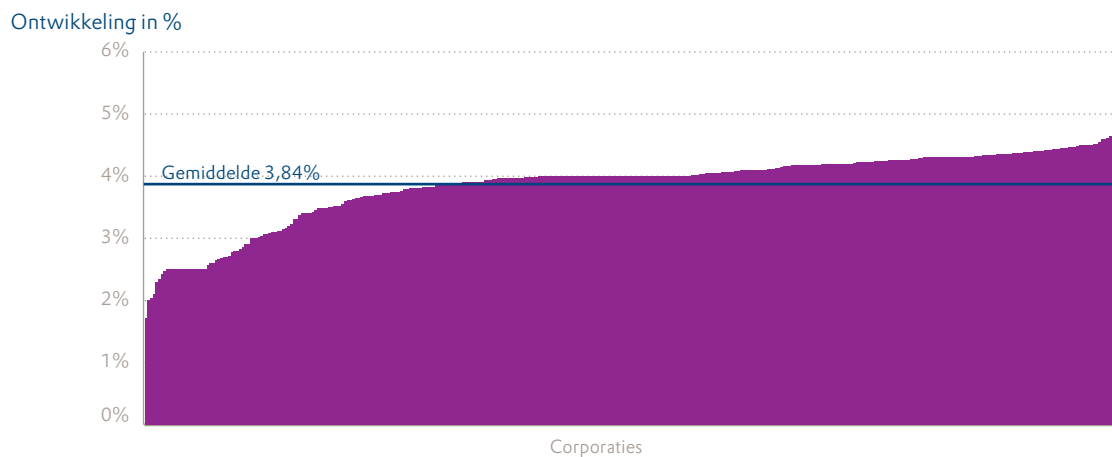
'Maar je moet ook kijken wat je ermee bereikt: het huisvesten van een gezin met een minimum inkomen, is een veel grotere maatschappelijke prestatie, dan een eenpersoonshuishouden met 34.000 euro inkomen. Want dat gezin heeft een veel grotere afstand tot de woningmarkt. Om daar een weging in te brengen, gingen we de doelgroep segmenteren en per segment een score geven. Iedere corporatie zou inzichtelijk moeten hebben hoe groot de afstand tot de woningmarkt is voor verschillende doelgroepen en wat dat betekent voor je inzet van middelen en aard van het bezit. De huurkorting die je inzet, moet een logische relatie hebben tot de afstand tot de woningmarkt van dat huishouden. Dat verschilt natuurlijk per regio.'

Pareltjes verkopen

De relatie huurkorting en doelgroepscore biedt Vidomes veel inzicht en scherpte bij investeringsbeslissingen, vertelt Vos. 'We hebben bijvoorbeeld besloten dat we onze betaalbare voorraad van 15.000 woningen op peil willen houden. Financieel gezien is dat niet makkelijk. Om dat te kunnen betalen liberaliseren of verkopen we woningen die te veel huurkorting vragen. Daar zitten soms pareltjes tussen, dus dat doet ook pijn.' De systematiek vergroot ook de doelmatigheid van de corporatie. Ook bij toekomstige bouwplannen. 'We zetten het financiële rendement nu af tegen het maatschappelijk rendement. Die kennis is ook een goede basis voor het gesprek met je stakeholders.'

Meer weten over de aanpak van Vidomes? Lees verder op [Aedes.nl/benchmark](https://www.aedes.nl/benchmark)

Figuur 5-5: Spreiding huurprijsontwikkeling 2014 DAEB-woningen met huur tot liberalisatiegrens

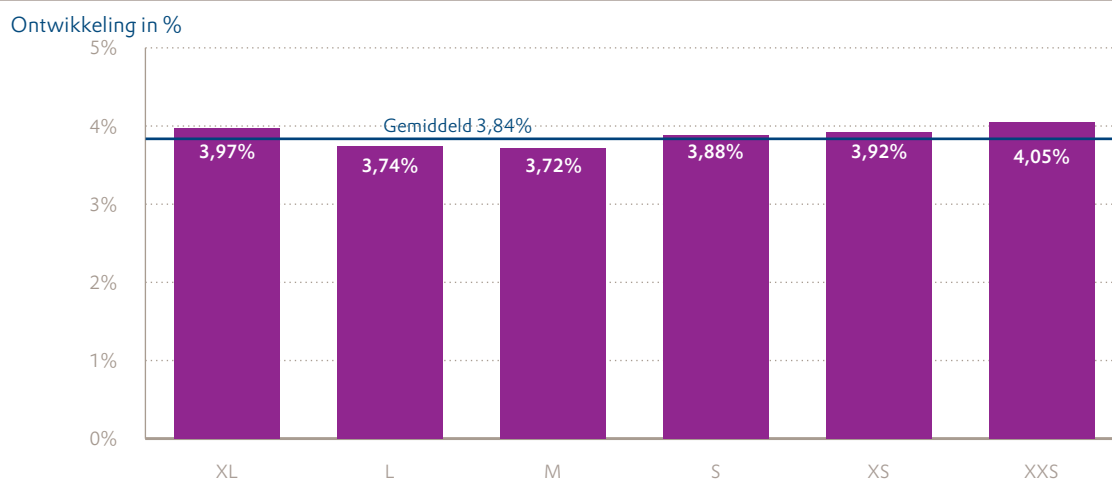


Bron: Aedes-benchmark 2015

N = 363 corporaties

De huren zijn het meest gestegen bij de kleinste corporaties, gevolgd door de grootste. De huurprijsontwikkeling was het laagst bij de middelgrote corporaties.

Figuur 5-6: Huurprijsontwikkeling DAEB-woningen met huur tot liberalisatiegrens per grootteklasse



Bron: Aedes-benchmark 2015

N = 363 corporaties

De huurprijsontwikkeling is iets hoger naarmate de corporaties meer in verstedelijkt gebied actief zijn: van 3,67 procent in niet-stedelijke gebieden tot 3,96 procent in zeer sterk stedelijke gebieden. Een mogelijke verklaring hiervoor kan de grote opgave in de grote steden zijn, waardoor de daar werkzame corporaties zoveel mogelijk investeringsmiddelen willen genereren.

