



GROTE STAP GEZET, WERELD TE WINNEN

RAPPORTAGE AEDES-BENCHMARK 2014

vereniging van
woningcorporaties



VOORAF

In uw handen heeft u de resultaten van de eerste Aedes-benchmark. Corporaties werken hard aan efficiëntie en willen hun financiële middelen op de juiste wijze inzetten; een voorwaarde om onze maatschappelijke doelstelling goed te kunnen blijven vervullen en om aan de verwachtingen van de maatschappij en de politiek te kunnen voldoen. Dat is de belangrijkste reden dat Aedes afgelopen jaar het initiatief nam om samen met PwC, KWH en USP deze benchmark te ontwikkelen.

Benchmarken is geen nieuw fenomeen in de corporatiebranche. Veel corporaties vergelijken al langere tijd hun prestaties met die van andere corporaties, bijvoorbeeld met de online benchmarktool van het Corporatie Benchmark Centrum (CBC). Maar de grote verschillen in definities stonden tot nu toe vergelijken en van elkaar leren in de weg. We hebben met deze Aedes-benchmark nu een belangrijk begin gemaakt met het harmoniseren van gegevens, ook dankzij de grote betrokkenheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken, het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Corporaties droegen hieraan in sterke mate bij door extra gegevens te leveren, waarmee we meer zicht krijgen op de post bedrijfslasten. Met deze grote stap hebben we de randvoorwaarden gecreëerd voor vergelijken en leren.

Deze eerste editie noemen we een nulmeting. De verdere ontwikkeling is een groeimodel en zal zo'n drie jaar beslaan. In deze eerste editie tonen we prestaties van woningcorporaties in 2013 op twee belangrijke thema's: de tevredenheid van de huurders en de bedrijfsvoering. De komende jaren voegen we steeds meer relevante indicatoren toe. Juist de combinatie van harde cijfers met 'zachte' informatie over huurdersoordelen, biedt corporaties en de buitenwereld inzicht in de inzet van middelen en het resultaat daarvan. Het toont dat we ernst maken met transparantie en bereid zijn om te leren en te verbeteren. En dat geldt niet alleen voor leden van Aedes; ook corporaties die geen lid zijn leverden data. Dat maakt dat we met recht kunnen stellen dat deze benchmark de hele corporatiesector behelst. Een ander belangrijk onderdeel van dit groeimodel behelst het eenduidig maken van de data.

In de analyse van de bedrijfsgegevens is maar liefst 94 procent van alle verhuureenheden meegenomen. Wij zijn verheugd dat aan beide onderdelen (Bedrijfsvoering en Kwaliteit) 205 corporaties (met 79 procent van alle verhuureenheden in Nederland) hebben deelgenomen: zowel grote als kleinere corporaties, verspreid over het hele land. De verschillen in de scores geven in alle grootteklassen aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

De titel van deze rapportage is niet voor niets gekozen. Een grote belangrijke eerste stap hebben we gezet. De resultaten tonen dat we nog een wereld te winnen hebben. Aedes zal komende jaren alles doen om corporaties te ondersteunen zodat ze van elkaar kunnen leren om zo hun prestaties te verbeteren. Zodat ze kunnen blijven zorgen voor goed en betaalbaar wonen in leefbare buurten.

Namens het bestuur Aedes,

Marc Calon
voorzitter

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	7
INTRODUCTIE	13
DEEL 1: DE AEDES-BENCHMARK	
1. DE AEDES-BENCHMARK IN BEDRIJF	17
1.1. Het benchmarkmodel: informatie voor verbeteren van prestaties	17
1.2. Deelname aan de Aedes-benchmark: 79 procent van alle verhuureenheden integraal afgedekt	18
1.3. Doorsnedes: omvang en verstedelijking	19
DEEL 2: HUURDERSOORDEEL	
2. RUIM 144.000 HUURDERS SPREKEN ZICH UIT OVER KWALITEIT VAN DE DIENSTVERLENING	21
2.1. Huurdersoordeel in beeld gebracht door combinatie van onderzoeken	21
2.2. Huurdersoordeel op basis van oordeel over belangrijkste processen	22
3. HUURDERSOORDEEL WONINGCORPORATIES 7,3; OP ONDERDELEN VERBETERING MOGELIJK	23
3.1. Gemiddeld huurdersoordeel 7,3, deelscores variëren van 7,1 tot 7,3	23
3.2. Een op de vijf huurders niet echt tevreden	23
3.3. Goede praktijkvoorbeelden Huurdersoordeel leggen basis voor benchlearning	24
3.4. Goede praktijkvoorbeelden in alle grootteklassen aanwezig	25
3.5. Wat kan de branche leren van de corporaties die hoog scoren?	26
3.6. Scores verdiepende indicatoren lopen fors uiteen	27
3.7. Achtergrondkenmerken beïnvloeden huurdersoordeel	28
4. AANVULLENDE INVALSHOEKEN KLEUREN HUURDERSOORDEEL NADER IN	29
4.1. Kwaliteit van de woning houdt sterk verband met het huurdersoordeel over de dienstverlening	29
4.2. Huurder geeft een 7,2 voor contact met de corporatie	30
4.3. Net Promoter Score varieert van -56 tot +35	31
4.4. Customer Effort Score: kleine middengroep	33
DEEL 3: BEDRIJFSLASTEN	
5. IN DRIE STAPPEN NAAR VERGELIJKBARE BEDRIJFSLASTEN	35
Stap 1 Definitie van bedrijfslasten voor de Aedes-benchmark	35
Stap 2 Vaststellen ruisfactoren die vergelijkbaarheid bedrijfslasten ondermijnen	35
Stap 3 Vaststellen door corporaties niet te beïnvloeden bedrijfslasten	36

6. DALING BEDRIJFSLASTEN IN 2013 INGEZET	38
6.1. Vertrekpunt: netto bedrijfslasten vanuit winst- en verliesrekening corporaties	38
6.2. Ruisfactoren raken een kwart van de bedrijfslasten	38
6.3. Een derde van de bedrijfslasten 2013 door corporaties niet te beïnvloeden	40
6.4. Ontwikkeling van de bedrijfslasten	41
7. EERSTE AANKNOPINGSPUNTEN VOOR VERMINDERING BEDRIJFSLASTEN DOOR AEDES-BENCHMARK	42
7.1. Gemiddelde bedrijfslasten per vhe zijn 1.035 euro, spreiding is fors	42
7.2. Hoogste bedrijfslasten in matig stedelijke gebieden	43
7.3. Bedrijfslasten verschillen per grootteklasse	43
7.4. Opbouw bedrijfslasten biedt eerste inzicht in stuurvariabelen	44
7.5. Specifieke verklarende variabelen plaatsen benchmarkuitkomsten in perspectief	45
8. ALLE GROOTTEKLASSEN VERTEGENWOORDIGD IN VOORHOEDE AEDES-BENCHMARK	47
8.1. Benchmarkposities: een indeling in klassen	47
8.2. De eerste ronde van de Aedes-benchmark heeft 16 koplopers	47
8.3. Kenmerken koplopers	49
BIJLAGEN	
A. Datasets huurdersoordeel 2013-2014	51
B. Weging verhuureenheden	52
C. Matrix benchmarkposities	53
D. Samenstelling stuurgroep, klankbordgroep en werkgroepen	54

SAMENVATTING

Aedes heeft het initiatief genomen om tot een meerdimensionale benchmark voor de branche te komen mede op basis van het Corporatie Benchmark Centrum (CBC). Een belangrijke voorwaarde voor een effectieve benchmark is de beschikbaarheid van eenduidige en herkenbare vergelijkingscijfers. Tot nu toe waren die nog niet breed beschikbaar. Via een meerjarengroeimodel wordt gewerkt aan een solide benchmark voor de sector. In eerste instantie zijn nu de onderdelen Kwaliteit en Bedrijfsvoering indicatief uitgewerkt. Door een bundeling van krachten is het gelukt om voor de eerste twee onderdelen gegevens te verzamelen en indicatief vergelijkbaar te maken. Corporaties laten hiermee zien dat zij bereid zijn om de eigen prestaties te meten en verbeteracties in te zetten waar dat nodig is.

Transparantie en het verbeteren van de efficiëntie in de woningcorporatiebranche zijn immers noodzakelijk voor de maatschappelijke legitimatie van de branche. Met het stimuleren van benchlearning – het van elkaar leren op basis van benchmarkgegevens – beoogt Aedes dit traject te ondersteunen. Corporaties zijn hard bezig met verbeteracties en de benchmark kan daarbij helpen. Via deze rapportage draagt Aedes hieraan bovendien bij door harde cijfers over de prestaties van corporaties te publiceren.

AEDES-BENCHMARK START MET ONDERDELEN KWALITEIT EN BEDRIJFSVOERING

De Aedes-benchmark omvat meerdere onderdelen. In deze eerste ronde zijn we zoals gezegd met twee onderdelen begonnen, te weten: Kwaliteit (geoperationaliseerd als het Huurdersoordeel) en Bedrijfsvoering (in dit eerste jaar de bedrijfslasten).

De benchmark is in opdracht van en in samenwerking met Aedes uitgevoerd door PwC en het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) in samenwerking met USP Marketing Consultancy bv. KWH en USP hebben het onderdeel Kwaliteit uitgevoerd, PwC heeft – naast Aedes – een gedeelte van het programmamanagement op zich genomen en het benchmarkonderdeel Bedrijfsvoering uitgevoerd.

GROTE BETROKKENHEID, MASSALE DEELNAME

Corporaties en stakeholders voelen zich zeer betrokken bij de nieuwe Aedes-benchmark, zo is gebleken. Individuele corporaties hebben niet alleen in groten getale deelgenomen aan het benchmarkonderzoek, ze hebben ook in de klankbordgroep, in werkgroepen en met suggesties aan de helpdesk intensief meegewerkt aan de opzet en inrichting van deze benchmark. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft mede de impuls gegeven voor het initiatief tot de benchmark. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en opnieuw het ministerie hebben een onmisbare bijdrage geleverd door mee te denken over de opzet van de benchmark; die betrokkenheid heeft bovendien gezorgd voor draagvlak onder deze belangrijke belanghouders.

De massale deelname van corporaties – zowel Aedes-leden als niet aangesloten corporaties – geeft aan hoezeer het ook de corporaties ernst is. De cijfers in dit rapport zijn gebaseerd op de gegevens van maar liefst 312 corporaties die aan een of beide onderdelen van de benchmark hebben meegewerkt¹, dat is 85 procent van alle corporaties in Nederland. De deelname van

¹ Na de analyse van de cijfers van deze 312 corporaties, zijn van een aantal andere corporaties nog gegevens binnengekomen. Deze zijn niet meer meegenomen in de analyse van deze benchmark.

de allerkleinste corporaties blijft achter, de grote corporaties hebben allemaal deelgenomen. Van de 2,4 miljoen verhuureenheden (vhe's) in Nederland is 82 procent afgedekt door de deelnemers aan het onderdeel Kwaliteit; voor het onderdeel Bedrijfsvoering is dit zelfs 94 procent. Aan beide onderdelen hebben 205 corporaties (met 79 procent van alle vhe's in Nederland) meegewerkt.

Wat we nu presenteren is een eerste meting die in de komende jaren nog aangescherpt en verdiept moet worden. De komende maanden gaat Aedes aan de slag met de uitkomsten door benchlearning verder te stimuleren en door leden te ondersteunen bij het onderling delen van hun goede praktijkvoorbeelden.

HUURDERSOORDEEL GEMIDDELD 7,3; OP ONDERDELEN VERBETERING NODIG

KWH en USP hebben voor het in kaart brengen van het huurdersoordeel hun actuele en onderling vergelijkbare meetresultaten samengevoegd. Hiermee is voor het eerst een indicatief sectorbreed inzicht ontstaan in het huurdersoordeel. Daarnaast heeft Aedes een quick scan aangeboden aan leden die niet over recente meetresultaten via KWH of USP beschikken. Die quick scan is ontwikkeld met inbreng van corporaties. Het is de bedoeling om deze quick scan de komende jaren uit te bouwen tot een robuust meetinstrument voor het huurdersoordeel. Enkele corporaties hebben deelgenomen met meetresultaten die via andere bureaus waren verkregen. Alle corporaties die meedoen vertegenwoordigen 82 procent van alle vhe's in de branche. Onder deze corporaties is het oordeel van ruim 144.000 huurders verzameld. Het gaat dus om grote aantallen.

Het gemiddelde huurdersoordeel over de dienstverlening van corporaties is 7,3 en heeft als gevolg van de integratie van bestaande meetinstrumenten een bandbreedte van 0,2 punt. Dat is boven het huurdersoordeel 7 dat KWH als algemene minimumnorm hanteert in hun kwaliteitslabel. Aedes onderschrijft deze minimumnorm. Als een klant lager dan een 7 geeft kun je niet zeggen dat hij tevreden is. Hooguit niet ontevreden. Bij een gemiddelde van een 7 is er altijd nog een aanzienlijk deel van de klanten dat een lager cijfer heeft gegeven (circa 25 procent). Bij een 6 zou er sprake zijn van te weinig ambitie; bij een gemiddelde van 6 kan bijna de helft van de klanten ontevreden of niet écht tevreden zijn. Om organisaties te motiveren om hun dienstverlening te verbeteren, wordt dan ook bij voorkeur een 7 als ondergrens gehanteerd door KWH en USP. Wel zijn er verbeterpunten. Want de scores van individuele corporaties lopen uiteen van 6,4 tot 8,0. Van de deelnemende corporaties heeft 6 procent een score onder de 7.

Het huurdersoordeel is in niet-stedelijke gebieden hoger dan in sterk stedelijke gebieden. Bij kleine corporaties is het huurdersoordeel gemiddeld hoger dan bij grotere corporaties². Dit betekent niet dat huurders van grotere corporaties per definitie minder positief zijn, want er zijn ook grotere corporaties die een 7,7 of 7,8 scoren. Grotere corporaties die lager scoren, kunnen hier dus in hun eigen grootteklassen van leren.

Landelijk gezien is vier op de vijf huurders tevreden, dat wil zeggen een score van 7 of hoger. Uit de antwoorden op open vragen blijkt dat huurders het vooral belangrijk vinden dat corporaties duidelijke afspraken maken; bijvoorbeeld over het betrekken van de woning of de afhandeling van reparatieverzoeken. En huurders vinden het belangrijk dat corporaties zich ook aan die afspraken houden. Huurders stellen het zeer op prijs als medewerkers snel en netjes hun werk doen en met hun meedenken.

2 Er is verband tussen beide doorsnedes: in niet-stedelijke gebieden zijn relatief meer kleine corporaties actief.

RESULTATEN QUICK SCAN VERDIEPEN INZICHT HUURDERSOORDEEL

Om het inzicht in het huurdersoordeel te verdiepen, zijn in de quick scan extra gegevens opgevraagd. Onder meer het huurdersoordeel over de kwaliteit van de woning, en gegevens om een Net Promoter Score (NPS) en de Customer Effort Score (CES) te kunnen maken. NPS is een internationaal ontwikkeld instrument om in beeld te krijgen in welke mate klanten (in dit geval huurders) te beschouwen zijn als ambassadeur of juist criticaster van een organisatie. CES is een internationaal instrument om te bepalen hoeveel moeite klanten/huurders moeten doen om een verzoek (bijvoorbeeld reparatie) ingewilligd te krijgen. De CES brengt goed in kaart of klantprocessen duidelijk zijn voor de klant en of de corporatie zich aan afspraken heeft gehouden.

Uit deze aanvullende benchmarkinformatie blijkt dat het oordeel van huurders over kwaliteit van de woning sterk samenhangt met hun oordeel over de dienstverlening. Huurders waarderen hun woning gemiddeld met een 7,1; een lagere of hogere waardering gaat bijna altijd samen met een lagere of hogere waardering van de dienstverlening.

Uit de NPS blijkt dat 20 procent van de huurders een ambassadeur van de corporatie is. Zij geven een 9 of een 10 als antwoord op de vraag in hoeverre zij hun corporatie zouden aanbevelen. Van de huurders is 26 procent een criticaster. Zij geven op die vraag een 6 of lager. De overige 54 procent geeft een 7 of een 8: ze zijn tevreden, maar nog geen ambassadeur. In de NPS is het aandeel ambassadeurs verlaagd met het aandeel criticasters. In dit geval is de uitkomst min 6. Ter vergelijking: de gemiddelde NPS van Nederlandse zorgverzekeraars is min 8, van Nederlandse organisaties voor thuiszorg plus 43. De NPS van Apple is plus 71. Ook de NPS hangt sterk samen met het huurdersoordeel over de dienstverlening.

En ook voor de CES geldt een sterke samenhang met het oordeel over de dienstverlening. In de CES geeft 45 procent van de huurders aan dat het weinig moeite kost om een verzoek ingewilligd te krijgen. Aan de andere kant van de schaal ervaart 12 procent dat het veel en 10 procent dat het zeer veel moeite kost om iets gedaan te krijgen.

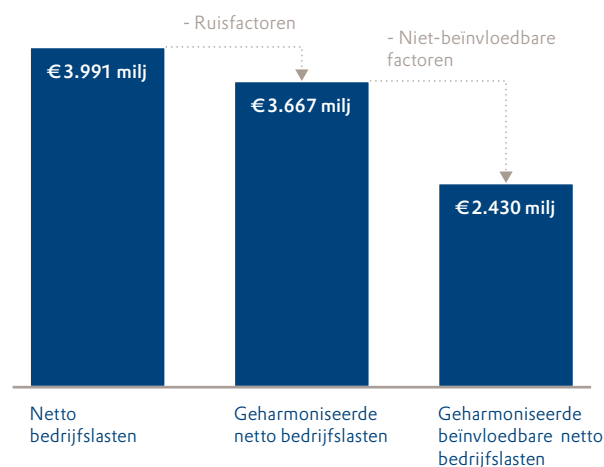
Corporaties met een hoog huurdersoordeel onderscheiden zich doordat zij heldere afspraken maken met huurders, de huurder ruimschoots van informatie voorzien en rekening houden met de wensen van individuele huurders. Reparatieverzoeken in één keer goed uitvoeren is eveneens een succesfactor.

BEDRIJFSLASTEN IN BENCHMARK VERGELIJKBAAR GEMAAKT; LASTEN PER VERHUUREENHEID LOPEN STERK UITEEN EN DALING BEDRIJFSLASTEN IS INGEZET

Tot nu toe zijn benchmarks in de branche minder succesvol gebleken, omdat de registraties van corporaties onderling verschillen. De cijfers zijn hierdoor niet goed onderling vergelijkbaar. Om hieraan een eind te maken, heeft Aedes ervoor gekozen aanvullende gegevens op te vragen bij de corporaties.

