

Corporaties in beeld – update 2017

Analyse visitatie woningcorporaties 2011-2016



Dit is een rapport van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Het betreft een update van een eerder door RIGO Research en Advies uitgevoerd onderzoek, waarvan de resultaten zijn gepubliceerd in het rapport:

RIGO, 2016, Corporaties in beeld. Analyse visitaties woningcorporaties, Amsterdam: RIGO Research en Advies bv (auteurs: W. Bakker, S. Kromhout en S. Zeelenberg; eindrapport, februari 2016).

Utrecht, mei 2017



Postbus 4077
3502 HB UTRECHT
Weg der Verenigde Naties 1
3527 KT UTRECHT

030 – 72 10 780
info@visitaties.nl • www.visitaties.nl



Inhoud

Management samenvatting	5
1 Inleiding	13
2 Visitatiemethodiek in een notendop	17
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	19
4 Presteren volgens Belanghebbenden	33
5 Presteren naar Vermogen	51
6 Governance	59
7 Conclusies	79
Geraadpleegde bronnen	81





Management samenvatting

Het functioneren van woningcorporaties is de afgelopen jaren verbeterd, zo blijkt uit de analyse van 430 maatschappelijke visitaties die sinds 2011 zijn uitgevoerd. De prestaties van bijna alle corporaties sluiten goed aan bij de lokale opgaven. De stakeholders zijn over het algemeen tevreden over het presteren van en hun relatie met de corporatie, al zijn de huurders in het algemeen kritischer dan de gemeenten en overige stakeholders. Veel corporaties hebben de interne besturing aanzienlijk verbeterd. Ook is er afgelopen jaren meer aandacht geweest voor het functioneren van de Raad van Commissarissen en zijn vooral de externe legitimatie en verantwoording duidelijk verbeterd.

Deze conclusies trekt de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) uit een onderzoek naar de resultaten van alle visitaties die in de afgelopen jaren bij woningcorporaties zijn uitgevoerd. Het betreft een update van een eerder door RIGO Research en Advies uitgevoerd onderzoek (2016). Deze management samenvatting bevat de belangrijkste inzichten uit het RIGO-onderzoek en de update daarvan.

Over visitatie

Visitaties hebben als doel bij te dragen aan het verbeteren van het functioneren en presteren van corporaties en de corporatiesector als geheel. De visitatiemethodiek is bedoeld om op een gestructureerde, onafhankelijke en transparante wijze een oordeel te vormen over het maatschappelijk presteren van een corporatie.

De visitatiemethodiek wordt periodiek geactualiseerd. Sinds april 2014 wordt gevisiteerd volgens visitatiemethodiek 5.0. Methodiek 5.0 is op enkele punten aangepast ten opzichte van de voorganger (methodiek 4.0) maar beiden omvatten beoordelingen op de volgende vier perspectieven:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance

Deze indeling is ook gevolgd bij het weergeven van de uitkomsten van de analyses en bij het opstellen van dit rapport.

Een visitatie heeft betrekking op het presteren van de corporatie in de vier jaren voorafgaand aan de visitatie zelf. Dat betekent dat visitatierapporten uit 2015/2016 kunnen gaan over bijvoorbeeld de situatie in de periode 2011-2015. Dat was (deels) ten tijde van de financiële crisis en economische recessie. De nieuwe Woningwet was nog niet van kracht en de Verhuurdersheffing werd in die periode ingevoerd. Een onderwerp als leefbaarheid kan nu op veel minder beleidsmatige aandacht rekenen dan destijds; voor de huisvesting van statushouders geldt juist het omgekeerde.¹ De tijden zijn dus veranderd; het is raadzaam dat bij het lezen van de uitkomsten in gedachten te houden.

Meer informatie over de visitatiemethodiek is te vinden in hoofdstuk 2.

¹ Zie bijvoorbeeld ook de prioritaire beleidsthema's van de Minister van Wonen en Rijksdienst.



Over het onderzoek

Begin 2016 heeft RIGO Research en Advies een rapport uitgebracht met daarin de resultaten van onderzoek naar de maatschappelijke visitaties van woningcorporaties.² Daaruit bleek dat het analyseren van de visitatierapporten over een langere periode relevante informatie oplevert. Voor SVWN was dat aanleiding om de analyse in 2017 nogmaals uit te voeren, geactualiseerd met de resultaten van de 149 visitaties die zijn uitgevoerd ná het RIGO-onderzoek.

Het SVWN-onderzoek is gebaseerd op 430 visitaties: 236 visitatierapporten met methodiek 5.0 en 194 rapporten met methodiek 4.0. Een deel van de corporaties is zowel gevisiteerd met methodiek 4.0 als met methodiek 5.0. Om onderscheid te laten zien en de gegevens op een juiste manier met elkaar te vergelijken zijn de scores uit methodiek 5.0 in deze studie opgedeeld in twee subgroepen:

- Methodiek '5.0a': omvat de 87 visitaties aan de hand van methodiek 5.0 die in het onderzoek van 2016 door RIGO Research en Advies in de analyse zijn meegenomen; het betreft de rapporten van visitaties die zijn uitgevoerd tussen mei 2014 en augustus 2015;
- Methodiek '5.0b': omvat de scores uit de 149 visitaties waarvan de rapporten tussen september 2015 en (eind) december 2016 gereed zijn gekomen, en die in de vorige analyse (van RIGO) nog niet zijn meegenomen;

In dit rapport presenteren we steeds de gemiddelde scores voor visitaties die zijn uitgevoerd op grond van methodiek 4.0, voor 5.0a, 5.0b en voor 5.0 als geheel.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van onderzoeksmethoden. Allereerst is een kwantitatieve analyse uitgevoerd van de cijfermatige scores, zowel van de eindperspectieven als de onderliggende scores. Daarnaast zijn de verbeterpunten uit de recensies van de visitatierapporten in 2016 geanalyseerd. Voor ieder perspectief uit de methodiek is aangegeven wat de aandachtspunten zijn op dat onderdeel. Bovendien zijn ter verdieping van het onderzoek de scores van de corporaties vergeleken aan de hand van de grootteklasse van de corporatie.

De conclusies

Positieve eindcijfers

Het algemene beeld dat naar voren komt uit de eindcijfers van de perspectieven over het functioneren van corporaties is positief. Ook deze update bevestigt op hoofdlijnen het beeld dat uit de eerdere RIGO-analyse komt. De corporaties scoren gemiddeld ruim voldoende waar het gaat om de prestaties in relatie tot de lokale opgaven. Ook de stakeholders zijn in het algemeen tevreden, al zijn er op onderdelen wel degelijk nuances. Op het gebied van Governance en Presteren naar Vermogen zijn in de afgelopen jaren duidelijk verbeteringen doorgevoerd door alle corporaties, maar ook hier zijn er uitschieters naar boven en naar beneden.

² RIGO, 2016, Corporaties in beeld. Analyse visitaties woningcorporaties, Amsterdam: RIGO Research en Advies bv (auteurs: W. Bakker, S. Kromhout en S. Zeelenberg; eindrapport, februari 2016). Zie www.visitaties.nl/data/media/files/Rigo_Eindrapport_Corporaties_in_beeld_-_analyse_visitaties.pdf



Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestaties komen vaak overeen met de lokale opgaven

Het eerste perspectief uit de visitaties bevat het oordeel van de visitatiecommissie over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Die prestaties worden beoordeeld in het licht van de lokale opgaven, zoals vastgelegd in prestatieafspraken, woonvisies, energieconvenanten etc.

Onder de eindscores van dit perspectief vinden we geen onvoldoendes. Het presteren van corporaties gerelateerd aan de opgaven in het werkgebied wordt door de visitatiecommissies gewaardeerd met een gemiddeld eindcijfer van een 7,2. De prestaties van de corporaties komen dus per saldo overeen met de lokale opgaven, al zijn er op onderdelen uitzonderingen. De ambities van de corporaties passen eveneens goed bij de opgaven en worden in het algemeen goed onderbouwd en actueel gehouden.

De SVWN-update bevestigt c.q. versterkt het eerdere beeld van enig verschil in scores tussen de groep van met methodiek 4.0 en met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties. Zo blijkt dat de prestaties van de corporaties in de loop der tijd op alle onderdelen binnen Presteren naar Opgaven, maar met name als het gaat om het investeren in vastgoed en de bijzondere prestaties, wel wat verbeterd zijn ten opzichte van de eerste groep (de met methodiek 4.0 gevisiteerde) corporaties. Er zijn ook onder de recent gevisiteerde corporaties meer corporaties die een 8 of hoger scoren dan onder de corporaties die daarvoor zijn gevisiteerd. Deze corporaties hebben dus meer gepresteerd dan de opgaven. Dit kan te maken hebben met betere prestaties, maar ook met het opstellen van meer voorzichtige danwel meer realistische prestatieafspraken in de recente periode.

Verbeterpunten Presteren naar Opgaven en Ambities

Dat corporaties ruim voldoende presteren in relatie tot de opgaven blijkt ook uit het relatief geringe aantal verbeterpunten dat visitatiecommissies in 2016 op dit vlak hebben gegeven. Daarbij gaat het dan met name om de aanbeveling de prestatieafspraken wat meer 'SMART' te maken danwel in overleg met de stakeholders duidelijker opgaven te formuleren op bepaalde prestatievelden en deze ook te evalueren.

De verbeterpunten op het onderdeel Ambities hebben vooral betrekking op de helderheid van de geformuleerde ambities en het ontbreken van ambities op het gebied van energie en duurzaamheid, maar ook op gebieden als keuzevrijheid, wachtlijsten, leegstand en huurachterstanden. De ambities en doelen dienen meer 'SMART' en in lijn met de opgaven in het werkgebied geformuleerd te worden om duidelijkheid over het beleid te creëren. Indien corporaties ambities scherper formuleren, inclusief een uitsplitsing van de bijdrage van belanghebbenden en de corporatie zelf, dan kunnen deze dienen als sturingsmechanisme, hetgeen het presteren van de corporatie ten goede komt.

De volledige analyse van Presteren naar Opgaven en Ambities is te vinden in hoofdstuk 3.

Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden positief, huurders minder tevreden

Het tweede perspectief van de visitatiemethodiek is geheel gewijd aan het oordeel dat belanghebbenden geven (en niet de visitatiecommissie), waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen gemeen-



ten, huurders en andere belanghebbenden. In het perspectief wordt bovendien onderscheid gemaakt tussen het oordeel over de geleverde prestaties, de relatie en communicatie en de invloed op beleid.

Over het algemeen zijn belanghebbenden tevreden over de maatschappelijke prestaties van de corporaties. Het verschil met de gemiddelden uit de RIGO-analyse van vorig jaar is marginaal. Gemiddeld beoordelen de belanghebbenden de corporatie met een ruime voldoende, een 7,2. Opvallend is wel dat de huurders op alle onderdelen de laagste gemiddelde beoordeling geven. Zij lijken minder tevreden dan gemeenten en andere stakeholders. Het grootste verschil (0,5 punt) in de scores zien we terug in de cijfers voor het subonderdeel Huisvesting van primaire doelgroep. De genoemde lagere tevredenheid zien we ook terug in de cijfers over de mate waarin de huurders vinden dat ze invloed kunnen uitoefenen op het beleid én de ervaren relatie en communicatie met de corporatie.

Uit de update analyse blijkt dat kleinere corporaties in het algemeen betere beoordelingen van alle belanghebbenden krijgen dan grote corporaties: met name op het gebied van de relatie en communicatie en de invloed op het beleid is dit verschil duidelijk zichtbaar in de cijfers.

Net als in de eerdere analyse door RIGO blijkt er een positief verband tussen de beoordeling van belanghebbenden over de prestaties van de corporaties, en de mate waarin zij invloed kunnen uitoefenen op het beleid of hoe zij de relatie en communicatie ervaren met de corporatie. Dat duidt erop dat wanneer corporaties een goede relatie en communicatie onderhouden met hun stakeholders, die stakeholders vaker het gevoel hebben invloed uit te kunnen oefenen op het beleid van de corporaties. Bij een goede relatie en (ervaren) invloed op het beleid zijn de belanghebbenden bovendien vaker positief over de prestaties van de corporatie.

Verbeterpunten belanghebbenden

Uit de analyse van de verbeterpunten blijkt, als het gaat om de prestaties, dat gemeenten en de groep 'overige belanghebbenden' corporaties aanmoedigen vooral meer te denken in kansen en mogelijkheden. Huurdersorganisaties pleiten voornamelijk voor betere betaalbaarheid en (onderzoek naar) betere dienstverlening aan huurders.

Corporaties krijgen van de visitatiecommissies een flink aantal verbeterpunten mee voor de omgang met belanghebbenden. Het belangrijkste verbeterpunt is het versterken van de relatie met belanghebbenden door meer tijd en energie te steken in de communicatie. Het komt regelmatig voor dat te weinig aandacht wordt besteed aan het relatiebeheer met stakeholders, terwijl de behoefte aan communicatie, zeker bij huurders, hoog is.

Een veelvuldig geformuleerd verbeterpunt is het beter betrekken van belanghebbenden bij de totstandkoming van het beleid, de te maken afwegingen en evaluaties van het beleid. Belanghebbenden hebben de tijd en ruimte nodig om invloed te kunnen uitoefenen. Het is belangrijk dat zij in een vroegtijdig stadium van het beleidsvormingsproces betrokken worden, zodat het duidelijk is wat de investeringscapaciteit, ambities en doelstellingen zijn en wat van de corporatie verwacht mag worden. Daarbij gaat het ook om het terugkoppelen van de concrete doorvertalingen van de uitkomsten van het beleid en de besluitvorming daarover, waardoor er eerder en meer draagvlak voor het beleid ontstaat bij zowel huurders als gemeenten.

In hoofdstuk 4 zijn deze uitkomsten uitgebreid beschreven.



Presteren naar Vermogen

Een ruime voldoende voor financiële sturing

Het derde perspectief in de visitatiemethodiek heeft betrekking op het Presteren naar Vermogen. De visitatiecommissie beoordeelt in hoeverre de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke doelstellingen optimaal gebruik maakt van de financiële mogelijkheden en zich baseert op een onderbouwde visie. Het oordeel van de commissie betreft de financiële continuïteit, de doelmatigheid en de vermogensinzet. Het gemiddelde eindcijfer op dit perspectief is een 6,9.

Gemiddeld over de jaren is de eindscore voor dit onderdeel verbeterd van een 6,6 tot een 6,9, zo blijkt uit de update analyse. Dat is een grotere verbetering dan uit dit verschil van 0,3 kan worden afgeleid omdat de norm op dit onderdeel verzaamd is. Het is afwachten of deze opgaande lijn zich voortzet, want over het afgelopen jaar zien we dat op ieder onderdeel van Presteren naar Vermogen de gemiddelde score met 0,1-punt is afgenomen. Dat kan ook te maken hebben met de samenstelling van de laatst gevisiteerde groep waarin relatief veel kleine corporaties zitten. Uit de update-analyse blijkt dat hoe groter de corporatie is hoe beter deze in het algemeen beoordeeld wordt op het perspectief Presteren naar Vermogen en in het bijzonder op de verantwoording van de vermogensinzet in relatie tot het portefeuillebeleid.

Verbeterpunten Presteren naar Vermogen

De analyse van de verbeterpunten laat zien dat de bedrijfslasten met name bij de kleinere corporaties aandacht behoeven, omdat ze relatief vaak als te hoog worden beschouwd. Corporaties zijn op zoek naar structurele bezuinigingsmogelijkheden en beheersing van de bedrijfslasten om deze in overeenstemming te kunnen brengen met referentiecorporaties in de sector.

Het merendeel van de corporaties met een verbeterpunt op Vermogensinzet heeft geen expliciete visie vastgelegd op de inzet van het vermogen. Het is dan onduidelijk hoe het maatschappelijk vermogen ingezet zal worden in de toekomst en hoe dit gekoppeld is aan de beoogde maatschappelijke doelstellingen. Het gaat daarbij met name om het explicieter maken van de verbinding tussen financiële middelen, doelstellingen (zoals o.a. de speerpunten voor duurzaamheid, energie labels en duurzaam verdienmodel), de maatschappelijke effecten van investeringen en de inzet van middelen in de meerjarenbegroting. Wanneer dat duidelijk wordt, kunnen (op basis van een financieel afwegingskader) meer beleidsmatige keuzes worden gemaakt over de inzet van het vermogen.

Uit de recensies blijkt dat het zicht van de belanghebbenden op het inzet van vermogen versterkt kan worden, door de maatschappelijke doelstelling van de vermogensinzet en een grafisch meerjarenperspectief voor financiële kengetallen op te nemen in het jaarverslag met een expliciete toelichting daaraan toegevoegd. Goede documentatie van de maatschappelijke effecten van investeringen kan daarbij ook als leer- en verbeterinstrument gebruikt worden.

Hoofdstuk 5 is gewijd aan het Presteren naar Vermogen.



Governance

Aandacht voor Governance loont

Het vierde en laatste perspectief van de visitatiemethodiek heeft betrekking op de Governance. Hier wordt gekeken naar de besturing, het intern toezicht en de externe legitimering en verantwoording. Het gemiddelde eindcijfer is een 6,8.

Ook het onderdeel Governance is de laatste jaren behoorlijk verbeterd naar het oordeel van de commissies. Dat geldt in de eerste plaats voor de interne besturing waarbij zeker progressie zichtbaar is, maar dat geldt ook voor de samenstelling en rolopvatting van de RvC, waar corporaties duidelijk meer aandacht aan geven, en de externe legitimatie. Ten opzichte van de RIGO-analyse zijn het afgelopen jaar de scores voor met name intern toezicht (in het bijzonder voor naleving Governance-code) gemiddeld lager; waarschijnlijk ligt de oorzaak bij de zeer kleine corporaties, die in de visitaties van het afgelopen jaar relatief sterk vertegenwoordigd waren en op het gebied van Governance gemiddeld wat achter blijven.

De onderdelen van Governance hebben een redelijke samenhang. Een sterk verband is vooral op te merken bij Besturing. Corporaties die hoog worden beoordeeld op Check, zijn ook hoog beoordeeld op Plan. Dit geldt ook voor het onderdeel Act, hetgeen duidelijk maakt dat als een corporatie haar plannen goed vertaalt en 'SMART' formuleert, het ook mogelijk is om deze goed te checken en hierop te reageren als er afwijkingen optreden.

Opmerkelijk maar tegelijkertijd ook logisch is de sterke samenhang tussen het Toetsingskader, als onderdeel van Intern toezicht, en twee onderdelen van Besturing (Plan en Check). Corporaties met een goede beoordeling op toetsingskader, hebben vaak ook een goed cijfer voor Plan en Check. Dit verband betekent dat Toetsingskader, Plan en Check verwijzen naar eenzelfde consistente wijze van handelen van de corporaties.

Naleving van de Governancecode hangt nauwelijks samen met de andere bestanddelen van Governance, maar wel met Functioneren RvC. Hier zijn een aantal overlappende aspecten, maar het belangrijkste is dat een goed en bewust functionerende RvC ook de Governancecode actief naleeft.

Zorgen om de governance van kleine corporaties

Op alle onderdelen van Governance scoren de kleinere corporaties (minder dan 2500 verhuureenheden) gemiddeld lager dan grotere corporaties. Deze verschillen hebben vooral betrekking op de subonderdelen van Besturing (Check en Act), en Intern toezicht (en daarbinnen Functioneren RvC en de naleving van de Governancecode; 24 van de 76 kleine corporaties hebben een onvoldoende). Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de kleine corporaties gemiddeld genomen de nodige competenties of resources missen om deze onderdelen van Governance voldoende aandacht te geven. Daar staat tegenover dat deze kleinere corporaties wel dicht bij de huurders staan en door belanghebbenden beter worden beoordeeld dan de grote corporaties, zo blijkt uit de update-analyse. En dat het ook anders kan, blijkt uit het feit dat de twee best scorende corporaties wat betreft samenstelling RvC (met een 9), kleine corporaties zijn.

Verbeterpunten Governance

Opvallend is dat veel verbeterpunten in de recensies bij corporaties van iedere omvang gaan over de relatie met belanghebbenden. Blijvende investering in die relatie is gewenst. Ook de RvC zou hierbij



een grotere rol kunnen spelen. Diverse keren is er aandacht gevraagd voor een volwaardige positie van de huurders in de beleidscyclus. Vervolgens zou er transparanter teruggekoppeld moeten worden over wat er met de ideeën is gedaan, maar ook over hoe de realisatie van de gezamenlijk geformuleerde beleidsdoelen verloopt, zodat belanghouders weten wat ze van de corporatie kunnen verwachten. Daarvoor kan bij de kleinere corporaties de website beter worden ingezet.

Daarnaast is de formulering van beleidsdoelen en prestatieafspraken voor verbetering vatbaar. Ze zouden meer 'SMART' moeten zijn, beter aansluiten op externe ontwikkelingen, en bij de kleinere corporaties ook schriftelijk moeten worden vastgelegd en financieel worden doorvertaald. Wanneer de beleidscyclus verbeterd wordt, kan in ieder geval de realisatie van de beleidsdoelen goed gevolgd worden. Bij de kleinere corporaties verdient de prioritering en tijdige bijsturing wanneer doelen niet gehaald dreigen te worden, meer aandacht.

Veel verbeterpunten bij kleinere corporaties gaan over het functioneren van de RvC. Visitatiecommissies adviseren meer aandacht te besteden aan de samenstelling van de RvC (wat betreft zittingstermijnen, deskundigheden etc.) en de rolopvatting van de RvC, maar ook aan een goede jaarlijkse zelfevaluatie, waarbij vervolgens ook duidelijkheid moet worden geschapen over wat men met de uitkomsten daarvan doet. Visitatiecommissies adviseren veelvuldig een meer volledige maar vooral actieve naleving van de Governancecode, incl. het toelichten van de eventuele afwijkingen.

Tot slot worden sommige corporaties aangespoord om meer slagkracht, lef en moed te tonen en hun vermogen actiever voor de volkshuisvesting in te zetten. Anderzijds zijn er ook corporaties die naar de mening van de visitatiecommissie juist trotser mogen zijn op hun prestaties: die corporaties doen veel goede dingen, doen die dingen ook goed, en kunnen dat meer uitdragen.

In hoofdstuk 6 worden de uitkomsten van de analyses nader omschreven.

Meer informatie

Wie meer wil weten over de resultaten van de visitaties kan de visitatierapporten lezen en zonodig downloaden op de website van SVWN: www.visitaties.nl De site biedt sinds medio april 2017 ook de mogelijkheid om de cijfermatige oordelen uit de visitaties op verschillende manieren met elkaar te vergelijken (tussen individuele corporaties, tussen categorieën en in de tijd). Bovendien zijn er goede voorbeelden uit de corporatiepraktijk te vinden die naar aanleiding van uitgevoerde visitaties zijn geïdentificeerd en beschreven.





1 Inleiding

Dit rapport bevat de uitkomsten van de analyse van recente visitaties van woningcorporaties. In deze inleiding komen de aanleiding en onderzoeksaanpak aan bod. Tot slot is een leeswijzer opgenomen.

1.1 Aanleiding: update analyse vorig jaar

Begin 2016 heeft RIGO Research en Advies een rapport uitgebracht met daarin de resultaten van onderzoek naar de maatschappelijke visitaties van woningcorporaties.³ Een visitatierapport is een rijke bron van informatie over het functioneren van een individuele corporatie. Het analyseren van de visitatierapporten over een langere periode heeft veel relevante informatie opgeleverd. Voor SVWN was dit een reden om in het voorjaar van 2017 de analyse nogmaals uit te voeren en te actualiseren met de resultaten van de 149 visitaties die zijn uitgevoerd ná het RIGO-onderzoek. Dit rapport bevat de uitkomsten van die totale analyse.

Het onderzoek van RIGO Research en Advies is destijds uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), als bouwsteen voor de 'Staat van de Volkshuisvesting' die het ministerie jaarlijks uitbrengt. SVWN, destijds vertegenwoordigd in de begeleidingscommissie van het RIGO-onderzoek, heeft het Ministerie van BZK en RIGO Research en Advies toestemming gevraagd de inhoud van het eerdere rapport te mogen gebruiken om de analyse te actualiseren. De verantwoordelijkheid voor de actualisatie en daarmee ook voor dit rapport ligt uiteraard geheel bij SVWN.

1.2 De onderzoeksaanpak

Het onderzoek bestaat uit een kwantitatieve en een kwalitatieve analyse van de visitatierapporten. Visitatierapporten zijn gebaseerd op een vaste methodiek die regelmatig wordt geactualiseerd. Voor de kwantitatieve analyse maken we gebruik van de scores uit 236 visitaties die zijn uitgevoerd aan de hand van (de medio 2014 ingevoerde) methodiek 5.0 en de 194 visitaties die zijn uitgevoerd in de periode 2011-2014 op basis van methodiek 4.0. Om het onderscheid te laten zien ten opzichte van de analyse van vorig jaar en om de juiste gegevens met elkaar te kunnen vergelijken hebben we de scores uit methodiek 5.0 opgedeeld in twee subgroepen:

- Methodiek '5.0a': omvat de 87 visitaties aan de hand van methodiek 5.0 die vorig jaar door RIGO in de analyse zijn meegenomen; het betreft de rapporten van visitaties die zijn uitgevoerd tussen mei 2014 en augustus 2015.
- Methodiek '5.0b': omvat de scores uit de 149 visitaties waarvan de rapporten tussen september 2015 en (eind) december 2016 gereed zijn gekomen, en die in de analyse van RIGO nog niet waren meegenomen.

