

# Bedrijfsvergelijking van corporaties

In oktober 2006 verstrekte het Centraal Fonds Volkshuisvesting voor de eerste keer de Corporatie in Perspectief (CiP) aan de corporaties. Onlangs werd een tweede CiP verspreid. Na een jaar ervaring is er aanleiding om stil te staan bij de mogelijkheden en beperkingen van dit instrument voor bedrijfsvergelijking voor corporaties.

De afgelopen jaren heeft de corporatiesector te kampen met een negatief imago. Het debat over de corporaties wordt sterk gekleurd door het beeld van steeds rijker en groter wordende corporaties met toenemende bedrijfslasten. Dit terwijl de maatschappelijke prestaties in de volkshuisvesting vooralsnog kennelijk tegenvallen. Het terugdringen van het woningtekort en de leefsituatie in achterstandswijken bleven ondanks de breed gevoelde 'sense of urgency', onverminderd problematisch. De stagnatie in de aanpak van deze problemen wordt ook de corporatiesector aangerekend. Toch lijkt dat niet terecht want sinds 2002 is het aantal door de corporaties opgeleverde nieuwe wooneenheden voor verhuur met 81% gestegen. Ook het aantal door de corporaties gerealiseerde koopwoningen nam de afgelopen jaren flink toe. Het financieel perspectief van de corporaties is tegelijk verslechterd. Dat wordt niet alleen veroorzaakt door de toegenomen bedrijfslasten in de afgelopen jaren en de

beperkte huurstijging die is ingezet door het huidige Kabinet, maar dat is ook een gevolg van de toegenomen investeringen van corporaties.<sup>1</sup> De sector als geheel, is ondanks deze prestaties niettemin nog niet in staat gebleken zich overtuigend van het ontstane negatieve beeld te ontdoen.

Er is vanuit de sector zelf mede daarom meer behoefte aan een meetlat voor de prestaties van corporaties. Binnen de verzelfstandigde corporaties is een centrale rol voor de Raad van Commissarissen weggelegd om de corporaties op koers te houden in het realiseren van de doelstellingen. Dat vergt een scherp zicht op de maatschappelijke en financiële prestaties. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is de vergelijking van de performance van een corporatie met die van andere corporaties.

Die behoefte aan inzicht in prestaties geldt ook voor andere partijen. De directe sturing vanuit de rijksoverheid is in de afgelopen decennia steeds meer ingeruild voor sturing op het lokale en

Jan van der Moolen  
directeur Centraal Fonds Volkshuisvesting



regionale niveau, waar corporaties prestatieafspraken moeten maken met gemeenten over hun maatschappelijke taken. Daarover dienen corporaties ook overleg te voeren met huurdersorganisaties en andere stakeholders. Om de beoogde rolverdeling in de volkshuisvesting goed te laten werken en dat overleg een zinvolle invulling te geven, is het belangrijk dat deze partijen ook gevoed worden met relevante informatie over het presteren en de spankracht van de corporaties.

Vanuit diverse kanten zijn initiatieven genomen om meer transparantie in de prestaties van corporaties te bieden. De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) ontwikkelde in 2005 een toezichtkader voor het toetsen van het maatschappelijk en volkshuisvestelijk functioneren van woningcorporaties. Gestimuleerd door het ministerie en de brancheorganisatie Aedes, is de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) bezig met het ontwikkelen van een nieuw extern, gezaghebbend en onafhankelijk visitatiestelsel. Daarnaast presenteerde de Woonbench in het najaar van 2007 haar benchmark, die zich tot nu toe over 15 corporaties uitstrekt.

## De bedrijfsvergelijking CiP

In deze behoefte aan transparantie tracht het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) ook bij te dragen met de bedrijfsvergelijking Corporatie in Perspectief (CiP). De CiP biedt een overzicht van de meerjarige prestaties van elke corporatie op belangrijke thema's als verhuur, de kwaliteit van het bezit, de productie-inspanning, de voorgenomen activiteiten in de wijken, de bedrijfsvoering en een beeld van de financiële positie.<sup>2</sup>