In onderstaand schema is weergegeven hoe in drie stappen is gewerkt aan de basis van de benchmark: het gelijkschakelen van de gegevens over de bedrijfslasten.

Figuur 0-1: Opbouw Bedrijfslasten Aedes-benchmark 2013



Bron: Aedes-benchmark 2014

De netto bedrijfslasten van de deelnemende corporaties zoals die in de winst-en-verliesrekening staan en worden aangeleverd aan de toezichthouder, dienen als uitgangspunt (3.991 miljoen euro in 2013).

Als eerste stap in de harmonisatie zijn de definities van bedrijfslasten vastgesteld. Als tweede stap in het proces heeft Aedes samen met stakeholders en leden 15 factoren geïdentificeerd die corporaties verschillend registreren; dit noemen we 'ruisfactoren', met als belangrijkste de kosten van onderhoudsmedewerkers, geactiveerde projectkosten en kosten van ICT.

Als derde stap zijn de kostensoorten vastgesteld die wel tot de bedrijfslasten behoren maar door corporaties niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn. Denk aan de verplichte saneringssteun, de verhuurdersheffing, onroerendezaakbelasting en andere belastingen en heffingen. In de benchmark laten we dit type niet-beïnvloedbare bedrijfslasten buiten beschouwing.

De kwantificering van de opbouw van de bedrijfslasten over 2012 en 2013, de geïdentificeerde ruisfactoren en de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten zijn met een speciale webtool bij corporaties opgevraagd.

De ruisfactoren zijn in 2013 goed voor 1.034 miljoen euro, dat is een kwart van de bedrijfslasten. Daarvan is:

- 177 miljoen euro toegevoegd aan de relevante kostensoorten in de bedrijfslasten
- 356 miljoen euro eenduidig geïdentificeerd in de bedrijfslasten om een goede kostenvergelijking te kunnen maken
- 501 miljoen euro uit de bedrijfslasten gehaald en toegerekend aan een andere kostendrager, veelal onderhoud.

Door de toerekening van 501 miljoen aan andere kostendragers en de toevoeging van 177 miljoen zijn na de harmonisatie de bedrijfslasten per saldo 324 miljoen euro lager vastgesteld. De op deze manier geharmoniseerde netto bedrijfslasten bedragen 3.667 miljoen euro.

De niet-beïnvloedbare factoren bedragen in 2013 1.237 miljoen euro, bijna een derde van de bedrijfslasten. Deze kosten zijn ten opzichte van 2012 met 68,6 procent gestegen, onder meer door de verhuurdersheffing en de saneringssteun.

Omdat corporaties vrij weinig invloed hebben op de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten zijn deze uit de benchmark gefilterd. Dat verhoogt de bruikbaarheid. Dat is gedaan door de geharmoniseerde netto bedrijfslasten (waarin de ruisfactoren al zijn verwerkt) te verlagen met deze niet-beïnvloedbare bedrijfslasten. Het uiteindelijke resultaat noemen we de 'geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten'. Die bedragen 2.430 miljoen euro in 2013 en zijn de basis voor de benchmark.

GEMIDDELDE GEHARMONISEERDE BEÏNVLOEDBARE NETTO BEDRIJFSLASTEN DALEN IN 2013 MET 2,4 PROCENT

Uit de benchmarkcijfers blijkt dat de maatschappelijk gewenste daling van de bedrijfslasten is ingezet. Niet gecorrigeerd voor de inflatie zijn de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten in 2013 2,4 procent lager dan in 2012. Het is nog een bescheiden daling, maar volgens Aedes het begin van een veel sterkere daling. De benchmark laat ook zien dat dat in de lijn der verwachtingen ligt. Zo leiden de reorganisaties in de branche in 2013 nog tot hogere bedrijfslasten, in de jaren daarna zullen de dalende effecten zichtbaar zijn.

De 2,4 procent daling is het saldo van een stijging van de bedrijfslasten van kleine corporaties en een daling bij de grotere; corporaties in de twee klassen met de grootste omvang reduceren de bedrijfslasten in 2013 met 3,1 procent respectievelijk 4,9 procent.

GEMIDDELDE GEHARMONISEERDE BEÏNVLOEDBARE NETTO BEDRIJFSLASTEN 1.035 EURO, PER GEWOGEN VERHUUREENHEID

De gemiddelde geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per gewogen vhe zijn 1.035 euro. De spreiding rondom dit gemiddelde is groot, wat betekent dat corporaties onderling veel van elkaar kunnen leren via benchlearning. En huurders profiteren daar uiteindelijk weer van.

Uit een nadere analyse blijkt dat de bedrijfslasten in matig-stedelijke gebieden hoger zijn dan in weinig- of sterk-stedelijke gebieden; het is dus niet zo dat de bedrijfslasten toenemen naarmate het gebied stedelijker is.

De verschillen in bedrijfslasten binnen grootteklassen zijn aanzienlijk. Ook tussen de diverse grootteklassen zijn er verschillen. Bij de grootste corporaties (met meer dan 25.000 vhe's) zijn de bedrijfslasten het hoogst: gemiddeld 1.087 euro per vhe. Toch geldt net als voor het huurdersoordeel, dat ook in deze grootteklasse goede praktijkvoorbeelden zijn als het gaat om lagere bedrijfslasten.

Voor een nadere duiding zijn enkele specifieke verklarende variabelen benoemd; dit zijn variabelen die de hoogte van de bedrijfslasten mede kunnen verklaren. Tot deze verklarende variabelen behoren de incidentele kosten voor bijvoorbeeld reorganisaties. Totaal is voor een bedrag van 332 miljoen euro aan specifieke verklarende variabelen benoemd, waaronder 117 miljoen euro voor reorganisaties. In 2013 zijn 94 corporaties bezig met een (omvangrijke) reorganisatie. De verklarende variabelen bieden de corporaties vooral inzicht in het toekomstperspectief van hun bedrijfslasten.

EERSTE BENCHMARKPOSITIE VASTGESTELD VIA TWEEDIMENSIONALE MATRIX

Op basis van de scores op de onderdelen Kwaliteit en Bedrijfsvoering zijn de corporaties ten opzichte van elkaar gerangschikt. Hierbij zijn de corporaties per onderdeel in drie klassen ingedeeld. De hoogst scorende corporaties vormen de A-klasse; de rond het gemiddeld scorende corporaties vormen de B-klasse en de onder gemiddeld scorende corporaties vormen de C-klasse. In beide onderdelen is in iedere klasse een derde van de gerangschikte corporaties ingedeeld volgens de zogenaamde 1/3-regel.

16 KOPLOPERS IN EERSTE AEDES-BENCHMARK

De koplopers noemen we de corporaties die voor zowel het onderdeel Huurdersoordeel als het onderdeel Bedrijfsvoering een score in de A-klasse hebben behaald (AA). Er zijn 16 koplopers in de eerste Aedes-benchmark, dat zijn dus de corporaties met een hoge score voor zowel het onderdeel Kwaliteit als het onderdeel Bedrijfsvoering. De groep corporaties met een A- en een B-score (of een B- en een A-score) vormen de groep achter de koplopers. Samen met de koplopers vormen deze corporaties de voorhoede. In de voorhoede zijn alle grootteklassen vertegenwoordigd, zij het de grote corporaties minder sterk. Maar de benchmark wijst uit dat het voor corporaties in alle grootteklassen mogelijk is om goed te presteren op meerdere dimensies. Corporaties met voor beide onderdelen een C-score vormen de staartgroep (CC). Dit zijn 14 corporaties.

Om eerste aanknopingspunten voor verbetering van het huurdersoordeel en de bedrijfslasten zichtbaar te maken, kunnen corporaties de eigen benchmarkgegevens spiegelen aan die van de koplopers of de branchegemiddelden. Dit is mogelijk via de online benchmarktool van het CBC. Corporaties kunnen hierbij de eigen referentiegroep als uitgangspunt nemen. Door hun eigen uitkomsten te vergelijken met de branchegemiddelden of de cijfers uit de eigen grootteklasse kunnen individuele corporaties hun positie ten opzichte van andere corporaties bepalen en aandachtsgebieden definiëren en verbeterplannen opstellen en blijven uitvoeren.

Door deel te nemen aan de volgende benchmarkronde kunnen corporaties het effect meten en zien of hun positie verbetert. Aangezien ook andere corporaties hun prestaties zullen willen verbeteren, betekent dat het begin van een opwaartse spiraal in de branche.

BENCHMARK GROEIMODEL VOOR KOMENDE JAREN

Aedes wil de benchmark de komende jaren blijven uitvoeren. Het streven is om de hoge deelname van de corporaties vast te houden en de benchmark inhoudelijk verder te versterken volgens een groeimodel. Doel is het aantal concrete aanknopingspunten voor verbetering uit te breiden en verbanden te leggen tussen de verschillende onderdelen van de benchmark. In de verdere ontwikkeling van de Aedes-benchmark zal de maatschappelijke taak van corporaties nog meer nadruk krijgen en daarmee dus ook de prestaties die corporaties op dit vlak leveren.

Op deze manier wil Aedes de benchmark uitbouwen tot een gezaghebbend instrument dat bijdraagt aan transparantie van de branche en waar nodig stimuleert tot betere (maatschappelijke) prestaties.

INTRODUCTIE

Aedes presenteert in deze rapportage de resultaten van zijn eerste meerdimensionale benchmark: op de onderdelen Kwaliteit en Bedrijfsvoering. Concreet zijn dit jaar het huurdersoordeel en de bedrijfslasten gecombineerd in één onderzoek. Deze eerste benchmark is zeker nog niet af: de komende jaren wil Aedes de benchmark verder verdiepen en verbreden. Daarom heeft deze benchmark het karakter van een nulmeting. Maar Aedes wil zich daar niet achter verschuilen en publiceert daarom al dit eerste jaar de resultaten. Wat is de stand van zaken op de onderdelen Huurdersoordeel en Bedrijfslasten? En hoe groot zijn de verschillen tussen corporaties onderling?

De benchmark geeft veel inzicht. Zo zijn voor het eerst de bedrijfslasten van woningcorporaties onderling goed vergelijkbaar gemaakt en ontdaan van ruisfactoren. Hiermee kan een eind komen aan jarenlange discussies over definities en interpretatie van uitkomsten. De benchmark laat zien dat zaken binnen de sector ook gewoon goed gaan. Zo is het gemiddelde oordeel van huurders een 7,3. En voor de bedrijfslasten geldt dat een daling is ingezet; een groot aantal corporaties reorganiseert of heeft ingrijpende reorganisaties op stapel staan om de lasten verder te verlagen.

Wie de benchmarkresultaten leest, zal concluderen dat er verbetering mogelijk is in de branche. Er is bijvoorbeeld nog een aantal huurders niet echt tevreden. Voor een goed begrip: in de branche geldt als het gaat om het huurdersoordeel een 7 als minimum. KWH hanteert dit minimum voor het afgeven van het keurmerk KWH-Huurlabel. En Aedes onderschrijft het minimum van een 7 in het licht van de maatschappelijke taak van corporaties.

De benchmark laat verder zien dat de verschillen tussen corporaties op vele fronten nog groot zijn. Dat geldt zowel voor het huurdersoordeel als voor de bedrijfslasten. Aedes heeft concrete acties klaar om leden te ondersteunen die daar verandering in willen brengen.

Dat het de branche ernst is met transparantie en prestatieverbetering, blijkt uit de massale betrokkenheid van corporaties bij de Aedes-benchmark. Het betekent ook dat deze benchmark een representatief beeld geeft van de branche, maar vooral dat de branche bereid is om in de spiegel te kijken om vervolgens in actie te komen als dat nodig is. De opzet van de benchmark past in de opgave van de corporaties: meer aandacht voor hun huurders bij het uitvoeren van hun maatschappelijke taak in voortdurende dialoog met stakeholders en huurders. Deze nulmeting geeft een eerste inzicht en zal in de komende drie jaar via een groeimodel verder worden ontwikkeld.

BENCHMARK ALS ANTWOORD OP DISCUSSIE BEDRIJFSLASTEN

Aedes heeft het initiatief tot een nieuwe benchmark genomen om antwoord te geven op de discussies over de hoogte van de bedrijfslasten in de branche. In het verleden is al vaker een poging ondernomen om bedrijfslasten van corporaties met elkaar te vergelijken, met het doel daarover eenduidig te kunnen rapporteren en van elkaar te leren. Steeds weer bleek een vergelijking niet mogelijk omdat de gehanteerde definities te veel van elkaar verschillen. Er was geen tijd voor een uitgebreid traject van harmonisering van definities. Niet alleen de maatschappij en de politiek vragen om inzicht in en verlaging van de bedrijfslasten. Dat is ook waar corporaties zelf op aansturen. Want met een zo efficiënt mogelijke bedrijfsvoering kunnen de huren zo laag mogelijk blijven. Want uiteindelijk is de taak van woningcorporaties: woningen verhuren aan mensen met een smalle beurs.

Vanuit de dringende behoefte aan een brede en representatieve benchmark om bedrijfslasten te kunnen vergelijken, heeft Aedes dit initiatief genomen. Om direct te kunnen starten zijn definities zoals deze nu in de praktijk worden gehanteerd als uitgangspunt genomen. Dus de bedrijfslasten zoals iedere corporatie die in de winst-en-verliesrekening opneemt en aanlevert aan de toezichthouder. Vervolgens is aan de corporaties een toelichting gevraagd op factoren die tussen corporaties kunnen verschillen (ruisfactoren). Met die toelichting zijn de bedrijfslasten vergaand geharmoniseerd, zodat nu een goede vergelijking mogelijk is.

Bedrijfslasten van woningcorporaties zijn voor het eerst écht vergelijkbaar: een mijlpaal.

Tegelijkertijd wil Aedes het niet laten bij het benchmarken van bedrijfslasten alleen. Een benchmark op één prestatie is namelijk maar een deel van het verhaal. Een corporatie moet op vele verschillende gebieden prestaties leveren, en het gaat om het evenwicht. Daarom is als eerste stap in de benchmark ook het huurdersoordeel opgenomen. Bedrijfslasten en huurdersoordeel moeten met elkaar in evenwicht zijn. Bedrijfslasten kunnen bijvoorbeeld niet zover worden verlaagd dat huurders er last van krijgen. Alleen corporaties die op beide vlakken goed presteren, kunnen koploper zijn in de benchmark en daarmee een goed praktijkvoorbeeld voor andere corporaties.

BREDE BETROKKENHEID MAAKT AEDES-BENCHMARK TOT SUCCES

Aedes heeft het initiatief voor de nieuwe benchmark genomen en zelf intensief eraan meegewerkt. Aedes en PwC hebben het programmamanagement gedaan en het benchmarkonderdeel Bedrijfsvoering. Het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) heeft in samenwerking met USP Marketing Consultancy bv het benchmarkonderdeel Kwaliteit voor zijn rekening genomen.

Woningcorporaties hebben een grote bijdrage aan de benchmark geleverd. In de eerste plaats door massaal mee te werken en in de tweede plaats door in een van de werkgroepen, de klankbordgroep of anderszins mee te denken over opzet en uitvoering. Ook de stakeholders van Aedes hebben een belangrijke rol gespeeld. Door deel te nemen aan de stuurgroep hebben het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) het benchmarkconcept mede ontworpen en goedgekeurd. Daardoor is draagvlak bij belanghouders en corporaties ontstaan en is de kwaliteit van de benchmark geoptimaliseerd. De namen van de leden van stuurgroep, klankbordgroep en werkgroepen staan in bijlage D.

BENCHMARKRESULTATEN IN TE ZETTEN VOOR LANDELIJK BEELD EN INDIVIDUELE VERBETERACTIES

In deze rapportage komen de belangrijkste resultaten aan de orde. In de hoofdtekst zijn uitkomsten niet herleidbaar tot individuele corporaties.

Leden van Aedes of KWH die aan de benchmark hebben deelgenomen, kunnen via het CBC onder andere een individuele matrix inzien waarin zij hun positie in de benchmark kunnen aflezen. Daarnaast zal Aedes samen met corporaties en andere partijen concrete verbeteracties stimuleren. Er komen onder meer benchlearning-bijeenkomsten waarin corporaties hun resultaten met elkaar kunnen bespreken en goede praktijkvoorbeelden kunnen uitwisselen.

LEESWIJZER

Deel 1 van het rapport bevat een beschrijving van de Aedes-benchmark op hoofdlijnen. In hoofdstuk 1 leest u bovendien hoeveel corporaties aan de benchmark hebben deelgenomen en welke doorsnedes er zijn gemaakt.

In Deel 2 staat het huurdersoordeel centraal. In hoofdstuk 2 vindt u een toelichting op de methodiek, in hoofdstuk 3 de uitkomsten die meewegen in de benchmarkpositie en in hoofdstuk 4 enkele aanvullende invalshoeken.

In Deel 3 komen de bedrijfslasten aan de orde. Hoofdstuk 5 geeft een toelichting op de methodiek, hoofdstuk 6 beschrijft de bedrijfslasten op brancheniveau. In hoofdstuk 7 volgen de uitkomsten van de onderlinge vergelijking van bedrijfslasten.

In de bijlagen vindt u onder meer een nadere toelichting op een aantal berekeningen en kerncijfers per individuele corporatie.