In dit rapport presenteren we steeds de gemiddelde scores voor visitaties die zijn uitgevoerd op grond van methodiek 4.0, voor 5.0a, 5.0b en voor 5.0 als geheel.

³ RIGO, 2016, Corporaties in beeld. Analyse visitaties woningcorporaties, Amsterdam: RIGO Research en Advies bv (auteurs: W. Bakker, S. Kromhout en S. Zeelenberg; eindrapport, februari 2016). Zie www.visitaties.nl/data/media/files/Rigo_Eindrapport_Corporaties_in_beeld_-_analyse_visitaties.pdf



De scores van methodiek 4.0 zijn niet bij alle perspectieven en deelscores vergelijkbaar met de scores van 5.0. We gebruiken alle scores uit methodiek 5.0 en alleen die scores van methodiek 4.0 die vergelijkbaar zijn met 5.0.

Naast de scores uit de scorekaart zijn, voor zover beschikbaar, onderliggende scores gebruikt. Bij het perspectief 'Presenteren volgens belanghebbenden' gaat het om de scores van diverse belanghebbenden (huurders, gemeenten en overige stakeholders). Binnen het perspectief Governance zijn voor visitaties met methodiek 5.0 ook deelscores bekend over het deelaspect 'Functioneren van de RvC', namelijk 'Samenstelling RvC', 'Rolopvatting' en 'Zelfreflectie'.

Om verschillen in de scores te kunnen relateren aan de kenmerken van corporaties is het analysebestand verrijkt met de indeling van corporaties naar grootteklasse die gehanteerd wordt in de Aedes Benchmark.

Kenmerken gevisiteerde corporaties

Er zijn in Nederland in 2016 in totaal 363 corporaties. Het onderzoek omvat 430 visitaties: Veel corporaties die in 2016 aan de hand van methodiek 5.0 zijn gevisiteerd, zijn vier jaar eerder (in 2012) al gevisiteerd op basis van methodiek 4.0.

Corporaties worden één keer per vier jaar gevisiteerd en de start van deze cyclus kan per corporatie verschillen. Daardoor is de samenstelling van de groep gevisiteerde corporaties per jaar (of methodieksubgroep) ook niet hetzelfde. De onderstaande tabel (Tabel 1-1) biedt inzicht in de verdeling van de grootteklassen van de 430 gevisiteerde corporaties die deel uitmaken van dit onderzoek. Duidelijk wordt dat de groep meest recent gevisiteerde corporaties (groep 5b) relatief veel kleine corporaties bevat dan de eerste groep met 5.0 gevisiteerde corporaties (groep 5a). Tegelijkertijd is ook het totale aantal, met name kleine, corporaties gedaald door fusies: met methodiek 4.0 zijn naar verhouding meer kleine corporaties gevisiteerd dan met methodiek 5.0.

Tabel 1-1 Visitaties van corporaties, per methodiek naar grootteklassen Aedes Benchmark

Grootteklasse (aantal vhe)	Methode 4.0		Methode 5.0		Methode 5.0a		Methode 5.0b		n	N (2016)	Dekking methode 5.0
XXS (< 1.000)	48	25%	35	15%	6	7%	29	19%	83	75	47%
XS (1.000 - 2.500)	44	23%	48	20%	19	22%	29	19%	91	82	57%
S (2.500 - 5.000)	34	18%	48	20%	18	21%	30	20%	80	70	66%
M (5.000 - 10.000)	38	19%	53	22%	24	27%	29	19%	93	65	85%
L (10.000 - 25.000)	22	11%	35	15%	14	16%	21	14%	57	49	71%
XL (> 25.000)	8	4%	17	7%	6	7%	11	7%	26	19	95%
Totaal	194	100%	236	100%	87	100%	149	100%	430	363	65%

Combinatie van analyses

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van onderzoeksmethoden. Allereerst is een kwantitatieve analyse uitgevoerd van de cijfermatige oordelen, zowel van de eindperspectieven



als de onderliggende scores. Daarnaast zijn ter verdieping van het onderzoek de scores van de corporaties vergeleken aan de hand van de grootteklasse. Mogelijke verschillen of samenhang tussen scores zijn getest op significantie.

Naast de cijfermatige analyse zijn de verbeterpunten uit de recensies van de visitatierapporten in 2016 geanalyseerd. Na afloop van een visitatie stelt de visitatiecommissie een zogenaamde recensie op, waarin zij een beschouwing geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Aan het einde van de recensie blikt de commissie vooruit en formuleert enkele verbeterpunten voor de corporatie. De verwachting is dat een analyse van deze verbeterpunten uit de visitaties over het afgelopen jaar een kwalitatief beeld geeft van wat in de corporatiesector aandacht behoeft. Voor ieder onderdeel uit de methodiek is aangegeven wat de aandachtspunten zijn en op welke wijze corporaties hun functioneren zouden kunnen verbeteren.

De uitkomsten van beide analyses worden gezamenlijk gepresenteerd. Per onderdeel worden eerst de scores gepresenteerd. De scores zijn voorzien van een toelichting over wat precies gemeten wordt: wat is de betekenis van de scores en wat is de motivatie van de visitatiecommissie om tot dat oordeel te komen?

1.3 Leeswijzer⁴

Voor de lezer die niet of minder bekend is met de visitatiemethodiek is in **hoofdstuk 2** een korte beschrijving van de visitatiemethodiek opgenomen als achtergrondinformatie bij de daaropvolgende hoofdstukken. Aan ieder perspectief van de visitatiemethodiek is vervolgens een afzonderlijk hoofdstuk gewijd. Deze vier hoofdstukken bevatten de belangrijkste inhoud van het onderzoek:

- ✓ Presteren naar Opgaven en Ambities (**hoofdstuk 3**).
- ✓ Presteren volgens Belanghebbenden (**hoofdstuk 4**).
- ✓ Presteren naar Vermogen (**hoofdstuk 5**).
- ✓ Governance (**hoofdstuk 6**).

Deze vier hoofdstukken hebben een vergelijkbare opbouw. We beginnen met de eindscores van dat perspectief en gaan vervolgens in op de bijbehorende onderliggende scores. De indeling van de hoofdstukken volgt dus feitelijk de indeling van de scorekaart (Figuur 2-1).

Bij het beschrijven van de uitkomsten van de analyses leggen we de nadruk op de scores volgens de methodiek 5.0, omdat de geanalyseerde visitatierapporten uit 2016 ook volgens methodiek 5.0 samengesteld zijn. Waar relevant en mogelijk kijken we naar de ontwikkeling in de tijd.

Elk van deze hoofdstukken eindigt met een paragraaf 'Opvallende zaken', waarin de belangrijkste uitkomsten en relaties worden samengevat. Tot slot beschrijven we in **hoofdstuk 7** de conclusies uit deze analyse.

⁴ Het huidige rapport bevat veel overeenkomsten met het vorige rapport van RIGO Research en Advies. Met instemming van de projectleider van RIGO Research en Advies zijn de opbouw en sommige verklarende teksten overgenomen uit het vorige rapport.





2 Visitatiemethodiek in een notendop

Voor de lezer die niet of minder bekend is met visitaties en de visitatiemethodiek bevat dit hoofdstuk een introductie. Uitgebreide informatie is te vinden via www.visitaties.nl.

2.1 De visitatieplicht

In de Woningwet 2015 is de verplichting opgenomen voor corporaties om zich periodiek te laten visiteren. De visitaties moeten bijdragen aan het verbeteren van het functioneren en presteren van corporaties. Vóór de Woningwet 2015 was de visitatieplicht onderdeel van de Governancecode Woningcorporaties en gold dus voor de bij Aedes en VTW aangesloten woningcorporaties. Overigens maakt visitatie nog steeds deel uit van de (in 2015 herziene) Governancecode.

De visitatiemethodiek wordt beheerd en (door-)ontwikkeld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Visitatiecommissies van door SVWN geaccrediteerde bureaus voeren de visitatie bij de corporatie uit.

2.2 De methodiek

De visitatiemethodiek maakt het mogelijk op een gestructureerde en transparante wijze een oordeel te vellen over het maatschappelijk presteren van de corporatie in de afgelopen vier jaar. De cijfermatige oordelen worden toegelicht in het visitatierapport en samengevat in een overall scorekaart. De visitatiecommissie geeft vervolgens ook een beschouwing op het functioneren van de corporatie in een recensie en vat daarin ook de belangrijkste verbeterpunten samen.

De methodiek omvat de volgende vier perspectieven:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance

De vier perspectieven bestaan op hun beurt uit verschillende onderdelen en dus deelscores. In dit onderzoek zijn al die deelscores meegenomen in de analyse.

Elk visitatierapport bevat een scorekaart waarin de scores overzichtelijk worden gepresenteerd (zie Figuur 2-1).

2.3 Vier jaar terugkijken

De visitaties bestrijken de periode van vier jaar voorafgaand aan het moment van visiteren. Visitatierapporten uit 2016 kunnen soms dus teruggaan tot 2012 of zelfs 2011. Het is raadzaam dit bij de interpretatie van de cijfers in het achterhoofd te houden; de tijden zijn immers veranderd.



Figuur 2-1 Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal *)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
Presteren naar Opgaven en Ambities	1	2	3	4	5	6			
Prestaties in het licht van de opgaven								75%	
Ambities in relatie tot de opgaven								25%	
Presteren volgens belanghebbenden	1	2	3	4	5	6			
Prestaties								50%	
Relatie en communicatie								25%	
Invloed op beleid								25%	
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit								30%	
Doelmatigheid								30%	
Vermogensinzet								40%	
Governance									
Besturing	Plan							33%	
	Check								
	Act								
Intern toezicht	Functioneren RvC							33%	
	Toetsingskader								
	Toepassing Governancecode								
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie							33%	
	Openbare verantwoording								

*) alleen in gehele getallen

2.4 Van 4.0 naar 5.0

De visitatiemethodiek is de afgelopen jaren geactualiseerd. Dit onderzoek heeft betrekking op visitaties volgens methodiek 5.0 (sinds april 2014) én methodiek 4.0. (gebruikt in de periode 2011-2014) Methodiek 5.0 kijkt op een aantal punten af van methodiek 4.0. De voor dit onderzoek meest relevante verschillen zijn:

- Het **object van beoordeling**. Er zijn onderdelen ‘verplaatst’ en meetpunten toegevoegd.
- De **normering**. Op sommige plekken zijn ijkpunten en normeringen bijgesteld. Die wijzigingen lichten we toe in de desbetreffende hoofdstukken in dit rapport.

Als gevolg van die veranderingen zijn niet voor alle onderdelen scores uit methodiek 4.0 en 5.0 beschikbaar. Waar mogelijk en beschikbaar maken we gebruik van de scores van de methodiek 4.0 en 5.0.

Met de komst van methodiek 5.0 werd onder andere beoogd om het lerend vermogen van de visitaties te versterken en het onderscheidend vermogen op onderdelen te vergroten. Om dat laatste te bevorderen is het beoordelingskader, dat de commissies gebruiken om een geleverde prestatie te beoordelen, voorzien van duidelijke plus- en minpunten.



3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Het perspectief **Presteren naar Opgaven en Ambities** bestaat uit twee onderdelen: 1) Presteren naar Opgaven en 2) Ambities.

Bij **Presteren naar Opgaven** draait het om de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Die worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven van de corporatie. Denk dan aan de formele of in overleg vastgestelde opgaven, zoals vastgelegd in woonvisies, prestatieafspraken of andere beleidsdocumenten. De prestaties worden geordend naar zes prestatievelen (zie Figuur 3-2).

In het tweede onderdeel (nieuw in methodiek 5.0) worden de geformuleerde **Ambities** beoordeeld in het licht van de externe opgaven: passen de ambities bij die opgaven en zijn ze goed onderbouwd?

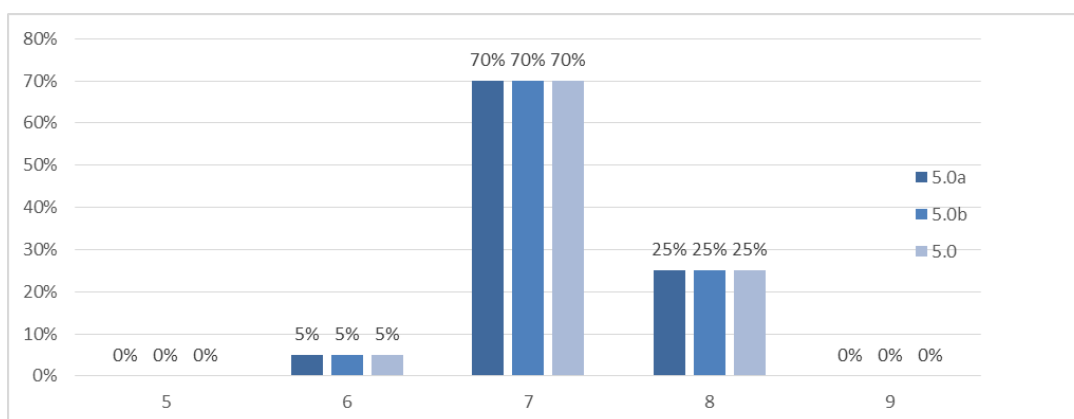
3.1 Eindscore Presteren naar Opgaven en Ambities

Op het perspectief Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt de gemiddelde eindscore van de 236 corporaties die gevisiteerd zijn volgens methodiek 5.0 een 7,2, zoals te zien in Tabel 3-1.⁵ Figuur 3-1 toont de spreiding van de eindscores van deze corporaties. Alle 236 corporaties scoren een (ruime) voldoende als eindcijfer. Het laagste cijfer is een 6,2. Als we de eindscores relateren aan de grootte van de corporaties, zien we geen noemenswaardige verschillen.

Tabel 3-1 Visitatiescores op Presteren naar Opgaven en Ambities, gemiddelden

	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	87	149	236
Gemiddelde score	7,2	7,2	7,2
Standaarddeviatie	0,4	0,4	0,4

Figuur 3-1 Visitatiescores op Presteren naar Opgaven en Ambities, spreiding



De beperkte spreiding wordt deels verklaard door het feit dat de eindscore een gewogen gemiddelde is van een groot aantal deelscores.

⁵ Bij methodiek 4.0 werden de eindcijfers voor Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities niet gecombineerd.



In de volgende twee paragrafen wordt verder ingezoomd op de twee onderdelen van het perspectief Presteren naar Opgaven en Ambities: Presteren naar Opgaven (3.2) en de Ambities (3.3).

3.2 Presteren naar Opgaven

Bij Presteren naar Opgaven wordt gekeken naar de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze worden beoordeeld in het licht van alle opgaven die zijn vastgelegd in bijvoorbeeld prestatieafspraken, samenwerkingsovereenkomsten, woonvisies en andere beleidsdocumenten.⁶

De commissie beoordeelt de prestaties *an sich* dus niet, maar beoordeelt ze in het licht van de (vastgelegde) opgaven. De lokaal benoemde opgaven vormen hierbij de norm. Bij het beoordelen van de prestaties wordt gekeken naar de zes prestatievelden, genoemd in Figuur 3-2, die in de paragrafen 3.2.1 t/m 0 worden toegelicht. De beoordeling die de commissie hanteert is in Figuur 3-3 weergegeven. De commissie beoordeelt elke prestatie afzonderlijk en komt zo tot een cijfer per prestatieveld.

Figuur 3-2 De zes prestatievelden van Presteren naar Opgaven

1. Huisvesting primaire doelgroep	3. Kwaliteit woningen en woningbeheer	5. Kwaliteit van wijken en buurten
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	4. (des)investeringen in vastgoed	6. Overige, andere prestaties

Figuur 3-3 Meetschaal Presteren naar Opgaven

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

De recent gevisiteerde corporaties (op grond van methodiek 5.0) worden op Presteren naar Opgaven met een hoger cijfer beoordeeld dan de corporaties die volgens methodiek 4.0 zijn gevisiteerd (zie Tabel 3-2). Bij de eerste groep zijn er geen onvoldoendes gegeven op dit onderdeel. De recent toegevoegde groep 5b bevestigt dit beeld. Voor het gros van de corporaties oordeelt de commissie dat de prestaties gelijk zijn aan de opgaven; ze scoren een 7.

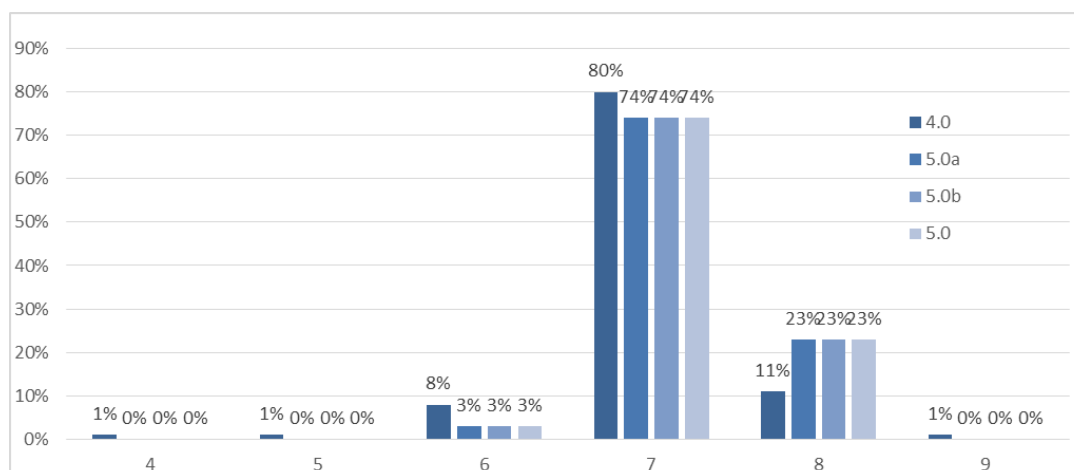
⁶ Indien deze er niet zijn, kijkt de commissie naar de prestaties in het licht van wat is geformuleerd in de ondernemings- of beleidsplannen van de corporatie zelf. De corporatie dient dan vanuit haar visie de opgave te onderbouwen.



Tabel 3-2 Visitatiescores op Presteren naar Opgaven, gemiddelden per methodiek

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	188	87	149	236
Gemiddelde score	7,0	7,2	7,2	7,2
Standaarddeviatie	0,5	0,4	0,4	0,4

Figuur 3-4 Visitatiescores op Presteren naar Opgaven, spreiding per methodiek



3.2.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

Bij het eerste prestatieveld (Huisvesting van de primaire doelgroep) beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties op het gebied van betaalbaarheid, woningtoewijzing en doorstroming. Denk bijvoorbeeld aan de omvang en samenstelling van de voorraad, de prijsstelling van het jaarlijkse aanbod, de toewijzingen aan lage inkomensgroepen of de (bevordering van de) dynamiek op de woningmarkt – en de afspraken die hierover zijn gemaakt. Ook het al dan niet voldoen aan de taakstelling voor het huisvesten van statushouders (opgedragen door het Rijk) krijgt een plek in dit prestatieveld.

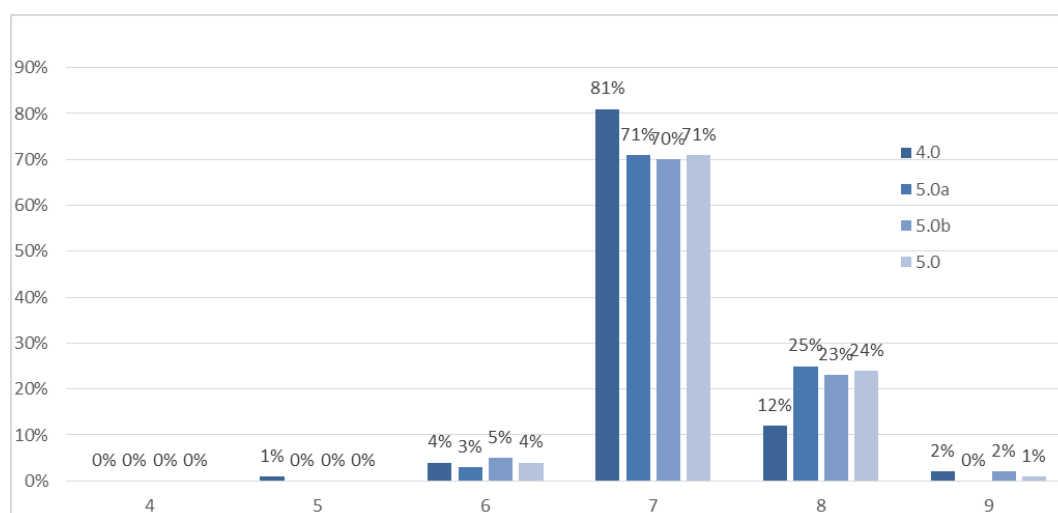
In Tabel 3-2.1 is te zien dat de prestaties van de corporaties, gevisiteerd met methodiek 5.0, gemiddeld met een 7,2 worden beoordeeld. Figuur 3-5 laat daarnaast zien dat deze prestaties alle met een 6 of hoger zijn beoordeeld. Verreweg de meeste corporaties worden voor hun prestaties op het gebied van de huisvesting van de primaire doelgroep beoordeeld met een 7. Dat betekent bijvoorbeeld dat de omvang van de sociale voorraad in een gemeente, de woningtoewijzingen of de slaagkansen en wachttijden aansluiten bij wat hierover in prestatieafspraken is vastgelegd.



Tabel 3-2.1 *Visitatiescores op Huisvesting van de primaire doelgroep, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	185	87	149	236
Gemiddelde score	7,1	7,2	7,2	7,2
Standaarddeviatie	0,5	0,5	0,5	0,5

Figuur 3-5 *Visitatiescores op Huisvesting van de primaire doelgroep, spreiding per methodiek*



Opvallend is dat ook hier de update met 149 corporaties het eerdere beeld van verschil in scores tussen de groep van methodiek 4.0 en methodiek 5.0 bevestigt/versterkt: per saldo zijn er meer onder de recent gevisiteerde corporaties meer corporaties die een 8 of hoger scoren dan onder de corporaties die daarvoor zijn gevisiteerd. Deze corporaties hebben dus meer gepresteerd dan de opgaven. Dit kan te maken hebben met betere prestaties, maar ook met het opstellen van meer voorzichtige dan wel meer realistische prestatieafspraken in de recente periode.

3.2.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Het tweede prestatieveld is de Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hier draait het om de huisvesting van ouderen met een specifieke zorg- of huisvestingsbehoefte; personen met een beperking, of huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen. Wat die opgaven zijn, verschilt per corporatie want dit wordt voornamelijk lokaal bepaald. Denk bijvoorbeeld aan (contingent)afspraken over de huisvesting van uitstroom uit opvangvoorzieningen. Maar het kan ook gaan over voldoende aanbod aan zorggeschikte of toegankelijke woningen voor bijvoorbeeld senioren of minder-valide bewoners.

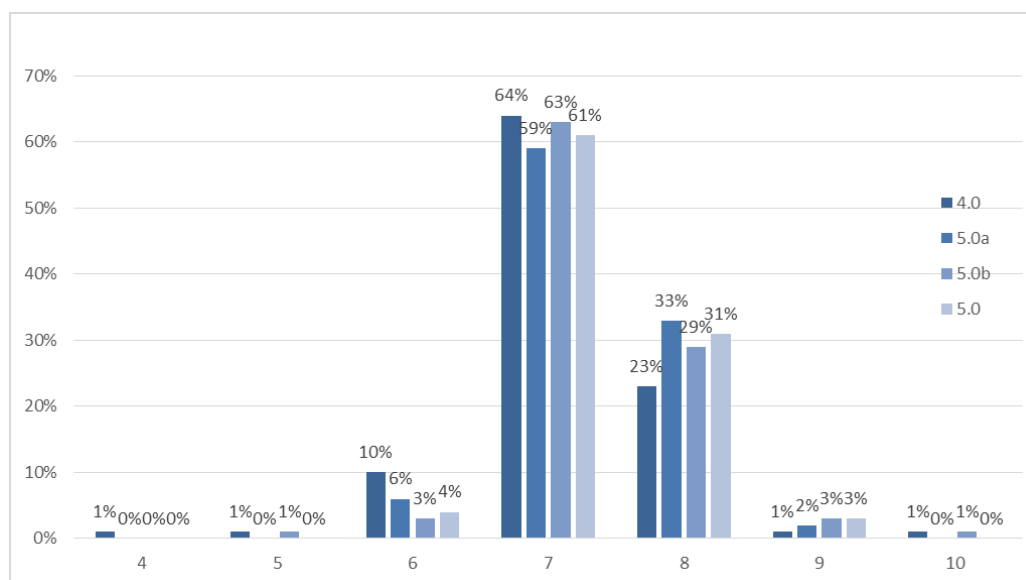
In Figuur 3-6 is te zien dat zowel op basis van methodiek 4.0 als methodiek 5.0, slechts 1% van de woningcorporaties op dit prestatieveld een cijfer lager dan een 6 krijgt. Uit Tabel 3-2.2 blijkt dat het gemiddelde van de met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties op 7,3 ligt en daarmee is gestegen ten opzichte van het gemiddelde van de corporaties gevisiteerd met methodiek 4.0. De update met 149 recente visitaties bevestigt dit beeld uit het eerdere onderzoek.