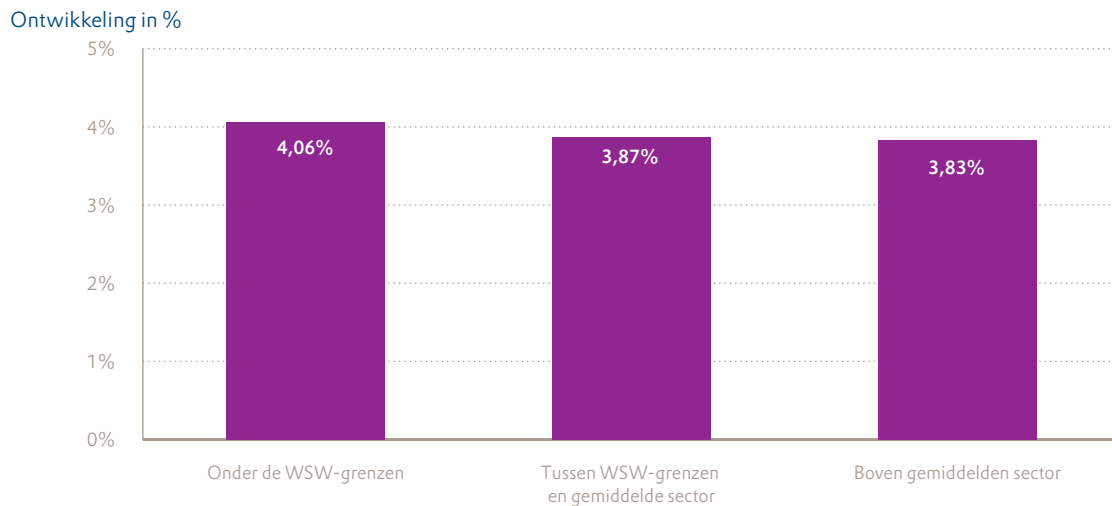
Tabel 5-2: *Huurprijsontwikkeling naar verstedelijkingsklasse*

Mate van verstedelijking	Niet stedelijk	Weinig stedelijk	Matig stedelijk	Sterk stedelijk	Zeer sterk stedelijk	Gemiddeld
Huurprijsontwikkeling	3,67%	3,71%	3,81%	3,84%	3,96%	3,84%

Bron: Aedes-benchmark 2015

De huurverhoging is ook afgezet tegenover de financiële spankracht van corporaties. Het blijkt dat corporaties met een grotere financiële spankracht minder huurverhoging doorvoeren. Corporaties met een financiële spankracht boven het sectorgemiddelde hebben gemiddeld 3,83 procent huurverhoging doorgevoerd, corporaties in de middencategorie 3,87 en corporaties in de categorie beneden signaleringsgrenzen 4,06 procent. De verschillen lijken klein, maar geven wel een indicatie.

Figuur 5-7: *Financiële spankracht corporaties en huurprijsontwikkeling*



Bron: WSW & Aedes-benchmark 2015

N = 297 corporaties

5.5 DE WONINGTOEWIJZING: DEELSCORE IN ONTWIKKELING

De deelscore Woningtoewijzing aan de doelgroep gaat over de beschikbaarheid van betaalbare woningen op de korte termijn. Het gaat om de vraag in hoeverre de corporatie vrijgekomen woningen toewijst aan doelgroepen met een relatief grote afstand tot de woningmarkt, zoals lagere inkomensgroepen en grote gezinnen. Om dit te meten is een methodiek ontwikkeld. Deze vraagt echter nog doorontwikkeling omdat we nader willen uitwerken of ook huurders met een middeninkomen onder omstandigheden kunnen worden gerekend tot de groep met een afstand tot de woningmarkt. Gesteld is dat dit in sommige krappe woningmarkten het geval kan zijn, omdat huurders met een middeninkomen er dan nauwelijks in slagen om op de vrije markt een woning te vinden. Het begrip afstand tot de woningmarkt is dus complex omdat de krapte op de woningmarkt daarbij een rol speelt. Bovendien blijkt dat niet alle data die nodig zijn om ook middeninkomens mee te nemen in dVi beschikbaar zijn. In de benchmark van dit jaar vergelijken we daarom corporaties nog niet op de Woningtoewijzing. Wel hebben we een goede basis gelegd voor verdere concretisering. Aedes gaat het komende jaar de deelscore Woningtoewijzing verder ontwikkelen.



Hoofdstuk 6

CORPORATIES VERBETEREN PRESTATIES

In dit laatste hoofdstuk gaat het om de meerdimensionale benchmarkpositie. In 2015 is deze benchmarkpositie net als vorig jaar gebaseerd op het Huurdersoordeel en de Bedrijfslasten. Vergelijking met vorig jaar laat zien dat de sector zijn prestaties heeft verbeterd. Corporaties zijn het afgelopen jaar actief aan de slag gegaan om te leren van de benchmarkresultaten van vorig jaar.

6.1 AEDES-BENCHMARK HEEFT 26 KOPLOPERS

De meerdimensionale benchmarkposities geven aan hoe de corporaties presteren op de combinatie van het Huurdersoordeel en de Bedrijfslasten²². Het prestatieveld Onderhoud en de bouwsteen Maatschappij zijn niet meegenomen in het bepalen van de meerdimensionale benchmarkposities omdat deze onderdelen nog in ontwikkeling zijn. Daarnaast kunnen we van bijvoorbeeld instandhoudingskosten ook niet per definitie stellen dat de corporatie beter presteert naarmate de instandhoudingskosten lager zijn. Immers, de samenstelling van de voorraad speelt daarin ook een belangrijke rol.

In de Aedes-benchmark onderscheiden we vijf benchmarkposities:

1. koplopers: corporaties die zowel qua Huurdersoordeel als Bedrijfslasten tot de A-klasse behoren (AA);
2. achter de koplopers (AB, BA);
3. middengroep (AC, BB, CA);
4. voor de staartgroep (BC, CB);
5. staartgroep (CC).