DEEL 1: DE AEDES-BENCHMARK

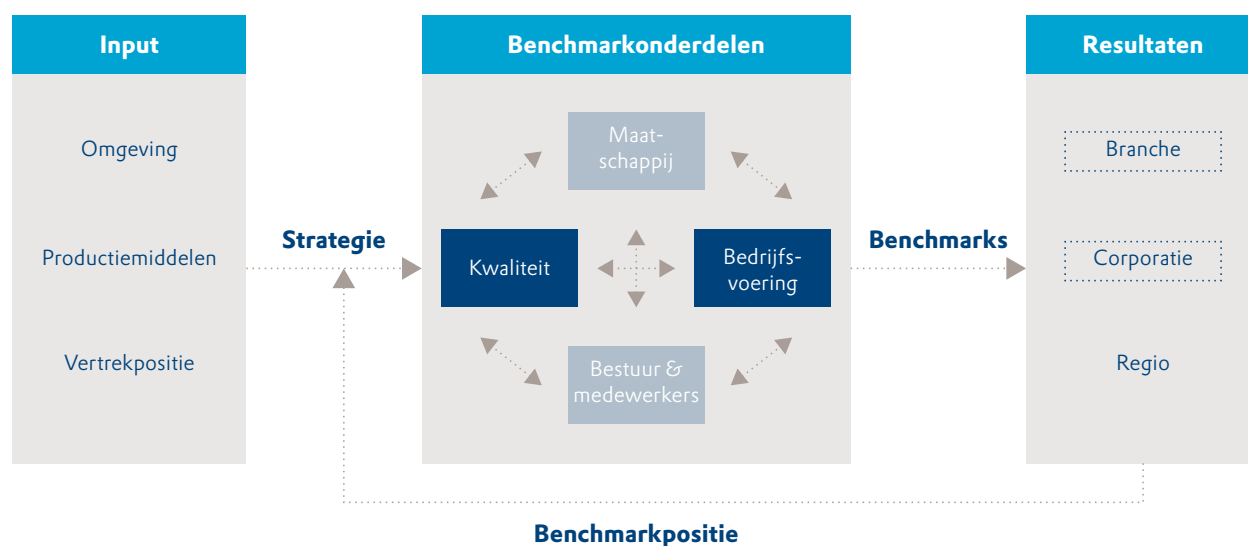
1. DE AEDES-BENCHMARK IN BEDRIJF

Dit hoofdstuk bevat allereerst een toelichting op het conceptuele model voor de Aedes-benchmark. Het tweede deel van het hoofdstuk beschrijft hoeveel corporaties aan deze eerste Aedes-benchmark hebben deelgenomen.

1.1. HET BENCHMARKMODEL: INFORMATIE VOOR VERBETEREN VAN PRESTATIES

De Aedes-benchmark verstaat onder benchmarken het systematisch vergelijken van prestaties. Daarbij hoort het volgende conceptuele model.

Figuur 1-1: Conceptueel benchmarkmodel Aedes-benchmark



Bron: Aedes-benchmark 2014

U leest de figuur van links naar rechts. Corporaties bepalen hun strategie op basis van de inputfactoren omgeving, de beschikbare productiemiddelen (kapitaal, mensen en grond) en hun historische vertrekpositie op de woonmarkt. De vier prestatiegebieden, te weten: Kwaliteit, Bedrijfsvoering, Bestuur en medewerkers en Relatie met de maatschappij vormen de basis voor de conceptuele opzet van de meerdimensionale Aedes-benchmark. In de eerste ronde van de Aedes-benchmark zijn twee van de vier prestatiegebieden gemeten, te weten:

- Kwaliteit – het huurdersoordeel over de dienstverlening
- Bedrijfsvoering – waarbij de bedrijfslasten in deze eerste ronde het vertrekpunt vormen.

De volgende stap in het model is de terugkoppeling van de benchmarkresultaten. Dat gebeurt in deze eerste benchmark op het niveau van de branche als geheel en op het niveau van individuele corporaties. De resultaten bieden corporaties informatie op basis waarvan hun benchmarkpositie is vastgesteld. Tevens krijgen corporaties door deelname aan de Aedes-benchmark aanknopingspunten om waar nodig hun prestaties te verbeteren.

In de Aedes-benchmark zijn twee verschillende doorsnedes (referentiegroepen) gemaakt: omvang van corporaties en mate van verstedelijking.

1.2. DEELNAME AAN DE AEDES-BENCHMARK: 79 PROCENT VAN ALLE VERHUUREENHEDEN INTEGRAAL AFGEDEKT

Aan de Aedes-benchmark hebben in totaal 312 corporaties meegedaan van de 375³ die er in Nederland zijn (330 lid van Aedes). De Aedes-benchmark staat open voor leden en voor niet-leden; het gaat immers om een zo breed mogelijk branchebeeld.

Omdat grotere corporaties in de eerste ronde van de benchmark nog beter zijn vertegenwoordigd dan kleinere, is het dekkingspercentage van de in de benchmark opgenomen verhuureenheden (vhe's) bijzonder hoog. Maar liefst 82 procent van alle gewogen⁴ vhe's is afgedekt in het onderdeel Huurdersoordeel met kapitaal, 94 procent in het onderdeel Bedrijfslasten met kapitaal en 79 procent in de combinatie van beide onderdelen (in de benchmark aangeduid als 'integraal').

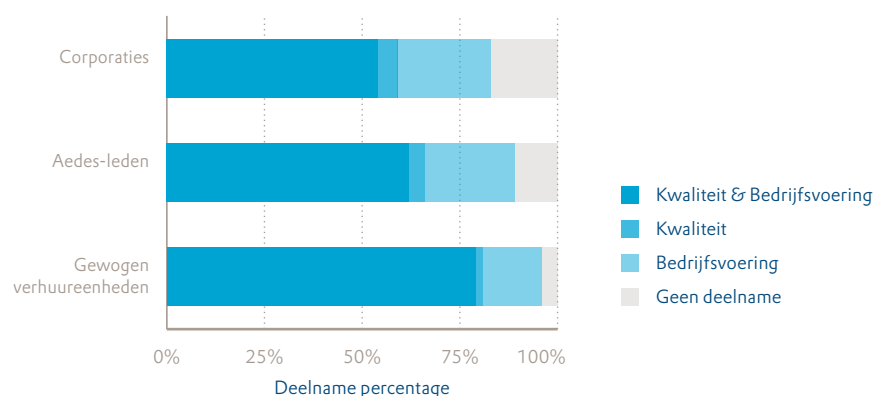
In tabel 1-1 treft u een overzicht aan van het percentage deelnemers dat tijdig gegevens heeft aangeleverd voor de analyse. Nadat de data waren bevroren voor analyse hebben nog enkele corporaties gegevens aangeleverd; deze corporaties ontvangen wel een individuele matrix, maar hun gegevens konden niet meer in de analyses worden verwerkt.

Tabel 1-1: Deelname aan Aedes-benchmark 2014

Deelname	Aantal corporaties	Deelname aantallen corporaties in procent	Deelname gewogen verhuureenheden in procent
Totaal	312	85%	97%
Bedrijfsvoering	294	79%	94%
Kwaliteit	223	59%	82%
Bedrijfsvoering & Kwaliteit	205	55%	79%

Bron: Aedes-benchmark 2014

Figuur 1-2: Deelname aan Aedes-benchmark 2014



Bron: Aedes-benchmark 2014

Aedes streeft naar 100 procent deelname onder zowel haar leden als niet-leden. Daarom zal Aedes in de volgende benchmark extra aandacht besteden aan de corporaties die nog niet aan de eerste ronde hebben meegewerkt. Transparantie over de geleverde prestaties is immers iets voor de hele branche.

3 In 2013 waren er feitelijk 378 corporaties. Door fusies zijn dit er ten tijde van de meting minder. Deze hebben logischerwijs niet deelgenomen waardoor in deze benchmark uitgegaan wordt van een totaal van 375.

4 Zie voor een toelichting op de weging van verhuureenheden bijlage B; huurwoningen tellen bijvoorbeeld voor 1,0 mee in het totaal, garages voor 0,2.

1.3. DOORSNEDES: OMVANG EN VERSTEDELIJING

In de Aedes-benchmark zijn doorsnedes gemaakt naar de omvang van corporaties. De indeling is bepaald op basis van het aantal gewogen verhuureenheden.

Tabel 1-2: Indeling corporaties naar grootteklasse 2014

Grootteklasse	XXS	XS	S	M	L	XL	Totaal
Omvang in aantal gewogen vhe	< 1.000	1.000 – 2.500	2.500 – 5.000	5.000 – 10.000	10.000 – 25.000	> 25.000	
Aantal deelnemers integraal	12	41	45	52	36	19	205
Participatiegraad	13%	43%	64%	72%	75%	100%	55%

Bron: Aedes-benchmark 2014

Uit de bovenstaande tabel 1-2 blijkt dat de integrale deelname aan de benchmark gelijk opgaat met de omvang van de corporatie. De deelname in de klasse XXS blijft met 13 procent duidelijk achter; het aantal vhe's in deze grootteklasse is echter niet meer dan 0,8 procent van het totaal. De grootste corporaties, in de klasse XL, hebben voor 100 procent aan de benchmark meegewerkt. In absolute aantallen behoren de meeste integrale deelnemers (52) tot klasse M met 5.000 tot en met 10.000 gewogen vhe's.

De benchmark omvat naast doorsnedes naar omvang ook doorsnedes naar mate van verstedelijking van de corporaties. Voor de indeling is de definitie van het Centraal Bureau voor de Statistiek gebruikt.

Tabel 1-3: Indeling en integrale deelname corporaties naar mate van verstedelijking 2014

Mate van verstedelijking	Niet stedelijk	Weinig stedelijk	Matig stedelijk	Sterk stedelijk	Zeer sterk stedelijk	Totaal
Adressen per km ²	< 500	500 - 1.000	1.000 - 1.500	1.500 - 2.500	> 2.500	
Aantal deelnemers integraal	19	55	49	54	28	205
Participatiegraad	35%	53%	61%	58%	64%	55%

Bron: Aedes-benchmark 2014

DEEL 2: HUURDERSOORDEEL

2. RUIM 144.000 HUURDERS SPREKEN ZICH UIT OVER KWALITEIT VAN DE DIENSTVERLENING

Alle corporaties die meedoen aan het onderdeel Kwaliteit van de benchmark vertegenwoordigen 82 procent van alle vhe's in de branche. Onder deze corporaties zijn in het benchmarkonderdeel Huurdersoordeel de scores en meningen van ruim 144.000 huurders verzameld op een totaal van 1,9 miljoen woningen. Het gaat dus om grote aantallen, waarmee een representatief beeld is te geven. In dit hoofdstuk een toelichting op het onderzoek.

2.1. HUURDERSOORDEEL IN BEELD GEBRACHT DOOR COMBINATIE VAN ONDERZOEKEN

In deze eerste benchmark heeft Aedes gekozen voor een praktische benadering die kan dienen als nulmeting. Daarom is uitgegaan van recente meetresultaten van corporaties die al beschikbaar zijn bij KWH en USP. Op basis hiervan is een beknopte set kernindicatoren vastgesteld die in de meetresultaten van zowel KWH als USP beschikbaar zijn.

Om zoveel mogelijk corporaties aan dit onderdeel van de benchmark te laten deelnemen, is langs twee lijnen uitbreiding gerealiseerd. Ten eerste hebben KWH en USP met input vanuit de werkgroep Kwaliteit⁵ een quick scan ontwikkeld die Aedes aan alle leden heeft aangeboden. De quick scan bestaat uit de vastgestelde kernindicatoren plus een aantal aanvullende vragen. Daarmee is een nadere inkleuring mogelijk van het gemeten huurdersoordeel op brancheniveau.

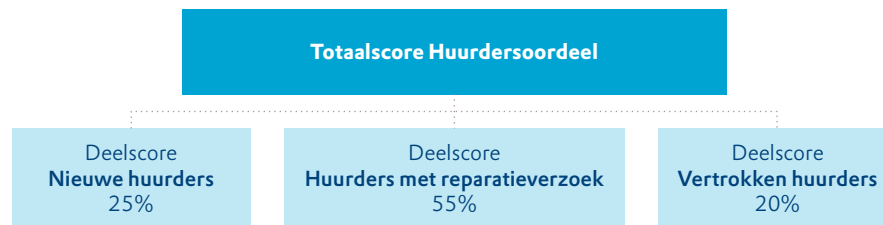
Ten tweede konden corporaties meetresultaten inbrengen die zij via andere onderzoeksbureaus hadden verkregen. KWH heeft deze resultaten aan de hand van een aantal criteria gescreend op bruikbaarheid en onafhankelijkheid en – bij een positief resultaat – meegenomen in de benchmark. Bijlage A bevat een uitsplitsing van de deelnemende corporaties naar reguliere metingen, quick scans en metingen via andere onderzoeksbureaus.

⁵ De werkgroep Kwaliteit bestaat uit medewerkers van corporaties en partijen uit de Stuurgroep en heeft meegewerkt aan de totstandkoming van indicatoren en definities van het huurdersoordeel.

2.2. HUURDERSOORDEEL OP BASIS VAN OORDEEL OVER BELANGRIJKSTE PROCESSEN

Het huurdersoordeel is het oordeel over de *dienstverlening* van de corporatie. De totaalscore Huurdersoordeel per corporatie is opgebouwd uit de scores voor de drie kernprocessen van corporaties waarmee huurders te maken hebben. In de onderstaande figuur 2-1 is dit schematisch weergegeven.

Figuur 2-1: Opbouw totaalscore Huurdersoordeel



Bron: Aedes-benchmark 2014

De drie deelscores betreffen het oordeel van huurders over:

1. het proces 'betrekken van de woning' voor nieuwe huurders
2. het proces 'uitvoeren reparaties' voor huurders met een reparatieverzoek
3. het proces 'verlaten van de woning' voor vertrekkende huurders.

Over elk van de drie processen zijn voor iedere deelnemende corporatie huurdersoordelen verzameld. Dit zijn de antwoorden van de huurders op één kernvraag per proces, te weten: 'Welk rapportcijfer geeft u voor de dienstverlening van de corporatie bij het betrekken van uw nieuwe woning/de dienstverlening bij reparaties/de dienstverlening bij het vertrekken uit uw woning?'

Op basis van de drie deelscores is de totaalscore op het benchmarkonderdeel Huurdersoordeel berekend. De deelscore Nieuwe huurders telt voor de bepaling van het huurdersoordeel voor 25 procent mee, de deelscore Huurders met reparatieverzoek voor 55 procent en de deelscore Vertrokken huurders voor 20 procent. De deelscore Huurders met reparatieverzoeken telt dus het zwaarst. Reden is in de eerste plaats dat deze deelscore in de praktijk het meest bepalend blijkt voor het algemene oordeel van huurders; daarnaast komen verreweg de meeste huurders gemiddeld 1,2 keer per jaar met dit proces in aanraking, dus veel frequenter dan in de andere processen het geval is.

Als verdieping en uitbreiding van de deelscores zijn aanvullend scores op vijf indicatoren in kaart gebracht:

- Tevredenheid over de oplevering van de woning
- Tevredenheid over de snelheid van uitvoeren van de reparatie
- Tevredenheid over het resultaat van de reparatie
- Waardering voor de dienstverlening bij niet-dagelijks onderhoud
- Tevredenheid over het resultaat van niet-dagelijks onderhoud.

Onderdeel van de meetresultaten 2013-2014 van KWH en USP zijn antwoorden van huurders op open vragen. Huurders geven daarin soms heel concreet aan wat voor hen belangrijk is. Met de antwoorden is een nadere inkleuring van de meetresultaten mogelijk en ze geven ook zeker aanknopingspunten voor verbetertrajecten.

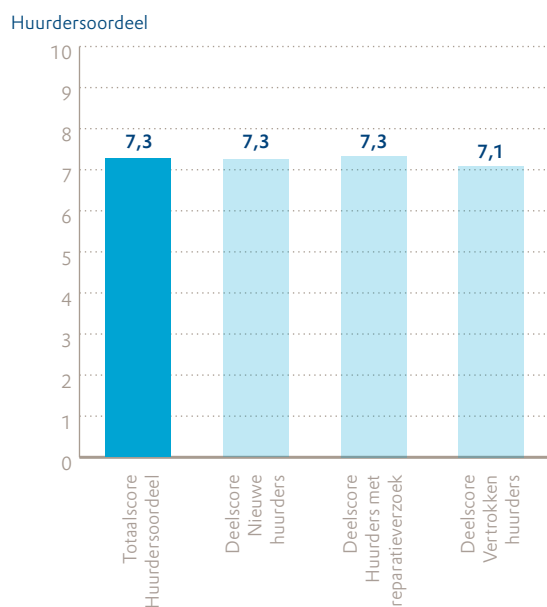
3. HUURDERSOORDEEL WONING-CORPORATIES 7,3; OP ONDERDELEN VERBETERING MOGELIJK

In dit hoofdstuk vindt u de uitkomsten van het benchmarkonderdeel Huurdersoordeel.

3.1. GEMIDDELD HUURDERSOORDEEL 7,3, DEELSCORES VARIËREN VAN 7,1 TOT 7,3

De totaalscore op het benchmarkonderdeel Huurdersoordeel is een 7,3. Dat is dus gemiddeld boven het minimum van 7 dat KWH als ondergrens hanteert bij het afgeven van het keurmerk KWH-Huurlabel. Aedes onderschrijft deze 7 als ondergrens. 6 procent van de corporaties scoort op het Huurdersoordeel lager dan een 7. De gemiddelde deelscores Nieuwe huurders en Huurders met een reparatieverzoek zijn beide 7,3, de deelscore Vertrokken huurders 7,1.

Figuur 3-1: Totaalscore benchmarkonderdeel Huurdersoordeel en deelscores 2013-2014

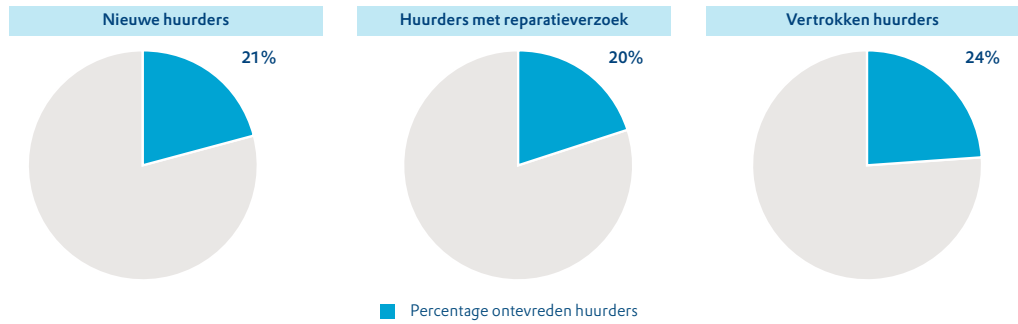


Bron: Aedes-benchmark 2014

3.2. EEN OP DE VIJF HUURDERS NIET ECHT TEVREDEN

Sprekender wordt het beeld als we nagaan hoeveel procent van de individuele huurders een lager cijfer geeft dan het minimum van 7. Sectorbreed gaat het gemiddeld om één op de vijf huurders, bij de deelscore Vertrokken huurders iets meer.