Tabel 3-2.2 *Visitatiescores op Huisvesting van bijzondere doelgroepen, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	184	87	147	234 ⁷
Gemiddelde score	7,1	7,3	7,3	7,3
Standaarddeviatie	0,7	0,6	0,7	0,6

Figuur 3-6 *Visitatiescores op Huisvesting van bijzondere doelgroepen, spreiding per methodiek*



3.2.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer

Bij het derde prestatieveld van presteren naar Opgaven beoordeelt de commissie de woningkwaliteit, de kwaliteit van de dienstverlening en de inspanningen van de corporatie op gebied van energie en duurzaamheid.

Slechts 1% van de 236 gevisiteerde corporaties wordt op dit onderwerp met een cijfer lager dan een 6 beoordeeld (zie Figuur 3-7). Het overgrote deel van de corporaties presteert gelijk aan de opgaven en krijgt een 7. Dat is ook terug te zien in het gemiddelde (Tabel 3-2.3). Dat betekent dat bijvoorbeeld de onderhoudsstaat, het energielabel van de voorraad of de kwaliteit van de dienstverlening aansluiten bij wat hierover in woonvisie en prestatieafspraken, of in eigen ondernemingsbeleid, is vastgelegd. De gemiddelde score van de 149 meest recent gevisiteerde corporaties (7,1) ligt dichterbij het gemiddelde van de methodiek 4.0 gevisiteerde corporaties, al is hier de spreiding wat minder.

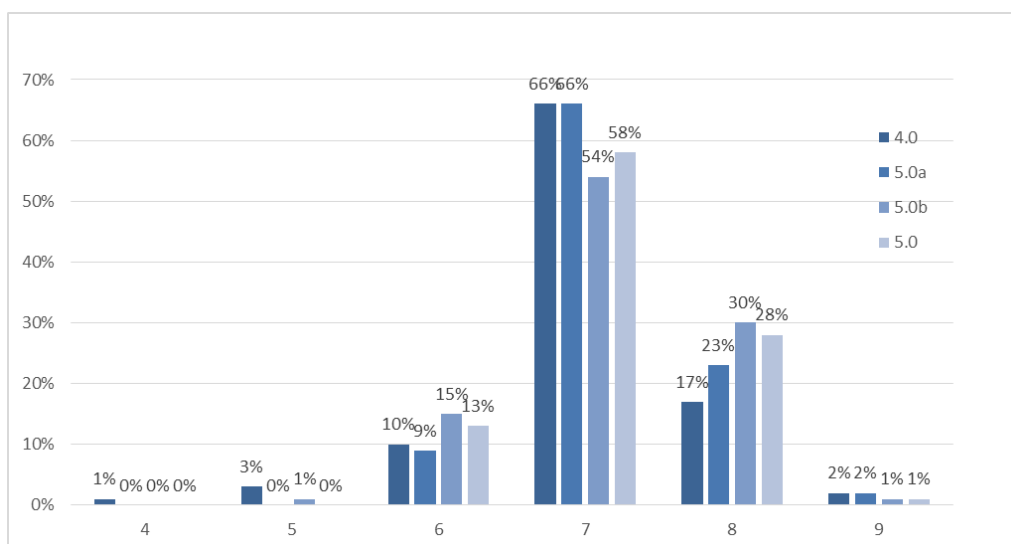
⁷ Het genoemde aantal corporaties kan in de tabellen kleiner zijn dan het totale aantal met methode 5.0 gevisiteerde corporaties (236), omdat enkele corporaties voor dat onderdeel – om uiteenlopende redenen – niet beoordeeld zijn door de visitatiecommissie.



Tabel 3-2.3 *Visitatiescores op Kwaliteit woningen en woningbeheer, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	184	87	149	236
Gemiddelde score	7,0	7,2	7,1	7,1
Standaarddeviatie	0,7	0,6	0,6	0,6

Figuur 3-7 *Visitatiescores op Kwaliteit woningen en woningbeheer, spreiding per methodiek*



3.2.4 (Des-)investeren in vastgoed

Het vierde prestatieveld betreft de investeringen en desinvesteringen van de corporatie in het vastgoed. Denk dan bijvoorbeeld aan sloop en nieuwbouw, renovaties of groot onderhoud, de realisatie van maatschappelijk vastgoed en verkoop van woningen.

Tabel 3-2.4 toont de gemiddelde scores op dit prestatieveld. Dit betekent dat de corporaties over het algemeen de gemaakte afspraken omtrent nieuwbouw, sloop, verbetering en maatschappelijk vastgoed, daadwerkelijk realiseren. Daarnaast zijn er corporaties die de gemaakte afspraken niet na (kunnen) komen en significant lager presteren dan de opgaven. Dat aantal is wat groter bij de vóór 2014 gevisiteerde corporaties (groep 4.0), hetgeen te maken kan hebben met de omslag en recessie in de bouw waardoor gemaakte afspraken niet haalbaar bleken. In latere jaren zijn er meer realistische en afspraken gemaakt, zoals ook de cijfers van de update met groep 5.0b bevestigen.

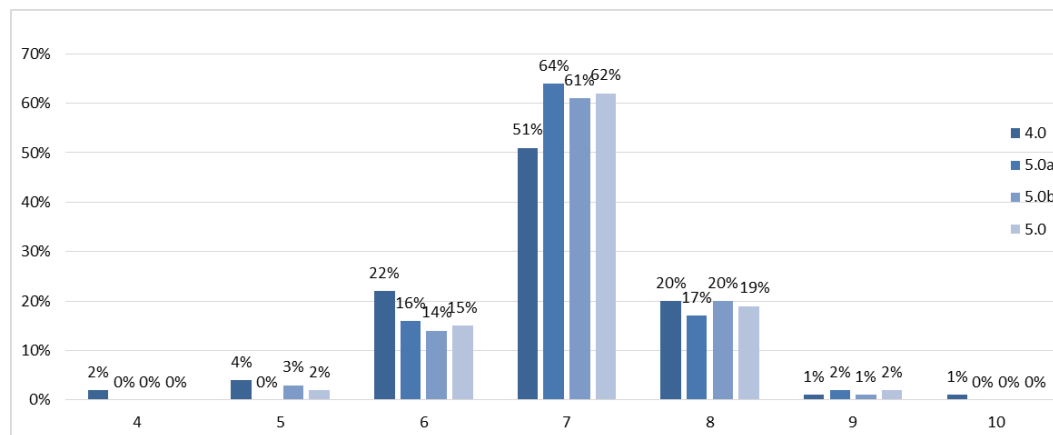
Tabel 3-2.4 *Visitatiescores op (des-)investeren in vastgoed, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	184	87	147	234
Gemiddelde score	6,8	7,0	7,0	7,0
Standaarddeviatie	0,9	0,7	0,7	0,7



De spreiding van de visitatiescores voor (des-)investeren in vastgoed is bij de met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties ook iets kleiner. Voor het geheel geldt dat het overgrote deel van de corporaties op dit prestatieveld beoordeeld is met een 7 (zie Figuur 3-8).

Figuur 3-8 Visitatiescores op (des-)investeren in vastgoed, spreiding per methodiek



3.2.6 Kwaliteit van wijken en buurten

Bij het vijfde prestatieveld, Kwaliteit van wijken en buurten, worden de prestaties op het gebied van de leefbaarheid, het wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast beoordeeld.

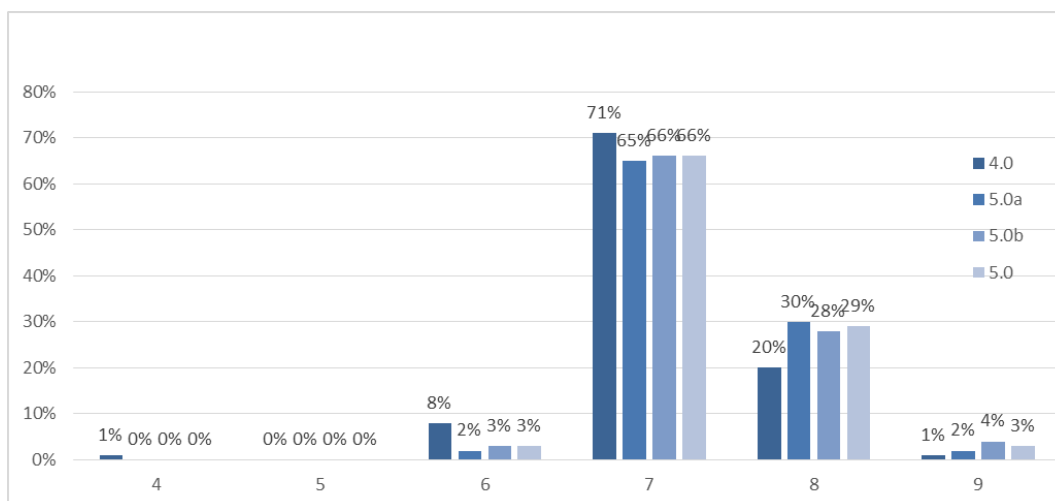
Tabel 3-2.5 en Figuur 3-9 laten de scores zien. Het gemiddelde bedraagt een 7,3 en geen van de met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties wordt op dit prestatieveld met een cijfer lager dan een 6 beoordeeld. Voor vrijwel alle gevisiteerde corporaties geldt dan ook dat de geleverde prestaties gelijk zijn aan de opgaven of zelfs de opgaven overtreffen. Opvallend is dat de sinds 2014 gevisiteerde corporaties iets hoger scoren dan de eerder gevisiteerde corporaties. Groep 5.0b bevestigt hier het beeld van groep 5.0a.

Tabel 3-2.5 Visitatiescores op Kwaliteit van wijken en buurten, gemiddelden per methodiek

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	184	86	149	235
Gemiddelde score	7,1	7,3	7,3	7,3
Standaarddeviatie	0,6	0,5	0,6	0,6



Figuur 3-9 Visitatiescores op Kwaliteit van wijken en buurten, spreiding per methodiek



3.2.7 Overige of andere prestaties

Indien een corporatie of gemeente zelf nog andere opgaven heeft vastgesteld die niet passen in de eerder genoemde vijf prestatievelden, worden de prestaties hierop apart beoordeeld in het zesde prestatieveld.

13 van de 236 met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties hebben van de visitatiecommissie een score gekregen op dit prestatieveld, zoals is te zien Tabel 3-2.6. Figuur 3-10 toont daarbij aan dat deze bijzondere, niet-reguliere prestaties van de met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties beter beoordeeld zijn dan de prestaties van de corporaties die gevisiteerd zijn met methodiek 4.0.

Het gaat in de rapporten om onder meer de volgende activiteiten:⁸

- de huisvesting van de creatieve industrie;
- inspanningen voor het behoud van cultureel erfgoed;
- het door middel van sponsoring bijdragen aan maatschappelijke initiatieven;
- het overnemen van een groot deel van het bezit van een omvallende corporatie, daardoor goed inspeland op (grote) consequenties van dat omvallen voor huurders en de maatschappij;
- het transformeren van kantoorgebouwen naar woningen om kantorenleegstand te beperken en nieuwbouw te realiseren;
- het leveren van bijzondere inspanning voor een kwalificatieverbetering, en daarmee een sociale stijging, van bewoners door de versterking van de keten 'wonen-leren-werken';
- het ontwikkelen van een uniek concept om klanten te waarderen, te motiveren tot beter gedrag, de leefbaarheid te verbeteren en de tevredenheid van de huurders te vergroten;
- het leveren van grensverleggende prestaties door de revitalisering van het stadshart van de gemeente waarin de corporatie opereert en daardoor bijdragen aan de uitstraling van het centrum.

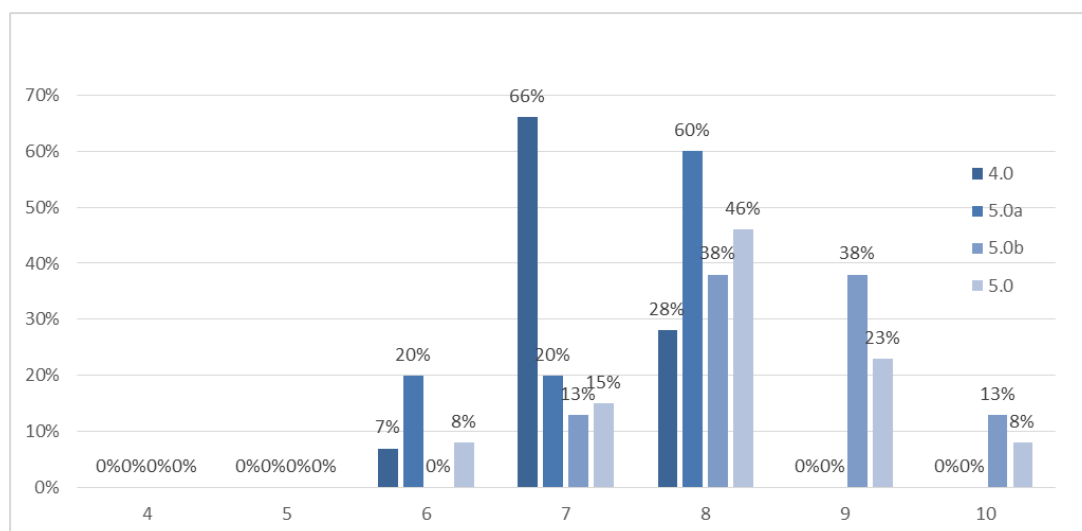
⁸ Het betreft deels activiteiten die destijds positief werden beoordeeld, maar die nu niet altijd meer zijn toegestaan danwel anders gewaardeerd zouden worden.



Tabel 3-2.6 *Visitatiescores op Overige of andere prestaties, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	29	5	8	13
Gemiddelde score	7,1	7,4	8,5	8,1
Standaarddeviatie	0,5	0,8	0,9	1,0

Figuur 3-10 *Visitatiescores op Overige of andere prestaties, spreiding per methodiek*



3.2.8 Ontwikkeling en samenhang deelscores

We hebben de ontwikkeling van en de samenhang tussen de deelscores geanalyseerd.

Ontwikkeling van deelscores

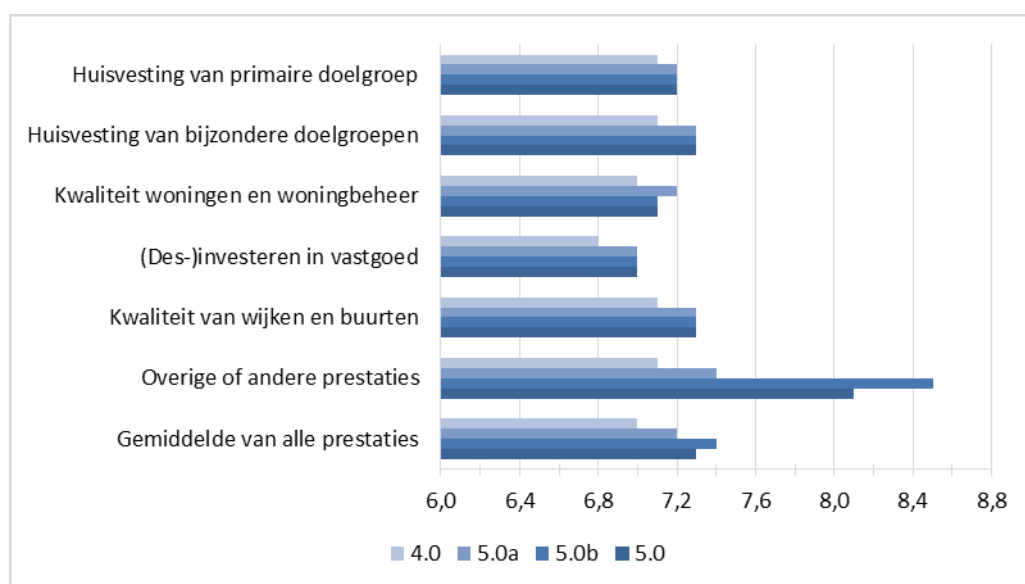
Figuur 3-11 toont de ontwikkeling van de deelscores. Hoewel de verschillen over het algemeen klein zijn, is te zien dat de beoordelingen op basis van methodiek 5.0 hoger liggen dan de beoordelingen volgens methodiek 4.0. Dit positieve beeld wordt ook bevestigd in de update met de 149 recente visitaties.

Dit positievere oordeel kan twee dingen betekenen. In de eerste plaats natuurlijk dat de corporaties de afgelopen jaren daadwerkelijk beter zijn gaan presteren. In de tweede plaats kan het betekenen dat de opgaven de laatste jaren realistischer zijn geformuleerd.

In de praktijk heeft een corporatie vaak invloed op het formuleren van de opgaven; bijvoorbeeld door haar betrokkenheid bij het opstellen van een woonvisie en bij het maken van prestatieafspraken. De indruk is dat corporaties, mede onder invloed van het veranderende gesternte en wellicht mede naar aanleiding van de vorige visitatieresultaten, duidelijker hun grenzen zijn gaan aangeven. Dit vertaalt zich in realistischere opgaven (en dus hogere scores).



Figuur 3-11 Ontwikkeling deelscores per methodiek (4.0 en 5.0)



Samenhang deelscore⁹

Tabel 3-2.7 laat de onderlinge samenhang zien tussen de deelscores. Over het algemeen geldt dat corporaties die hoog scoren op het ene prestatieveld ook op het andere prestatieveld hoog scoren. De positieve samenhang tussen de huidige scores op de zes prestatievelden is zwak, en nog zwakker dan in de meting van vorig jaar (RIGO voorjaar 2016). Dat betekent dat een hoge score op het ene prestatieveld niet automatisch een hoge score op een ander prestatieveld betekent: corporaties kunnen dus verschillend presteren op elk van de vijf of zes prestatievelden.

Tabel 3-2.7 Correlatiematrix deelscores Presteren naar Opgaven en Ambities, methodiek 4.0 en 5.0

	PnO1	PnO2	PnO3	PnO4	PnO5
PnO1 Huisvesting van primaire doelgroep					
PnO2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	.171**				
PnO3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	.265**	.246**			
PnO4 (Des-)Investeren in vastgoed	.195**	.322**	.321**		
PnO5 Kwaliteit van wijken en buurten	.216**	.299**	.282**	.223**	
PnO6 Overige of andere prestaties	.041	.189	.266	.290	

** $p < .01$ (tweezijdig)¹⁰

3.3 Ambities

Het tweede onderdeel van het eindperspectief Presteren naar Opgaven en Ambities is de beoordeling van de Ambities. In methodiek 5.0 geldt hiervoor als uitgangspunt de ambities die de corporatie

⁹ Voor het berekenen van de samenhang tussen de onderdelen is voor heel het rapport de correlatiecoëfficiënt Pearson's r gebruikt.

¹⁰ $p < .01$ betekent dat de kans kleiner is dan 1 % dat het gevonden resultaat toeval is en er dus inderdaad een significante samenhang gevonden is.



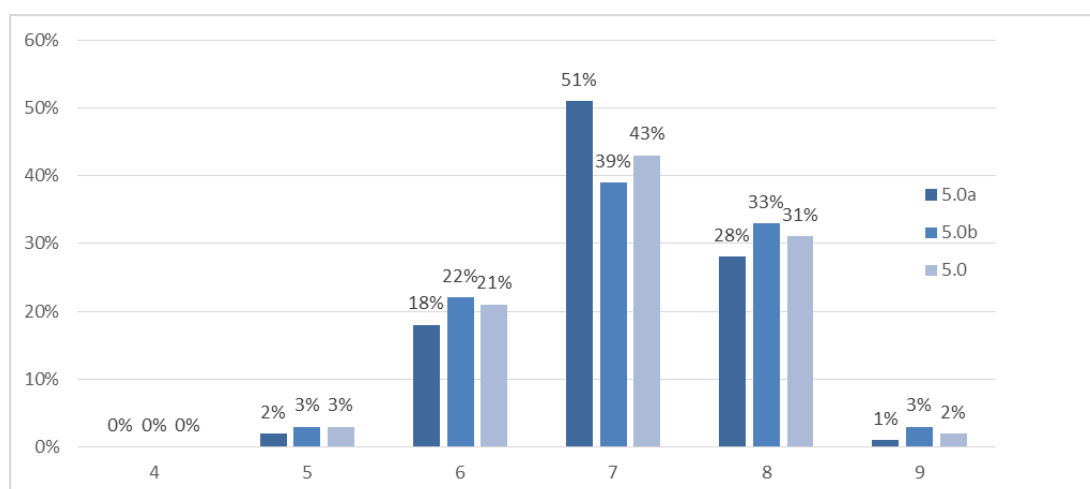
in de visitatieperiode heeft geformuleerd, bijvoorbeeld in het ondernemings- of meerjarenbeleidsplan. Beoordeeld wordt in hoeverre de ambities aansluiten op de opgaven of hier beargumenteerd van afwijken. Een corporatie kan een hoger cijfer dan een 6 krijgen naarmate deze ambities bijvoorbeeld beter onderbouwd worden, er veel gebruik wordt gemaakt van omgevingsignalen en/of regelmatig geactualiseerd worden. NB In methodiek 4.0 werd dit onderdeel op een andere, niet vergelijkbare wijze, beoordeeld.

Uit Figuur 3-12 blijkt dat de ambities van nagenoeg alle gevisiteerde corporaties passen bij de externe opgaven. Corporaties scoren gemiddeld een 7,1 op dit onderdeel, zoals te zien in Tabel 3-3. Dit geeft ook aan dat de ambities overeenkwamen met de opgaven in het werkgebied en goed onderbouwd zijn. Het speelt waarschijnlijk mee dat corporaties ook een aandeel hebben in het bepalen van de opgaven.

Tabel 3.3 *Visitatiescores op Ambities, gemiddelden en spreiding*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	n.v.t.	87	149	236
Gemiddelde	n.v.t.	7,1	7,1	7,1
Standaarddeviatie	n.v.t.	0,8	0,9	0,8

Figuur 3-12 *Visitatiescores op Ambities in relatie tot de opgaven, gemiddelden en spreiding*



Corporaties met een beoordeling hoger dan een 6 hebben de ambities en eventuele afwijkingen ten opzichte van de externe opgaven, goed onderbouwd en verantwoord. Ook sluiten deze corporaties met hun ambities goed aan op relevante signalen uit de omgeving, hanteren ze de ambities actief in hun besluitvorming en eigen handelen en worden de ambities regelmatig geactualiseerd.

Klein aantal onvoldoendes

6 van de 236 corporaties krijgen een beoordeling lager dan een 6. Dit zijn allemaal kleine corporaties (minder dan 2500 woningen). Ten opzichte van de RIGO-analyse van vorig jaar zijn er vier onvoldoendes bijgekomen. De belangrijkste redenen voor de onvoldoendes zijn dat er ambities ontbreken voor belangrijke opgaven of dat de ambities daar onvoldoende op aansluiten, dat de ambities te glo-



baal of tegenstrijdig zijn omschreven, dat de corporaties geen visie heeft op de opgaven of dat ze niet of nauwelijks een onderbouwing kan geven voor de ambities.

3.4 Opvallende zaken

Uit de analyse van de oordelen met betrekking tot het perspectief Presteren naar Opgaven en Ambities zijn twee opvallende zaken naar voren gekomen.

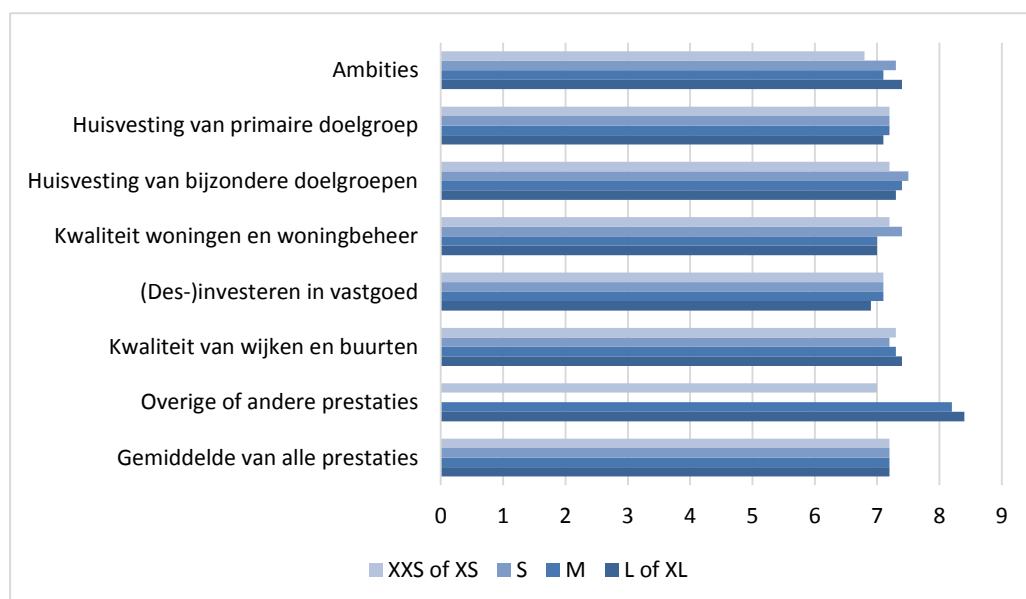
Nauwelijks onvoldoendes

Het valt op dat er nauwelijks onvoldoendes zijn, ook op de onderliggende cijfers per prestatievelde.¹¹ Het laagste gegeven cijfer aan de hand van methodiek 5.0 is vergeleken met de laagste beoordeling volgens methodiek 4.0 een heel punt gestegen (van 4,0 naar 5,0). De prestaties van de corporaties zijn dus meer in overeenstemming met de opgaven. De ontwikkeling van de cijfers laat zien dat de corporaties in de loop der tijd iets beter zijn gaan scoren.