Een koploper is dus niet een corporatie die op één onderdeel het beste presteert, maar een corporatie die op beide onderdelen goed 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 kwaliteit en efficiëntie te vinden.

In deze tweede editie van de Aedes-benchmark behoren 26 corporaties tot de koplopers. Dat is 9,6 procent van alle corporaties die aan beide bouwstenen hebben deelgenomen (271). Koplopers kunnen voor andere corporaties een best practice zijn, waarvan zij kunnen leren. 11 corporaties behoren tot de staartgroep, dat is 4,1 procent.

Tabel 6-1: Verdeling corporaties over meerdimensionale benchmarkposities 2015

Meerdimensionale benchmarkpositie	Klasse Huurdersoordeel en Bedrijfslasten	Aantal corporaties	Percentage
Kopgroep	AA	26	9,6%
Achter de kopgroep	AB of BA	81	29,9%
Middengroep	BB, AC of CA	80	29,5%
Voor de staartgroep	BC of CB	73	26,9%
Staartgroep	CC	11	4,1%
Totaal		271	100%

Bron: Aedes-benchmark 2015

²² We combineren het huurdersoordeel gemeten in 2015 met de bedrijfslasten over 2014. Op deze manier gebruiken we voor beide bouwstenen de meest recente cijfers.

In figuur 6-1 is de verdeling van benchmarkposities naar grootteklassen te zien. Kleinere corporaties behoren vaker tot de koplopers of de groep daarachter dan grote corporaties. 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. In de ActiZ-benchmark (organisaties voor verpleging, verzorging en thuiszorg) is bijvoorbeeld te zien dat steeds meer grote zorgorganisaties na het treffen van verbetermaatregelen tot de voorste gelederen in de benchmark gaan behoren. Dat ook grote corporaties al met deze inhaalslag zijn begonnen, blijkt uit het feit dat zij van alle corporaties hun bedrijfslasten het meest hebben verlaagd, en daarom niet meer de grootteklasse zijn met de hoogste bedrijfslasten.

Figuur 6-1: Benchmarkpositie per grootteklasse 2015

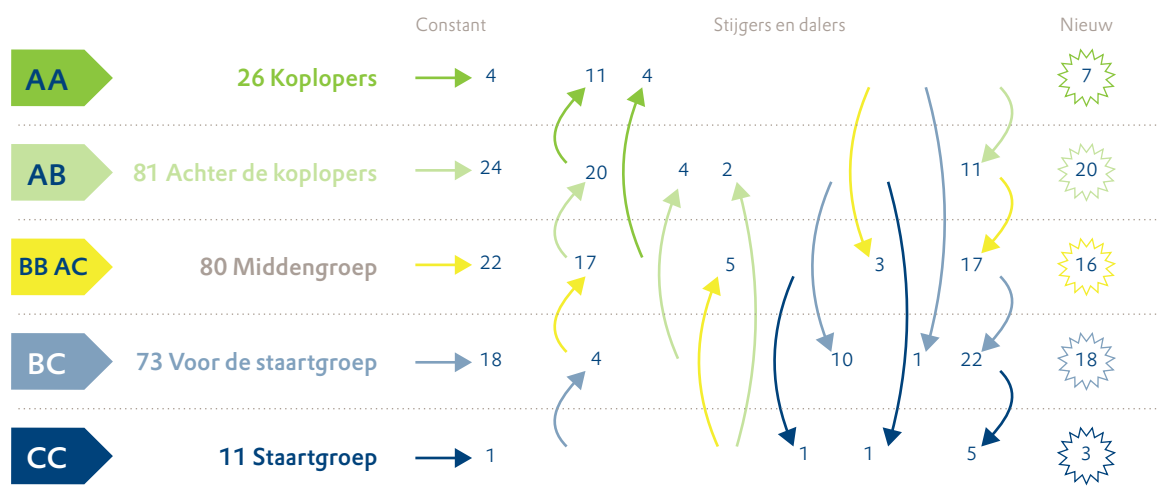


Bron: Aedes-benchmark 2015

N = 271 corporaties

Omdat de benchmarkposities in beide edities van de Aedes-benchmark zijn gebaseerd op het Huurdersoordeel en de Bedrijfslasten, is het mogelijk om na te gaan in hoeverre corporaties die beide jaren hebben deelgenomen, van positie zijn veranderd. Het blijkt dat grofweg een derde in positie is gestegen, een derde niet van positie is veranderd (waarvan vier corporaties in beide jaren koploper), en eveneens een derde in positie is gedaald. 15 corporaties zijn erin geslaagd twee of zelfs drie benchmarkposities te stijgen, en 16 zijn twee of drie posities gedaald, zoals in de figuur hierna wordt getoond. Er bevindt zich geen enkele corporatie uit de grootteklasse XL in klasse A van het huurdersoordeel en er is niet meer dan één XL-corporatie ten opzichte van vorig jaar een klasse gestegen.