Figuur 3-2: Percentage huurders met Huurdersoordeel lager dan 7, 2013-2014



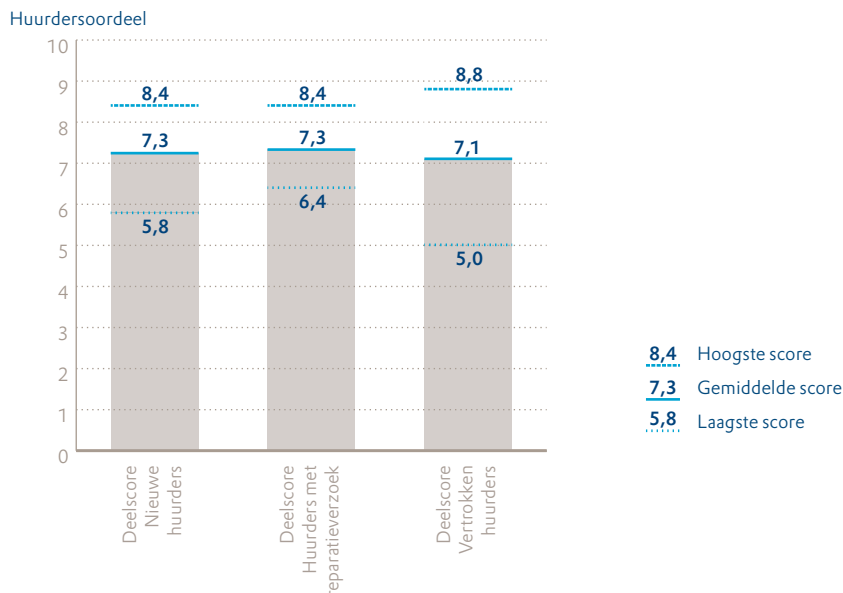
Bron: Aedes-benchmark 2014

3.3. GOEDE PRAKTIJKVOORBEELDEN HUURDERSOORDEEL LEGGEN BASIS VOOR BENCHLEARNING

Nadere analyse van de scores laat zien dat er forse verschillen tussen corporaties zijn. De laagste totaalscore is een 6,4 en de hoogste een 8,0. Corporaties kunnen dus van goede praktijkvoorbeelden leren. Aedes zal in de komende maanden bijeenkomsten organiseren waar corporaties in kleine kring hun ervaringen kunnen uitwisselen.

De deelscore Nieuwe huurders, die met 7,3 exact op het gemiddelde ligt, heeft de meeste scores beneden de 7. De deelscore Huurders met reparatieverzoeken is met een gemiddelde van 7,3 en een laagste score van 6,4 het best op orde. De deelscore Vertrokken huurders kent zowel de laagste als de hoogste van alle scores en heeft dus de grootste spreiding: 5,0 – 8,8. De deelscores van corporaties lopen meer uiteen dan de totaalscores.

Figuur 3-3: Spreiding deelscores Huurdersoordeel 2013-2014

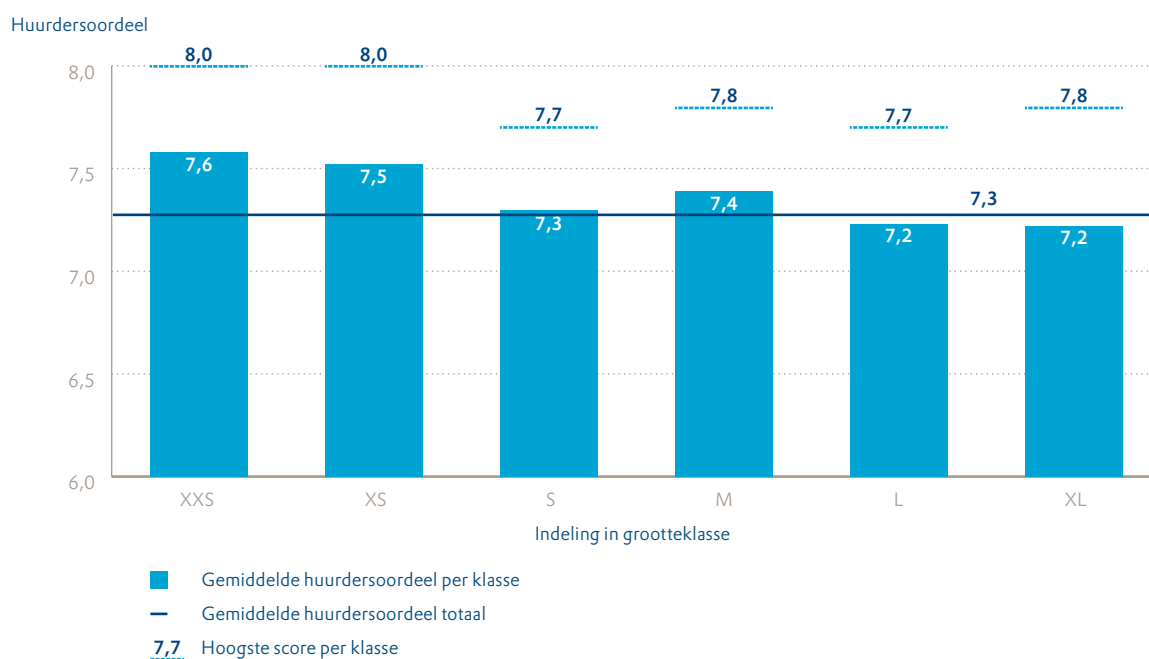


Bron: Aedes-benchmark 2014

3.4. GOEDE PRAKTIJKVOORBEEDEN IN ALLE GROOTTEKLASSEN AANWEZIG

In figuur 3-4 staan boven de staven de gemiddelde cijfers van de best scorende corporaties in elke grootteklasse. Dit gemiddelde is bij de kleinste corporaties het hoogst (7,9) maar daarna volgt direct grootteklasse XL met een 7,8. De andere grootteklassen hebben als gemiddelde van de beste scores een 7,7 (XS, S en L) of een 7,6 (S). De doorsnede naar grootteklasse levert dus een gemengd beeld op, waarbij zeker niet kan worden gezegd dat klein per definitie beter is dan groot.

Figuur 3-4: Totalscore Huurdersoordeel per grootteklasse 2013-2014



Bron: Aedes-benchmark 2014

Een doorsnede van corporatiescores naar urbanisatiegraad laat een minder grote spreiding zien dan de doorsnede naar grootteklasse. De scores lopen uiteen van 7,2 in sterk stedelijke gebieden tot 7,4 in minder stedelijke gebieden. Er bestaat overigens verband tussen beide doorsnedes: in minder stedelijke gebieden zijn relatief meer kleinere corporaties werkzaam.

Tabel 3-1: Gemiddelde totalscores Huurdersoordeel naar mate van verstedelijking 2013-2014

Mate van verstedelijking	Niet stedelijk	Weinig stedelijk	Matig stedelijk	Sterk stedelijk	Zeer sterk stedelijk	Gemiddelde
Gemiddelde totalscore Huurdersoordeel	7,4	7,4	7,3	7,3	7,2	7,3

Bron: Aedes-benchmark 2014

Verderop in dit rapport bij het onderdeel Bedrijfsvoering zal aan de orde komen dat 94 corporaties op dit moment bezig zijn met een reorganisatie. De totalscore voor corporaties die reorganiseren is 0,2 lager dan voor corporaties zonder reorganisatie: 7,2 versus 7,4. Een aansporing om tijdens een reorganisatie de blik vooral naar buiten en op de huurders te blijven richten en de medewerkers hiertoe te inspireren.

Tabel 3-2: Gemiddelde totaalscores Huurdersoordeel corporaties met en zonder reorganisatie 2013-2014

	Corporaties met reorganisatie 2013-2014	Overige corporaties
Gemiddelde totaalscore Huurdersoordeel	7,2	7,4

Bron: Aedes-benchmark 2014

3.5. WAT KAN DE BRANCHE LEREN VAN DE CORPORATIES DIE HOOG SCOREN?

Uit onderzoeken van KWH en USP is een aantal succesfactoren voor een hoog huurdersoordeel naar voren gekomen.

Figuur 3-5: Succesfactoren Huurdersoordeel 2013-2014

Nieuwe huurders	8,4	Huurders met reparatieverzoek	8,4	Vertrokken huurders	8,8
Meer informatie over woning en procesgang		Direct afspraak maken		Duidelijkheid regels (Zelf Aangebrachte Voorzieningen)	
Scherpe afspraken maken over opleveringsstaat		In één keer oplossen		Duidelijke afspraken maken	
Afspraken maken over uitvoeren reparaties		Rekening houden met wensen klant		Bieden overnamemogelijkheden	
		Inspectie afschaffen waar mogelijk		Eindinspectie niet altijd nodig	

Bron: Aedes-benchmark 2014

Afspraken maken en die dan ook nakomen is het allerbelangrijkste. Daarnaast: duidelijkheid en vertrouwen. Goed presterende woningcorporaties hebben bijvoorbeeld het aantal inspecties teruggebracht zonder dat de tevredenheid van huurders daalde.

Uit de antwoorden van huurders op open vragen komen de volgende veelgenoemde tips naar voren.





Kortom: huurders hechten veel waarde aan duidelijkheid en 'afpraak is afspraak'. Echte belangstelling van corporatiemedewerkers, met opzij zetten van de bureaucratie als dat nodig is, stellen huurders zeer op prijs. Wat verder opvalt, is dat huurders geen gouden bergen verwachten. Snel en fatsoenlijk doen wat er afgesproken is, is voldoende.

3.6. SCORES VERDIEPENDE INDICATOREN LOPEN FORS UITEEN

In de huurdersconsultatie zijn zoals eerder aangegeven als verdieping en uitbreiding scores op vijf indicatoren in kaart gebracht. De uitkomsten ziet u in tabel 3-3.

Tabel 3-3: Uitkomsten verdiepende indicatoren 2013-2014

Deelscore	Indicator	Gemiddeld	Laagste score	Hoogste score	Percentage huurders <7
Nieuwe huurders	Oplevering van de woning	6,9	5,3	8,2	33%
Huurders met reparatieverzoek	Snelheid van uitvoeren reparatie	7,4	6,3	8,3	19%
	Kwaliteit van reparatie	7,6	6,2	8,4	16%
Mogelijke toekomstige deelscore	Dienstverlening niet-dagelijks onderhoud	7,1	5,7	8,2	23%
	Resultaat niet-dagelijks onderhoud	7,1	6,3	8,0	20%

Bron: Aedes-benchmark 2014

Wat opvalt, zijn de grote verschillen tussen de scores op de indicatoren: van 6,9 voor de indicator Oplevering van de woning tot 7,6 voor de indicator Kwaliteit van reparatie. Dit duidt erop dat meer inzicht in onderliggende processen concrete aanknopingspunten biedt voor kwaliteitsverbetering. Aedes zal dan ook de mogelijkheid verkennen om samen met betrokkenen deze verdieping komend jaar aan te brengen.

De indicator Resultaat van de reparatie scoort hoog, een 7,6 met slechts 16 procent huurders die minder dan een 7 geven. Merk op dat de beide indicatoren die verband houden met reparatieverzoeken een 7,4 en een 7,6 scoren, terwijl de deelscore Huurders met reparatieverzoek een 7,3 is. Dat komt omdat huurders in deze deelscore meer aspecten meewegen, zoals de mate waarin afspraken zijn nagekomen en de mate waarin de reparatie aansluit bij hun eigenlijke wensen.

3.7. ACHTERGRONDKENMERKEN BEÏNVLOEDEN HUURDERSOORDEEL

Vanuit eerdere onderzoeken van KWH en USP is bekend dat kenmerken van huurders en corporaties van invloed kunnen zijn op het huurdersoordeel, maar ook dat die invloed niet moet worden overschat.

Zo zijn oudere huurders veelal positiever dan jongere, en zijn huurders die van plan zijn te verhuizen minder positief dan huurders zonder verhuisplannen. Ontevredenheid over woning en dienstverlening kan leiden tot verhuisgeneigdheid. Omgekeerd worden huurders, als zij toe zijn aan een volgende stap in hun wooncarrière, ook minder tevreden over de woning; en dit kan weer gevolgen hebben voor de waardering van de dienstverlening.

Voor corporaties met veel wooncomplexen met een mix van koop- als huurwoningen, is het moeilijker om hoog te scoren dan voor corporaties zonder gemengde wooncomplexen. Uit de onderzoeken blijkt dat bij een mix beide groepen zich benadeeld voelen. De invloed van de huurprijs op het huurdersoordeel is beperkt. Opvallend is dat ook de ouderdom van het bezit geen sterke relatie lijkt te hebben met het huurdersoordeel, terwijl dit vaak wel wordt verondersteld. Ditzelfde geldt voor het percentage eengezinswoningen.

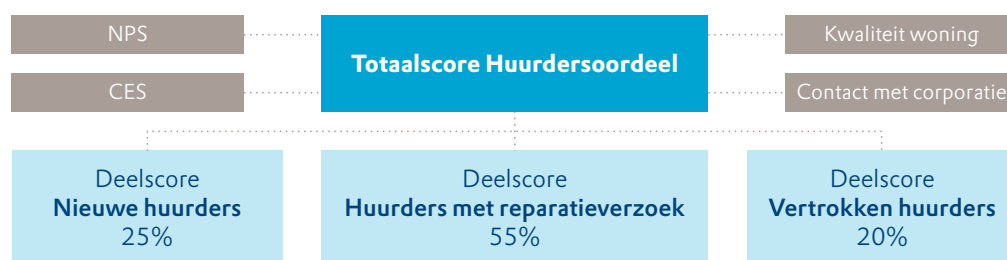
4. AANVULLENDE INVALSHOEKEN KLEUREN HUURDERSOORDEEL NADER IN

De totaalscore en de drie deelscores van het Huurdersoordeel zijn via de quick scan aangevuld met vier invalshoeken:

- de kwaliteit van de woning zoals die door de huurder wordt ervaren
- het contact dat de huurder met de corporatie heeft gehad en heeft ervaren
- de Net Promoter Score (NPS)
- de Customer Effort Score (CES).

Deze invalshoeken waren – met uitzondering van de tweede – onderdeel van de quick scan bij 58 corporaties, met een respons van bijna 12.000 huurders. De NPS en CES zijn instrumenten die voor de branche relatief nieuw zijn. De quick scan maakte het mogelijk om deze instrumenten bij wijze van proef toe te passen. De NPS geeft kort gezegd aan in welke mate een huurder een ambassadeur van de corporatie is. De CES brengt in kaart hoeveel moeite een huurder moet doen om een verzoek of dienst (bijvoorbeeld een reparatieverzoek) uitgevoerd te krijgen. Beide instrumenten komen verderop in dit hoofdstuk nog aan de orde.

Figuur 4-1: Aanvullende invalshoeken Huurdersoordeel



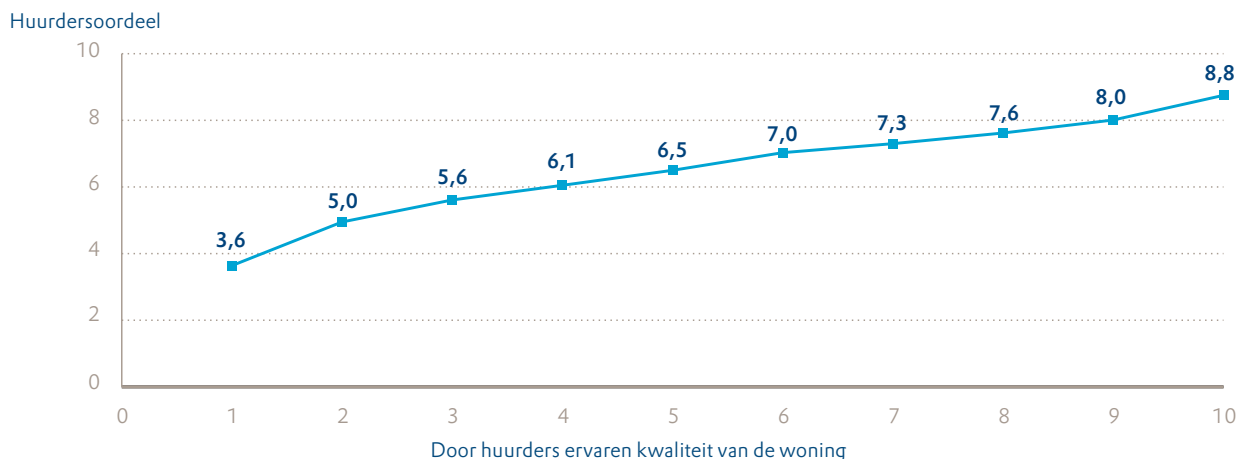
Bron: Aedes-benchmark 2014

4.1. KWALITEIT VAN DE WONING HOUDT STERK VERBAND MET HET HUURDERSOORDEEL OVER DE DIENSTVERLENING

De kwaliteit van de woning is opgevraagd als rapportcijfer tussen de 1 en de 10. Het gemiddelde cijfer is een 7,1, en 28 procent van de huurders geeft een cijfer dat lager is dan een 7.

De waardering voor de woning blijkt sterk samen te hangen met de totaalscore voor het Huurdersoordeel. Huurders die voor de woning een 10 geven, geven als huurdersoordeel een 8,8. Huurders die een 9 geven voor de woning, geven een 8,0 voor de dienstverlening enzovoorts. Huurders die een 2 geven, scoren een 5,0 en huurders die een 1 geven, een 3,6. Figuur 4-2 laat het verband zien. De staven geven aan hoeveel procent van de huurders een bepaald cijfer geeft. De cijfers staan onder de x-as, de percentages links op de y-as. De blauwe lijn geeft aan wat de gemiddelde totaalscore Huurdersoordeel is van de groep huurders die voor de kwaliteit van de woning een 10, 9, 8 enzovoorts geeft.

Figuur 4-2: Door huurders ervaren kwaliteit van de woning in percentages en totaalscore Huurdersoordeel van huurders 2013-2014



Bron: Aedes-benchmark 2014

Het sterke verband tussen huurdersoordeel en kwaliteit van de woning laat zien dat de huurder waarschijnlijk meer aspecten meeweegt in zijn oordeel dan alleen de dienstverlening waarnaar wordt gevraagd. Reden om in het komende jaar de indicator Kwaliteit van de woning zo mogelijk toe te voegen als basis voor de berekening van het huurdersoordeel. Het sterke verband tussen de kwaliteit van de woning en het huurdersoordeel duidt er ook op dat het oordeel snel zou kunnen dalen als de kwaliteit van het onderhoud daalt. Bezuinigingen op onderhoud zullen ten koste gaan van het huurdersoordeel – tenzij corporaties de kwaliteit van het onderhoud op peil weten te houden door bijvoorbeeld een efficiëntere uitvoering of inkoop.