Bij prestaties geen verschillen naar grootteklasse, bij ambities wel

Het tweede dat opvalt, is dat er geen verband is gevonden tussen de grootte van de corporatie aan de ene kant en het presteren naar bepaalde opgaven aan de andere kant (zie Figuur 3-13).

Figuur 3-13 Gemiddelde deelscores Presteren naar Opgaven & Ambities naar grootteklasse, methodiek 5.0



Een logische verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de corporaties de opgaven steeds beter weten in te schatten. Daarop passen ze vervolgens hun prestaties aan.

Bij Ambities zien we dat kleine corporaties meer moeite lijken te hebben om hun ambities goed te formuleren en/of te onderbouwen.

¹¹ Hierbij past de aantekening dat iedere deelscore een gemiddelde is van de oordelen op diverse subonderdelen van ieder deelonderwerp van de visitatoren. Hoge en lage scores 'verdwijnen' op die manier.



3.5 Verbeterpunten uit de recensies

Prestaties in het licht van de opgaven

De analyse van de verbeterpunten in de recensies laat slechts een enkel verbeterpunt zien op het onderdeel Prestaties in het licht van de Opgaven. Visitatiecommissies adviseren om de prestatieafspraken wat meer 'SMART' te maken danwel in overleg met de stakeholders duidelijker opgaven te formuleren op bepaalde prestatievelden en deze ook te evalueren.

Ambities in relatie tot de opgaven

De verbeterpunten op het onderdeel Ambities hebben vooral betrekking op de helderheid van de geformuleerde ambities en het ontbreken van ambities op bepaalde onderwerpen. De duidelijkheid van ambities is een veelvuldig genoemd verbeterpunt bij de corporaties. De ambities en doelen dienen meer 'SMART' en in lijn met de opgaven in het werkgebied geformuleerd te worden om helderheid over het beleid te creëren. Als ambities ten aanzien van bijvoorbeeld investeringen in de kwaliteit of diversiteit van de woningen niet scherp worden geformuleerd, kan ook de vermogensinzet niet duidelijk gestuurd worden. Naast het gebrek aan duidelijkheid, is het ontbreken van ambities op het gebied van energie, zonnepanelen, en duurzaamheid, maar ook op gebieden als keuzevrijheid, wachtlijsten, leegstand en huurachterstanden een aandachtspunt. Sommige corporaties beschikken wel over kennis en ervaring op deze gebieden, maar tonen geen ambities. Als corporaties ambities helder formuleren, inclusief een uitsplitsing van de bijdrage van belanghebbenden en de corporatie zelf, dan kunnen deze dienen als sturingsmechanisme, hetgeen het presteren van de corporatie ten goede zal komen.





4 Presteren volgens Belanghebbenden

Het perspectief **Presteren naar volgens Belanghebbenden** biedt ruimte voor de inbreng van belanghebbenden. Hier is dus niet de commissie aan het woord, maar de gemeenten, huurdersverenigingen en andere belanghebbenden.

Onder belanghebbenden worden in ieder geval de huurders(organisaties), de gemeente(n) en andere belanghebbenden (zoals collega-corporaties, politie of zorginstellingen) verstaan. De inbreng van belanghebbenden gebeurt via afzonderlijke interviews met gemeenten en met huurders, soms aangevuld met groepsgesprekken of ingevulde vragenlijsten.

De belanghebbenden oordelen – onafhankelijk van elkaar – over de prestaties van de corporatie. Zij krijgen ook de mogelijkheid om verbeterpunten voor te dragen. Gevraagd wordt naar drie onderwerpen: (1) de maatschappelijke prestaties van de corporatie; (2) de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en (3) de invloed op het beleid van de corporatie.

4.1 Eindscore Presteren volgens belanghebbenden

Op het perspectief Presteren volgens belanghebbenden hebben de corporaties die gevisiteerd zijn met methodiek 5.0 een gemiddelde eindscore van 7,2 behaald (Tabel 4-1). Figuur 4-1 toont de spreiding van de eindscores op dit perspectief. Slechts 3 van de 236 corporaties krijgen een beoordeling lager dan een 6. Deze 3 corporaties scoren voornamelijk slecht op de communicatie met huurders. De huurders voelen zich niet betrokken bij de ontwikkeling van het beleid en vragen om meer transparantie waarom de corporatie doet wat ze doet. Dit blijkt uit de analyse van de verbeterpunten, zie paragraaf 4-6.

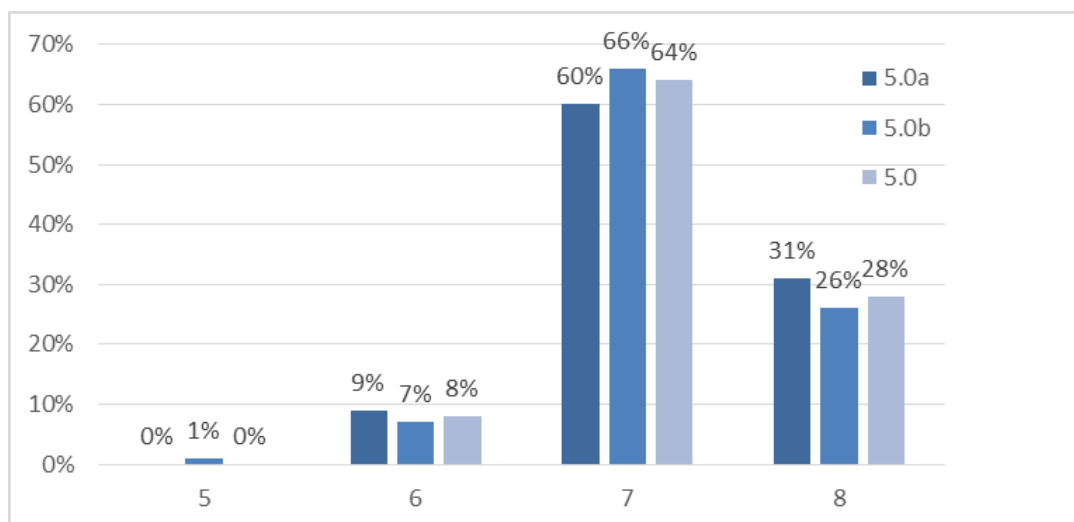
Het komt regelmatig voor dat te weinig aandacht wordt besteed aan het relatiebeheer met stakeholders, terwijl de behoefte aan communicatie, zeker bij huurders, hoog is. De aangegeven knelpunten door huurders worden door de corporatie niet altijd serieus genomen. Een intensievere samenwerking met de huurdersorganisatie zou de ontwikkeling van huurdersparticipatie kunnen stimuleren. Het organiseren van een actuele en formele overlegvorm met huurders zorgt ervoor dat de door hen genoemde knelpunten snel, deskundig en in overleg opgelost kunnen worden.

Tabel 4-1 Eindcijfers Presteren volgens Belanghebbenden

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties		87	149	236
Gemiddelde		7,2	7,2	7,2
Standaarddeviatie		0,5	0,5	0,5



Figuur 4-1 Eindcijfers Presteren volgens Belanghebbenden, spreiding



Er is sprake van een kleiner geworden samenhang tussen de grootte van de corporatie en de eindcijfers voor dit perspectief: waar in het vorige onderzoek nog sprake was van (zeer) kleine corporaties (XXS en XS; kleiner dan 2.500 woningen) die een gemiddelde van 7,5 scoren, en grote corporaties (L en XL; meer dan 10.000 woningen), een gemiddelde van 6,9, zijn deze cijfers nu 7,3 respectievelijk 7,0.

Het eindcijfer van Presteren volgens belanghebbenden betreft een gewogen gemiddelde van drie deelcijfers, namelijk 'Maatschappelijke prestaties', 'Relatie en communicatie', en 'Invloed op beleid'. Deze deelcijfers worden in 4.2, 4.3 en 4.4 toegelicht.

4.2 Maatschappelijke prestaties

Belanghebbenden geven hun oordeel over de maatschappelijke prestaties van de corporatie aan de hand van dezelfde prestatievelden die de commissie hanteert (zie paragraaf 3.2).

Het merendeel van de met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties heeft op dit onderdeel een eindcijfer rond de 7, zoals blijkt uit Figuur 4-2. Een opvallend gegeven is dat de corporaties gevisiteerd met methodiek 5.0 vaker met een 6 of 7 beoordeeld worden dan met een 8 in vergelijking met de volgens methodiek 4.0 gevisiteerde corporaties. Dit beeld wordt versterkt door de update met 149 recente visitaties. Het gemiddelde eindcijfer voor de prestaties (7,3 voor methodiek 4.0 en 7,2 voor methodiek 5.0) is een gewogen eindcijfer, gebaseerd op 6 deelcijfers (Tabel 4-2). Onder de deelcijfers van vrijwel alle zes prestatievelden komen onvoldoendes voor en zien we dat corporaties van de verschillende groepen stakeholders regelmatig een onvoldoende krijgen.

Uit Tabel 4-2.1 blijkt dat de huurders (organisaties), voor alle zes prestatievelden, de prestaties van de corporaties gemiddeld lager beoordelen dan de andere groepen belanghebbenden. De deelcijfers per prestatieveld komen in de volgende paragrafen aan de orde. Per prestatieveld worden ook de verschillen tussen de oordelen van de groepen stakeholders getoond.



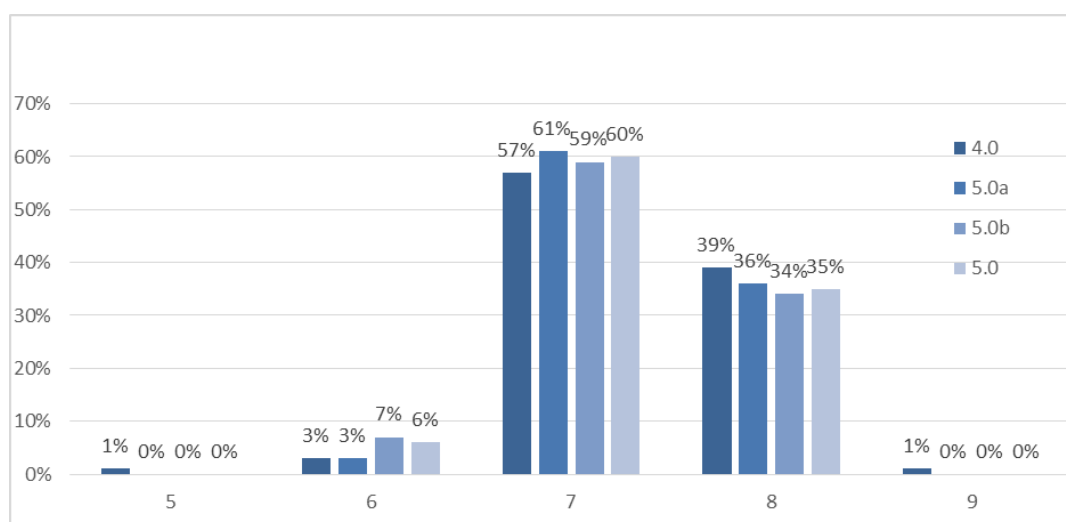
Tabel 4-2 Visitatiescores op Prestaties, gemiddelden per methodiek

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	194	87	149	236
Gemiddelde	7,3	7,3	7,2	7,2
Standaarddeviatie	0,5	0,4	0,5	0,5

Tabel 4-2.1 Visitatiescores op Prestaties, gemiddelden per groep belanghebbenden

	Huurders	Gemeenten	Overige	Totaal
Gemiddelde	7,2	7,4	7,5	7,4

Figuur 4-2 Visitatiescores op Prestaties, spreiding per methodiek



4.2.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

Het eerste prestatieveld gaat over de Huisvesting van de primaire doelgroep. Het overgrote deel van de corporaties wordt, zowel met methodiek 4.0 als 5.0, beoordeeld met een 7 of een 8 (zie figuur 4-3). In Tabel 4-2.2 is te zien dat de gemiddelde score per methodiek ruim voldoende is.

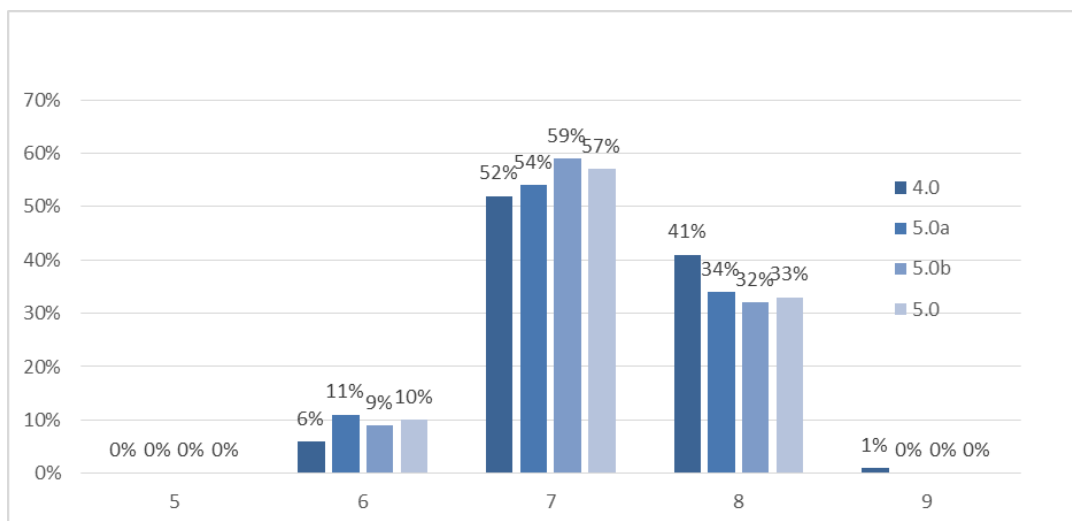
Belanghebbenden zijn tevreden met de prestaties op het gebied van huisvesting primaire doelgroep.

Tabel 4-2.2 Beoordeling door belanghebbenden van prestaties Huisvesting van de primaire doelgroep, gemiddelden per methodiek

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	182	87	149	236
Gemiddelde score	7,3	7,1	7,2	7,2
Standaarddeviatie	0,5	0,6	0,5	0,5



Figuur 4-3 Beoordeling door belanghebbenden van prestaties op Huisvesting van de primaire doelgroep, spreiding per methodiek



Tabel 4-2.3 Visitatiescores op Huisvesting van de primaire doelgroepen, per groep belanghebbenden

	Huurders	Gemeenten	Overige
Aantal corporaties ¹²	281	274	251
Gemiddelde score	7,0	7,5	7,4
Standaarddeviatie	0,8	0,6	0,6
Minimum	2,3	5,3	5,0
Maximum	8,5	9,0	9,5

De lagere scores: kritische beoordeling van huurders

Met methodiek 5.0 worden 5 van de 236 gevisiteerde woningcorporaties door de belanghebbenden met een cijfer (iets) lager dan een 6 beoordeeld. De beoordelingen van deze corporaties variëren tussen de 5,5 en 5,9. Dit lage gemiddelde cijfer komt door een (soms dikke) onvoldoende van de huurdersvertegenwoordiging. In Tabel 4-2.3 is te zien dat de laagste beoordelingen van de huurdersvertegenwoordigingen afkomen en zelfs een uiterst laag minimum cijfer kennen (2,3).

4.2.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Op het prestatieveld Huisvesting van bijzondere doelgroepen (Wonen en zorg) scoren vrijwel alle 234 gevisiteerde corporaties (methodiek 5.0) een eindcijfer van een 7 of een 8. Over het algemeen zijn de belanghebbenden op dit punt tevreden met de geleverde prestaties, zo blijkt uit Figuur 4-4. Belanghebbenden zijn meer tevreden met de prestaties op het gebied van huisvesting bijzondere doelgroepen dan met de prestaties voor de primaire doelgroep, gezien de gemiddelde score in Tabel 4-2.4.

¹² In de tabellen van hoofdstuk 4 met dezelfde structuur als tabel 4-2.3 staat bij 'Aantal corporaties' het aantal corporaties waarover de huurders, gemeenten of overige belanghouders een beoordeling hebben gegeven. De beoordelingen voor methode 4.0 en 5.0 zijn hierbij (in paragraaf 4.2 over prestaties) samengevoegd.

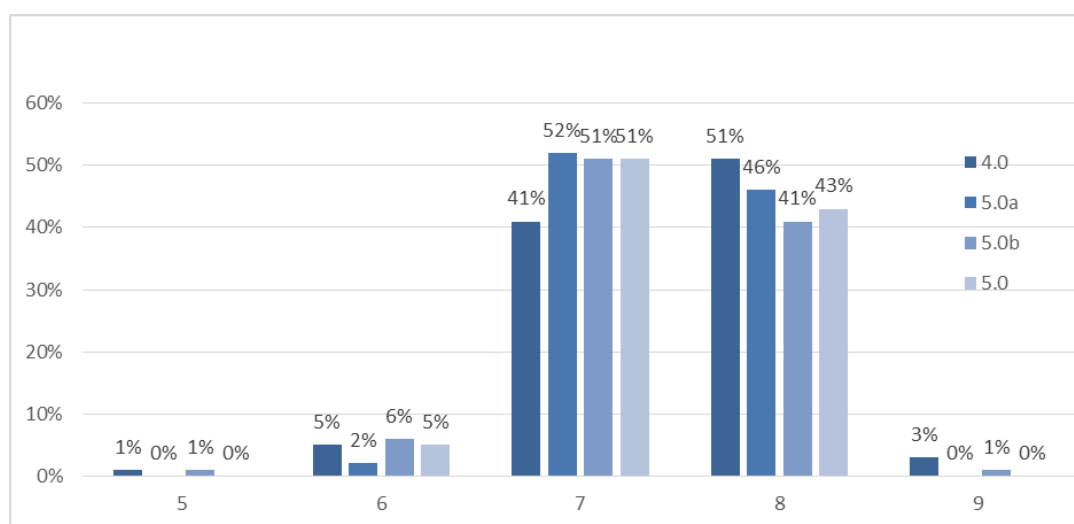


Een enkele keer wordt een onvoldoende uitgedeeld door de huurdervertegenwoordigers (zie Tabel 4-2.5). Gemeenten en overige belanghebbenden hebben alleen voldoende toegekend.

Tabel 4-2.4 Beoordeling door belanghebbenden van prestaties Huisvesting van bijzondere doelgroepen, gemiddelden per methodiek

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	180	87	147	234
Gemiddelde score	7,4	7,4	7,3	7,3
Standaarddeviatie	0,6	0,5	0,6	0,5

Figuur 4-4 Beoordeling door belanghebbenden van prestaties Huisvesting van bijzondere doelgroepen, spreiding per methodiek



Tabel 4-2.5 Visitatiescores op Huisvesting van bijzondere doelgroepen, per groep belanghebbenden

	Huurders	Gemeenten	Overige
Aantal corporaties	272	277	267
Gemiddelde score	7,3	7,5	7,5
Standaarddeviatie	0,9	0,7	0,7
Minimum	4	5,5	5,5
Maximum	9,2	10,0	9,3

4.2.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer

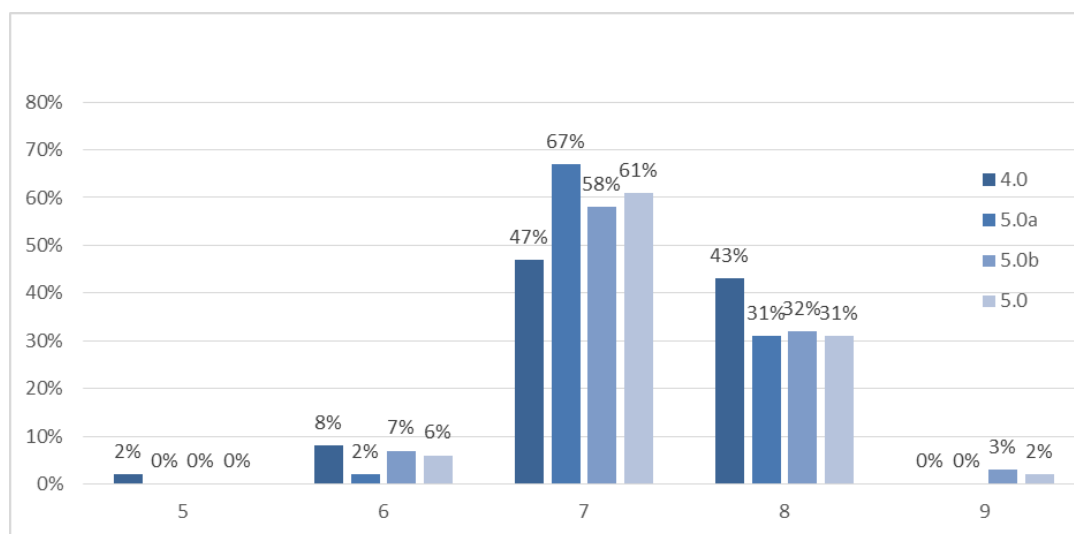
Op het derde prestatieveld (Kwaliteit van woningen en woningbeheer) scoort het merendeel van de op basis van methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties een 7 of een 8 (Figuur 4-5). Bovendien is geen van de 236 gevisiteerde corporaties met een cijfer lager dan een 6 beoordeeld. Tabel 4-2.6 laat dan ook ruim voldoende gemiddelden zien. De stakeholders geven daarmee aan tevreden te zijn over het onderhoud van de woningen en de dienstverlening rondom het beheer van de woningen.



Tabel 4-2.6 Beoordeling door belanghebbenden van prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer, gemiddelden per methodiek

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	182	87	149	236
Gemiddelde score	7,3	7,3	7,3	7,3
Standaarddeviatie	0,6	0,5	0,6	0,5

Figuur 4-5 Beoordeling door belanghebbenden van prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer, spreiding per methodiek



Tabel 4-2.7 Visitatiescores op Kwaliteit woningen en woningbeheer, per groep belanghebbenden

	Huurders	Gemeenten	Overige
Aantal corporaties	282	275	265
Gemiddelde score	7,2	7,3	7,5
Standaarddeviatie	0,8	0,7	0,5
Minimum	4,1	5,0	5,4
Maximum	10,0	9,2	9,0

Opvallend is dat, ondanks de minst positieve gemiddelde beoordeling van de huurders, er wel één corporatie door de huurders(-organisaties) is beoordeeld met een 10 (zie Tabel 4-2.7).

4.2.4 (Des-)investeren in vastgoed

Op het prestatieveld (Des-)investeren in vastgoed scoren veruit de meeste corporaties een 7 of een 8 (zie Figuur 4-6), waaruit een 7,1 als gemiddelde eindcijfer voortkomt (zie Tabel 4-2.8). Het gemiddelde beeld verschilt niet voor de corporaties met methodiek 4.0 of 5.0, zo blijkt uit de update-analyse. Toch scoren 9 van de 236 gevisiteerde corporaties met methodiek 5.0 onder het ijkpunt van een 6. Opvallend is dat naast de huurders, ook de gemeenten op dit prestatieveld hele lage cijfers geven (tot zelfs een 2 en een 3,5) maar ook zeer hoge cijfers. Per saldo zijn, zo blijkt uit de gemiddelde sco-

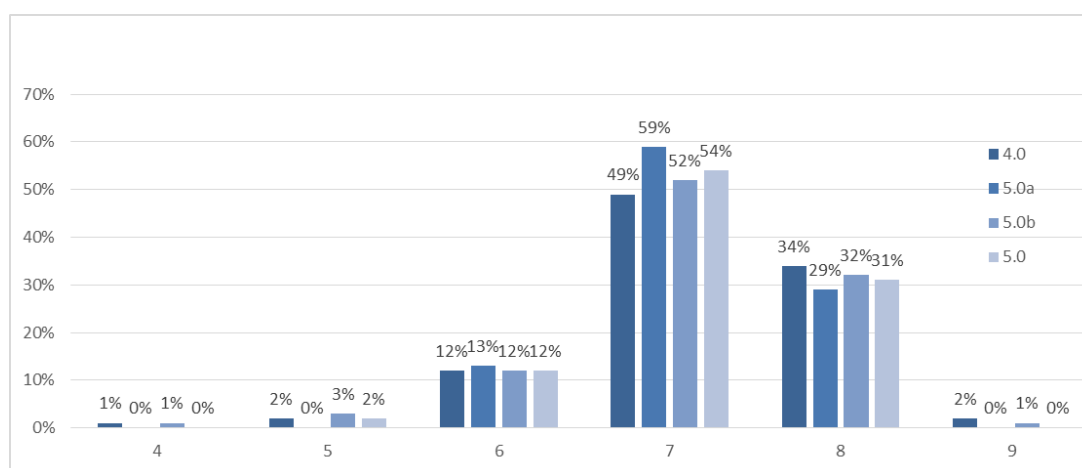


res in Tabel 4-2.9 , de verschillende groepen stakeholders tevreden over de prestaties op het gebied van bouwen, renoveren en slopen van vastgoed.