De gegevens waaruit deze bedrijfsvergelijking is samengesteld, zijn grotendeels ontleend aan de jaarlijkse opvraging van gegevens bij de corporaties in het kader van het Besluit beheer sociale huursector (Bbsh). Deze data worden in eerste instantie gebruikt ten behoeve van de toezichtstaken van het ministerie en het CFV. Door een selectie van deze data voortaan ook terug te leggen bij de corporaties in de vorm

| Referentiegroep | Aantal corporaties                                   |     |
|-----------------|--|-----|
|                 | verslagjaar 2006: totaal 474                         |     |
| 1               | Studentenhuisvesting                                 | 8   |
| 2               | Ouderenhuisvesting                                   | 22  |
| 3               | Grote herstructureringscorporaties                   | 15  |
| 4               | Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties | 40  |
| 5               | Gemiddeld profiel                                    | 105 |
| 6               | Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen    | 90  |
| 7               | Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille         | 56  |
| 8               | Corporaties met relatief jong bezit                  | 21  |
| 9               | Corporaties met marktgevoelig bezit                  | 48  |
| 10              | Corporaties met stabiele portefeuille                | 56  |
| 11              | Overige corporaties                                  | 13  |

van een bedrijfsvergelijking, wil het Fonds de corporaties ondersteunen bij de sturing en verantwoording van prestaties.

Het bestand dat het CFV daarvoor bijhoudt, is uniek in die zin dat de belangrijkste cijfermatige gegevens, ontleend aan jaarstukken van alle corporaties sinds medio jaren negentig, daarin zijn ondergebracht. Door deze volledigheid en historische opbouw biedt dit bestand belangrijke vergelijkingsmogelijkheden. Zo kunnen de prestaties van een corporatie met landelijke (soms ook regionale) gemiddelden vergeleken worden en in een meerjarige tijdreeks gepresenteerd worden. Omdat het daarnaast weinig zin heeft om bijvoorbeeld de bedrijfslasten van een kleinere corporatie in een ontspannen woningmarkt te vergelijken met die van een zeer grote corporatie in de Randstad met veel bezit in herstructureringswijken, wordt in de CiP ook gebruik gemaakt van referentiegroepen. Aan de hand van statistische analyses van belangrijke kenmerken over meerdere jaren, is een clustering van de corporaties gemaakt. Daarmee kunnen de prestaties van een corporatie op een zinvolle wijze binnen de referentiegroep vergeleken worden.<sup>3</sup>

## Kanttekeningen bij het gebruik van de CiP

De CiP kent naast de diverse vergelijkingsmogelijkheden, echter ook enkele belangrijke beperkingen. Ook na de

intensieve kwaliteitscontrole zijn niet alle corporatiegegevens als even hard en bruikbaar aan te merken. Daarom zijn de gegevens van sommige onderwerpen in het geheel niet gebruikt voor de bedrijfsvergelijking. Soms zijn ook individuele extreme scores buiten de berekeningen gebleven.

Sommige andere data die wel in de CiP opgenomen zijn, kennen ook beperkingen die van belang zijn bij de interpretatie van de vergelijkingen. Er is bijvoorbeeld op het realiteitsgehalte van de meerjarige prognoses van woningbouwproductie, woningverbetering en portefeuillemutaties vaak het nodige af te dingen. Zo is er al jaren bij de voorgenomen nieuwbouw van huurwoningen de zogenaamde 'boeggolf' waarneembaar. Jaarlijks laten de voornemens van corporaties een forse stijging zien. Ieder volgend jaar schuift de voorgenomen realisatie een jaar op. Bij de voorgenomen verkoop van huurwoningen is daarentegen juist sprake van een structurele onderschatting.

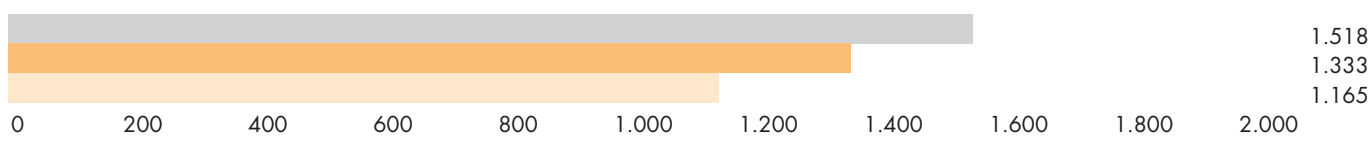
In de CiP van de Voorbeeldcorporatie, waarin voor de regio, referentie en landelijke gemiddelden de opgegeven prognosedata zijn gebruikt<sup>4</sup> wordt dat patroon ook zichtbaar. De in de meerjarenprognoses opgenomen (des)investeringsactiviteiten die door corporaties vaak mede vanuit strategische en communicatieve overwegingen gepresenteerd worden, geven dus lang niet altijd een reëel beeld van de toekomstige ontwikkelingen.<sup>5</sup>