4.2. HUURDER GEEFT EEN 7,2 VOOR CONTACT MET DE CORPORATIE

Het contact van de huurder met de corporatie is gemeten met de vraag: ‘Welk rapportcijfer geeft u voor het contact (persoonlijk, aan de telefoon, via e-mail of website) met uw corporatie?’. De vraag is onderdeel van de reguliere metingen van KWH en is beantwoord door ruim 31.000 huurders van 193 corporaties. De resultaten staan in tabel 4-1.

Tabel 4-1: Rapportcijfer van de huurder voor contact met de corporatie 2013-2014

Indicator	Gemiddeld	Laagste score	Hoogste score	Percentage huurders <7
Score contact met de corporatie	7,2	6,3	8,1	22%

Bron: Aedes-benchmark 2014

Het beeld is goed vergelijkbaar met de totaalscore en de deelscores van het huurdersoordeel: zowel het gemiddelde, de spreiding als het percentage huurders dat lager dan een 7 geeft. Ook deze aanvullende invalshoek heeft een duidelijke relatie met de totaalscore Huurdersoordeel.

4.3. NET PROMOTER SCORE VARIEERT VAN -56 TOT +35

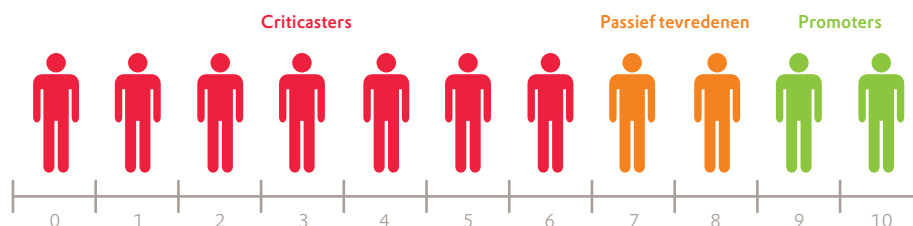
De NPS is een internationaal instrument dat in een groot aantal commerciële en non-profit branches wordt gebruikt om in beeld te krijgen in welke mate klanten (in dit geval huurders) te beschouwen zijn als ambassadeur van de organisatie of juist als criticaster. De vraag die in de quick scan is gesteld, luidt: 'Gebaseerd op uw ervaring met uw corporatie, hoe waarschijnlijk is het dat u <naam corporatie> zou aanbevelen bij vrienden en familieleden op een schaal van 0-10, waarbij 0 is zeer onwaarschijnlijk en 10 is zeer waarschijnlijk?'. Het gaat er bij deze vraag niet om in hoeverre de respondent werkelijk de corporatie aanbeveelt. Want vaak kiest de huurder niet voor een corporatie maar voor een woning. Het gaat er bij deze vraag om in hoeverre hij zich ambassadeur *voelt*. De respondenten beantwoorden deze aanbevelingsvraag met een cijfer van 0 tot en met 10. In veel gevallen worden er vervolgens open vragen gesteld om te achterhalen waarom respondenten een bepaald cijfer geven.

De NPS (een netto score) is vervolgens berekend door het percentage respondenten dat een 10 of een 9 geeft (promoters) te verminderen met het percentage dat een 6 of lager geeft (criticasters). Degenen die een 7 of 8 geven, blijven in de berekening dus buiten beschouwing; zij zijn 'passief tevreden': tevreden zonder ambassadeur te zijn.

De NPS varieert theoretisch tussen 100 (alle huurders zijn promoters) en -100 (alle huurders zijn criticaster). Als het percentage promoters groter is dan het percentage criticasters, is de NPS positief; is het andersom, dan is de NPS negatief. Criticasters vormen een reputatierisico voor corporaties, omdat de kans groot is dat zij hun ontevredenheid met anderen delen of de publiciteit zoeken.

Figuur 4-3: Berekening Net Promoter Score

In welke mate beveelt u deze corporatie aan bij uw familie en vrienden?



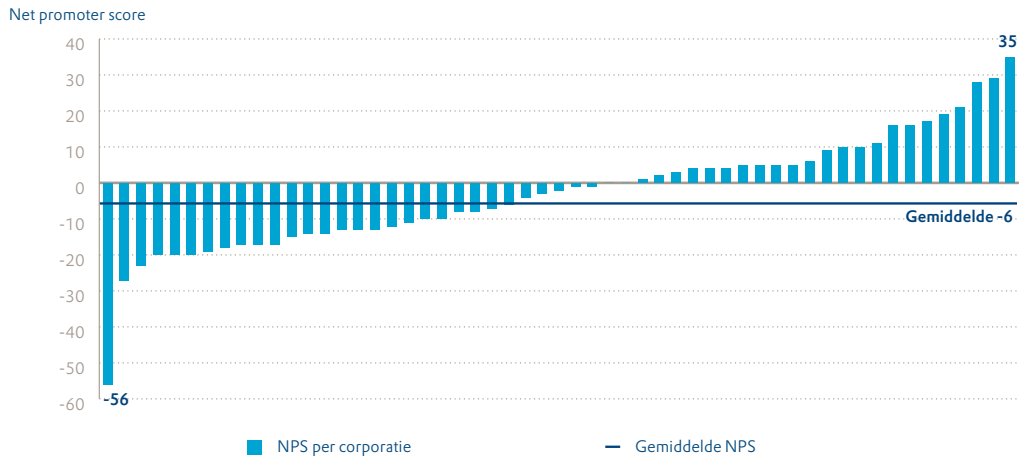
$$\text{Net Promoter Score} = \text{Percentage Promoters} - \text{Percentage Criticasters}$$

Bron: Fred Reichheld, *The Ultimate Question 2006*

In totaal hebben bijna 12.000 huurders de aanbevelingsvraag beantwoord. De gemiddelde NPS van de woningcorporaties is -6. Dit betekent dat er iets meer criticasters dan promoters zijn. Ter vergelijking: de gemiddelde NPS van Nederlandse verzekeraars is -8, van Nederlandse organisaties voor thuiszorg +43. De NPS van Apple is +71.

De verschillen tussen corporaties zijn in de NPS mede door de gebruikte schaal duidelijker zichtbaar dan in de totaalscore en deelscores van het huurdersoordeel. De laagste NPS is -56 en de hoogste +35.

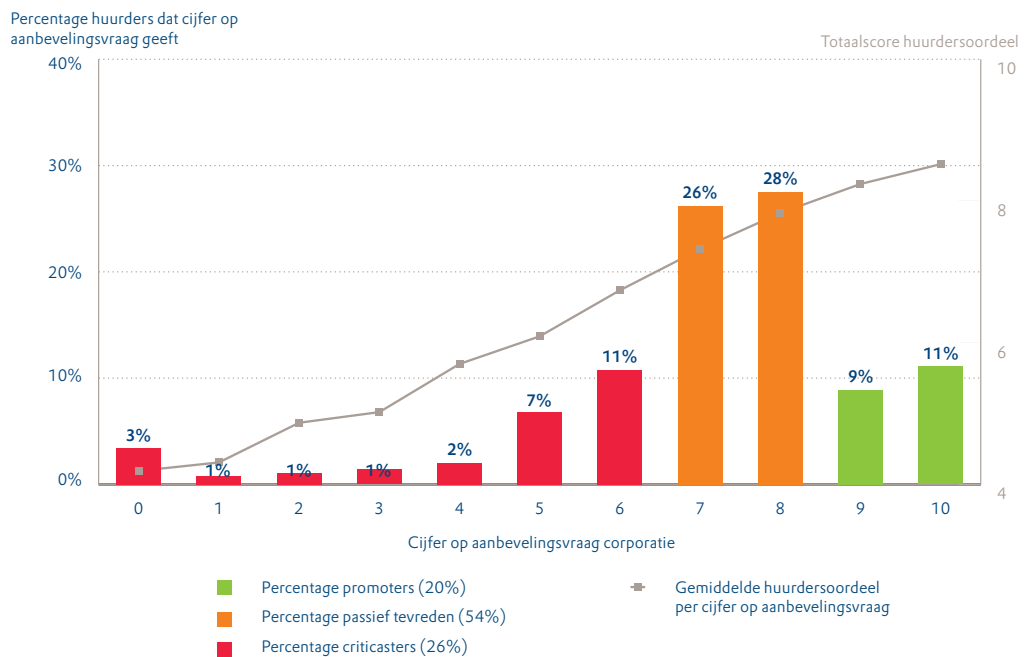
Figuur 4-4: Spreiding Net Promoter Score 2014



Bron: Aedes-benchmark 2014

Hoe is nu gemiddeld de NPS opgebouwd? Met andere woorden: hoeveel promoters en criticasters zijn er? In figuur 4-5 wordt per gegeven cijfer het percentage huurders vermeld in de staven op de x-as. De grijze lijn geeft de totaalscore Huurdersoordeel per groep huurders die een bepaald cijfer geven.

Figuur 4-5: Opbouw Net Promoter Score en totaalscore Huurdersoordeel per 2013-2014



Bron: Aedes-benchmark 2014

De figuur laat zien dat 20 procent van de huurders een negen of een tien geeft en daarmee ambassadeur van de corporatie is. Dat is niet weinig, gezien het feit dat contact tussen huurder en corporatie niet zeer frequent is. 26 procent geeft een 6 of lager als antwoord op de aanbevelingsvraag, en net iets meer dan de helft, 54 procent, geeft een 7 of een 8. Net als bij de kwaliteit van de woning is er een sterk verband tussen de NPS en de totaalscore Huurdersoordeel: hoe hoger het een, hoe hoger ook het ander. Huurders die de aanbevelingsvraag met een 10 beantwoorden, geven als huurdersoordeel een 8,5. Huurders die een 0 geven, scoren een 4,2.

4.4. CUSTOMER EFFORT SCORE: KLEINE MIDDENGROEP

De Customer Effort Score (CES) is een in vele branches gebruikt instrument om de waardering voor de dienstverlening te meten. De klant (in dit geval de huurder) beantwoordt de vraag hoeveel moeite hij er persoonlijk voor heeft moeten doen om een verzoek of dienst uitgevoerd te krijgen. Ook bij dit instrument is het belangrijk om via open vragen of anderszins te achterhalen waarom klanten een bepaalde score geven.

De CES-vraag is beantwoord door bijna 12.000 huurders. Zij gaven een cijfer tussen de 1 en de 5. De uitkomst is als volgt.

Tabel 4-2: CES-score: hoeveel moeite moet huurder doen om verzoek uitgevoerd te krijgen 2014

Antwoordcategorie	5 (Weinig moeite)	4	3	2	1 (Zeer veel moeite)
Aandeel huurders	45%	18%	18%	10%	12%

Bron: Aedes-benchmark 2014

45 procent van de huurders heeft maar weinig moeite hoeven doen om iets gedaan te krijgen, 12 procent heeft zeer veel moeite moeten doen. De middengroep is duidelijk kleiner dan bij de NPS het geval was, en de groep positieve huurders groter. Blijkbaar maken huurders een duidelijke keuze. Het verband tussen de CES en de totaalscore Huurdersoordeel is opnieuw sterk: hoe hoger het een, hoe hoger het ander.

.....

Samengevat: de vier aanvullende invalshoeken bij de kwaliteitsmeting bevestigen de scores op het huurdersoordeel. Voor de volgende benchmark zal Aedes nagaan welke rol deze invalshoeken kunnen spelen om tot nadere concrete inzichten te komen.

.....

DEEL 3: BEDRIJFSLASTEN

5. IN DRIE STAPPEN NAAR VERGELIJKBARE BEDRIJFSLASTEN

De omvang en ontwikkeling van de bedrijfslasten van corporaties is een actueel politiek-maatschappelijk thema. Om die reden heeft Aedes ervoor gekozen om meteen in de eerste ronde van de benchmark bij het onderdeel Bedrijfsvoering de bedrijfslasten van corporaties onderling te benchmarken. Hierbij onderkent Aedes dat de bedrijfslasten slechts een onderdeel van de totale kosten van corporaties zijn.

DOOR TEAMWORK BEDRIJFSLASTEN VERGELIJKBAAR MAKEN VIA GROEIMODEL

Het onderling vergelijkbaar maken van de bedrijfslasten van corporaties is een uitdaging. Tot nu toe was de vergelijkbaarheid van bedrijfslasten immers altijd een discussiepunt, met als resultaat dat aan de uitkomst van elke vergelijking werd getwijfeld. Daarom heeft een breed samengestelde werkgroep, die was belast met het operationaliseren van het onderdeel Bedrijfsvoering, een analysemodel ontwikkeld waarmee op basis van de bestaande registraties toch kon worden toegewerkt naar een harmonisatie van de bedrijfslasten. Hiermee is een bruikbaar vertrekpunt voor de benchmark van de bedrijfslasten gerealiseerd.

STAP 1 DEFINITIE VAN BEDRIJFSLASTEN VOOR DE AEDES-BENCHMARK

Als eerste stap in de harmonisatie heeft de werkgroep Bedrijfsvoering vastgesteld welke factoren ertoe kunnen leiden dat er verschillen in registratie optreden. De Aedes-benchmark wil die kosten van corporaties onderling vergelijkbaar maken die te maken hebben met de bedrijfsvoering en het beheer van de woningen en het overige vastgoed. Het vertrekpunt voor de Aedes-benchmark zijn de lasten zoals corporaties die opnemen in hun winst-en-verliesrekening en aanleveren aan toezichthouders.

Het gaat dan in eerste instantie om de personeelslasten, de overige bedrijfslasten en de leefbaarheidsuitgaven. Hiermee verrekenen we de overige bedrijfsopbrengsten. Het is bij corporaties gebruikelijk om dit saldo te nemen omdat tegenover die bedrijfsopbrengsten meestal bedrijfslasten staan. Denk aan een vergoeding voor beheerwerkzaamheden voor derden. Ten slotte nemen we ook het saldo van baten en lasten van de servicecontracten mee.

STAP 2 VASTSTELLEN RUISFACTOREN DIE VERGELIJKBAARHEID BEDRIJFSLASTEN ONDERMIJNEN

Als tweede stap in de harmonisatie heeft de werkgroep Bedrijfsvoering vastgesteld welke factoren door corporaties verschillend worden geregistreerd. Er zijn in totaal 15 zogeheten ruisfactoren benoemd.

De ruisfactoren zijn in drie categorieën in te delen. In tabel 5-1 is per categorie aangegeven op welke wijze de ruisfactoren in de benchmark zijn verwerkt.

Tabel 5-1: Overzicht verwerking ruisfactoren in benchmark om tot vergelijkbare bedrijfslasten te komen

Ruisfactoren		Uitgevoerder actie
1	Kosten (of opbrengsten) die door een deel van de corporaties niet als bedrijfslasten (of -opbrengsten) waren geregistreerd, maar in de benchmark daar wel toe worden gerekend	Aan bedrijfslasten toegerekend
2	Kosten die als bedrijfslasten zijn geregistreerd en daar ook thuishoren, maar niet door alle corporaties in dezelfde categorie bedrijfslasten zijn ondergebracht	Gereclassificeerd in juiste onderdeel bedrijfslasten
3	Kosten (of opbrengsten) die door een deel van de corporaties wel als bedrijfslasten (of -opbrengsten) waren geregistreerd, maar daarvan in de benchmark geen deel uitmaken	In mindering gebracht op bedrijfslasten

Bron: Aedes-benchmark 2014

STAP 3 VASTSTELLEN DOOR CORPORATIES NIET TE BEÏNVLOEDEN BEDRIJFSLASTEN

Als derde actie heeft de werkgroep in kaart gebracht welke bedrijfslasten door corporaties niet te beïnvloeden zijn. Hierbij zijn vier hoofdcategorieën onderscheiden, te weten: saneringssteun, verhuurdersheffing, onroerendezaakbelasting en de categorie overig, die bijvoorbeeld rioolheffing en waterschapslasten omvat. Corporaties kunnen op deze bedrijfslasten niet of nauwelijks sturen, zodat het weinig zin heeft om deze lasten in de Aedes-benchmark op te nemen.

Voor benchmark benodigde gegevens verzameld via Aedes-webportal

Aedes heeft ervoor gekozen om – uitgaande van de bestaande en dus onderling verschillende wijze van registreren – de bedrijfslasten te harmoniseren op basis van aanvullende gegevens van corporaties. Voor de volledigheid: verschillen in registratie zijn meestal niet een kwestie van goed of fout. Soms laat de regelgeving meerdere interpretaties toe.

Voor het opvragen van de benodigde gegevens is een webportal ontwikkeld. Alle corporaties zijn rond de zomer uitgenodigd extra gegevens aan te leveren. Via de webportal hebben corporaties de geïdentificeerde ruisfactoren gekwantificeerd. Zo is gevraagd hoeveel kosten voor onderhoudsmedewerkers zijn opgenomen in de personeelskosten en hoeveel projectkosten in de overige bedrijfslasten geactiveerd zijn. Ook de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten zijn via de portal door de corporaties gekwantificeerd. Bij de opgevraagde gegevens is de corporaties gevraagd aan te geven of de betreffende informatie is gebaseerd op harde feiten, op een onderbouwde schatting of op een ‘best guess’ zodat hiermee in de analysefase rekening kon worden gehouden.

De massale respons op dit verzoek om extra gegevens aan te leveren, is al eerder aan de orde geweest: 94 procent van alle Nederlandse verhuureenheden (vhe’s) wordt gedekt door de deelnemende corporaties. De analyse van de bedrijfslasten is gebaseerd op 294 corporaties. De aangeleverde data zijn in overleg met de corporaties door PwC gevalideerd. Voor de volledigheid: op de cijfers van de corporaties is geen accountantscontrole uitgevoerd.

Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten basis voor Aedes-benchmark

Door zicht op de omvang en samenstelling van de ruisfactoren en de hoogte en ontwikkeling van de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten is er nu een goede basis gelegd voor een benchmark voor de branche. Individuele corporaties hebben hiermee een instrument in handen voor het onderling vergelijken en het verminderen van de bedrijfslasten in de komende jaren.