Tabel 4-2.8 *Visitatiescores door belanghebbenden voor (Des-)investeren in vastgoed, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	180	87	148	235
Gemiddelde score	7,1	7,2	7,1	7,1
Standaarddeviatie	0,7	0,6	0,7	0,7

Figuur 4-6 *Visitatiescores door belanghebbenden voor (Des-)investeren in vastgoed, spreiding per methodiek*



Tabel 4-2.9 *Visitatiescores op (Des-)investeren in vastgoed, per groep belanghebbenden*

	Huurders	Gemeenten	Overige
Aantal corporaties	281	278	261
Gemiddelde score	7,1	7,2	7,4
Standaarddeviatie	1,0	1,0	0,7
Minimum	3,5	2,0	5,0
Maximum	9,5	9,3	9,5

4.2.5 Kwaliteit van wijken en buurten

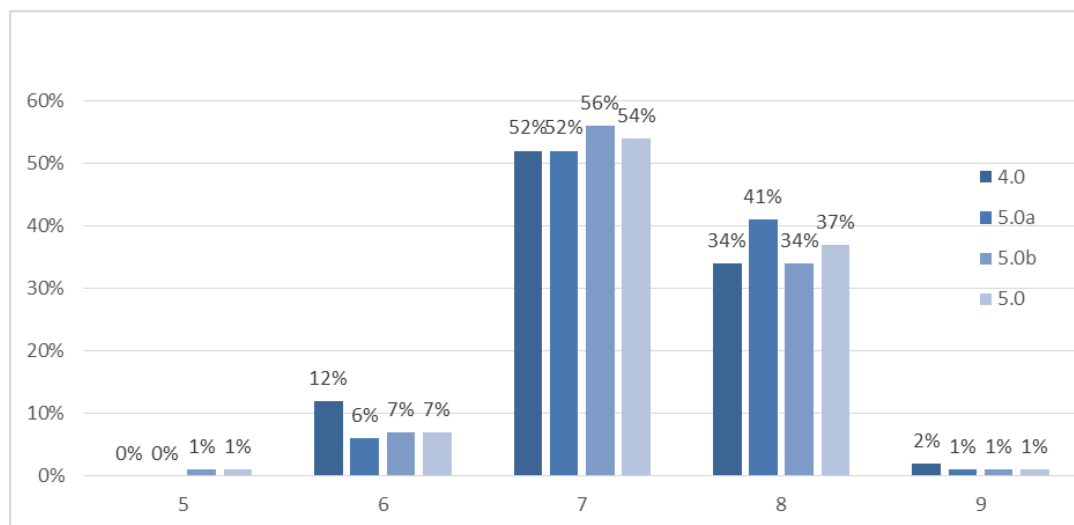
Op het vijfde prestatieveld, Kwaliteit van wijken en buurten, scoren slechts 3 van de 236 gevisiteerde corporaties onder het ijkpunt van een 6. Daarvan is de laagste score een 5,0 en het gemiddelde is een 7,2 (Tabel 4-2.10). Figuur 4-7 toont dat het gros van de gevisiteerde corporaties een 7 of een 8 scoort. In de loop van tijd zijn er meer scores rondom 7, maar er zijn ook scores onder het ijkpunt toegekend. Over het algemeen vinden de belanghebbenden dat de gevisiteerde corporaties zich ruim voldoende inspanssen op het gebied van leefbaarheid, wijk en buurtbeheer en de aanpak van overlast (Tabel 4-2.11).



Tabel 4-2.10 *Visitatiescores van belanghebbenden voor Kwaliteit van wijken en buurten, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	182	87	148	235
Gemiddelde score	7,2	7,3	7,2	7,2
Standaarddeviatie	0,6	0,5	0,6	0,6

Figuur 4-7 *Visitatiescores van belanghebbenden voor Kwaliteit van wijken en buurten, gemiddelden per methodiek*



Tabel 4-2.11 *Visitatiescores op Kwaliteit van wijken en buurten, per groep belanghebbenden*

	Huurders	Gemeenten	Overige
Aantal corporaties	279	275	263
Gemiddelde score	7,15	7,3	7,4
Standaarddeviatie	0,9	0,8	0,7
Minimum	2,3	4,0	5,0
Maximum	9,0	10,0	9,3

Ook voor dit onderdeel is de spreiding van scores van de huurders aanzienlijk. De maximum score behaald door de corporaties gevisiteerd met methodiek 5.0, is echter gedaald naar een 9,0 in vergelijking met een 10 als hoogste score voor de corporaties gevisiteerd met methodiek 4.0.

4.2.6 Overige of andere prestaties

Van de 236 onder methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties zijn er 29 door de verschillende groepen stakeholders beoordeeld op het onderdeel Overige/andere prestaties (Tabel 4-2.12). Deze corporaties krijgen een cijfer tussen de 4,0 en de 8,9. Opvallend is dat het aantal corporaties dat door belanghebbenden op dit onderdeel is beoordeeld (29) groter is dan het aantal corporaties dat door de commissie is beoordeeld (13). Het verschil tussen de cijfers varieert van 0,2 punt tot 1,7 punt, waarbij de commissie de hoogste beoordelingen heeft toegekend. Een ander opvallend gegeven is dat het

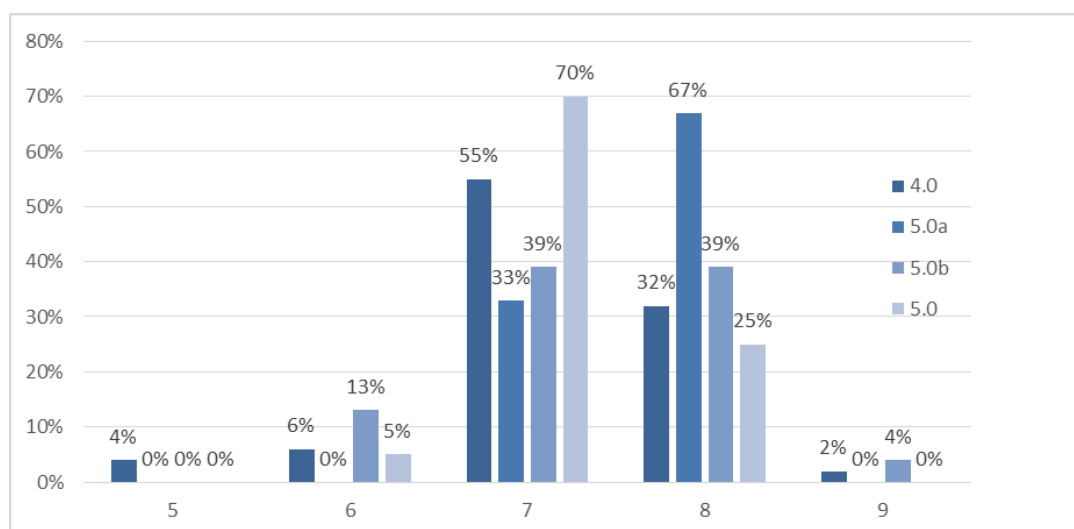


laatste jaar veelal met een 8 werd beoordeeld, terwijl eerder de beoordeling overwegend rond de 7 lag (zie Figuur 4-8). Tabel 4-2.13 laat zien dat overige belanghebbenden met een gemiddelde eindscore van 7,6 het meest tevreden zijn over de overige of andere prestaties van de corporaties.

Tabel 4-2.12 Beoordeling door belanghebbenden van Overige of andere prestaties, gemiddelden per methodiek

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	47	6	23	29
Gemiddelde score	7,2	7,4	7,2	7,3
Standaarddeviatie	0,8	0,4	1,0	0,9

Figuur 4-8 Beoordeling door belanghebbenden van Overige of andere prestaties, spreiding per methodiek



Tabel 4-2.13 Visitatiescores op Overige of andere prestaties, per groep belanghebbenden

	Huurders	Gemeenten	Overige
Aantal corporaties	38	31	38
Gemiddelde score	7,2	7,3	7,6
Standaarddeviatie	1,04	1,0	0,9
Minimum	3	4,5	5,0
Maximum	9,0	8,7	10,0

Het onderdeel Overige of andere prestaties heeft tevens een grote spreiding als gekeken wordt naar de beoordelingen van de belanghebbenden van de oudere resp. meest recente groep gevisiteerde corporaties. Figuur 4-8 laat zien dat deze spreiding bij methodiek 5.0 kleiner wordt. Er zijn minder scores rond 5 toegekend en de beoordelingen liggen overwegend rond een 7 of 8.

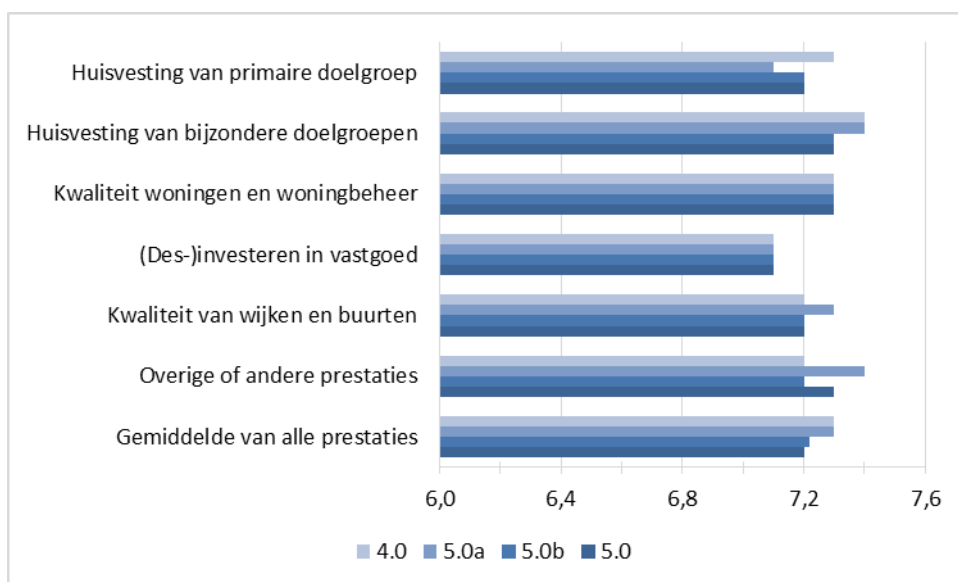


4.2.7 Ontwikkeling deelscores

Beoordelingen beperkt veranderd

Net als bij het perspectief Presteren naar Opgaven en Ambities, is ook de score van het perspectief Presteren volgens Belanghebbenden met betrekking tot de prestaties een gemiddelde van deelscores op zes prestatievelden. Figuur 4-9 laat de gemiddelde deelscores zien, uit de visitaties met methodiek 4.0 en 5.0. Zoals is te zien ligt alleen de gemiddelde deelscore van het prestatieveld (Des-)investeren in vastgoed onder het gemiddelde cijfer van een 7, zowel voor de met methodiek 4.0 als voor de methodiek 5.0 gevisitatieerde corporaties. De update met 149 recente visitaties heeft ook hier het beeld maar in zeer beperkte gewijzigd: dat geldt eigenlijk alleen voor huisvesting primaire en huisvesting bijzondere doelgroepen waar de gemiddelde score iets lager ligt dan bij de groep eerder gevisitatieerde corporaties (5.0a en 4.0).

Figuur 4-9 Gemiddelde deelscores Presteren volgens belanghebbenden, methodiek 4.0 en 5.0



De gemiddelde score van belanghebbenden voor alle prestaties samen is gelijk aan de gemiddelde score van de visitatiecommissies in Presteren naar Opgaven. Toch is bij de individuele prestatievelden wel duidelijk verschil te zien in de beoordeling. De gemiddelde scores van alle prestaties volgens de belanghebbenden liggen rond 7,2. Net als bij de scores van de visitatiecommissie kregen de gevisitatieerde corporaties de laatste jaren ook van belanghebbenden gemiddeld de laagste deelscore bij het prestatieveld (Des-)investeren in vastgoed. De belanghebbenden oordeelden het meest positief over de prestaties met betrekking tot de huisvesting van bijzondere doelgroepen en de kwaliteit van woningen en woningbeheer. Opvallend is dat zij over de overige prestaties weliswaar positief oordelen (7,3), maar aanzienlijk minder positief dan de visitatiecommissie (8,1), al gaat het hier maar om een beperkt aantal visitaties.

Samenhang tussen scores prestatievelden

Net als in het vorige hoofdstuk laten we ook de onderlinge samenhang tussen de deelscores over het presteren van belanghebbenden zien (Tabel 4-2.14). Deze samenhang is over het algemeen groter



dan bij de scores van de visitatiecommissie (zie Tabel 3-2.7). Bovendien is de onderlinge samenhang ook in vergelijking met de vorige meting (RIGO voorjaar 2016) over het algemeen sterker geworden.

Tabel 4-2.14 Correlatiematrix deelscores Presteren volgens Belanghebbenden, methodiek 4.0 en 5.0

	PvB1	PvB2	PvB3	PvB4	PvB5
PvB1 Huisvesting van primaire doelgroep					
PvB2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	.556**				
PvB3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	.496**	.520**			
PvB4 (Des-)Investeren in vastgoed	.565**	.562**	.595**		
PvB5 Kwaliteit van wijken en buurten	.465**	.548**	.564**	.562**	
PvB6 Overige of andere prestaties	.307**	.291*	.485**	.477**	.512**

In Tabel 4-2.15 tot en met 4-2.17 zijn dezelfde correlaties weergegeven voor de afzonderlijke stakehouders. Te zien is dat bij huurders de samenhang tussen het oordeel over de Huisvesting van de primaire doelgroep en andere deelscores sterker is dan bij de andere groepen stakeholders het geval is.

Tabel 4-2.15 Correlatiematrix deelscores Huurders bij Presteren volgens Belanghebbenden, methodiek 4.0 en 5.0

	PvB1	PvB2	PvB3	PvB4	PvB5
PvB1 Huisvesting van primaire doelgroep					
PvB2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	.581**				
PvB3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	.545**	.508**			
PvB4 (Des-)Investeren in vastgoed	.548**	.518**	.505**		
PvB5 Kwaliteit van wijken en buurten	.489**	.478**	.507**	.562**	
PvB6 Overige of andere prestaties	.397*	.452**	.344*	.333*	.393*

Tabel 4-2.16 Correlatiematrix deelscores Gemeenten bij Presteren volgens Belanghebbenden, methodiek 4.0 en 5.0

	PvB1	PvB2	PvB3	PvB4	PvB5
PvB1 Huisvesting van primaire doelgroep					
PvB2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	.491**				
PvB3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	.313**	.350**			
PvB4 (Des-)Investeren in vastgoed	.467**	.409**	.454**		
PvB5 Kwaliteit van wijken en buurten	.334**	.445**	.438**	.477**	
PvB6 Overige of andere prestaties	.268	.425*	.556**	.647**	.780**

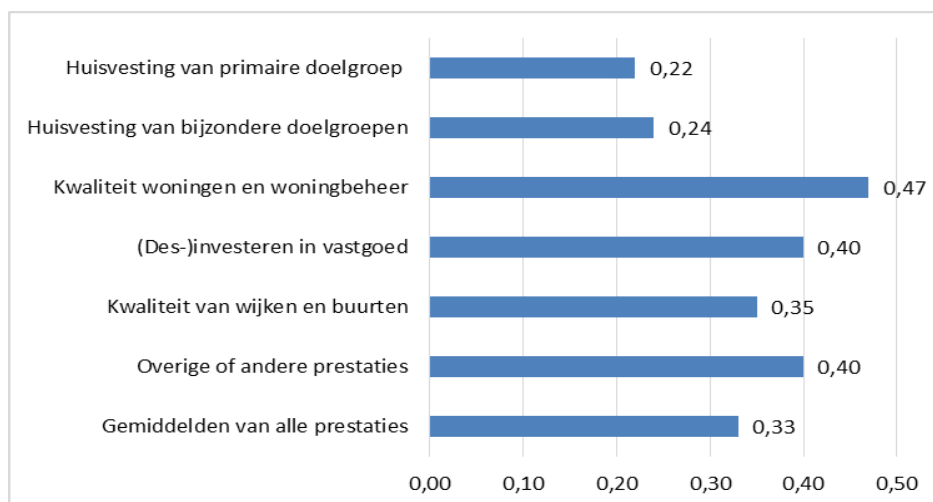


Tabel 4-2.17 Correlatiematrix deelscores Overige belanghebbenden voor Presteren volgens Belanghebbenden, methodiek 4.0 en 5.0

	PvB1	PvB2	PvB3	PvB4	PvB5
PvB1 Huisvesting van primaire doelgroep					
PvB2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	.452**				
PvB3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	.292**	.428**			
PvB4 (Des-)Investeren in vastgoed	.444**	.541**	.479**		
PvB5 Kwaliteit van wijken en buurten	.422**	.443**	.427**	.544**	
PvB6 Overige of andere prestaties	.394*	.512**	.411**	.637**	.629**

Figuur 4-10 toont de correlaties tussen de scores van de visitatiecommissie en de belanghebbenden. De samenhang tussen de scores van de commissie en belanghebbenden op de verschillende prestatievelden is over het algemeen niet zo sterk, maar wel positief. Bij Kwaliteit woningen en woningbeheer zien we de beoordelingen van beide kanten meer naar elkaar toe lopen met een redelijke sterkte (.47, zie Figuur 4-10). Als de commissie de kwaliteit van woningen en woningbeheer goed heeft beoordeeld, dan wordt dit onderdeel doorgaans ook goed beoordeeld door de belanghebbenden.

Figuur 4-10 Correlaties tussen deelscores maatschappelijke prestaties volgens belanghebbenden en volgens visitatiecommissie (Presteren volgens Opgaven)



4.3 Relatie en communicatie

Het tweede onderdeel van het perspectief Presteren volgens Belanghebbenden omvat de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie. Dit onderdeel wordt alleen in methodiek 5.0 beoordeeld.

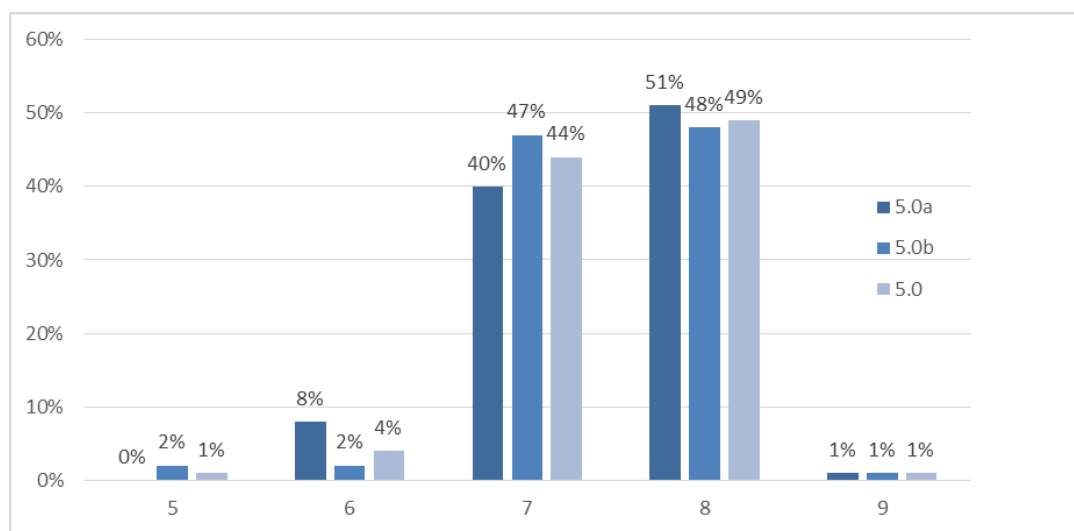
In Figuur 4-11 is te zien dat het gros van de belanghebbenden tevreden is over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en ruim de helft van de belanghebbenden zelfs een 8 of hoger geeft. Tabel 4-3 laat zien dat de gemiddelde score van de gevisiteerde corporaties een 7,4 is.



Tabel 4-3 Visitatiescores op Relatie en communicatie

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	n.v.t.	87	149	236
Gemiddelde score	n.v.t.	7,3	7,4	7,4
Standaarddeviatie	n.v.t.	0,7	0,6	0,6

Figuur 4-11 Visitatiescores op Relatie en communicatie, spreiding per methodiek



Tabel 4-3.1 Visitatiescores op Relatie en communicatie, per groep belanghebbenden

	Huurders	Gemeenten	Overige
Aantal corporaties	226	225	217
Gemiddelde score	7,1	7,5	7,5
Standaarddeviatie	1,10	0,7	0,6
Minimum	2,5	5,0	5,7
Maximum	9,0	9,0	9,0

Drie corporaties worden op dit prestatieveld met een onvoldoende beoordeeld. Tabel 4-3.1 laat zien dat de huurders de laagste beoordelingen hebben toegekend. De spreiding is voor deze groep belanghebbenden dan ook erg groot. Zowel de cijfers binnen een belanghebbendengroep als tussen de groepen belanghebbenden lopen behoorlijk uiteen. De corporatie die van haar huurders (organisaties) een 2,5 als score kreeg, werd door de gemeente beoordeeld met een 6,8 en door de andere belanghebbenden met een 7,4. Een andere corporatie die door de gemeente werd beoordeeld met een 5, werd door de huurders met een 7 en door de overige belanghebbenden met een 8 beoordeeld.

4.4 Invloed op beleid

Het derde onderdeel van Presteren volgens Belanghebbenden heeft betrekking op de invloed die belanghebbenden kunnen uitoefenen op het beleid van de corporatie. Ook dit onderdeel is nieuw ingevoerd bij methodiek 5.0 en is in methodiek 4.0 niet gemeten.

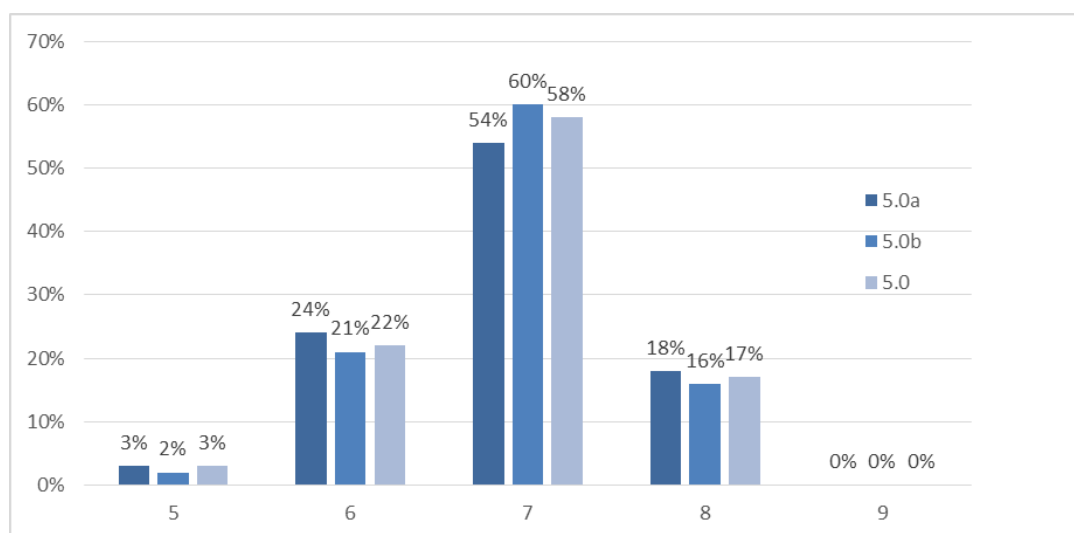


Over het algemeen zijn de verschillende groepen belanghebbenden tevreden over de mate waarin ze invloed hebben op het beleid zoals blijkt uit Figuur 4-12 en Tabel 4-4. Van de 236 gevisiteerde corporaties zijn er 23 op dit onderdeel echter onder het ijkpunt van een 6 beoordeeld. Deze 23 kregen een score tussen 4,2 en 5,9. Uit Tabel 4-4.1 blijkt dat de huurders hierbij de belanghebbenden zijn die de laagste cijfers toekenden. Zij beoordeelden 42 van de 236 corporaties met een cijfer lager dan een 6, met een 2,5 als laagste beoordeling.