Figuur 6-2: Ontwikkelingen benchmarkposities 2014 – 2015



Bron: Aedes-benchmark 2015

N = 271 corporaties

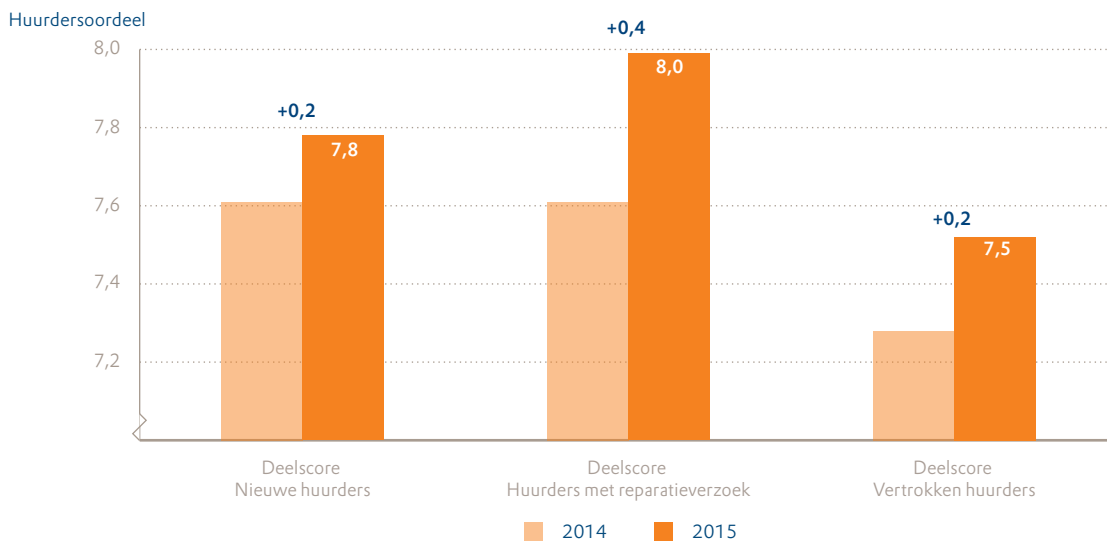
6.2 SECTOR REALISEERT VERBETERINGEN

In eerdere hoofdstukken is al aangegeven dat de sector op zowel het huurdersoordeel als de bedrijfslasten haar prestaties heeft verbeterd: het huurdersoordeel is met 0,1 gestegen en de beïnvloedbare bedrijfslasten zijn met 5 procent omlaag gebracht.

Figuur 6-3 laat zien hoe de drie deelscores van het Huurdersoordeel onder de koplopers verder zijn verbeterd. Zo is de deelscore Huurders met een reparatieverzoek onder de koplopers gestegen van 7,8 naar 8,1. De deelscore Nieuwe huurders is 0,5 hoger dan de sector, de deelscore Huurders met een reparatieverzoek 0,7 en de deelscore Vertrokken huurders 0,4. Koplopers hebben dus vooral hun dienstverlening op het gebied van reparatie beter op orde.

Maar er zijn meer voorbeelden van prestatieverbetering. Zo zijn de huurders van de 26 koplopers in 2015 positiever dan de huurders van de 16 koplopers in 2014: 7,9 tegen 7,7. De sector brengt dus niet alleen het gemiddelde, maar ook het ambitieniveau omhoog.

Figuur 6-3: Huurdersoordeel koplopers 2014 en 2015



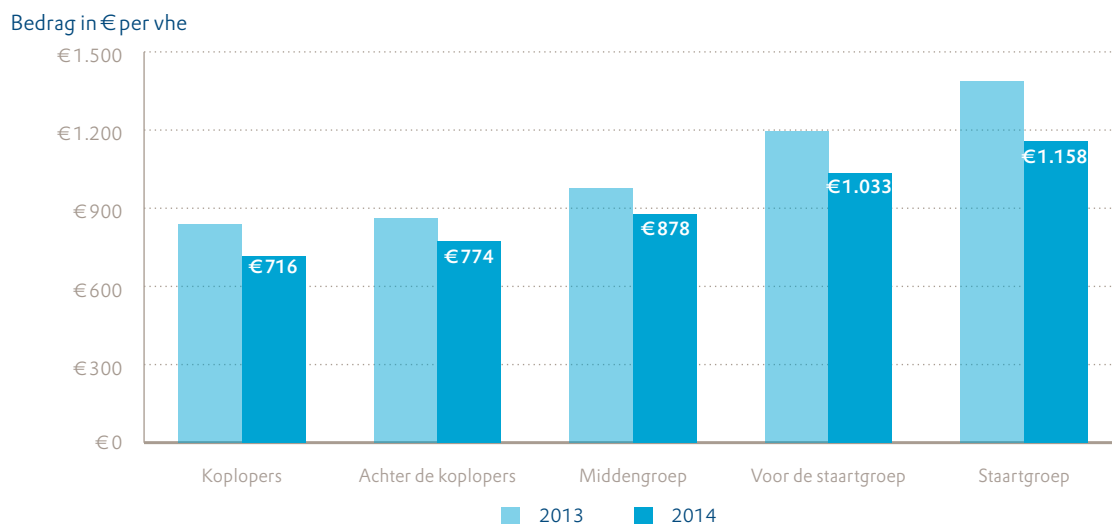
Bron: Aedes-benchmark 2014-2015

2014 N = 24, 2015 N = 26 corporaties

Goed nieuws is ten slotte ook dat corporaties die in de achterhoede van de benchmarkposities zijn ingedeeld, hun bedrijfslasten het meeste hebben gereduceerd. Corporaties in de staartgroep hebben hun bedrijfslasten met 230 euro verminderd (van 1.388 euro naar 1.158 euro²³). De staartgroep heeft de bedrijfslasten dus bijna tweemaal zoveel lager weten te brengen dan de koplopersgroep. Hierdoor worden de verschillen binnen de sector verkleind.

²³ Cijfers inclusief effect van verbeterde datakwaliteit.

Figuur 6-4: Ontwikkeling bedrijfslasten per benchmarkpositie



Bron: Aedes-benchmark 2014-2015

2013 N = 205, 2014 N = 271 corporaties

6.3 AAN DE SLAG MET DE BENCHMARKRESULTATEN

Corporaties krijgen door de benchmark extra stuur- en managementinformatie waarmee zij hun bedrijfsvoering en beleid kunnen verbeteren. De benchmark biedt corporaties handvatten om te leren van andere corporaties. Aedes stimuleert dit door het organiseren van zogenaamde benchlearningbijeenkomsten. Het afgelopen jaar hebben ruim 200 corporaties hieraan deelgenomen. Tijdens de bijeenkomsten is nader ingegaan op de uitkomsten van de benchmark en zijn verschillen tussen corporaties inzichtelijk gemaakt. Hierbij is de koppeling gemaakt tussen de benchmarkresultaten en het corporatiebeleid. Dit heeft belangrijke inzichten opgeleverd voor corporaties die hiermee zelf, of samen met andere corporaties, aan de slag zijn gegaan om zich verder te verbeteren.