## Nieuwbouw en mutaties in het bezit

|                              | Realisatie 2004-2006              |         |            |           | Prognoses 2007-2011               |         |            |           |
|------------------------------|-----------------------------------|---------|------------|-----------|-----------------------------------|---------|------------|-----------|
|                              | Jaargemiddelde in % voorraad 2006 |         |            |           | Jaargemiddelde in % voorraad 2006 |         |            |           |
|                              | Corporatie                        | Rg19    | Referentie | Landelijk | Corporatie                        | Rg19    | Referentie | Landelijk |
| Voorraad 31 december 2006    | 290.095                           | 205.693 | 579.626    | 2.403.742 | 290.095                           | 205.693 | 579.626    | 2.403.742 |
| <b>Mutaties in het bezit</b> |                                   |         |            |           |                                   |         |            |           |
| Nieuwbouw huurwoningen       | 0,7                               | 1,0     | 0,7        | 0,9       | 1,1                               | 1,6     | 1,4        | 1,9       |
| Sloop huurwoningen           | 0,9                               | 0,7     | 0,8        | 0,6       | 1,0                               | 1,5     | 1,2        | 0,9       |
| Aankoop huurwoningen         | 0,2                               | 0,5     | 0,3        | 0,3       | 0,2                               | 0,4     | 0,2        | 0,2       |
| Verkoop huurwoningen         | 1,5                               | 1,5     | 1,1        | 0,8       | 1,1                               | 1,4     | 0,8        | 0,7       |
| <b>Overige activiteiten</b>  |                                   |         |            |           |                                   |         |            |           |
| Nieuwbouw koopwoningen       | 0,5                               | 0,6     | 0,5        | 0,3       | 1,0                               | 1,4     | 1,2        | 0,9       |

Bron: Voorbeeldcorporatie Corporatie in Perspectief 2007

## Nettobedrijfslasten x 1 euro per VHE in 2006



## Ontwikkeling nettobedrijfslasten toename 2003-2006 in %



Bron: Corporatie in Perspectief 2006

■ Corporatie   ■ Regio   ■ Referentie

Daarnaast lenen diverse data zich niet altijd voor onmiddellijke en eenduidige interpretatie in termen van goed of slecht presteren. Zo wordt in de CiP bijvoorbeeld zichtbaar in hoeverre de bedrijfslasten afwijken van het gemiddelde van de referentiegroep en hoe de ontwikkeling daarvan over de laatste jaren is geweest.

Daarmee worden de specifieke oorzaken van die verschillen echter nog niet zichtbaar. Deze verschillen kunnen ook een gevolg zijn van de niet eenduidige verantwoording door corporaties in de jaarrekening en daarmee in de aan het Fonds verstrekte data. Daarnaast vindt de toerekening van de lasten door corporaties op verschillende wijzen plaats.<sup>6</sup> Daarmee lenen deze ge-

gevens zich op dus niet voor oordeelsvorming over de efficiëntie van een corporatie. Om echte conclusies te trekken en mogelijke verbeterpunten te identificeren, is nadere analyse van onderliggende data over de verschillende componenten van de bedrijfslasten nodig.

De gepresenteerde gemiddelden mogen ook niet zonder meer als norm voor voldoende presteren geïnterpreteerd worden. In de ordening in de volkshuisvesting worden immers vooral op het lokale en regionale niveau de gewenste maatschappelijke prestaties door de corporaties in nauw overleg met de lokale belanghebbenden gedefinieerd. Deze gewenste lokaalspecifieke prestaties laten zich niet

zomaar vertalen in een gemiddelde van bijvoorbeeld een referentiegroep. Bovendien geldt ook hier als zo vaak, dat het richten op het gemiddelde als de norm voor voldoende presteren kan leiden tot een maatschappelijk ongewenste nivellering.

### De CiP als instrument voor verwondering

Als gevolg van deze beperkingen mag de CiP dus ook niet gekwalificeerd worden als een benchmark, waarin wel streefnormen gesteld worden en waar meer diepgaand en systematisch gezocht wordt naar onderliggende oorzaken van afwijkingen ter formulering van verbeterpunten. De CiP is in eerste

instantie vooral een instrument voor verwondering, dat uitnodigt tot vervolgstappen. De CiP is meer een 'quick scan' die in vergelijkende zin de positie van de corporatie in een aantal prestaties weergeeft. Dat kan vervolgens helpen bij het stellen van kritische vragen door de Raad van Commissarissen, bij het formuleren van nader onderzoek, bij het gericht aansluiten bij benchmarks of bij het formuleren van een expliciet aandachtspunt in een visitatie.