Tabel 4-4 *Visitatiescores Belanghebbenden voor Invloed op beleid, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	n.v.t.	87	149	236
Gemiddelde score	n.v.t.	6,9	6,9	6,9
Standaarddeviatie	n.v.t.	0,7	0,7	0,7

Figuur 4-12 *Visitatiescores Belanghebbenden voor Invloed op beleid, spreiding per methodiek*



Tabel 4-4.1 *Visitatiescores op Invloed op beleid, per groep belanghebbenden*

	Huurders	Gemeenten	Overige
Aantal corporaties	226	220	211
Gemiddelde score	6,7	6,9	7,0
Standaarddeviatie	1,1	0,9	0,7
Minimum	2,5	4,7	4,5
Maximum	9,0	9,0	9,0

4.5 Opvallende zaken

Uit de analyse van de oordelen van belanghebbenden komen drie opvallende zaken naar voren.

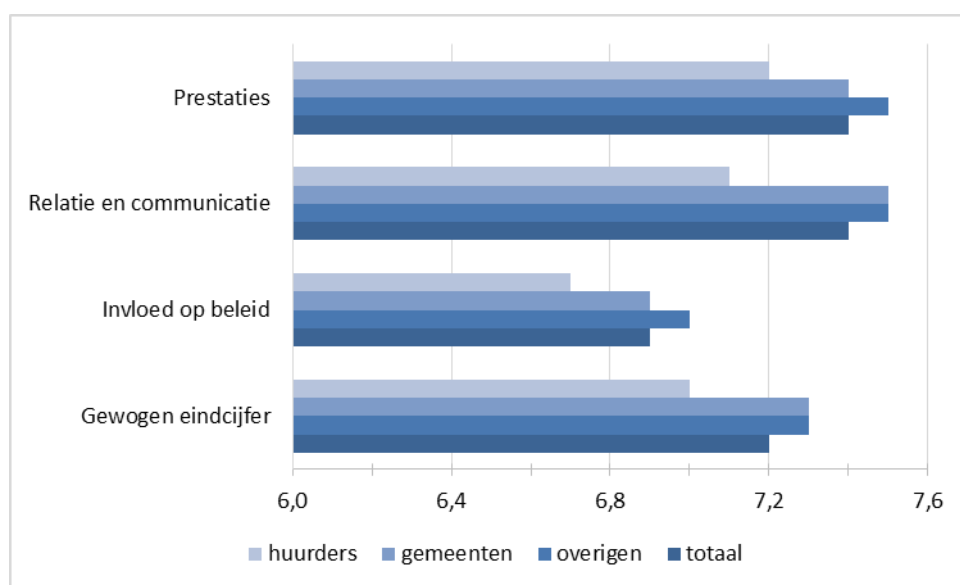
Huurders meer ontevreden dan andere stakeholders

In Figuur 4-13 zijn de scores op de drie onderdelen van het perspectief Presteren volgens Belanghebbenden uitgezet per belanghebbende. Uit de figuur blijkt dat de huurders op alle onderdelen lagere



scores geven dan de andere belanghebbenden. Waar het de prestaties van de corporatie betreft, hebben de huurders de meeste onvoldoendes gegeven op de onderdelen Huisvesting van de primaire doelgroep, de Kwaliteit van de woningen en de (Des-)investeringen in het vastgoed (respectievelijk 19, 11 en 14 onvoldoendes (<5,5)).

Figuur 4-13 *Visitatiescores Presteren volgens Belanghebbenden per onderwerp en groep belanghebbenden (methodiek 5.0)*



Ook waar het gaat over de invloed die zij kunnen uitoefenen op het corporatiebeleid zijn de huurders negatiever dan gemeenten of andere belanghebbenden. 32 van de 226 huurdersbeoordelingen resulteren in een onvoldoende op het onderdeel Invloed op beleid.

Grotere corporatie: lagere scores

In Figuur 4-14 zijn de gemiddelde deelscores afgezet naar grootteklasse van de corporatie. Belanghebbenden bij kleine corporaties oordelen gemiddeld positiever dan de belanghebbenden van grote corporaties.

Over het algemeen geldt dat hoe groter de corporatie is, hoe minder positief de belanghebbenden oordelen over de drie onderdelen van Presteren volgens Belanghebbenden. Vooral op het onderdeel Invloed op beleid scoren corporaties met meer dan 10.000 woningen relatief laag ten opzichte van corporaties met minder dan 2.500 woningen.

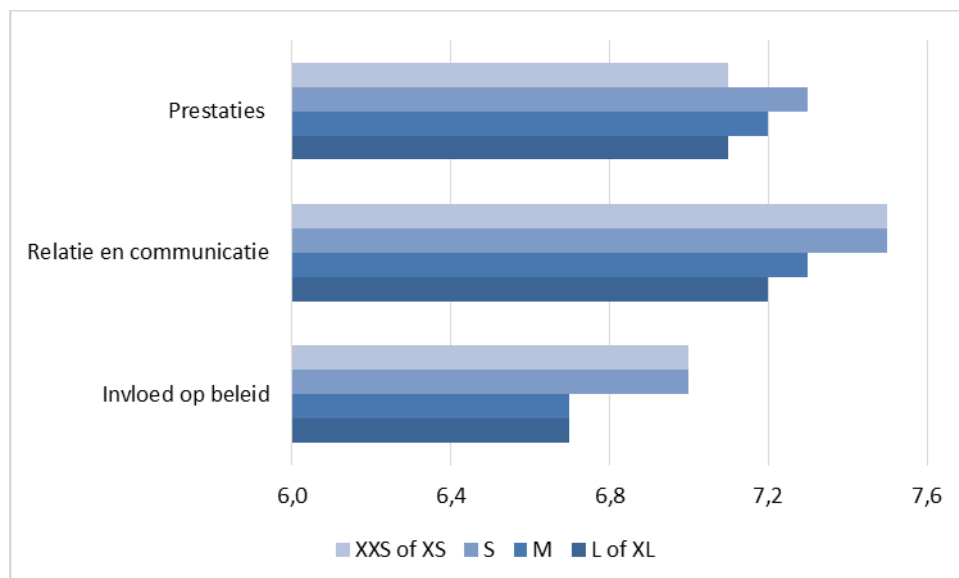
Hiervoor zijn verschillende verklaringen denkbaar. Doordat grote corporaties met meer stakeholders rekening moeten houden, is de invloed van individuele of bepaalde belanghebbenden minder groot dan bij kleinere corporaties. De lijnen zijn vaak langer, waardoor de relatie van de belanghebbenden met de corporatie minder sterk kan zijn en de communicatie lager wordt beoordeeld.

De afstand tussen de wethouder en directeur-bestuurder kan groter zijn in gemeenten waar de (grote) corporatie geen kernbezit heeft, maar slechts een klein deel van het bezit. Zo is de corporatie in die gemeente ook minder zichtbaar, wat kan resulteren in lagere scores van de gemeente of huurders.



Bovendien zijn kleine corporaties sterker lokaal verankerd en kennen hun belanghebbenden dikwijls persoonlijk.

Figuur 4-14 Gemiddelde deelscores op Presteren volgens Belanghebbenden, naar grootteklasse corporatie (methodiek 5.0)



Positieve samenhang onderdelen Presteren volgens Belanghebbenden

Tabel 4-5 laat een sterke samenhang zien tussen de onderdelen van Presteren volgens Belanghebbenden. Net als in de eerdere analyse door RIGO (2016) is er een positief verband zichtbaar tussen de beoordeling van de stakeholders over de prestaties van de corporaties, en de mate waarin zij invloed kunnen uitoefenen op het beleid of hoe zij de relatie en communicatie ervaren met de corporatie. Dat betekent dat wanneer corporaties een goede relatie en communicatie hebben met de belanghouders, die belanghouders vaker het gevoel hebben ook echt invloed uit te kunnen oefenen op het beleid van de corporaties. Bij een goede relatie en (ervaren) invloed op het beleid zijn de belanghebbenden bovendien vaker positiever de prestaties van de corporatie.

Tabel 4-5 Correlatiematrix onderdelen Presteren volgens Belanghebbenden, methodiek 5.0

	Prestaties	Relatie en Communicatie
Relatie en Communicatie	.652	-
Invloed op beleid	.633	.724

4.6 Verbeterpunten uit de recensies

Prestaties

Uit de analyse van de verbeterpunten blijkt dat visitatiecommissies aangeven dat belanghebbenden een paar belangrijke aandachtspunten hebben voor de corporaties als het gaat om de prestaties. De belanghebbenden moedigen het denken in kansen en mogelijkheden aan, waarbij enkelen ook aandacht vragen voor opgaven buiten de plaats waar de corporatie gevestigd is. Daarnaast pleiten huur-



dersorganisaties voor betere betaalbaarheid, maar ook voor onderzoek naar hoe de dienstverlening aan individuele huurders verbeterd kan worden.

Relatie en communicatie

De analyse van de verbeterpunten laat zien dat de visitatiecommissies op het onderdeel Relatie en communicatie een flink aantal verbeterpunten geven aan de corporaties. Het belangrijkste verbeterpunt is het versterken van de relatie met interne en externe belanghebbenden door meer tijd en energie te steken in de communicatie. Het komt regelmatig voor dat te weinig aandacht wordt besteed aan het relatiebeheer met stakeholders, terwijl de behoefte aan communicatie, zeker bij huurders, hoog is.

Invloed op beleid

Een veelvuldig voorkomend verbeterpunt op het onderdeel Invloed op beleid betreft het betrekken van belanghebbenden bij de totstandkoming van het beleid, de te maken afwegingen en evaluaties van het beleid. Belanghebbenden hebben de tijd en ruimte nodig om invloed te kunnen uitoefenen. Het is belangrijk dat zij in een vroeg stadium van het beleidsvormingsproces betrokken worden, zodat het duidelijk is wat de investeringscapaciteit, ambities en doelstellingen zijn en wat van de corporatie verwacht mag worden. Daarbij gaat het ook om het terugkoppelen van de concrete doorvertalingen van de uitkomsten van het beleid en de besluitvorming daarover, waardoor er eerder en meer draagvlak voor het beleid ontstaat bij zowel huurders als gemeenten.





5 Presteren naar Vermogen

Bij het perspectief **Presteren naar Vermogen** beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke doelstellingen optimaal gebruik maakt van de financiële mogelijkheden. Dit dient gebaseerd te worden op een onderbouwde visie, zonder dat het voortbestaan op het spel staat.

Het oordeel van de commissie betreft drie onderdelen:

1. De financiële continuïteit: de corporatie houdt het maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil.
2. Doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering.
3. Vermogensinzet: het vermogen wordt verantwoord (optimaal) ingezet voor maatschappelijke prestaties.

De commissie besteedt aandacht aan de onderbouwing van gemaakte keuzes en gebruikt waar mogelijk, gebruik van cijfers van de Aw, WSW en het Aedes BenchmarkCentrum. Voor de commissie draait het vooral om de vraag of het beleid consequent, doordacht en zichtbaar is – het werk of oordeel van de andere instanties wordt niet over gedaan.

Met de komst van de methodiek 5.0 is de norm veranderd van een 7 naar een 6. Een prestatie die volgens methodiek 4.0 met een 7 werd beoordeeld door de commissie, krijgt in methodiek 5.0 een 6 omdat aan corporaties hogere eisen worden gesteld. Met de komst van de methodiek 5.0 is ook een uitgebreid referentiekader van plus- en minpunten opgenomen, dat de commissie in staat stelt een beter gemotiveerd hoger of lager cijfer te geven. Dit heeft als doel om tot meer differentiatie te komen.

5.1 Eindscore Presteren naar Vermogen

De corporaties die gevisiteerd zijn volgens methodiek 5.0, hebben gemiddeld een eindcijfer van 6,9 behaald op het perspectief Presteren naar Vermogen. De gemiddelde score is hierbij wel gestegen in vergelijking met visitaties die met methodiek 4.0 zijn uitgevoerd (gemiddelde eindscore van 6,7) maar is het laatste jaar (groep 5.0b) wel afgenomen ten opzichte van eerdere jaren (zie tabel 5-1). Het is opvallend dat de corporaties gevisiteerd met methodiek 5.0 vaker hogere cijfers, waaronder een 8, zijn gaan scoren, ondanks dat het ijkpunt bij deze methodiek naar beneden is aangepast. Met andere woorden: de corporaties zijn in de loop der tijd beter gaan presteren.

Figuur 5-1 toont de spreiding van de eindscores. Naast de hoge cijfers zijn 21 van de 236 corporaties (gevisiteerd met methodiek 5.0) beoordeeld met een eindcijfer lager dan een 6. De gegeven cijfers lopen erg uiteen, het laagste eindcijfer is een 4,3 en het hoogste een 9,0. De spreiding is dan ook groter dan bij de eerste twee perspectieven, wat ook blijkt uit een grotere standaarddeviatie (0,8). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het kader met plus- en minpunten de commissie handvatten geeft om de prestaties met meer hogere danwel lagere cijfers te beoordelen.

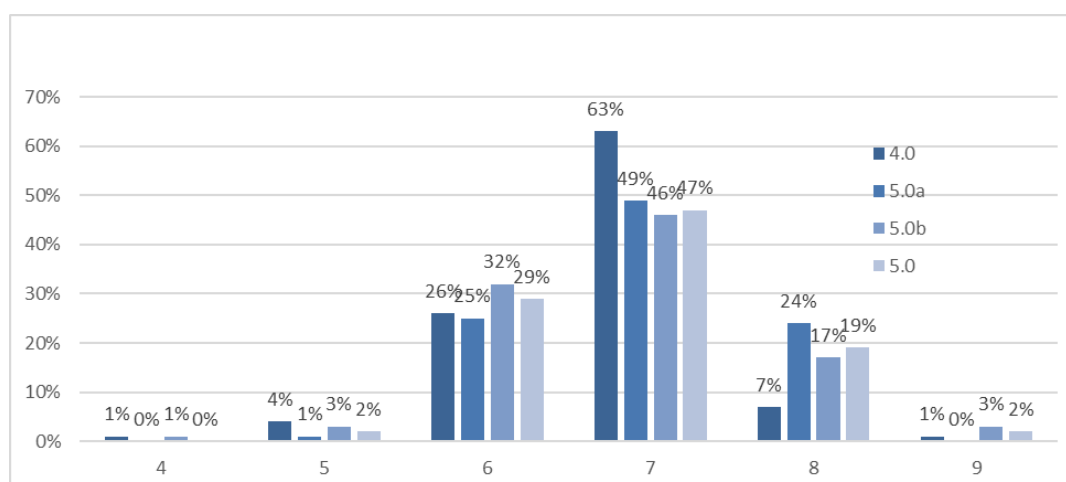
De eindscore is een gewogen gemiddelde van drie deelscores: financiële continuïteit, doelmatigheid en vermogensinzet. De deelcijfers per prestatieveld worden in de volgende paragrafen (5.2, 5.3 en 5.4) toegelicht.



Tabel 5-1 *Visitatiescores op Presteren naar vermogen, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	194	87	149	236
Gemiddelde score	6,7	7,0	6,8	6,9
Standaarddeviatie	0,62	0,7	0,8	0,8

Figuur 5-1 *Visitatiescores op Presteren naar vermogen, spreiding per methodiek*



5.2 Financiële continuïteit

De eerste deelscore betreft de beoordeling in hoeverre de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming duurzaam op peil houdt. De commissie kijkt of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen, zoals de solvabiliteit en continuïteit (naar het oordeel van CFV, nu Aw) en de ICR, LtV en DSC¹³ (naar het oordeel van WSW).

Tabel 5-2 laat zien dat de eindscores een grote spreiding hebben aan de hand van de standaarddeviatie (1,1). In Figuur 5-2 zien we dat de cijfers erg uiteenlopen; het laagste cijfer is een 4,0 en het hoogste een 9,0. Het gemiddelde is een 7,0 (zie Tabel 5-2). Het gros van de corporaties gevisiteerd met methodiek 5.0 scoort een 7 of hoger. Dit betekent dat niet alleen aan de toezichtseisen wordt voldaan, maar dat de corporaties bijvoorbeeld ook een actief en adequaat vermogensbeleid voeren (of voldoen aan een van de andere zaken die genoemd zijn in het referentiekader voor pluspunten). Bij die corporaties sluit bijvoorbeeld het vermogenspositiebeleid goed aan bij het strategisch portefeuillebeleid en zijn in dat beleid gedegen risicoanalyses opgenomen. Het kan ook zo zijn dat de vermogenspositie gedegen is onderbouwd en dat er stevig op kasstromen wordt gestuurd.

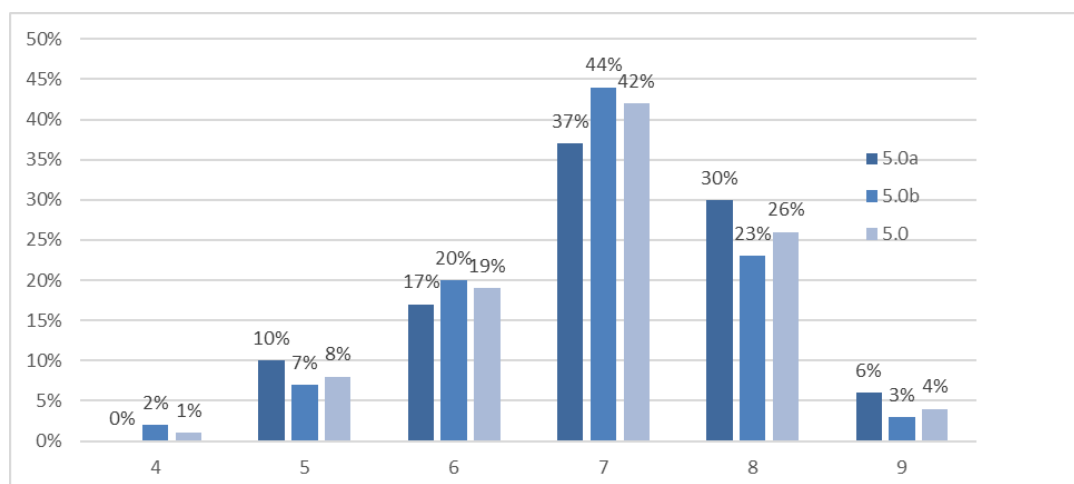
Tabel 5-2 *Visitatiescores op Financiële continuïteit, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal		87	149	236
Gemiddelde		7,0	6,9	7,0
Standaarddeviatie		1,1	1,0	1,0

¹³ Respectievelijk: Interest Coverage Ratio, Loan to Value, Debt Service Coverage ratio.



Figuur 5-2 *Visitatiescores op Financiële continuïteit, spreiding per methodiek*



22 van de 236 gevisiteerde corporaties scoren op het onderdeel Financiële continuïteit lager dan een 6. Opvallend is dat de helft van deze corporaties tot de grootteklasse XXS, XS, S behoren. De kleinere corporaties hebben minder vaak een concrete eigen visie op kengetallen en vermogensbeleid.

5.3 Doelmatigheid

De deelscore Doelmatigheid heeft betrekking op in hoeverre de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere (vergelijkbare) corporaties. De commissie bepaalt haar oordeel onder andere aan de hand van CiP-cijfers.¹⁴ Daarnaast maakt de commissie gebruik van managementdocumenten en gesprekken (bijvoorbeeld met de directeur, accountant, RvC en controller). De commissie let op eventuele positieve afwijkingen op de benchmark-kengetallen, de verantwoording van en visie op de doelmatige bedrijfsvoering, de wijze van hanteren van beleid op het gebied van bedrijfsvoering en de aansluiting van de bedrijfsvoering op onder meer het strategisch portefeuillebeleid, onderhoudsbeleid, ambities en doelstellingen en de eigen financiële mogelijkheden.

Tabel 5-3 laat een gemiddelde eindscore zien van 6,7 en een hoge standaarddeviatie (1,1), wat betekent dat de spreiding tussen de cijfers groot is. In Figuur 5-3 is te zien dat de doelmatigheid van de 149 corporaties die het afgelopen jaar zijn gevisiteerd vaker met een 6 is beoordeeld (32%). Mogelijk hangt dit samen met de samenstelling van deze groep corporaties. Er zijn relatief veel onvoldoendes. 33 van de 236 gevisiteerde corporaties hebben een score lager dan een 6.

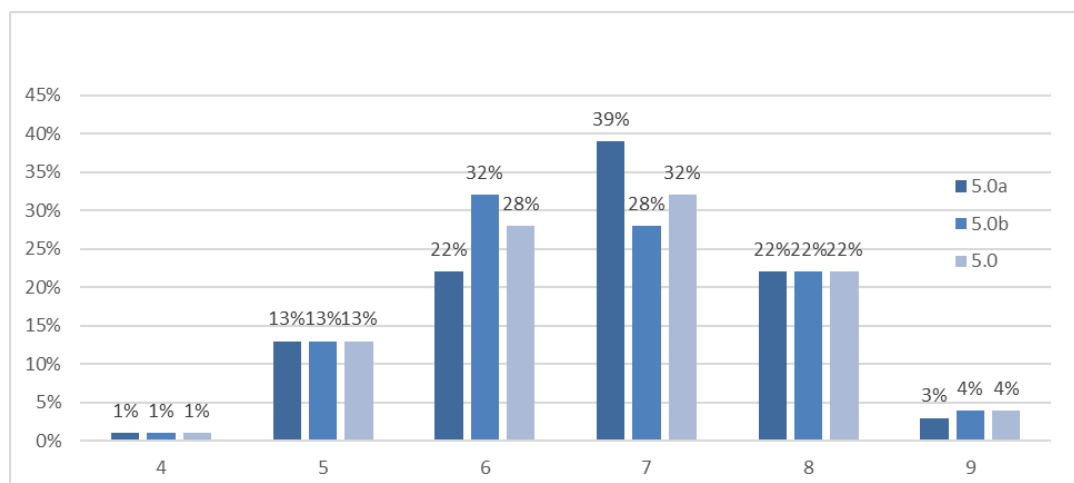
Tabel 5-3 *Visitatiescores op Doelmatigheid, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties		87	149	236
Gemiddelde score		6,8	6,7	6,7
Standaarddeviatie		1,1	1,1	1,1

¹⁴ CiP staat voor Corporaties in Perspectief, dat tot voor kort door het in 2015 opgeheven CFV werd gepubliceerd. De cijfers worden nu door de Autoriteit woningcorporaties aangeleverd en zijn onderdeel van het Corporatie Benchmark Centrum (CBC) van Aedes, ontwikkeld in samenwerking met KWH. Sinds december 2016 heet deze online tool 'Aedes-benchmarkcentrum'.



Figuur 5-3 Visitatiescores op Doelmatigheid, spreiding per methodiek



5.4 Vermogensinzet

Het derde onderdeel van Presteren naar Vermogen betreft de Vermogensinzet. Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie de inzet van haar vermogen kan verantwoorden. Pluspunten kunnen worden gegeven als de corporatie de inzet van haar vermogen ook daadwerkelijk verantwoordt en daarbij een deugdelijke motivering geeft. Het gaat daarbij om de aansluiting van de vermogensinzet met andere delen van het beleid en de prestaties van de corporatie.¹⁵ De beoordeling gebeurt aan de hand van managementdocumenten, de beoordeling van prestaties en gesprekken met bestuurder en RvC.

Het oordeel van de visitatiecommissie wordt gevormd op basis van de verantwoording en motivering van de inzet van vermogen, en de omvang en ontwikkeling van het vermogen (in relatie tot de eigen maatschappelijke doelen). Daarnaast kijkt ze naar het vermogensinzet(beleid), de aansluiting op andere delen van het beleid en het uitvoeren van evaluaties op de vermogensinzet en de visie op de gewenste vermogensinzet.

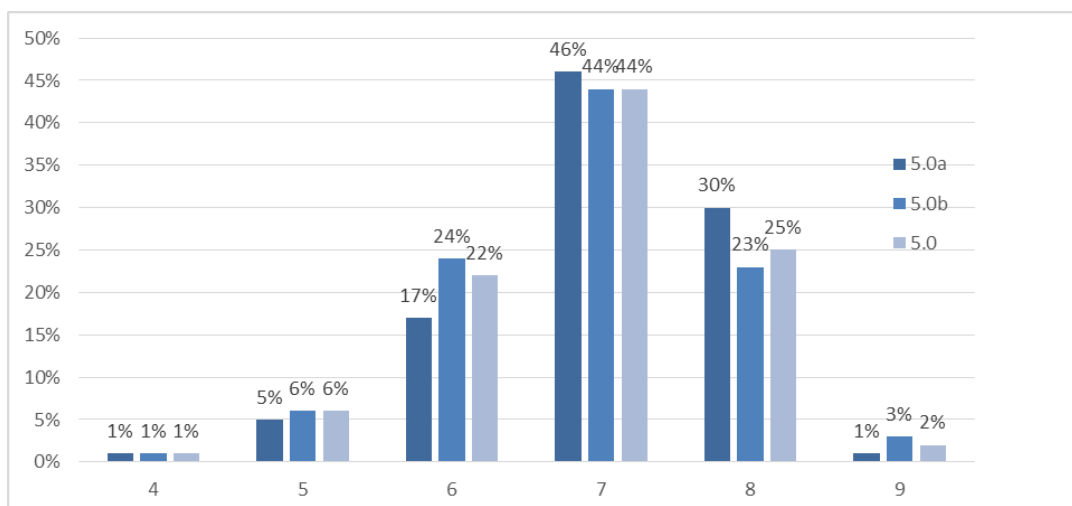
Tabel 5-4 Visitatiescores op Vermogensinzet, gemiddelden per methodiek

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties		87	149	236
Gemiddelde score		7,0	6,9	6,9
Standaarddeviatie		0,9	0,9	0,9

¹⁵ Een hoge score op Vermogensinzet betekent dus niet dat de corporatie (relatief) veel van haar vermogen inzet.