Daarnaast biedt het Corporatie Benchmark Centrum (CBC) corporaties de mogelijkheid om diepgaand de eigen resultaten te analyseren en te vergelijken met andere corporaties. Dit geeft extra inzichten die corporaties gebruiken voor aanscherping van eigen keuzes.

De benchmark maakt de eerste contouren van een bestuurlijk afwegingskader zichtbaar. De nieuw toegevoegde bouwsteen Maatschappij en het prestatieveld Onderhoud geven nog meer inzicht in prestaties van corporaties en zijn bovendien een goede basis voor het gesprek met stakeholders.

In 2016 gaat Aedes verder met de doorontwikkeling van de benchmark om te komen tot een instrument dat sectorbreed wordt toegepast en dat corporaties nog beter inzicht geeft in hun prestaties en de mogelijkheden biedt om hierop (bij) te sturen.

MITROS:

'OOK ZONDER COMPLETE CIJFERS VALT ER AL VEEL TE LEREN'

Controller Bauke Leeman van Mitros houdt zich al vijf jaar bezig met benchmarking. Hij is ook betrokken bij de Aedes-benchmark. Na de eerste editie van de benchmark nam de corporatie deel aan een benchlearningbijeenkomst van grote corporaties.

'Mitros scoorde in de Aedes-benchmark 2014 CC en zat daarmee in de zogeheten staartgroep. Dat is natuurlijk niet wenselijk. Uit eerste gesprekken met vergelijkbare corporaties leerden we dat we op bepaalde punten zuiniger kunnen zijn. Zo bieden sommige corporaties hun medewerkers in werkfaciliteiten alleen de basics. Wij investeren redelijk veel in ICT. Ik kan me voorstellen dat andere corporaties zich misschien afvragen of zij al haar personeel iPads moeten geven. Ook zijn andere corporaties soms wat "harder" richting de huurders. Maar dat heeft in veel gevallen weer effect op hun tevredenheid.'

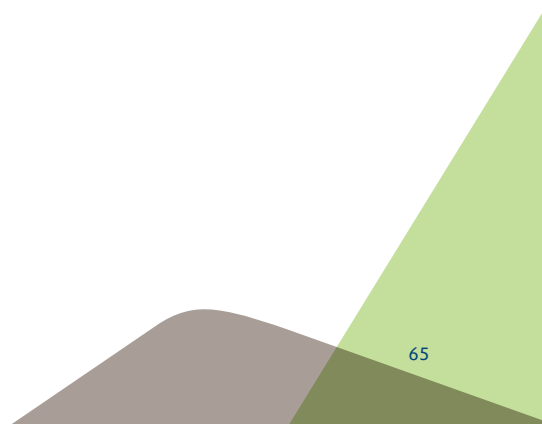
Ruis

'Door de resultaten te bespreken merkten we dat ook ruisfactoren een rol spelen. Zo scoorden wij lager op de opbrengsten. Bij enkele corporaties bleken hun lagere beheerlasten deels te komen door incidentele verkopen van een deelneming, wat veel geld opleverde. Op dat gebied kun je niet echt iets leren van een andere corporatie; dit zijn incidentele inkomsten. Daarom heb ik voorgesteld dit onderdeel bij de ruisfactoren op te nemen.'

'Benchlearning staat in onze branche nog echt in de kinderschoenen. Maar doordat we al langer aan benchmarking doen hebben we toch al beter zicht op hoe we het doen en waardoor dat komt. In de Aedes-benchmark van dit jaar scoren we hoger dan vorig jaar, door een reorganisatie en bezuinigingen. Maar we weten ook dat dat deels komt door incidentele voordelen in 2014. Zo kregen we geld van onze verzekeraar en kregen we BTW terug. In 2015 hebben we minder van dat soort voordelen, dus we weten al dat de score volgend jaar waarschijnlijk slechter is.'

In ontwikkeling

'Totdat de Aedes-benchmark helemaal ontwikkeld is en de cijfers echt een-op-een vergelijkbaar zijn, moeten we met zijn allen niet te krampachtig omgaan met slechte resultaten. De Aedes-benchmark is in ontwikkeling en dat duurt vast nog een jaar of twee. Maar ook zonder compleet vergelijkbare cijfers kun je al veel van elkaar leren. Nu al aan de slag gaan met benchlearning biedt kansen voor de organisatie.'