Op basis van de geïnventariseerde ruisfactoren en de niet te beïnvloeden bedrijfslasten zijn voor iedere corporatie de *geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten* berekend. Op basis van deze bedrijfslasten kunnen verantwoorde vergelijkingen tussen corporaties worden gemaakt. De cijfers gaan over 2013; daarnaast zijn ook cijfers over 2012 opgevraagd, zodat

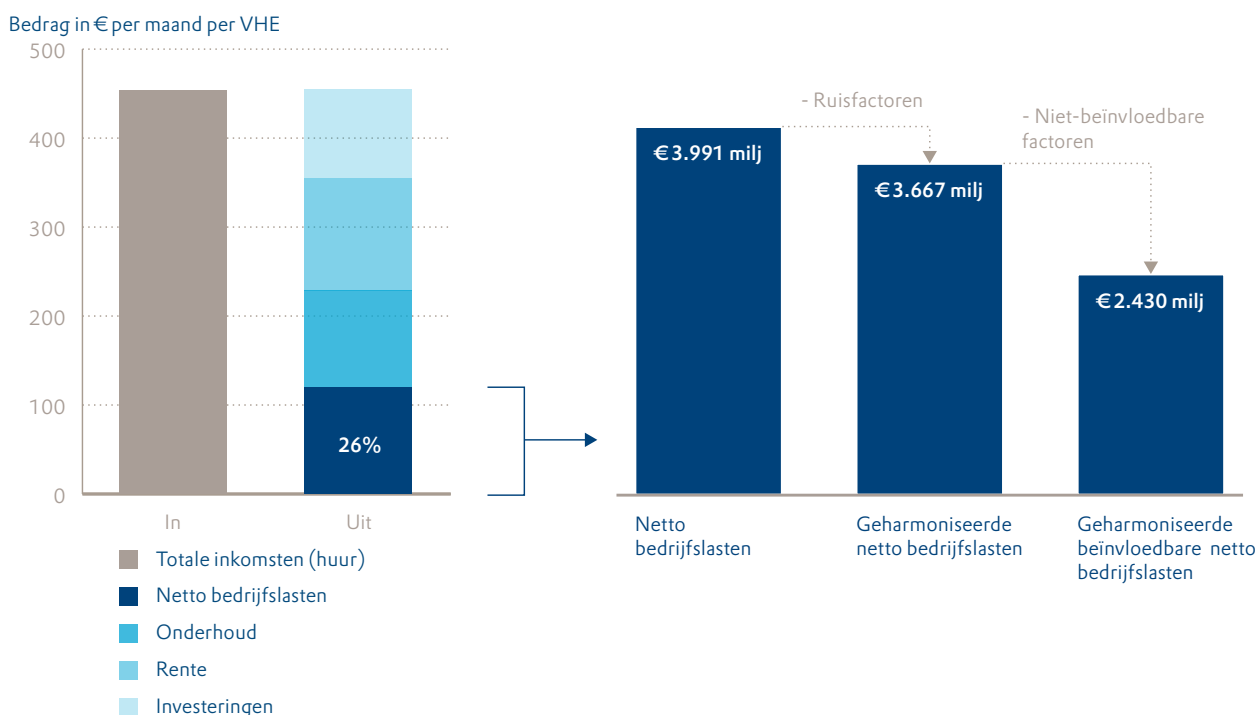
een eerste trend kan worden berekend. Aedes verwacht dat de benchmark de aanzet geeft voor corporaties om de komende jaren eigen gegevensregistraties zelf meer te harmoniseren conform de opzet van de Aedes-benchmark.

Via benchlearning komen tot een gerichte vermindering van bedrijfslasten

Door de hoogte en samenstelling van de bedrijfslasten onderling te vergelijken (benchlearning) is vast te stellen wat mogelijke verbeterpunten zijn. En daar profiteert uiteindelijk de huurder weer van. Om te beginnen zijn de bedrijfslasten per corporatie gesplitst in de verschillende kostensoorten, te weten: personeelslasten, overige bedrijfslasten, leefbaarheidsuitgaven, overige bedrijfsopbrengsten en het saldo van de lasten en baten van servicecontracten. Een onderlinge kostenvergelijking op dit niveau, biedt corporaties eerste concrete aanknopingspunten voor verbetering. De online benchmarktool van het CBC biedt hiervoor de mogelijkheid.

Daarnaast zijn als mogelijke verklaring voor verschillen in bedrijfslasten in de werkgroep een aantal specifieke 'verklarende variabelen' benoemd. Bijvoorbeeld kosten van reorganisaties, incidentele kosten of incidentele opbrengsten, waarmee corporaties te maken hebben gehad, door reorganisatie of anderszins. Ook deze kosten zijn via de portal door de corporaties in beeld gebracht. Hiermee vergroten zij de mogelijkheden van benchlearning voor zichzelf en de branche. De geïnventariseerde verklarende variabelen geven de corporaties immers een aanvullend inzicht in de oorzaken van de verschillen in de hoogte van de eigen bedrijfslasten ten opzichte van de benchmarks in de referentiegroepen.

Figuur 5-1: Schematische weergave opzet Aedes-benchmark Bedrijfslasten 2013



Bron: Aedes-benchmark 2014

6. DALING BEDRIJFSLASTEN IN 2013 INGEZET

In dit hoofdstuk leest u de resultaten op brancheniveau van de in het vorige hoofdstuk beschreven methodiek.

6.1. VERTREKPOINT: NETTO BEDRIJFSLASTEN VANUIT WINST-EN-VERLIESREKENING CORPORATIES

De bedrijfslasten zoals die in de functionele winst-en-verliesrekening over 2012 en 2013 zijn opgenomen vormen het vertrekpunt voor een analyse en benchmark bedrijfslasten. Afgelopen jaar zijn deze gegevens door de corporaties voor het eerste jaar volgens het functionele model opgegeven aan Corpdata, het samenwerkingsverband van CFV, WSW en BZK (de zogenoemde dVi). Het gaat om de netto bedrijfslasten van de corporaties die aan de benchmark hebben meegewerkt, dus het saldo van lasten en overige bedrijfsopbrengsten. In tabel 6-1 zijn de totale netto bedrijfslasten in 2012 en 2013 van de deelnemende corporaties weergegeven.

Tabel 6-1: Netto bedrijfslasten 2012 en 2013

	2012	2013	Ontwikkeling
Netto bedrijfslasten	€3.564 miljoen	€3.991 miljoen	+ 12%

Bron: Aedes-benchmark 2014

Uit de tabel blijkt dat de netto bedrijfslasten in 2013 met 12 procent zijn gestegen. De stijging in de netto bedrijfslasten in de winst-en-verliesrekening is in elk geval mede het gevolg van de verplicht op te brengen saneringssteun en de verhuurdersheffing. Voor corporaties zijn deze er het afgelopen jaar extra bijgekomen en niet te beïnvloeden.

6.2. RUISFACTOREN RAKEN EEN KWART VAN DE BEDRIJFSLASTEN

De ruisfactoren die voor de benchmark zijn gedefinieerd, behelzen in 2013 in totaal 1.034 miljoen euro. Dat is een kwart van alle bedrijfslasten. Een aanzienlijk percentage, dat de consultatie van corporaties via de webportal zeker rechtvaardigt. De ruisfactoren zijn in tabel 6-2 per categorie uitgesplitst.

Tabel 6-2: Omvang ruisfactoren meegenomen in harmonisatie 2013

Categorie	Ruisfactor	Bedrag in miljoenen euro's
Toegevoegd aan bedrijfslasten	Kosten (afschrijvingskosten en rentelasten) ICT	€88
	Kosten (afschrijvingskosten en rentelasten) hoofdkantoor en regiokantoren in eigendom	€78
	Bijzondere huuropbrengsten voor bijvoorbeeld zendmasten (correctie overige bedrijfsopbrengsten)	€11
Subtotaal toegevoegd aan bedrijfslasten		€177
Gereclassificeerde bedrijfslasten	Geactiveerde projectkosten (in mindering gebracht op personeelslasten)	€139
	Geactiveerde projectkosten (in mindering gebracht op overige bedrijfslasten)	€24
	Leefbaarheidsuitgaven (van personeelslasten naar leefbaarheidsuitgaven)	€120
	Leefbaarheidsuitgaven (van overige bedrijfslasten naar leefbaarheidsuitgaven)	€17
	Verhuur aan derden (van overige bedrijfsopbrengsten naar personeelslasten)	€10
	Inhuur van derden (van personeelslasten naar overige bedrijfslasten)	€34
	Niet-maatschappelijke activiteiten voor zover intern doorbelast (van overige bedrijfslasten naar personeelslasten)	€12
Subtotaal gereclassificeerde bedrijfslasten		€356
In mindering gebrachte bedrijfslasten	Personeelskosten en overige bedrijfslastensamenhangend met onderhoud	€387
	Dubieuze oninbare debiteuren	€45
	Afgeboekte projectkosten	€33
	Waardevermindering financiële vaste activa	€17
	Niet-maatschappelijke activiteiten voor zover deze niet intern zijn doorbelast	€5
	Restant geactiveerde projectkosten voor zover geen betrekking op personeelslasten en overige bedrijfslasten	€14
Subtotaal in mindering gebrachte bedrijfslasten		€501

Bron: Aedes-benchmark 2014

De top 3 ruisfactoren in 2013:

1. kosten samenhangend met onderhoud (387 miljoen euro)
2. personele lasten te categoriseren als geactiveerde projectkosten (139 miljoen euro)
3. afschrijvingen en toegerekende rente ICT (88 miljoen euro).

Door de harmonisatie van de bedrijfslasten is in 2013 177 miljoen euro aan de bedrijfslasten toegevoegd en 501 miljoen euro in mindering gebracht. Per saldo is dus 324 miljoen euro in mindering gebracht. De geharmoniseerde netto bedrijfslasten komen daarmee uit op 3,667 miljard euro in 2013. Voor 2012 zijn de bedrijfslasten door de corporaties eveneens geharmoniseerd om een trend te kunnen vaststellen.

Tabel 6-3: Geharmoniseerde netto bedrijfslasten Aedes-benchmark 2012 en 2013 (bedrag x €1.000)

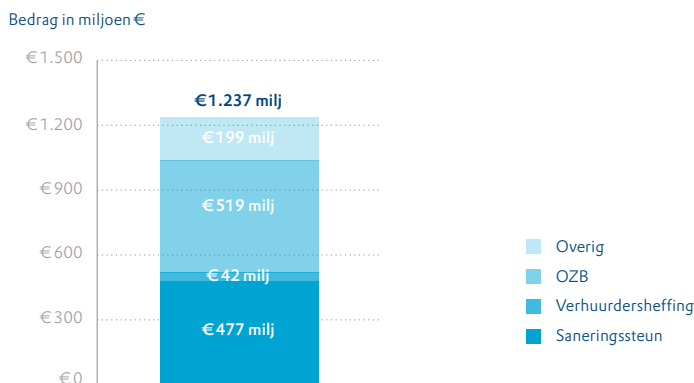
	2012	2013
Geharmoniseerde netto bedrijfslasten	€3.223 miljoen	€3.667 miljoen

Bron: Aedes-benchmark 2014

6.3. EEN DERDE VAN DE BEDRIJFSLASTEN 2013 DOOR CORPORATIES NIET TE BEÏNVLOEDEN

Voor een goede vergelijkbaarheid van bedrijfslasten, zijn na de harmonisatie als tweede stap door de corporaties de niet door hen te beïnvloeden bedrijfslasten in kaart gebracht. Die bedragen in totaal 1.237 miljoen euro in 2013. Circa een derde van de bedrijfslasten is dus niet door corporaties te beïnvloeden. Tegenover een af te bouwen saneringssteun die corporaties moeten afdragen, staat de komende jaren een sterke stijging van de verhuurdersheffing (tot 1,7 miljard euro in 2017). Hierdoor zal de omvang van deze niet-beïnvloedbare bedrijfslasten in de komende jaren per saldo sterk toenemen. In figuur 6-1 is de opbouw van de niet te beïnvloeden bedrijfslasten in 2013 weergegeven.

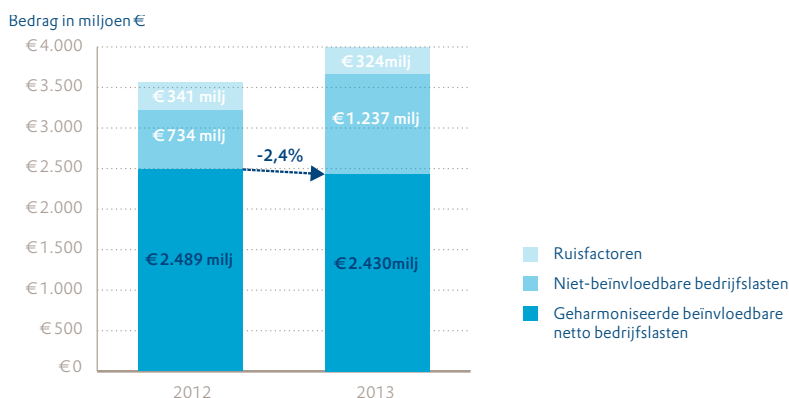
Figuur 6-1: Opbouw niet-beïnvloedbare bedrijfslasten 2013



Bron: Aedes-benchmark 2014

Voor een bruikbare basis voor de benchmark zijn de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten in mindering gebracht op de geharmoniseerde netto bedrijfslasten. Op basis hiervan zijn de bedrijfslasten van corporaties onderling en in de tijd te vergelijken. De Aedes-benchmark gebruikt hiervoor de term *geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten*. In tabel 6-4 zijn de bedragen weergegeven.

Figuur 6-2: Ontwikkeling netto bedrijfslasten 2012-2013



Bron: Aedes-benchmark 2014

Het bedrag van 2.430 miljoen euro omvat de bedrijfslasten die in aanmerking komen voor onderlinge vergelijkingen. Uit tabel 6-4 blijkt dat de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten in 2013 ten opzichte van 2012 met 2,4 procent zijn gedaald. Daarnaast is de lastenstijging door inflatie geabsorbeerd. De daling van 2,4 procent kan een begin worden genoemd maar is het begin van een veel sterkere daling. De benchmark laat ook zien dat dat in de lijn der verwachtingen ligt.

Tabel 6-4: Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten Aedes-benchmark 2012 en 2013

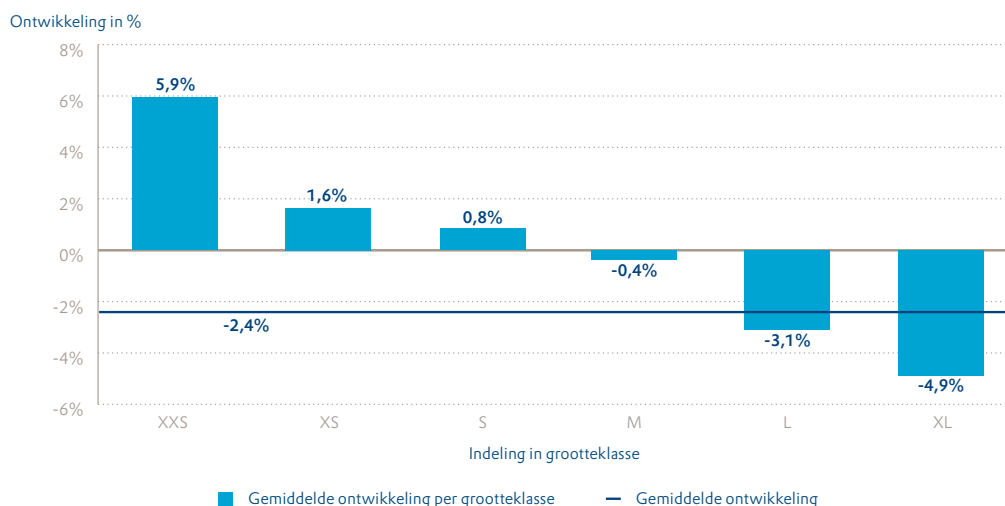
	2012	2013	Ontwikkeling
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten	€2.489 miljoen	€2.430 miljoen	- 2,4%

Bron: Aedes-benchmark 2014

6.4. ONTWIKKELING VAN DE BEDRIJFSLASTEN

Nu vastgesteld is dat de bedrijfslasten op brancheniveau 2,4 procent zijn gedaald is het vraag of deze daling kenmerkend is voor alle corporaties. Uit de achterliggende benchmarkgegevens blijkt dat de 2,4 procent het saldo is. De mutatie van de bedrijfslasten varieert van een afname met 37 procent tot een toename met 85 procent (deze 85 procent is een uitschieter, de daaropvolgende stijging is 69 procent). Bijna de helft van de corporaties (49 procent) heeft een daling weten te realiseren, bij 51 procent van de corporaties zijn de bedrijfslasten gestegen. De ontwikkeling van de bedrijfslasten blijkt samen te hangen met de omvang van corporaties. Figuur 6-3 laat de ontwikkeling van de bedrijfslasten per grootteklasse zien.

Figuur 6-3: Ontwikkeling geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per grootteklasse 2012-2013



Bron: Aedes-benchmark 2014

Uit figuur 6-3 blijkt dat bij de kleine corporaties (XXS, XS en S) de bedrijfslasten zijn gestegen in 2013, in alle andere grootteklassen gedaald. De daling is bij de middelgrote corporaties (M) bescheiden, maar bij de grote corporaties (L- en X) veel duidelijker zichtbaar: -3,1 procent en -4,9 procent. Dit ondanks dat de grotere corporaties relatief veel reorganisatiekosten maken. De substantiële daling van de bedrijfslasten in de klassen L en XL laat zien dat het de grotere corporaties ernst is met het verminderen van hun bedrijfslasten; zij hebben met hun hogere bedrijfslasten (zie hierna in hoofdstuk 7) een grotere verlagingsopgave dan de meeste andere corporaties en handelen daar ook naar.

Een aantal corporaties heeft na de vermindering van de bedrijfslasten in 2013 lage bedrijfslasten. Maar het beeld is gemengd: er zijn evengoed corporaties die ondanks een vermindering nog steeds hoge bedrijfslasten hebben en dus nog een weg te gaan hebben. De benchmarkonderzoeken van de komende jaren zullen hierin meer duidelijkheid brengen. Hierbij zal het effect van verzwarende administratieve lasten voor met name kleine corporaties als gevolg van complexe wet- en regelgeving worden meegenomen.