Figuur 5-4 Visitatiescores op Vermogensinzet, spreiding per methodiek



Figuur 5-4 laat zien dat het merendeel van de met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties een 7 of hoger scoort en 7% met een cijfer lager dan een 6 is beoordeeld. Het gemiddelde is dan ook ruim voldoende (6,9), zoals te zien in Tabel 5-4. De update laat zien dat de groep meest recent gevisiteerden (5b) gemiddeld wat lagere beoordelingen heeft gekregen voor vermogensinzet. Dit kan te maken hebben met de samenstelling van deze groep waarin relatief veel kleinere corporaties zijn vertegenwoordigd.

Corporaties krijgen een hogere score (7 of hoger) naarmate zij beter in staat zijn de vermogensinzet te motiveren en te verbinden aan het strategisch (voorraad)beleid. Voor veel corporaties geldt dat de vermogensinzet direct verbonden is aan de benoemde maatschappelijke effecten die de corporatie wil bereiken zoals benoemd in het strategisch of facetbeleid van de organisatie. Veel kleinere corporaties hebben hier wat meer moeite mee.

5.5 Opvallende zaken

Uit de analyse van de cijfers over Presteren naar Vermogen komt het volgende beeld naar voren.

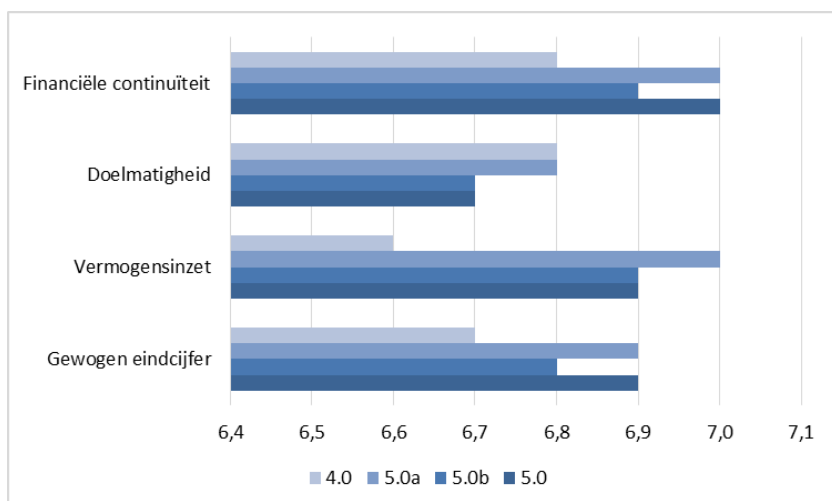
Uit Figuur 5-5 blijkt dat de gemiddelde scores op alle onderdelen van Presteren naar Vermogen ruim voldoende zijn (tussen de 6,5 en 7). Op het onderdeel 'doelmatigheid' zijn de meeste onvoldoendes gegeven.

Grote spreiding

De cijfers op de drie subonderdelen van Presteren naar Vermogen laten meer spreiding zien dan op de perspectieven die zijn besproken in de vorige twee hoofdstukken. De beoordelingen van alle onderdelen liggen vaker onder het ijkpunt dan in de vorige hoofdstukken. Dat kan te maken hebben met de manier waarop er beoordeeld wordt: het vernieuwde beoordelingskader van methodiek 5.0 met plus- en minpunten maakt een grotere spreiding van cijfers mogelijk.



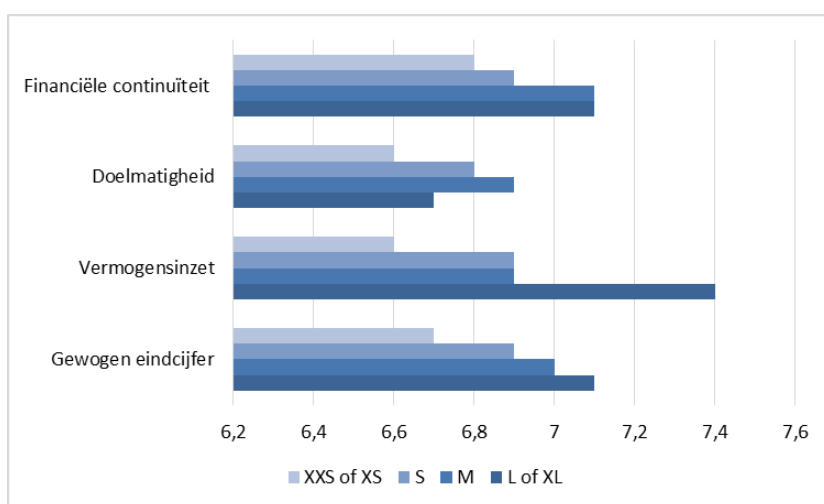
Figuur 5-5 Gemiddelde deelscores per methodiek (4.0 en 5.0)



Betere scores grote corporaties

In figuur 5-5 zijn de gemiddelde deelscores van Presteren naar Vermogen afgezet naar de grootteklasse van de corporatie. Over het algemeen geldt dat hoe groter de corporatie is, hoe hoger zij scoort. Opvallend is daarbij wel de uitschieter van de grote corporaties op het onderdeel Vermogensinzet. In vergelijking met corporaties met minder dan 2500 verhuureenheden scoren corporaties met meer dan 10.000 woningen 0,8 punt beter (XXS of XS een 6,6 en L of XL een 7,4). De grote corporaties scoren op het onderdeel doelmatigheid overigens juist lager de middelgrote (M) en kleine (S) corporaties. Figuur 5-6 laat ook zien dat corporaties met grootteklasse S op alle onderdelen relatief dezelfde scores hebben behaald.

Figuur 5-6 Gemiddelde deelscores op Presteren naar Vermogen, naar grootteklasse, methodiek 5.0



Beperkte samenhang onderdelen Presteren naar Vermogen

De drie onderdelen van Presteren naar Vermogen kennen slechts een lichte samenhang. In Tabel 5-5 is te zien dat Vermogensinzet en Financiële continuïteit een redelijke samenhang hebben (.420). Dit houdt in dat wanneer een corporatie goed scoort op Vermogensinzet, deze ook een goede score op



Financiële continuïteit kan hebben, maar ook dit verband is niet echt sterk. In de praktijk kan een corporatie haar vermogensinzet zeer goed verantwoorden en onderbouwen met mooie modellen maar ondertussen wel zo scherp aan de wind varen dat de financiële continuïteit toch wat in de gevarezone komt.

Het is opmerkelijk dat het gebrek aan samenhang niet terug te zien is in de cijfers van de corporaties die het beste gescoord hebben. Zes van de zeven corporaties met de hoogste scores (gemiddelde rond een 8) hebben dezelfde cijfers behaald voor de drie aparte onderdelen. Uitgaan van alleen deze cijfers zou impliceren dat er een sterke samenhang bestaat tussen de drie thema's. Deze corporaties zijn in ieder geval op alle fronten goed en onderbouwd bezig met hun financiën en vermogensbeleid.

Tabel 5-5 Correlatiematrix deelscores Presteren naar vermogen, methodiek 4.0 en 5.0

	PnV Fin. cont.	PnV Doelm.
PnV Financiële continuïteit		
PnV Doelmatigheid	.353**	
PnV Vermogensinzet	.420**	.291**

5.6 Verbeterpunten uit de recensies

Financiële continuïteit

Uit de recensies van de visitatierapporten blijkt dat als er door de visitatiecommissies op het onderdeel Financiële continuïteit verbeterpunten worden genoemd, deze grotendeels gewijd zijn aan risicomanagement. Deze verbeterpunten betreffen vooral de kleinere corporaties; zij dienen actiever de risico's te beheren door de effecten van deze risico's in kaart te brengen en diverse scenario's door te rekenen. Er bestaat bij de kleinere corporaties vaak onvoldoende zicht op de risico's, waardoor tegenvallende ontwikkelingen afbreuk kunnen doen aan de financiële continuïteit van de corporatie. De visitatiecommissies geven dan ook aan dat met versterkte financiële sturing door het uitwerken van beheersmaatregelen, scenario-analyses en vastgestelde normen voor financiële kengetallen, het risicomanagement verbeterd kan worden.

Doelmatigheid

De analyse van de verbeterpunten laat zien dat de bedrijfslasten met name bij de kleinere corporaties aandacht behoeven, omdat ze relatief vaak als te hoog worden beschouwd. Corporaties zijn op zoek naar structurele bezuinigingsmogelijkheden en beheersing van de bedrijfslasten om deze in overeenstemming te kunnen brengen met referentiecorporaties in de sector.

Vermogensinzet

Het merendeel van de corporaties met een verbeterpunt op Vermogensinzet heeft geen expliciete visie vastgelegd op het inzet van vermogen. Het is dan onduidelijk hoe het maatschappelijk vermogen ingezet zal worden in de toekomst en hoe dit gekoppeld is aan de beoogde maatschappelijke doelstellingen. Het gaat daarbij met name om het explicieter maken van de verbinding tussen financiële middelen, doelstellingen (zoals o.a. de speerpunten voor duurzaamheid, energielabels en duurzaam verdienmodel), de maatschappelijke effecten van investeringen en de inzet van middelen in de



meerjarenbegroting. Ook ontbreekt herhaaldelijk een investeringsstatuut, waarin de investeringen en gevolgen beschreven staan om goede afwegingen te maken welke investeringen er gedaan kunnen worden. De investeringsselectie kan zodoende worden verbeterd.

Uit de recensies blijkt dat het zicht van de belanghebbenden op het inzet van vermogen versterkt kan worden, door de maatschappelijke doelstelling van de vermogensinzet en een grafisch meerjarenperspectief voor financiële kengetallen op te nemen in het jaarverslag met een expliciete toelichting daaraan toegevoegd. Goede documentatie van de maatschappelijke effecten van investeringen kan daarbij ook als leer- en verbeterinstrument gebruikt worden.



6 Governance

Het perspectief **Governance** is gewijd aan de Governance van de corporatie als geheel. De kwaliteit van de besturing, het intern toezicht en de externe legitimering en verantwoording dienen een goed maatschappelijk presteren te borgen. De commissie vormt zich dus een oordeel over 1) de besturing; 2) het interne toezicht en 3) de externe legitimering en verantwoording.

Voor de laatste twee vormen de vereisten in de Governancecode en de Overlegwet de basis, maar de commissie beoordeelt ook in hoeverre Governance verankerd is en hoe de corporatie hier naar handelt en van leert.

Met de komst van de methodiek 5.0 is de norm veranderd van een 7 naar een 6. Een prestatie die onder methodiek 4.0 dus met een 7 werd beoordeeld door de commissie, krijgt in methodiek 5.0 een 6. Met de komst van de methodiek 5.0 is ook een uitgebreid referentiekader van plus- en minpunten opgenomen, dat de commissie in staat stelt een beter gemotiveerd hoger of lager cijfer te geven. Dit heeft als doel om tot meer differentiatie te komen.

6.1 Eindscore Governance

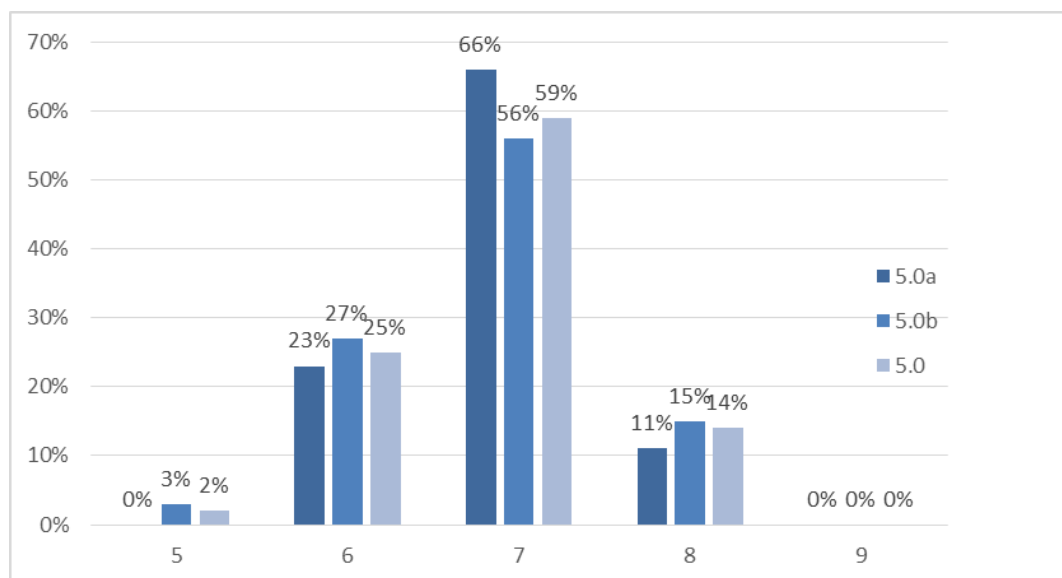
Tabel 6-1 toont een 6,8 als gemiddelde eindscore op het perspectief Governance voor de corporaties die gevisiteerd zijn met methodiek 5.0. In Figuur 6-1 is de spreiding binnen dit gemiddelde te zien. 59% van de 236 gevisiteerde corporaties zijn met een 7 beoordeeld. De eindcijfers lopen uiteen van 5,0 tot een 8,8. Van de 236 gevisiteerde corporaties scoorden er 30 onder het ijkpunt van een 6.

Tabel 6-1 *Visitatiescores op Governance, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	n.v.t.	87	149	236
Gemiddelde score	n.v.t.	6,8	6,7	6,8
Standaarddeviatie	n.v.t.	0,6	0,7	0,6



Figuur 6-1 *Visitatiescores op Governance, spreiding per methodiek*



Deze eindscore is het gemiddelde van drie deelscores (besturing, intern toezicht en externe legitimering en verantwoording). In de paragrafen 6.2, 6.3 en 6.4 worden de deelscores besproken.

6.2 Besturing

Het eerste onderdeel van het perspectief Governance is 'Besturing'. Besturing bevat drie meetpunten van de PDCA-cyclus: namelijk 'Plan', 'Check' en 'Act'. De tweede stap uit de cyclus ('Do') wordt beoordeeld bij Presteren naar Opgaven (paragraaf 3.2) en Presteren volgens belanghebbenden (hoofdstuk 4).

De commissie vormt een oordeel over de kwaliteit van het proces van prestatiebesturing en strategievorming van de corporatie. De commissie baseert zich op managementdocumenten, de managementletter van de accountant en gesprekken met bestuurder, RvC en interne controller.

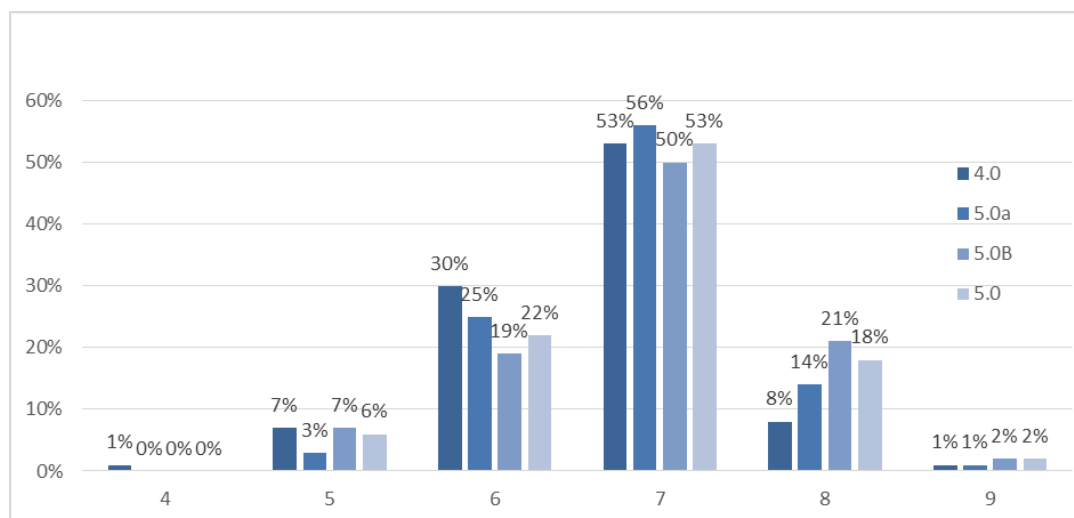
Tabel 6-2 laat de gemiddelde scores zien op dit onderdeel. Deze scores zijn het gemiddelde van de drie meetpunten 'Plan', 'Check' en 'Act'. De corporaties die gevisiteerd zijn met methodiek 5.0 scoren beter dan de corporaties gevisiteerd met methodiek 4.0. Dat is opvallend omdat het ijkpunt naar beneden toe is aangepast. Het betekent dus dat corporaties beter zijn gaan presteren. Nagenoeg alle corporaties gevisiteerd met methodiek 5.0 scoren een voldoende. 73% scoort ruim voldoende tot goed (een 7 of hoger, zie Figuur 6-2).

Tabel 6-2 *Visitatiescores op Besturing, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	194	87	149	236
Gemiddelde score	6,6	6,9	6,8	6,9
Standaarddeviatie	0,8	0,7	0,8	0,8



Figuur 6-2 Visitatiescores op Besturing, spreiding per methodiek



6.2.1 Plan

Het onderdeel ‘Plan’ gaat over het planningsproces van de corporatie. De commissie kijkt in hoeverre de corporatie een goed in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft. Specifiek wordt gekeken naar de aanwezigheid van een actuele visie op de eigen positie en het toekomstig functioneren, bijvoorbeeld in de vorm van een ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan. Daarnaast kijkt de commissie naar de vertaling van deze visie naar strategische en tactische doelen (op een manier die te monitoren is).

In Figuur 6-3 is te zien dat het planningsproces van het merendeel van de corporaties met een 6 of hoger is beoordeeld. Corporaties die een 6 of hoger scoren hebben een actuele visie die vertaald is naar strategische en tactische doelen en activiteiten. Bovendien is de visie vertaald naar financiële randvoorwaarden die te monitoren zijn.

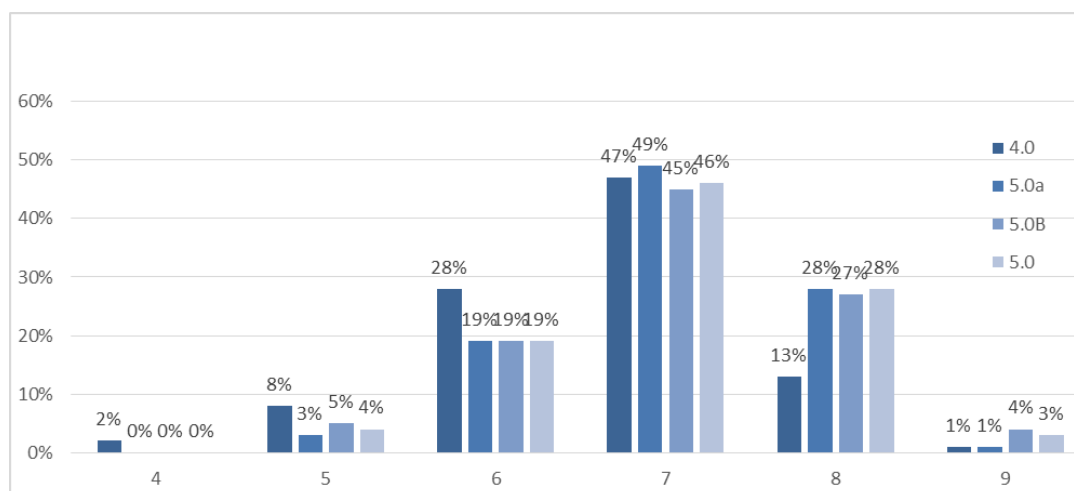
In vergelijking met de scores in de visitaties met methodiek 4.0, krijgen meer corporaties een 8 of een 9 toebedeeld en minder corporaties een 5 of een 6. In Tabel 6-2.1 is het gemiddelde cijfer van de corporaties gevisiteerd met 5.0 gestegen. Deze stijging is, gezien de verschuiving van het ijkpunt, opvallend. Bijzonder is ook dat dit beeld geldt voor alle corporaties die met 5.0 zijn beoordeeld: zowel de groep 5.0a als de meest recente groep 5.0b.

Tabel 6-2.1 Visitatiescores op ‘Plan’, gemiddelden per methodiek

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	179	86	143	229
Gemiddelde score	6,6	7,0	6,9	6,9
Standaarddeviatie	0,9	0,8	0,9	0,9



Figuur 6-3 Visitatiescores op 'Plan', spreiding per methodiek



6.2.2 Check

Bij het onderdeel 'Check' wordt beoordeeld op welke wijze de corporatie checkt of zij doet wat is voorgenomen. Beoordeeld wordt in hoeverre de corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. Het gaat hierbij om zowel volkshuisvestelijke, financiële als bedrijfsmatige prestaties.

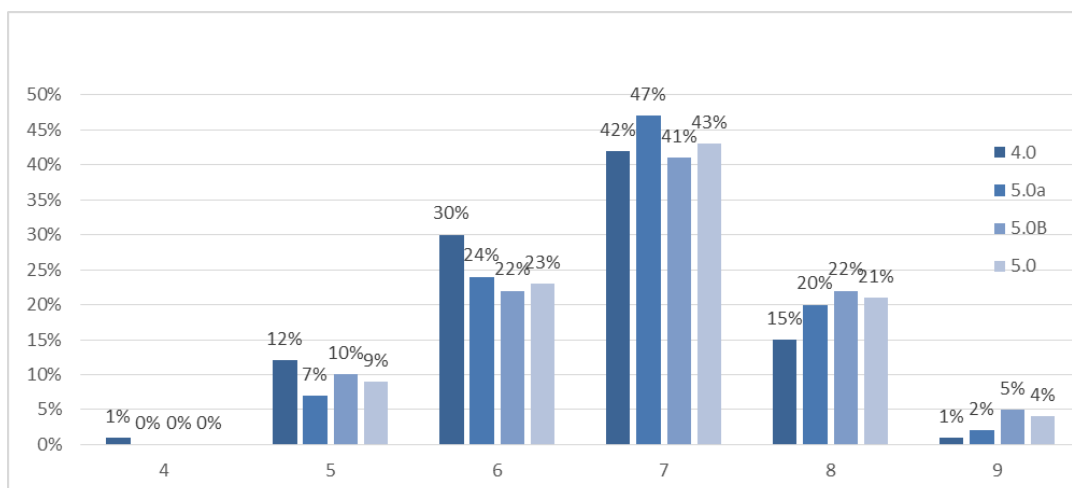
Het gemiddelde in Tabel 6-2.2 (6,9) laat zien dat het merendeel van de corporaties gevisiteerd met methodiek 5.0 beschikken over een compleet monitorings- en rapportagesysteem, dat aansluit op de geformuleerde visie en de daarvan afgeleide begroting. Dit beeld is niet veranderd door de update met 149 recente visitaties.

Tabel 6-2.2 Visitatiescores op 'Check', gemiddelden per methodiek

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	179	86	143	229
Gemiddelde	6,6	6,9	6,9	6,9
Standaarddeviatie	0,9	0,9	1,0	1,0



Figuur 6-4 Visitatiescores op 'Check', spreiding per methodiek



Hoewel het overgrote deel van de corporaties een 6 of een 7 krijgt (zie Figuur 6-4), zijn 21 van de 229 gevisiteerde corporaties (methodiek 5.0) onder het ijkpunt beoordeeld. Van de gevisiteerde corporaties met methodiek 4.0 hadden 26 van de 179 corporaties onder het ijkpunt gescoord. Daaruit blijkt dat er meer corporaties aandacht geven aan het monitoren van de voorgenomen prestaties.

6.2.3 Act

Het laatste onderdeel van Besturing is het onderdeel Act. Dit gaat over de mate waarin de corporatie bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de doelstellingen worden geconstateerd. Bijsturen kan in eerste instantie door het uitvoeren van acties om doelen alsnog te realiseren. In tweede instantie kan worden bijgestuurd door de doelstelling zelf aan te passen.

Bij de beoordeling wordt gelet op de verantwoording in geval van bijsturing, de mate waarin bijsturing op actieve wijze plaatsvindt en de mate waarin de sturing aansluit bij de visie, de doelstellingen en de relevante/actuele ontwikkelingen in de omgeving.