Nu er een jaar ervaring is opgedaan is het zinnig om stil te staan bij de bruikbaarheid van deze bedrijfsvergelijking bij de sturing en verantwoording van prestaties van woningcorporaties. Uit een in het voorjaar van 2007 onder de corporaties gehouden enquête blijkt dat de CiP met een gemiddeld rapportcijfer van 7,7 goed gewaardeerd werd. Bij 85% van de corporaties heeft deze bedrijfsvergelijking ook zijn weg gevonden naar de Raad van Commissarissen. Zoals blijkt uit een ander onderzoek, biedt de CiP voor de corporaties voornamelijk door de referentiegroepen zinvolle vergelijkingen. Er bestaat behoefte bij diverse corporaties om binnen de referentiegroep vervolgens samen nader te zoeken naar oorzaken van geconstateerde verschillen.<sup>7</sup> Daarmee wordt nog eens bevestigd dat de corporaties de CiP ook in eerste instantie als een verwonderinstrument beschouwen, dat kan leiden tot bijvoorbeeld een benchmarktraject.

Uit diverse reacties van gemeentezijde en huurdersorganisaties, die kennis genomen hebben van de CiP via de gepubliceerde Voorbeeldcorporatie, blijkt dat de CiP door hen in potentie als een belangrijk instrument in het overleg met corporaties beschouwd wordt. Een beletsel daarin vormt echter nog de openbaarheid van de bedrijfsvergelijking. De individuele CiP wordt nu door het CFV exclusief verstrekt aan de desbetreffende corporatie. De corporatie beslist vervolgens zelf of deze bedrijfsvergelijking wordt gedeeld met lokale stakeholders. Uit de enquête onder corporaties uit het voorjaar van 2007 blijkt dat 8% van de corporaties (delen uit) de CiP van 2006 inmiddels daadwerkelijk verspreid had onder lokale stakeholders. Tegelijk gaf 65% van de corporaties aan dat de CiP

in de toekomst wel een rol zal spelen bij het overleg met de stakeholders.

### Een wenkend perspectief

Door het andere karakter en diepgang is de CiP geen concurrent voor de visitaties en benchmarks. De laatste instrumenten kenmerken zich door meer detailinformatie en het formuleren van streefnormen en/of oordelen, terwijl de CiP vooral (geaggregeerde) data van corporaties vergelijkt zonder een norm te bieden. In de opzet van het nieuwe visitatiestelsel heeft de perceptie van de lokale stakeholders over de prestaties van de corporatie een cruciale plaats gekregen. De bedrijfsvergelijking kan juist door de focus op de meetbare aspecten van de performance van een corporatie hierbij een belangrijke context bieden. De bedrijfsvergelijking kan een visitatie voeden met feiten, signaalinformatie geven (verwonderpunten) en reliëf bieden (referentiegroepen).

De CiP zelf biedt dan wel geen normen, het instrument kan wel als één van de bouwstenen gebruikt worden om in het proces met stakeholders tot (streef)normen te komen. Breder gebruik van de CiP onder externe stakeholders is daarbij waarschijnlijk slechts een kwestie van tijd. De grootste slag in de transparantie over prestaties is nog te maken door de corporaties zelf. Het voornemen van het merendeel van de corporaties om de CiP ook te bespreken met gemeenten en lokale huurdersorganisaties biedt in ieder geval het nodige perspectief. Wat dat betreft is er voor de nabije toekomst ook een gunstige rugwind vanuit de wetgever. De recente wijzigingen in het Bbsh resulteren in meer bruikbare informatie voor stakeholders over het maatschappelijk presteren van corporaties, vooral over hun prestaties in de wijken. Tevens biedt het wegvallen van eerdere beperkingen rond het vertrouwelijke karakter van alle voor de CiP relevante gegevens in het gewijzigde Bbsh, tegelijk ook een nieuwe impuls voor het effectueren van de in de corporatiesector alom beleden transparantie.

#### Noot

- 1 Zie [www.cfv.nl](http://www.cfv.nl), Sectorbeeld woningcorporaties, Verslagjaar 2006, Naarden, november 2007, p. 4
- 2 Op de website van het Centraal Fonds is ten behoeve van voorlichtingsdoel-einden de CiP van een fictieve voorbeeldcorporatie gepubliceerd. (zie [www.cfv.nl](http://www.cfv.nl), Bedrijfsvergelijking Corporatie in Perspectief 2007)
- 3 zie [www.cfv.nl](http://www.cfv.nl), Toelichting op de referentiegroepen 2007
- 4 De gegevens van de in dit voorbeeld gegeven corporatie zijn gebaseerd op fictieve data.
- 5 Voor een nadere analyse van de verschillen tussen realisatie en voornemens van de investeringsactiviteiten van woningcorporaties, Sectorbeeld woningcorporaties, Verslagjaar 2006, hoofdstuk 9.
- 6 zie [www.cfv.nl](http://www.cfv.nl), Onderzoek bedrijfslasten woningcorporaties, juni 2005
- 7 zie [www.cfv.nl](http://www.cfv.nl), EIM rapport Administratieve lastendruk bij corporaties, 2007