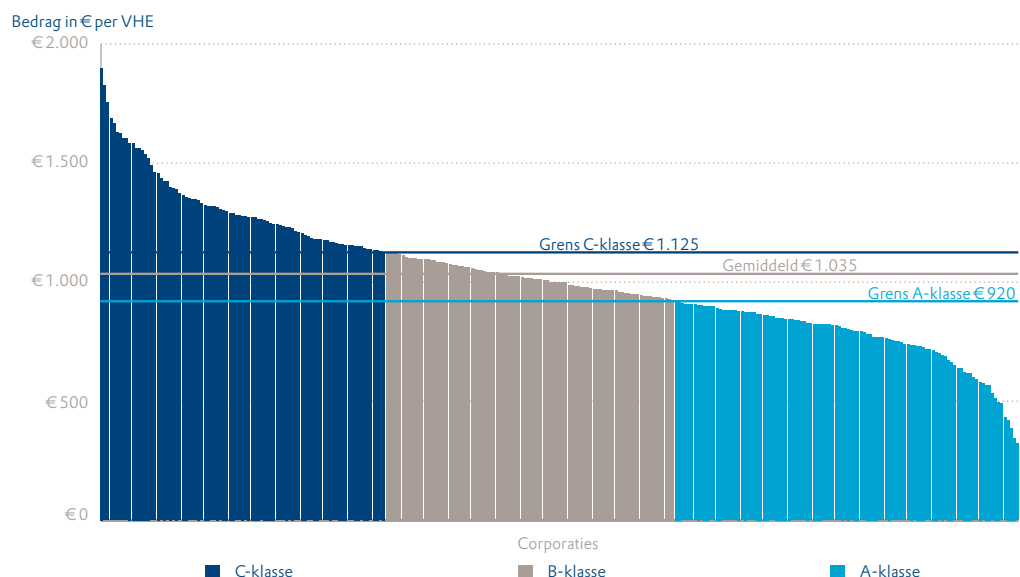
7. EERSTE AANKNOPINGSPUNTEN VOOR VERMINDERING BEDRIJFSLASTEN DOOR AEDES-BENCHMARK

De vergelijking van geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten levert in de eerste plaats een aantal kengetallen op die dienen als startinformatie en ijkpunt voor corporaties. De toe- of afname in de komende jaren zal deze getallen in perspectief plaatsen. In de tweede plaats kunnen individuele corporaties zien wat hun benchmarkpositie is ten opzichte van andere corporaties. Verschillen tussen de eigen corporatie en goede praktijkvoorbeelden worden zichtbaar. In dit hoofdstuk bespreken we allereerst de gemiddelde bedrijfslasten en de spreiding, ook in de gemaakte doorsnedes. Vervolgens komen de opbouw van de bedrijfslasten en tot slot enkele specifieke verklarende variabelen aan de orde.

7.1. GEMIDDELDE BEDRIJFSLASTEN PER VHE ZIJN 1.035 EURO, SPREIDING IS FORS

Om de bedrijfslasten van corporaties goed te kunnen vergelijken, zijn ze in de benchmark uitgedrukt als een bedrag per gewogen vhe. In 2013 bedragen de gemiddelde geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per vhe 1.035 euro. Dat is 2.430 miljoen euro bedrijfslasten gedeeld door 2.348.471 gewogen vhe's. In figuur 7-1 zijn de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per vhe per corporatie weergegeven, op volgorde van hoog naar laag. Elk staafje geeft een corporatie weer.

Figuur 7-1: Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per corporatie 2013



Bron: Aedes-benchmark 2014

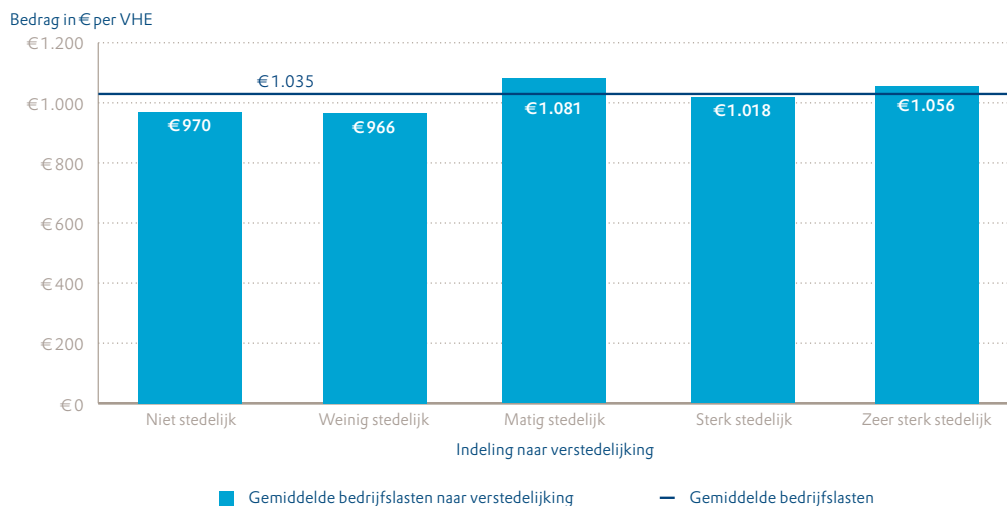
De bedrijfslasten lopen uiteen van 1.900 euro tot 524 euro per vhe. De drie kleuren omvatten elk een derde van de corporaties. Corporaties met minder dan 920 euro bedrijfslasten behoren tot de A-klasse, corporaties met meer dan 1.125 euro tot de C-klasse.

De spreiding laat zien dat er verbetermogelijkheden zijn. Er is een (klein) aantal corporaties met zeer lage bedrijfslasten die minder geschikt zijn als voorbeeld voor de hele branche vanwege een bijzondere situatie.

7.2. HOOGSTE BEDRIJFSLASTEN IN MATIG STEDELIJKE GEBIEDEN

Bedrijfslasten zijn in stedelijke gebieden hoger dan in minder stedelijke gebieden⁶. Maar het verband is niet rechtlijnig. Uit figuur 7-2 blijkt dat de bedrijfslasten het hoogst zijn in *matig* stedelijke gebieden.

Figuur 7-2: Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten naar verstedelijking in 2013

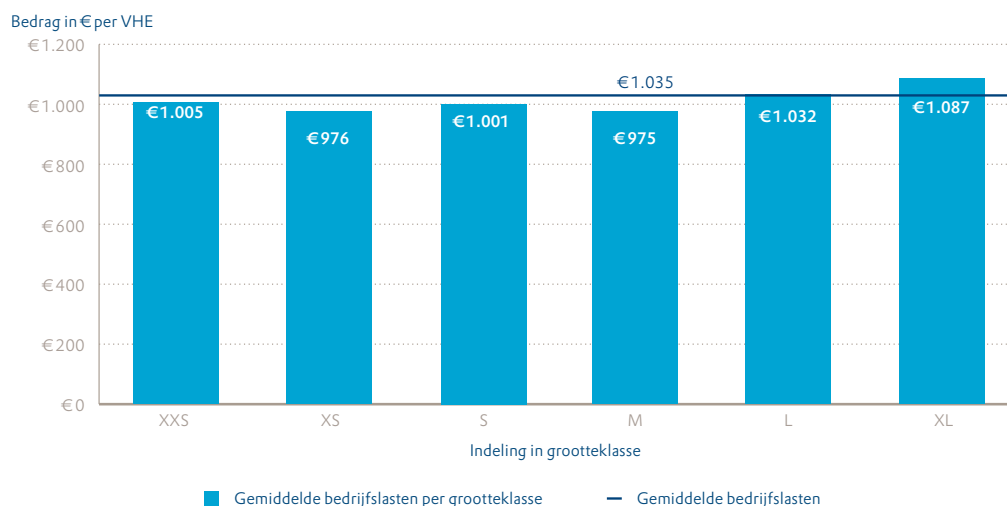


Bron: Aedes-benchmark 2014

7.3. BEDRIJFSLASTEN VERSCHILLEN PER GROOTTEKLASSE

In figuur 7-3 zijn de bedrijfslasten per vhe per grootteklasse weergegeven. De corporaties in de grootteklasse M hebben gemiddeld de laagste bedrijfslasten.

Figuur 7-3: Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per grootteklasse 2013



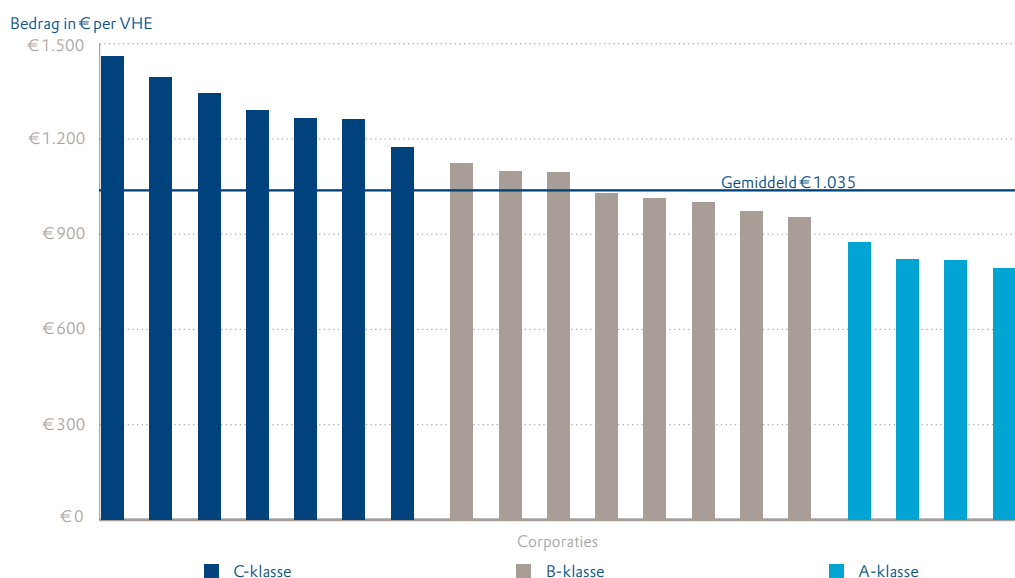
Bron: Aedes-benchmark 2014

6 Zie voor definitie mate van verstedelijking tabel 1-3, pagina 19

Toch kan ondanks deze uitkomst niet de conclusie getrokken worden dat de omvang bepalend is voor efficiëntie. In de eerste plaats zijn het zoals eerder opgemerkt de grootste corporaties die de bedrijfslasten het meest verminderen. Het beeld kan er volgend jaar dus anders uitzien.

In de tweede plaats zijn er in alle grootteklassen, dus ook in de klassen L en XL, corporaties die er in slagen om bedrijfslasten te realiseren die duidelijk beneden het gemiddelde liggen. In alle grootteklassen kunnen corporaties dus leren van corporaties met vergelijkbare omvang.

Figuur 7-4: Spreiding geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten grootteklasse XL 2013



Bron: Aedes-benchmark 2014

7.4. OPBOUW BEDRIJFSLASTEN BIEDT EERSTE INZICHT IN STUURVARIABLEN

De gemiddelde bedrijfslasten van 1.035 euro per vhe zijn als volgt opgebouwd.

Tabel 7-1: Opbouw gemiddelde geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten 2013

Kostensoort geharmoniseerd per vhe	Bedrag per vhe
Personeelslasten	€437
Overige bedrijfslasten	€589
Leefbaarheidsuitgaven	€114
Overige bedrijfsopbrengsten	-€106
Saldo lasten en baten servicecontracten	€1
Totaal gemiddelde geharmoniseerde netto beïnvloedbare bedrijfslasten per vhe	€1.035

Bron: Aedes-benchmark 2014

De geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten worden voor iets minder dan de helft bepaald door de personeelslasten. Die bedragen gemiddeld 437 euro per verhuureenheid. De gemiddelde personeelskosten per fte bedragen 70.806 euro in 2013, dat is 2 procent meer dan in 2012.

De overige bedrijfslasten zijn in omvang groter dan de personeelslasten. Gemiddeld bedragen ze 589 euro per vhe. Leefbaarheidsuitgaven vormen circa 10 procent van de bedrijfslasten en bedragen gemiddeld 114 euro per vhe. De overige bedrijfsopbrengsten bedragen gemiddeld 106 euro per vhe. Het saldo lasten en baten van servicecontracten is op brancheniveau minimaal: 1 euro per vhe.

Door de eigen personeelslasten, overige bedrijfslasten enzovoorts te vergelijken met het gemiddelde, kunnen corporaties een eerste verklaring vinden voor de hoogte van hun bedrijfslasten. Nader inzicht biedt een vergelijking met gemiddelden uit de eigen grootteklasse (zie onder) of koplopers in de benchmark (zie het volgende hoofdstuk).

De opbouw per grootteklasse ziet u in tabel 7-2. Bedrijfslasten zijn opgebouwd uit lasten, overige bedrijfsopbrengsten en het saldo van baten en lasten van servicecontracten.

Tabel 7-2: Opbouw geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten 2013 per grootteklasse

Geharmoniseerde lasten per vhe	XXS	XS	S	M	L	XL	Totaal
Personeelslasten	€472	€483	€445	€448	€437	€424	€437
Overige bedrijfslasten	€514	€556	€573	€521	€566	€652	€589
Leefbaarheidsuitgaven	€55	€51	€88	€102	€116	€134	€114
Overige bedrijfsopbrengsten	-€37	-€97	-€93	-€89	-€83	-€139	-€106
Saldo lasten en baten servicecontracten	€0	-€17	-€12	-€8	-€5	€15	€1
Totaal geharmoniseerde netto beïnvloedbare bedrijfslasten*	€1.005	€976	€1.001	€975	€1.032	€1.087	€1.035

* Let op: als gevolg van afronding kan de totaaltelling maximaal 1 euro afwijken.

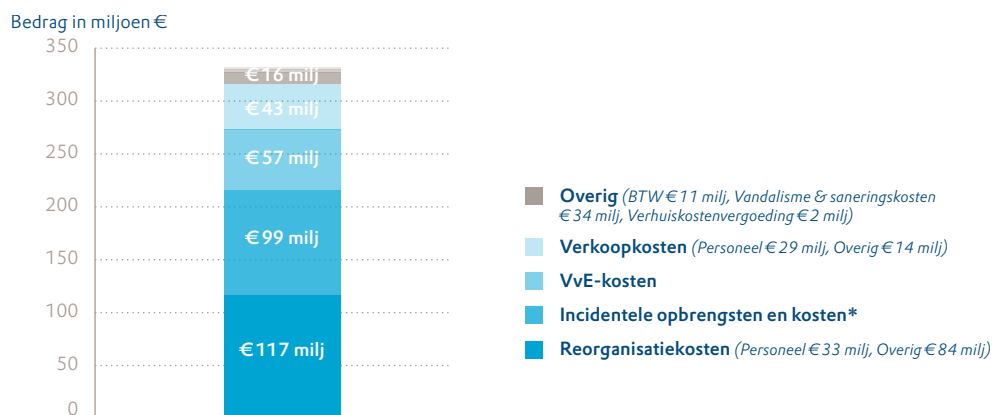
Bron: Aedes-benchmark 2014

Het valt op dat de personeelslasten in de grote corporaties het laagst zijn, zeker in de klasse XL. De overige bedrijfslasten zijn het laagst in de middelgrote corporaties en in de XL-corporaties duidelijk hoger. Aan leefbaarheid geven kleine corporaties ongeveer de helft uit van het bedrag dat grote corporaties uitgeven. De bedrijfsopbrengsten zijn in XL-corporaties aanzienlijk hoger dan in andere grootteklassen. Zo heeft elke grootteklasse zijn eigen profiel en ook zijn eigen mogelijke leerpunten.

7.5. SPECIFIEKE VERKLARENDE VARIABELEN PLAATSEN BENCHMARKUITKOMSTEN IN PERSPECTIEF

Als aanvullende invalshoek voor de verklaring van de verschillen in de hoogte van de bedrijfslasten heeft de werkgroep Bedrijfsvoering een aantal specifieke verklarende variabelen benoemd. Dat zijn specifieke activiteiten waarmee bedrijfslasten (personeelskosten, overige bedrijfslasten enzovoorts) zijn gemoeid. Voor een deel zijn de specifieke verklarende variabelen incidenteel van aard, zoals de reorganisatiekosten. In figuur 7-4 ziet u een overzicht.

Figuur 7-5: Omvang specifieke verklarende variabelen bedrijfslasten 2013



*Onder incidentele opbrengsten wordt verstaan: subsidies, eenmalige rijkssteun en dergelijke. Onder incidentele kosten wordt verstaan juridische kosten, claimkosten en dotaties aan voorzieningen (niet zijnde reorganisatievoorzieningen).

Bron: Aedes-benchmark 2014

Het totale bedrag aan specifieke verklarende variabelen zoals door de werkgroep geïnventariseerd is 332 miljoen euro. Op het totaal van 2.430 miljoen euro is dat 13,7 procent, maar voor individuele corporaties kunnen de verklarende variabelen een veel groter deel van de bedrijfslasten vormen.

Drie variabelen verklaren samen 82 procent van alle verklarende factoren. De grootste post zijn de reorganisatiekosten: 117 miljoen euro. In totaal zijn er 94 corporaties (32 procent) die met reorganisatiekosten in 2013 te maken hadden; kleine corporaties geven nauwelijks reorganisatiekosten op, maar voor de XL-corporaties geldt dat 75 procent met een reorganisatie bezig is. Verwacht mag worden dat de reorganisaties van 2013 in de jaren na 2013 zullen leiden tot een drukkend effect op de bedrijfslasten.

8. ALLE GROOTTEKLASSEN VERTEGENWOORDIGD IN VOORHOEDE AEDES-BENCHMARK

De resultaten in deze eerste Aedes-benchmark geven een voorlopig en indicatief beeld van de resultaten van de sector. De komende jaren zal Aedes samen met belanghouders werken aan een solide benchmark. Aedes hecht er waarde aan te benadrukken dat de resultaten in deze eerste Aedes-benchmark een voorlopig en indicatief beeld geven van de resultaten van de sector. In dit laatste hoofdstuk van het rapport combineren we de uitkomsten van de benchmarkonderdelen **Huurdersoordeel** en **Bedrijfsvoering**. Allereerst een toelichting op de meerdimensionale benchmarkmethodiek, daarna de bevindingen.

8.1. BENCHMARKPOSITIES: EEN INDELING IN KLASSEN

Om de benchmarkpositie van corporaties weer te geven, hanteert de Aedes-benchmark per onderdeel een indeling in drie klassen. Per benchmarkonderdeel – dus Huurdersoordeel en Bedrijfslasten – zijn er drie klassen, te weten: de A-klasse, de B-klasse en de C-klasse. Per onderdeel is in elke klasse een derde van de deelnemende corporaties ondergebracht. De 33,3 procent corporaties met de beste scores – totaalscore voor Bedrijfslasten, deelscores voor het Huurdersoordeel – vormen de A-klasse, de middengroep de B-klasse en de 33,3 procent corporaties met de minder goede scores vormen samen de C-klasse. Aedes heeft voor een indeling in klassen gekozen omdat uit andere benchmarks blijkt dat dit het meest bijdraagt aan verbeteractiviteiten van de branche en een effectieve communicatie over de resultaten mogelijk maakt. Transparant zijn, leren en verbeteren zijn immers de doelstellingen van de benchmark. De klassenindeling zegt dus uitsluitend iets over de positie van de corporatie in vergelijking tot de andere deelnemers aan hetzelfde onderdeel in de benchmark.