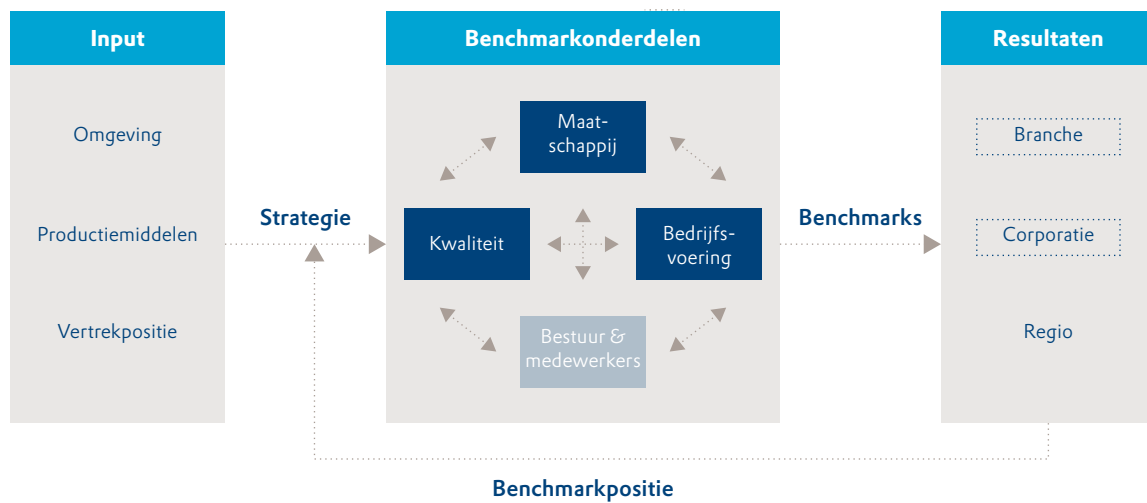




BIJLAGEN

A. CONCEPTUEEL MODEL AEDES-BENCHMARK

Figuur A-1: Conceptueel benchmarkmodel Aedes-benchmark



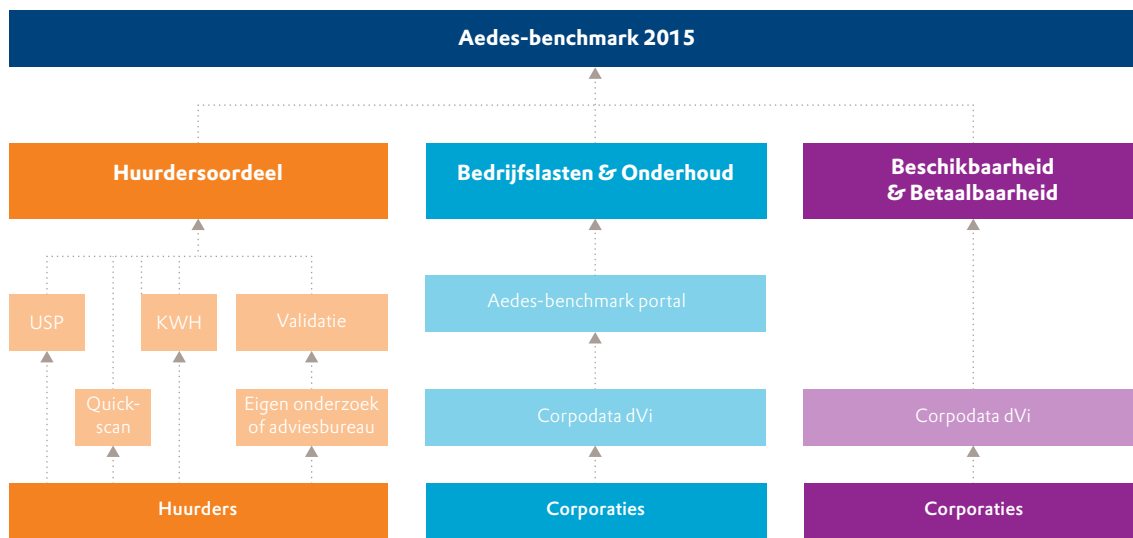
Bron: Aedes-benchmark 2015

B. TOELICHTING OP DE METHODIEK

Schematisch overzicht methodiek prestatievelden

In onderstaand figuur B-1 is schematisch weergegeven welke data en methodiek gebruikt is om te komen tot de benchmarkresultaten voor de verschillende prestatievelden.

Figuur B-1: Schematisch overzicht methodiek en data



Bouwsteen Kwaliteit: Huurdersoordeel

De data voor het Huurdersoordeel zijn op vier manieren verzameld:

- via onderzoeken uitgevoerd door KWH;
- via onderzoeken uitgevoerd door USP;
- via onderzoeken uitgevoerd door andere onderzoeksbureaus of corporaties zelf, die voor gebruik in de Aedes-benchmark gevalideerd zijn onder toezicht van Commissie Kwaliteitsverklaringen. Deze onafhankelijke commissie controleert of de resultaten van de onderzoeken op een betrouwbare manier tot stand zijn gekomen;
- via een quickscan indien de corporatie geen huurdersonderzoek beschikbaar had.

De totaalscore voor het Huurdersoordeel wordt gevormd door onderstaande drie deelscores. Deze drie deelscores kennen een onderlinge geweging in het totale huurdersoordeel:

- Nieuwe huurders – oordeel over dienstverlening bij het betrekken van de woning: 25 procent;
- Huurders met een reparatieverzoek – oordeel over dienstverlening bij reparaties: 55 procent;
- Vertrokken huurders – oordeel over dienstverlening bij het opzeggen van de huur en het achterlaten van de woning: 20 procent.

De deelscores en onderliggende indicatoren zijn grotendeels hetzelfde als in 2014. Voor planmatig onderhoud is er een nieuwe indicator toegevoegd: oordeel over dienstverlening bij onderhoud.

Daarnaast zijn er twee aanvullende indicatoren toegevoegd ten behoeve van analyses in het brancherapport: oordeel over de kwaliteit van de buurt en de verhuiscgenigheid.

Bouwsteen Bedrijfsvoering: Bedrijfslasten

De data voor de Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per vhe zijn conform de vorige Aedes-benchmark als volgt verzameld:

- De dVi-cijfers van de corporaties (die daarvoor door middel van een vinkje toestemming hebben gegeven) zijn ingelezen in de benchmarkdatabase. Corporaties die geen vinkje hebben gezet, hebben deze dVi-gegevens zelf in de benchmarkportal ingevuld.
- Via de benchmarkportal zijn de ruisfactoren en de verklarende variabelen bij de deelnemers opgevraagd. Als leidraad hiervoor is een toerekeningschema met toelichting beschikbaar gesteld.
- Ten behoeve van maximaal betrouwbare data zijn validatiegrenzen op de benchmarkportal ingebouwd en is achteraf op de uitkomsten nog een validatieprotocol toegepast. Indien nodig is aanvullend contact opgenomen met corporaties.
- Door het invullen van de ruisfactoren en niet-beïnvloedbare bedrijfslasten (heffingen en belastingen) worden de oorspronkelijke data uit de dVi geharmoniseerd en daarmee onderling vergelijkbaar gemaakt.

De definitie van Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per vhe is gelijk aan die van voorgaand jaar. Wel is door aanscherping van de onderliggende definities, het toevoegen van een aantal ruisfactoren en vooral het toerekeningschema met bijbehorende toelichting, de allocatie van de kosten zuiverder geweest. Daardoor is de kwaliteit van de data in de Aedes-benchmark verbeterd.

Een aantal corporaties heeft na toepassing van de ruisfactoren op verslagjaar 2014 geconstateerd dat zij met het huidige inzicht de data over het vorige verslagjaar, 2013, anders zouden hebben ingevuld. Om de bruikbaarheid van de benchmarkresultaten en het inzicht in de trend te optimaliseren, kregen zij de gelegenheid om via de benchmarkportal de data over 2013 voor intern gebruik alsnog te completeren of te verbeteren.