Elke corporatie krijgt twee klassenindelingen en dus ook twee letters: één voor het onderdeel Huurdersoordeel en één voor het onderdeel Bedrijfslasten. De combinatie van letters geeft de benchmarkpositie in de matrix aan: corporaties met twee maal een A behoren tot de koplopers, corporaties met twee maal een C tot de staartgroep. Dus in de Aedes-benchmark wordt de term koplopers uitsluitend gebruikt voor corporaties die op beide benchmarkonderdelen bovengemiddeld scoren en daarmee op een AA-positie staan. Op die manier zijn er vijf groepen geformeerd: de koplopers, de groep achter de koplopers, de middengroep, de groep voor de staartgroep en de staartgroep. Zie bijlage C voor een nadere toelichting op de klassenindeling.

De klassenindeling zegt dus uitsluitend iets over de positie van de corporatie in vergelijking tot de andere deelnemers aan hetzelfde onderdeel in de benchmark.

8.2. DE EERSTE RONDE VAN DE AEDES-BENCHMARK HEEFT 16 KOPLOPERS

De eerste Aedes-benchmark heeft 16 koplopers. Dat zijn dus corporaties die zowel in het onderdeel Bedrijfsvoering als in het onderdeel Kwaliteit tot de A-klasse behoren. De staartgroep, 2x klasse C, omvat 14 corporaties.

Figuur 8-1: Verdeling benchmarkposities

Positionering 2014	XXS < 1.000	XS 1.000 - 2.500	S 2.500 - 5.000	M 5.000 - 10.000	L 10.000 - 25.000	XL > 25.000	Totaal
Koplopers	1	7	2	5	1	0	16
Achter de koplopers	3	16	11	16	9	2	57
Middengroep	6	11	20	16	12	7	72
Voor de staartgroep	2	6	7	13	10	8	46
Staartgroep	0	1	5	2	4	2	14
Totaal	12	41	45	52	36	19	205
Voorhoede *	33%	56%	29%	40%	28%	11%	36%
Achterhoede *	17%	17%	27%	29%	39%	53%	29%

* Voorhoede: Koplopers & Achter de koplopers. Achterhoede: Staartgroep & Voor de staartgroep

Bron: Aedes-benchmark 2014

Nadere analyse leert – en dat komt overeen met bevindingen in andere benchmarks in de publieke sector – dat koplopers weliswaar twee maal tot klasse A behoren, maar lang niet altijd in klasse A de hoogste scores behalen. Blijkbaar is er sprake van een evenwicht: prestaties moeten goed zijn, maar met extreem hoge scores op het ene onderdeel is het moeilijker om ook op het andere onderdeel goed te presteren. Concreet: corporaties met bijzonder positieve huurders zijn lang niet altijd de corporaties met de laagste bedrijfslasten. Of anders gezegd: bijzonder hoge inzet op één onderdeel vraagt zijn prijs op een ander onderdeel.

De doorsnede naar grootteklasse laat zien dat kleinere corporaties gemiddeld beter presteren dan grotere. Van de XXS-corporaties bijvoorbeeld behoort 33 procent tot de koplopers of de groep daar vlak achter (de voorhoede), van de grootteklassen L en XL is dat respectievelijk 28 procent en 16 procent. Maar is dus goed mogelijk om groot te zijn en een goede benchmarkpositie te bereiken. Voor de goede orde merken wij op dat het aandeel corporaties dat integraal deelneemt aan de benchmark bij de kleinere corporaties met 13 procent voor de grootteklasse XXS en 43 procent voor de klasse XS in deze eerste ronde achterblijft bij de deelname door de corporaties in de mediumklasse (72 procent) en de grote (L 75 procent) en grootste corporaties (XL 100 procent). Aedes gaat sterk inzetten op het verbeteren van de prestaties in de achterhoede en op het vasthouden van goede prestaties. Maar daarnaast ook op het vasthouden of vergroten van de deelname aan de benchmark. Het dwingt respect af dat ook corporaties die minder goed uit de benchmark naar voren komen, er toch aan hebben meegewerkt. Zij stellen zich open voor reflectie en verbetering. Niet-deelnemende corporaties geven zo bezien meer reden tot aandacht. Aedes zal zich ervoor inspannen dat ook deze corporaties volgend jaar meedoen.

8.3. KENMERKEN KOPLOPERS

Kenmerk van de koplopers in de benchmark is dat zij per definitie hogere scores hebben dan gemiddeld, zij het lang niet altijd de topscores, zoals hiervoor toegelicht. Hoe groot zijn de verschillen?

Als het gaat om het huurdersoordeel, onderscheiden koplopers zich vooral door een goede uitvoering van reparatieverzoeken; deze deelscore is 0,5 hoger dan gemiddeld en 0,8 hoger dan die in de staartgroep. Maar zelfs in de staartgroep is er maar één deelscore die beneden de 7 blijft.

Tabel 8-1: Deelscores Huurdersoordeel koplopers, middengroep en staartgroep 2013-2014

Score	Koplopers	Middengroep	Staartgroep
Deelscore Nieuwe huurders	7,6	7,2	7,2
Deelscore Huurders met reparatieverzoeken	7,8	7,3	7,0
Deelscore Vertrokken huurders	7,5	7,1	6,9

Bron: Aedes-benchmark 2014

De geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per verhuureenheid (vhe) zijn in de kopgroep gemiddeld 40 procent lager dan in de staartgroep en de personeelslasten gemiddeld 26 procent. Zie tabel 8-2.

Tabel 8-2: Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten en personeelslasten per vhe, 2013

Geharmoniseerde lasten per vhe	Koplopers	Middengroep	Staartgroep
Personeelslasten	€ 419	€ 425	€ 548
Geharmoniseerde netto beïnvloedbare bedrijfslasten	€ 837	€ 961	€ 1.371

Bron: Aedes-benchmark 2014

De verschillen zijn groot, maar minder groot dan de verschillen tussen de hoogst en laagst scorende corporaties. Dit komt omdat – zoals eerder toegelicht – koplopers weliswaar goed scoren, maar lang niet altijd de topscores behalen. Het gaat om het evenwicht tussen prestaties.

VERVOLGACTIVITEITEN

De komende maanden zal Aedes zich richten op het ondersteunen van leden bij het leren en verbeteren, door workshops te organiseren. Benchlearning – spiegelen aan de benchmarks van de koplopers, kennis nemen van goede praktijkvoorbeelden en vervolgens toepassen daarvan – is immers een goede basis om de eigen prestaties te verbeteren. Hierbij zal Aedes de online benchmarktool in het CBC voor haar leden inzetten. Daarnaast zal Aedes meteen beginnen met de voorbereiding van de tweede ronde van de benchmark. Daarbij zullen de bestaande onderdelen worden verdiept en zal bekeken worden hoe en in welk tempo de benchmark is te verbreden. Wij wensen een ieder veel succes met het toepassen van de inzichten uit de benchmark.

BIJLAGEN

A. DATASETS HUURDEORSOORDEEL 2013-2014

De 223 datasets waarop deze rapportage is gebaseerd, zijn als volgt verkregen.

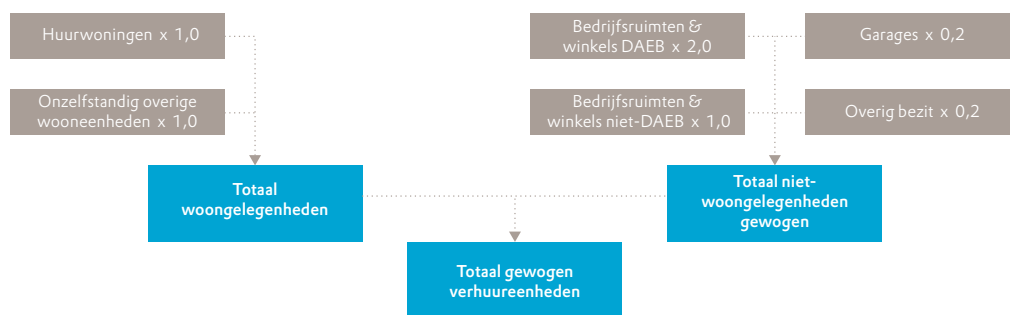
Tabel A-1: Bronnen datasets Huurdersoordeel 2013-2014

Bron	Aantal
Meetresultaten KWH 2013/2014	136
Meetresultaten USP 2013/2014	20
Quick scan	58
Meetresultaten overig (gescreend)	9
Totaal aantal woningcorporaties deelgenomen aan Huurdersoordeel	223 (82% van vhe)
Totaal aantal huurders	144.686
Aantal quick scans nog in uitvoering (niet betrokken in analyses)	28

Bron: Aedes-benchmark 2014

B. WEGING VERHUURENHEDEN

Tabel B-1: Gewogen verhuureenheden opbouw volgens methode van het CFV



Bron: Corporatie in Perspectief 2013, CFV

Huurwoningen en onzelfstandige wooneenheden worden voor 1,0 meegewogen, evenals bedrijfsruimtes/winkels niet-DAEB. Bedrijven en winkels DAEB worden voor 2,0 meegewogen, en garages en overig bezit voor 0,2.

C. MATRIX BENCHMARKPOSITIES

De benchmarkpositie (kopgroep, staartgroep enzovoorts) is opgebouwd uit de klassenindeling op de beide benchmarkonderdelen Huurdersoordeel en Bedrijfsvoering. Een corporatie die bijvoorbeeld zowel voor het Huurdersoordeel als voor de Bedrijfsvoering tot klasse A behoort, AA dus, is een koploper. Een corporatie die voor één van de onderdelen tot de A-klasse behoort en voor het andere onderdeel tot de B-klasse, behoort tot de groep achter de koplopers, enzovoorts.

In figuur C-1 geven de kleuren de vijf benchmarkposities weer (koploper, achter de koplopers, middengroep, voor de staartgroep, staartgroep). In elke cel van de matrix staat het aantal corporaties dat deze combinatie van klassen heeft, met daarachter het percentage van het totale aantal.

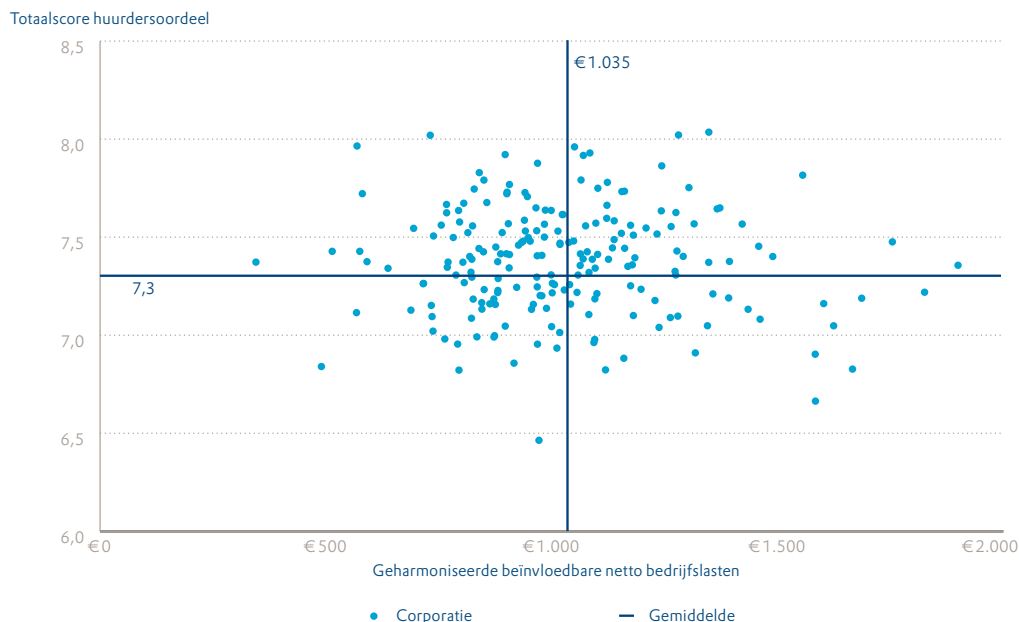
Figuur C-1: Verdeling benchmarkposities

		Bedrijfsvoering		
		C	B	A
Huurdersoordeel	A	12 6%	15 7%	16 8%
	B	32 16%	44 21%	42 20%
	C	14 7%	14 7%	16 8%

Bron: Aedes-benchmark 2014

Figuur C-2 toont de onderlinge posities van corporaties in de matrix. Op de x-as staan de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten, op de y-as de totaalscores Huurdersoordeel.

Figuur C-2: Spreiding corporaties over bedrijfslasten en huurdersoordeel



Bron: Aedes-benchmark 2014

Zoals de matrix laat zien, hangen het huurdersoordeel en de bedrijfslasten statistisch gezien niet met elkaar samen.

D. SAMENSTELLING STUURGROEP, KLANKBORDGROEP EN WERKGROEPEN

SAMENSTELLING STUURGROEP

Jan Boeve	Aedes (voorzitter)
Daphne Braal-Verhoog	Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
Birgitte van Hoesel	Waarborgfonds Sociale Woningbouw, Hilversum
Sjoerd Hooftman	KWH, Rotterdam
Erik Jan van Kempen	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Jan-Maarten van der Meulen	PwC, Amsterdam
Robbert-Jan Poerstamper	PwC, Amsterdam
Marc van Rosmalen	Aedes
Willem de Vreeze	Aedes

SAMENSTELLING KLANKBORDGROEP

Liesbeth van Asten	Rentree, Deventer
Liesbeth van Beek	WSG, Geertruidenberg
Joep van den Bercken	Urbanus, Belfeld
Mieke van den Berg	Eigen Haard, Amsterdam
Alex Bonnema	Elkien, Heerenveen
Karel Boonen	Woongoed-2-duizend, Reuver
Ber Bosveld	Ymere, Amsterdam
Marc Eggermont	Woonbedrijf Eindhoven
Richard Feenstra	Woonstad, Rotterdam
Rein Hagenaars	Wonen Noordwest Friesland, Grou
Peter Hillenga	De Huismeesters, Groningen
Arjen Jongstra	Woningstichting Barneveld
Henk Peter Kip	Mitros, Utrecht
Dick de Man	Sprengenland, Eerbeek
Nico Overdeest	Rochdale, Amsterdam
Arnold Pureveen	De Alliantie, Huizen
Robert de Ridder	Clavis, Terneuzen
Richard Sitton	Woonbron, Rotterdam
Marcel Timmerman	Wetland Wonen, Vollenhove
Anton Zuure	Woonzorg Nederland, Amstelveen

SAMENSTELLING WERKGROEP KWALITEIT

Rob Beltman	H3ROES, Woerden
Marino Blommers	Havensteder, Rotterdam
Alex Crezee	PwC, Amsterdam
Marcel van Dijck	Woonlinie, Zaltbommel
Frans Desloover	Vieya, Dongen
Maureen van Esch	Mitros, Utrecht
Andrea Evenhuis	Actium, Assen
Astrid Fakkert	Salland Wonen, Raalte
Natie Frimpong	Aedes
Thijs van Geenen	Thuis, Eindhoven
Peter Heerens	Waterweg Wonen, Vlaardingen
Carla Hilberink	Woonstede, Ede
Pim Hogenboom	Eigen Haard, Amsterdam
Christiane Hogeweg	Aedes
Addy van der Knaap	Havensteder, Rotterdam

Chantal Kommeren Strijbosch	Woonbedrijf, Eindhoven
Christiaan Kriek	De Sleutels, Leiden
Wilona Kuiphof	De Key, Amsterdam
Jos van Liebergen	Mooiland, Ede
Antoinette van der Linden	KWH, Rotterdam
Johan Markhorst	Centrada, Lelystad
Anneke van Mourik	PwC, Amsterdam
Ronald Provoost	USP Marketing Consultancy, Rotterdam
Hilja Schuring	De Huismeesters, Groningen
Sonja Timmermans	KWH, Rotterdam
Dick Visser	Het Grootslag, Wervershoof
Diny Vrijhof	Sint-Joseph, Boxtel
Juliaan van de Vuurst	Wormer Wonen, Wormerveer
Ron Willems	Bo-Ex, Utrecht

SAMENSTELLING WERKGROEP BEDRIJFSVOERING

Miranda Berenpas	Delta Wonen, Zwolle
Lorenzo Blok	Woonzorg Nederland, Amstelveen
Gerrit Bos	Domesta, Emmen
Hans van den Bos	Woonstede, Ede
Huub Bröring	PwC, Amsterdam
Alex Crezee	PwC, Amsterdam
Annelies Dassen	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Raymond van Dellen	Aedes
Evelyne Engels	Rentree, Deventer
Roel Giezen	Ymere, Amsterdam
Gerard de Heide	SOR, Rotterdam
Danielle Heijnen	Actium, Assen
Frank Hensgens	Woonbedrijf, Eindhoven
Margit Jókövi	Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
Marielle de Jonge	Woonstad, Rotterdam
Stephan Kohler	De Alliantie, Huizen
Marcel Lankhaar	PwC, Rotterdam
Tanja Liebers	Bergopwaarts, Deurne
Ruben Luttikholt	Mitros, Utrecht
Arie van Loopik	Woningstichting Barneveld, Barneveld
Ad Menting	Woningbelang, Valkenswaard
Jeroen Mous	Rochdale, Amsterdam
Peter Nuytens	Woonveste, Drunen
Sjoerd Jan Oord	Wonen Noordwest Friesland, Grou
Pim Peels	Woonwijze, Vught
Frank Raymakers	Woonpartners Midden Holland, Waddinxveen
Martin Rijswijk	Waarborgfonds Sociale Woningbouw, Hilversum
Robert Seegers	Eigen Haard, Amsterdam
Mario Smient	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Sander Uiterwaal	Havensteder, Rotterdam
Mark Veerman	Portaal, Utrecht
Ed Vooren	Rijswijk Wonen, Rijswijk
Arjen Wolters	Aedes

© november 2014, Den Haag
Aedes vereniging van woningcorporaties
Postbus 93121
2509 AC DEN HAAG
(088) 233 37 00

In samenwerking met PwC, KWH en USP

Eindredactie en productiebegeleiding: Aedes, afdeling Communicatie

Foto: Babet Hogervorst

Vormgeving en druk: Platform P