Na het opvragen van de data is besloten om de verklarende variabelen *Kosten VOV-portefeuille* (zowel opgenomen onder de personeelskosten als onder de overige bedrijfslasten) ook als ruisfactor aan te merken, ter verdere aanscherping van de datakwaliteit. De Kosten VOV-portefeuille zijn als gevolg van dit besluit in mindering gebracht op de Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per vhe. In het rekeningschema is dit verwerkt. Voor een beperkt aantal corporaties wijken de cijfers op de website hierdoor (marginaal) af van die in de invulportal.

Bouwsteen Bedrijfsvoering: Onderhoud - instandhoudingskosten

Evenals de data voor de bedrijfslasten zijn de data voor de instandhouding gebaseerd op de dVi-cijfers en de door corporaties aangeleverde cijfers inzake de ruisfactoren. Om te komen tot de Geharmoniseerde netto instandhouding zijn drie stappen doorlopen:

- De voor onderhoud relevante data uit dVi zijn met goedkeuring van de deelnemende corporatie in de portal ingelezen. Het betreft gegevens uit de winst-en-verliesrekening als startpositie, de zogenoemde *niet-geharmoniseerde onderhoudskosten*;
- Aan de hand van het eerdergenoemde toerekeningschema, worden via het invullen van zogenaamde ruisfactoren de data geharmoniseerd ten behoeve van de onderlinge vergelijkbaarheid. Dit zijn de *geharmoniseerde onderhoudskosten*;

- Aan de geharmoniseerde onderhoudskosten per onderhoudstype (reparatie- en mutatieonderhoud en planmatig onderhoud) worden op basis van de gegevens in dVi, investeringen toegeschreven voor instandhouding van de bestaande voorraad, inclusief woningverbetering en vernieuwbouw, exclusief nieuwbouw en energetische maatregelen (labelsprong).

Het planmatig onderhoud vergt in het komende jaar een nadere aanscherping van de definities. De dVi-definities blijken geen rekening te houden met de 'vernieuwbouw' van woningen. Daardoor hebben sommige corporaties vernieuwbouwkosten ingedeeld bij het planmatig onderhoud en andere niet. Om die reden zijn de cijfers minder goed vergelijkbaar.

Bouwsteen Maatschappij: Beschikbaarheid & betaalbaarheid

Het onderdeel Maatschappij, vooralsnog geoperationaliseerd als Beschikbaarheid & betaalbaarheid, is dit jaar nieuw in de Aedes-benchmark.

Het percentage huurverhoging zegt iets over de middellange termijn waarop de corporatie de betaalbaarheid kan beïnvloeden. Het gaat om de gemiddelde huurverhoging van de DAEB-huurwoonegelegenheden. Deze informatie komt uit de dVi en is exclusief huurharmonisatie.

Het percentage van de ontwikkeling van de betaalbare woningvoorraad zegt iets over de lange termijn waarop de corporatie de betaalbaarheid kan beïnvloeden. Dit betreft de jaarlijkse verandering van het aantal huurwoonegelegenheden met een huur tot de aftoppingsgrensverhoging. Deze informatie komt uit de dVi.

De gegevens om de deelscores te kunnen meten, zijn afkomstig uit de dVi en dPi 2014. Corporaties hebben voor deze bouwsteen geen aanvullende gegevens aangeleverd.

In aanvulling hierop is betaalbaarheid ook te operationaliseren door middel van een toewijzingsscore. Deze score gaat in op de mate waarin een corporatie woningen toewijst aan de doelgroep. Deze score is dit jaar nog in ontwikkeling.

Verklarende variabelen

Om de benchmark in het juiste sectorperspectief 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 stedelijkheid van het werkgebied en de ouderdom van het bezit. Door het in beeld brengen van relevante variabelen ontstaat een eerste inzicht in het afwegingskader van bestuurders.

In de Aedes-benchmark wordt in 2015 gebruikgemaakt van drie verklarende variabelen:

- grootteklasse;
- verstedelijkingsklasse;
- financiële spankracht.

Grootteklasse van corporaties

De grootteklasse is gebaseerd op het aantal gewogen 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 2014 en 2015

Verstedelijkingsklasse

De verstedelijkingsklassen geeft de mate van verstedelijking 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
Omgevingsadressendichtheid	< 500	500 - 1000	1.000 – 1.500	1.500 – 2.500	> 2.500

Bron: Aedes-benchmark 2014 en 2015

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 een relevant perspectief voor het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. Daarom is de financiële spankracht van corporaties in 2015 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.

In de benchmark zijn alleen de cijfers gebruikt van de 297 corporaties die hiervoor aan het WSW toestemming hebben verleend. De corporaties hebben zelf geen aanvullende gegevens aangeleverd. Voor volgend jaar is het WSW voornemens een nieuwe methodiek te hanteren voor het meten van de financiële positie van corporaties. Aedes volgt deze ontwikkeling nauwgezet en wil deze methodiek en de uitkomsten hiervan zoveel mogelijk benutten voor de benchmark.

Figuur B-2: Indicatoren financiële spankracht



Bron: WSW & Aedes-benchmark 2015

Interest Coverage Ratio:	Mate waarin uit operationele kasstromen rentelasten kunnen worden voldaan
Debt Service Coverage Ratio:	Mate waarin uit operationele kasstromen rente en aflossingen kunnen worden voldaan
Loan to Value:	Mate waarin vastgoed extern is gefinancierd
Solvabiliteit:	Eigen vermogen ten opzichte van totaalvermogen: weerstandsvermogen voor onverwachte omstandigheden.

Om corporaties een eerste inzicht te bieden in hun financiële spankracht als mogelijk verklarende factor 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.

C. SAMENSTELLING KLANKBORDGROEP EN WERKGROEPEN

Klankbordgroep

Liesbeth van Asten	Rentree
Liesbeth van Beek-Bouw	WSG
Mieke van den Berg	Woningstichting Eigen Haard
Lex de Boer	Stichting Lefier
Alex Bonnema	Stichting Elkien
Karel Boonen	Stichting WoonGoed 2-Duizend
Ber Bosveld	Stichting Ymere
Cees van Boven	Stichting Parteon
Marc Eggermont	Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl
Richard Feenstra	Stichting Woonstad Rotterdam
Rein Hagenaars	Wonen Noordwest Friesland
Maud Hoezen	Mitros
Arjen Jongstra	Woningstichting Barneveld
Kees van Kampen	Vallei Wonen
Nico Overdevest	Woningstichting Rochdale
Arnold Pureveen	Stichting de Alliantie
Robert de Ridder	Stichting Clavis
Yvonne Roghair	Stichting Ymere
Richard Sitton	Woonbron
Robbert Waltmann	Woningstichting Den Helder
Dirk Jan van der Zeep	Stichting Portaal
Anton Zuure	Stichting Woonzorg Nederland

Werkgroep Bedrijfslasten en Onderhoud (Bouwsteen Bedrijfsvoering)

Miranda Berenpas	deltaWonen
Lorenzo Blok	Woonzorg Nederland
Ruud van der Borgh	Stichting Wonen Zuid
Gerrit Bos	Domesta
Hans van den Bos	Stichting Woonstede
Jan Dunning	Stichting Accolade
Mohamed El Hessaini	Stichting de Alliantie
Evelyne Engels	Rentree
Arjan Frerichs	Stichting Velison Wonen
Hans Geerts	Woningstichting Volksbelang
Roel Giezen	Stichting Ymere
B. Goeij	Mitros
Ronald Hamakers	Stichting Vestia
Peter Heerens	Waterweg Wonen
Gerard de Heide	Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam
Danielle Heijnen	Stichting Actium
Frank Hensgens	Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl
Marielle de Jonge	Stichting Woonstad Rotterdam
Stephan Kohler	Stichting de Alliantie
Tanja Liebers	Woningbouwvereniging Bergopwaarts

Arie Loopik	Woningstichting Barneveld
Ruben Luttikholt	Mitros
Ad Menting	Bouwvereniging Woningbelang
Jeroen Mous	Woningstichting Rochdale
Peter Nuytens	Stichting Woonveste
Sjoerd Jan Oord	Wonen Noordwest Friesland
Pim Peels	Stichting Woonwijze
Frank Raymakers	Woonpartners Midden-Holland
Robert Seegers	Woningstichting Eigen Haard
Ronald Severin	Stichting Woonstad Rotterdam
Jan Taat	Stichting Ymere
Stephan Theunissen	Wonen Limburg
Henk Tuijl	Stichting Vestia
Sander Uiterwaal	Stichting Havensteder
Mark Veerman	Stichting Portaal
Mark van Vliet	Woningstichting Volksbelang
Thaco Weertman	Stichting Woonbedrijf ieder1
Ron Willems	Stichting Bo-Ex '91

Werkgroep Huurdersoordeel (Bouwsteen Kwaliteit)

Bobbie Beest	Stichting Woonstad Rotterdam
Marino Blommers	Stichting Havensteder
Yvonne Bouman	Stichting wonenCentraal
Maurice Caniels	Stichting Portaal
Mathijs van Dam	Woningstichting Rochdale
Jos Dekker	Pré Wonen
Marcel van Dijk	Stichting Woonlinie
Bertho Eding	Stichting Woonpalet Zeewolde
Gerdien van der Ent	Woningstichting GoedeStede
Maureen van Esch	Mitros
Astrid Fakkert	Woningstichting SallandWonen
Thijs van Geenen	Woonstichting 'thuis
Willem Jan Harleman	Stichting de Alliantie
Peter Heerens	Waterweg Wonen
Marieke Heilbron	Woningstichting Leusden
Carla Hilberink	Stichting Woonstede
Pim Hogenboom	Woningstichting Eigen Haard
Annette Jansen	Stichting Vestia
Addy van der Knaap	Stichting Havensteder
Chantal Kommeren-Strijbosch	Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl
Christiaan Kriek	Woningbouwvereniging De Sleutels
Wilona Kuiphof	Woonstichting De Key
Jos van Liebergen	Stichting Mooiland
Rob Meijrink	Stichting GroenWest
Gerrolt Ooijman	Stichting Wonion
Yuri Oord	Woningstichting Eigen Haard
Hilja Schuring	Stichting De Huismeesters
Sabine Vijge	Rentree

Rini Vunderink
Corien Weele
Ron Willems
Wim Zaal
Erwin Zwijnenburg

Wonen Limburg
Stichting WonenBreborg
Stichting Bo-Ex '91
Stichting Stadlander
Woonbron

Werkgroep Beschikbaarheid & betaalbaarheid (Bouwsteen Maatschappij)

Judith Adema	Stichting Lefier
Pascale Bartels	TIWOS, Tilburgse Woonstichting
Jaap Boekholt	Woningstichting De Volmacht
Nicole de Bruijn	Wonen Noordwest Friesland
Ronald Camstra	Mitros
Mathijs van Dam	Woningstichting Rochdale
Dik Gersen	Oosterpoort Wooncombinatie
Pim Hogenboom	Woningstichting Eigen Haard
Yuri Oord	Woningstichting Eigen Haard
Stella van Veen	Stichting Dunavie
Maarten Vos	Stichting Vidomes
Ron Willems	Stichting Bo-Ex '91
Hanneke Wilms	Stichting Dudok Wonen

© november 2015, Den Haag
Aedes vereniging van woningcorporaties
Postbus 93121
2509 AC DEN HAAG
(088) 233 37 00

In samenwerking met PwC, KWH, ABF Research en USP

Eindredactie en productiebegeleiding: Aedes, afdeling Communicatie

Foto's: Frank Groeliken (omslag, p. 12, p. 58),
Simone-Michelle de Blouw (p. 18), Franco Gori (p. 28),
Babet Hogervorst (p. 38), Marcel van den Bergh (p. 48)

Vormgeving: Platform P