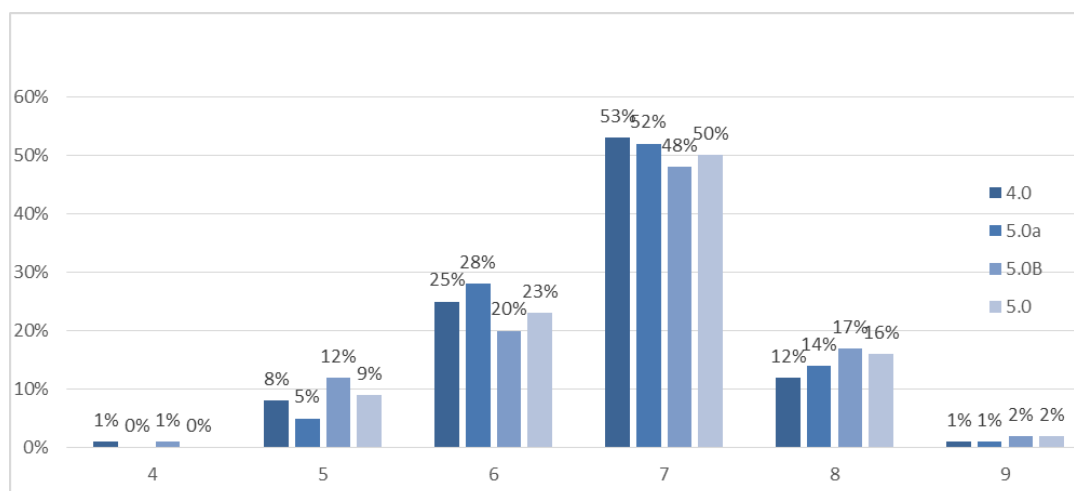
Net als bij het vorige onderdeel, wordt ook op het onderdeel 'Act' door het merendeel van de corporaties een 6 of een 7 gescoord (zie Figuur 6-5). Deze corporaties sturen actief bij wanneer zij afwijkingen ten opzichte van het plan hebben geconstateerd. Tabel 6-2.3 laat een grote spreiding zien. De scores liggen tussen de 4 en de 9. Van de 229 gevisiteerde corporaties zijn er 22 onder het ijkpunt beoordeeld omdat ze niet of onvoldoende bijsturen wanneer er afwijkingen worden geconstateerd.

Tabel 6-2.3 Visitatiescores op 'Act', gemiddelden per methodiek

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	179	86	143	229
Gemiddelde	6,6	6,8	6,8	6,8
Standaarddeviatie	0,8	0,8	1,0	0,9



Figuur 6-5 *Visitatiescores op 'Act', gemiddelden per methodiek*



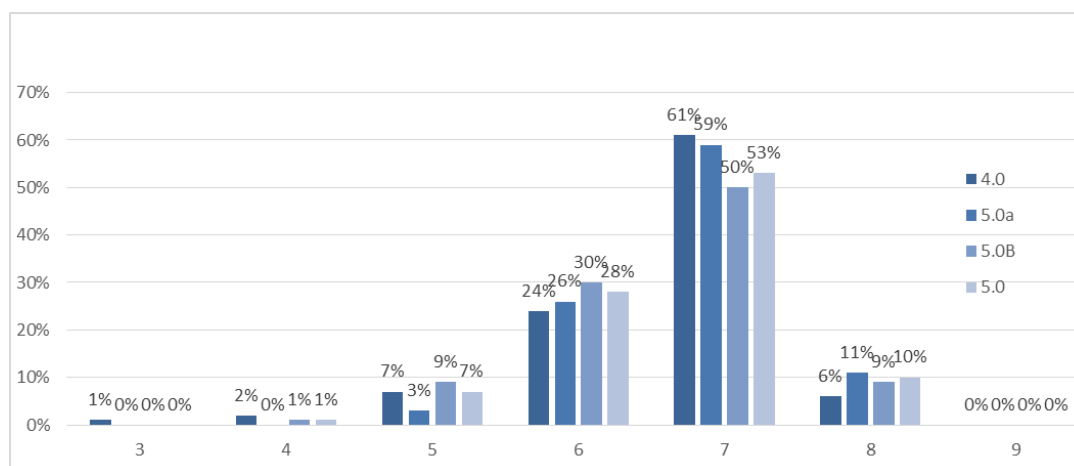
6.3 Intern toezicht

Het intern toezicht bij een woningcorporatie wordt uitgeoefend door een Raad van Commissarissen (RvC). De visitatiecommissie beoordeelt het intern toezicht aan de hand van drie meetpunten:

1. Het functioneren van de RvC.
2. Het gebruik van een toetsingskader.
3. Het naleven van de Governancecode.

In Figuur 6-6 zijn de totaalscores weergegeven op dit onderdeel. Deze zijn het gemiddelde van de 3 hierboven genoemde meetpunten. Te zien is dat vrijwel alle corporaties een voldoende scoren. De afgelopen jaren is het aantal corporaties dat beoordeeld is met een 8 duidelijk toegenomen.

Figuur 6-6 *Visitatiescores op Intern toezicht, spreiding per methodiek*



Het is opvallend dat de gemiddeldes van de visitatiescores met beide methodieken hetzelfde zijn (zie Tabel 6-3). Dat betekent wel dat de corporaties door de jaren heen beter zijn gaan scoren, aangezien het ijkpunt naar beneden toe is aangepast: zo werd bijvoorbeeld het 'voldoen aan de Governancecode' bij methodiek 4.0 met een 7 beoordeeld en op basis van methodiek 5.0 met een 6.



Tabel 6-3 *Visitatiescores op Intern toezicht, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	194	87	149	236
Gemiddelde score	6,6	6,8	6,5	6,6
Standaarddeviatie	0,8	0,7	0,8	0,8

Uit deze tabel blijkt ook dat de gemiddelde score van de meest recent gevisiteerde corporaties (5.0b) relatief het laagst is. Mogelijk hangt dit samen met de samenstelling van de update-groep waarin de kleinere corporaties relatief sterk vertegenwoordigd zijn. Deze groep kleinere corporaties zijn op diverse onderdelen van intern toezicht lager beoordeeld dan gemiddeld.

6.3.1 Functioneren RvC

De beoordeling van het functioneren van de RvC gebeurt aan de hand van de criteria van de VTW¹⁶ voor goed toezicht. De commissie kijkt daarbij naar 1) de samenstelling van de RvC, 2) de rolopvatting van de RvC en 3) de zelfreflectie.

Figuur 6-7 laat een grote spreiding zien. De cijfers variëren tussen de 3,7 en 8,3. Van de op basis van methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties is 66% beoordeeld met een 7 of hoger. Hoewel het gemiddelde cijfer op basis van de eerste groep 5.0 visitaties wat hoger leek, is met de recente update het gemiddelde cijfer voor alle 5.0 visitaties weer gelijk aan die met methodiek 4.0. Gezien de verzwaring van de norm betekent het niettemin dat veel Raden van RvC beter zijn gaan functioneren. (zie Tabel 6-3.1).

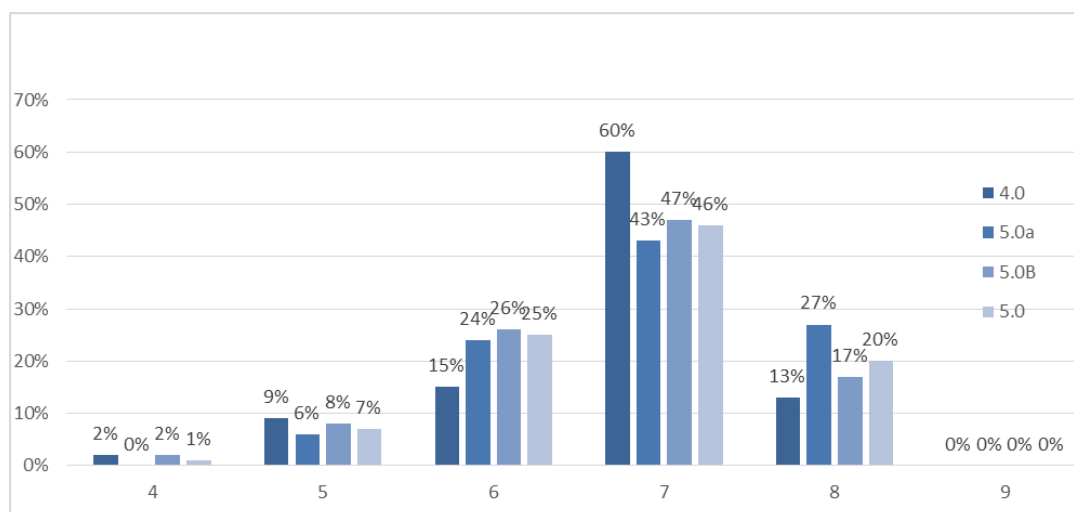
Tabel 6-3.1 *Visitatiescores op Functioneren RvC, per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	179	86	144	230
Gemiddelde	6,7	6,9	6,7	6,7
Standaarddeviatie	0,8	0,8	0,9	0,9

¹⁶ Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.



Figuur 6-7 *Visitatiescores op Functioneren RvC, spreiding per methodiek*



Voor corporaties die gevisiteerd zijn met methodiek 5.0 geldt dat een cijfer onder het ijkpunt van een 6 op dit onderdeel verklaard wordt door lage cijfers op *alle drie de subonderdelen*.

De scores op de drie subonderdelen ‘functioneren van de Raad van Commissarissen’, ‘gebruik van het toetsingskader’ en ‘het naleven van de Governancecode’ worden in de volgende paragrafen toegelicht. Deze uitsplitsing is bij een aantal kleine corporaties met methodiek 4.0 en 5.0 niet doorgevoerd.¹⁷ De aantallen zijn daarom lager.

Meetpunt 1: Samenstelling van de Raad van Commissarissen

Bij de beoordeling van de samenstelling van de RvC let de commissie in het bijzonder op drie zaken (alle in lijn met de Governancecode). In de eerste plaats wordt gekeken naar de aanwezigheid van een profielschets die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie en waarin – in ieder geval – wordt voorzien in expertise op het gebied van volkshuisvesting en financiën. In de tweede plaats wordt beoordeeld of nieuwe leden buiten de eigen kring en in het openbaar worden geworven. En ten slotte dient de RvC aandacht te besteden aan de (ontwikkeling van de) deskundigheid van haar leden.

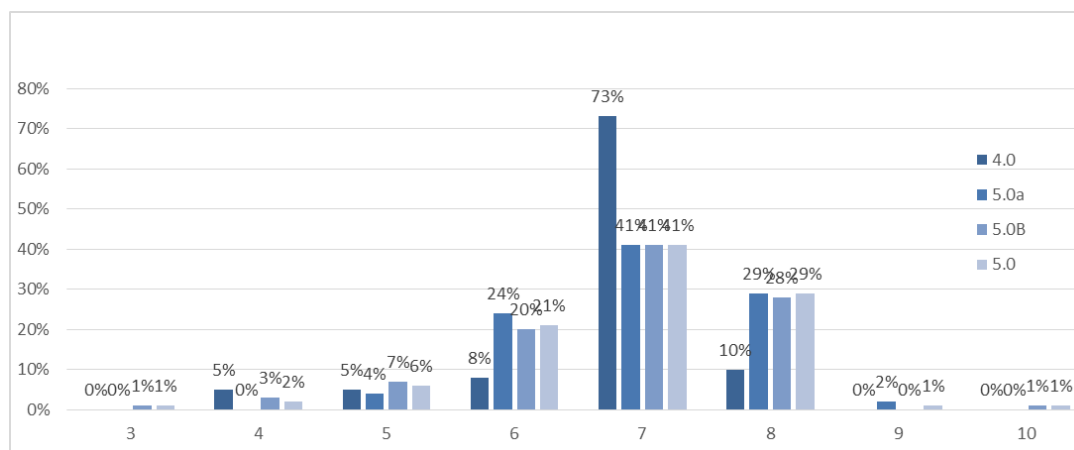
Tabel 6-3.2 *Visitatiescores op Samenstelling RvC, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	40	51	138	189
Gemiddelde score	6,8	7,0	6,9	6,9
Standaarddeviatie	0,9	0,9	1,1	1,0

¹⁷ Voor zeer kleine corporaties geldt een lichtere versie van de methodiek, waarbij deze uitsplitsing niet verplicht is.



Figuur 6-8 *Visitatiescores op Samenstelling RvC, spreiding per methodiek*



Hoewel het overgrote deel van de onder methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties wordt beoordeeld boven het ijkpunt van een 6, is de uitschieter bij de visitaties met 4.0 (73% heeft een 7) niet meer te zien. Figuur 6-8 laat zien dat er wel meer hogere cijfers zijn toegekend (8 of hoger). Deze corporaties steken net wat meer moeite in het bereiken van de juiste samenstelling van de RvC: zijn bewust bezig met de profielschets, hebben goede wervingsprocedures en werken actief aan hun eigen deskundigheden. De standaarddeviatie in Tabel 6-3.2 (1,0) laat ook zien dat er een opvallend grote spreiding is. De cijfers variëren tussen de 3 en de 10. Uit de analyse blijkt dat 16 van de 189 met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties met een cijfer lager dan een 6 zijn beoordeeld.

De slechtst beoordeelde corporaties behoren alle tot de kleinere corporaties met minder dan 5.000 verhuureenheden. Tegelijk is het opvallend dat de twee corporaties, die een 9 of een 10 hebben gescoord op dit onderdeel, allebei ook tot de kleinere (tussen 1.000 en 2.500 verhuureenheden) corporaties behoren.

Meetpunt 2: Rolopvatting

Toezichthouders hebben meerdere rollen: ze zijn toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord. De beoordeling van het subonderdeel Rolopvatting is gebaseerd op de mate waarin de RvC zich bewust is van die rollen en de juiste balans heeft tussen afstand en betrokkenheid. Dit kan blijken uit bijvoorbeeld de gesprekken met de voorzitter en leden van de RvC en de bestuurder, maar ook uit de verslagen en plannings.

Tabel 6-3.3 toont een 6,8 als gemiddelde voor de corporaties gevisiteerd met methodiek 5.0. Het overgrote deel van de corporaties scoort boven het ijkpunt van een 6, zoals te zien in Figuur 6-9. Dit betekent dat de RvC er blijk van geeft zich bewust te zijn van haar verschillende rollen en daar ook actief naar handelt.

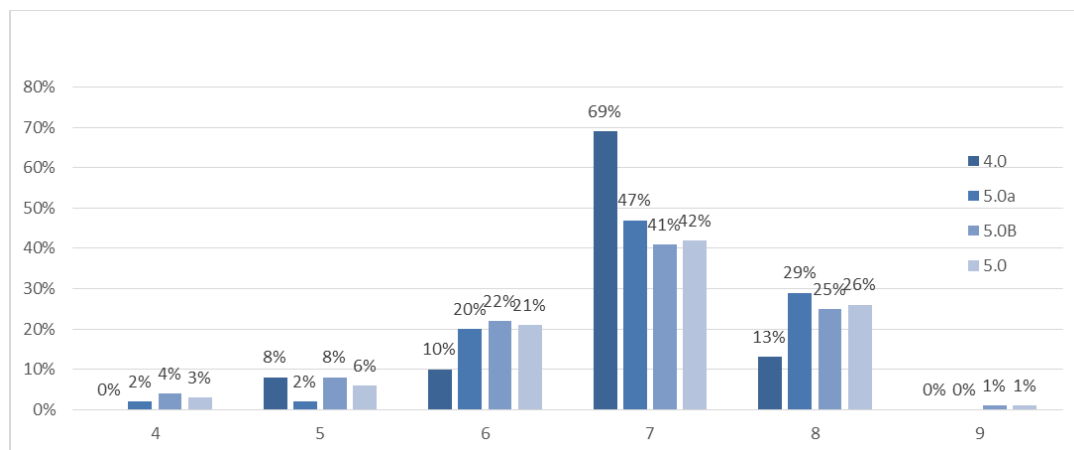
Tabel 6-3.3 *Visitatiescores op Rolopvatting RvC, gemiddelden en spreiding per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	39	51	138	189
Gemiddelde score	6,8	7,0	6,8	6,8
Standaarddeviatie	0,7	0,9	1,1	1,0



Uit de update analyse blijkt dat de meest recent gevisiteerde RvC's weliswaar net iets minder scoort dan de eerste groep van methodiek 5.0, maar gelijk aan de groep 4.0 gevisiteerden. Hetgeen per saldo beduidend beter is door de normverzwaring.

Figuur 6-9 *Visitatiescores op Rolopvatting RvC, gemiddelden en spreiding per methodiek*



19 van de 189 onder methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties zijn met een cijfer lager dan een 6 beoordeeld. 3% van de gevisiteerde corporaties kreeg een 4. Het is opvallend dat de slechtst beoordeelde corporaties nagenoeg allemaal tot de kleinere categorie behoren met minder dan 1.000 verhuureenheden en de hogere scores (een 8 of 9) vooral zijn toegekend aan corporaties met meer dan 5.000 verhuureenheden.

Meetpunt 3: Zelfreflectie

Binnen het subonderdeel Zelfreflectie kijkt de visitatiecommissie naar de frequentie, de compleetheid en de intensiteit waarmee de zelfreflectie van de RvC plaatsvindt. Conform de Governancecode kijkt de visitatiecommissie of de RvC het eigen én individuele functioneren bespreekt en op welke wijze hier conclusies aan worden verbonden. De zelfreflectie gebeurt buiten aanwezigheid van de bestuurder. Ook wordt in bepaalde mate deskundige externe begeleiding voor de zelfreflectie ingezet.

Tabel 6-3.4 laat het gemiddelde zien van dit meetpunt (6,4). In vergelijking met de gemiddelden van de andere twee meetpunten is het gemiddelde van Zelfreflectie het laagst. Het komt nog vaak voor dat er geen jaarlijkse zelfevaluatie plaatsvindt of dat hier geen verslag van wordt gemaakt, en de verplichte externe begeleiding eens per twee jaar (zoals voorgeschreven in de Governancecode) ontbreekt in de praktijk ook nog wel eens. De spreiding van de scores is groot en de cijfers lopen uiteen (van 3 tot en met 9).

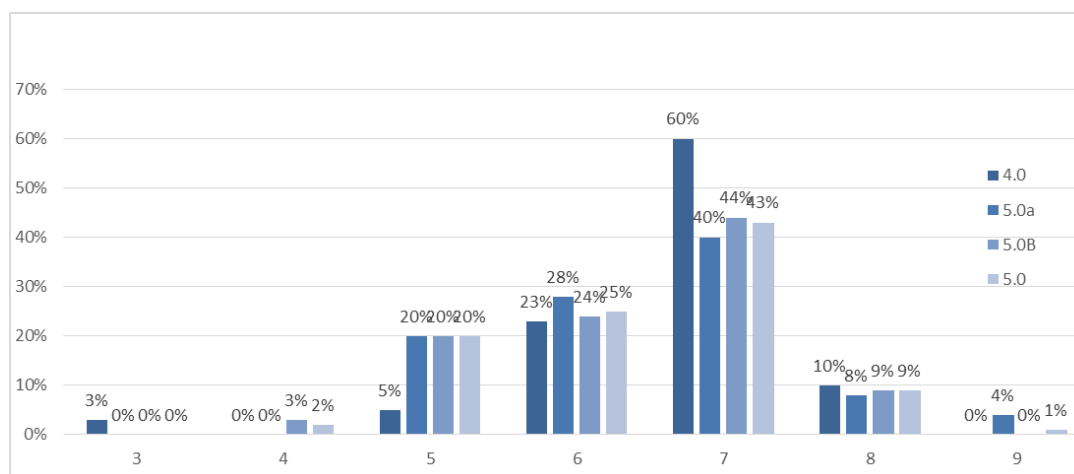
Tabel 6-3.4 *Visitatiescores op Zelfreflectie RvC, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	40	50	138	188
Gemiddelde	6,5	6,5	6,4	6,4
Standaarddeviatie	0,9	1,0	1,0	1,0



In Figuur 6-10 is te zien dat het gros van de corporaties een 6 of een 7 scoort op dit onderdeel. Toch is het aantal beoordelingen met een 7 afgenomen en de beoordelingen met een 5 toegenomen, sinds corporaties worden gevisiteerd met methodiek 5.0. Een opvallend gegeven is dat 41 van de 188 corporaties voor dit onderdeel lager dan een 6 heeft gescoord. De strengere normering leidt hier tot lagere beoordelingen, hetgeen betekent dat nog niet alle corporaties (en met name de kleinere) aan de strengere eisen voldoen.

Figuur 6-10 *Visitatiescores op Zelfreflectie RvC, spreiding per methodiek*



6.3.2 Toetsingskader

De RvC dient voor zijn werk gebruik te maken van een toetsingskader. De visitatiecommissie beoordeelt of dat kader er is, in hoeverre het compleet is en op welke wijze de RvC het toetsingskader hanteert.

Tabel 6-3.5 geeft aan dat het gemiddelde in de afgelopen tijd is gestegen (6,5 voor methodiek 4.0 en een 6,7 voor methodiek 5.0), ondanks dat de norm van het ijkpunt is verlaagd. Dit betekent dat de corporaties beter zijn gaan scoren op het onderdeel Toetsingskader. In Figuur 6-11 zien we dat 92% van de gevisiteerde corporaties boven het ijkpunt van een 6 scoort. De helft van de gevisiteerde corporaties scoort daarbij een 7. Deze corporaties beschikken over een nagenoeg compleet en actueel toetsingskader.

19 van de 236 gevisiteerde corporaties zijn met een onvoldoende beoordeeld (<5,5). Dit zijn overwegend kleine corporaties (8 XXS, 7 XS, 1 S en 3 M). De lage beoordeling op dit onderdeel kan worden verklaard door het ontbreken van een deel van het toetsingskader, onvoldoende verbindingen met andere beleids- en sturingsinstrumenten¹⁸ en het niet tijdig actualiseren van delen van het toetsingskader.

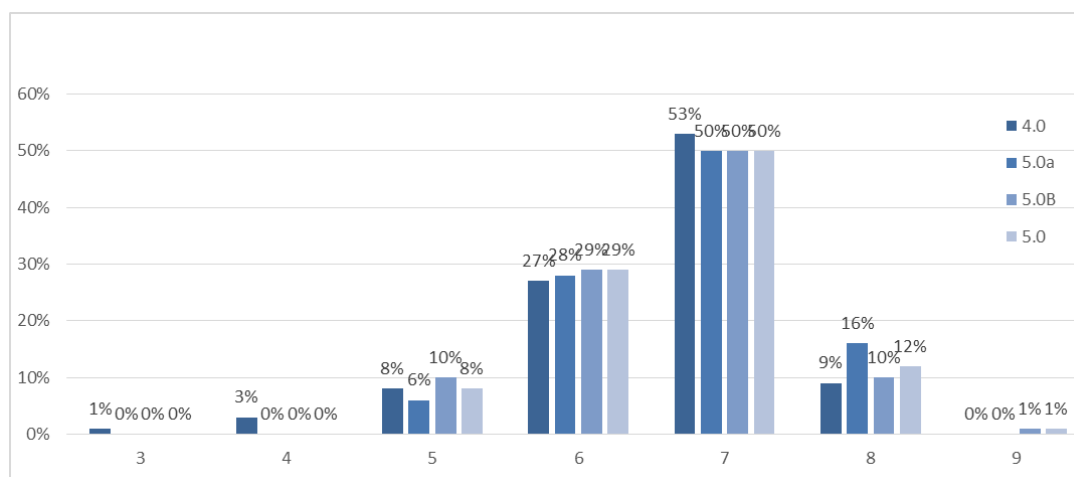
¹⁸ Denk bijvoorbeeld aan de wijze waarop voorraadbeleid, risicobeheersing, treasury- en financiering, belanghebbendenmanagement of prestatieafspraken zijn terug te vinden in het toetsingskader van de RvC.



Tabel 6-3.5 *Visitatiescores op Toetsingskader, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	179	86	144	230
Gemiddelde score	6,5	6,8	6,6	6,7
Standaarddeviatie	0,9	0,8	0,8	0,8

Figuur 6-11 *Visitatiescores op Toetsingskader, spreiding per methodiek*



6.3.3 Naleving Governancecode

Het derde onderdeel van het Intern toezicht gaat over de naleving van de Governancecode. De Governancecode is door Aedes en VTW opgesteld en geeft richting aan het functioneren van RvC en bestuur en aan de wijze waarop zij verantwoording afleggen. In de Governancecode wordt onderscheid gemaakt naar bepalingen waarvoor alleen ‘pas toe’ geldt en bepalingen waar - beargumentteerd - van kan worden afgeweken (‘pas toe of leg uit’).

Bij het onderdeel Naleving Governancecode beoordeelt de visitatiecommissie de (actieve) wijze waarop de corporatie de Governancecode toepast en de onderbouwing van de corporatie op toegestane afwijkingen.

Zoals Tabel 6-3.6 laat zien is de gemiddelde score op dit onderdeel voor de met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties met 0,1 punt afgenomen ten opzichte van de met 4.0 gevisiteerde corporaties. Maar ook hier geldt dat het ijkpunt voor een voldoende onder methodiek 5.0 strenger is geworden. Dat betekent dat de governancecode de afgelopen jaren - de visitaties van 5.0 beslaan de periode vanaf 2010 - over het algemeen beter is nageleefd. Er zijn ook meer corporaties die het op dit punt bijzonder goed doen (8 of hoger). Deze corporaties passen de Governancecode zeer actief toe en geven een duidelijke toelichting bij eventuele afwijkingen.

Anderzijds duidt de 6,3 voor de 149 corporaties die ná het RIGO-onderzoek van vorig jaar zijn uitgevoerd (5.0b) op een teruggang (score was 6,6 voor 5.0a). Ongeveer een kwart van deze (149) corporaties scoorde onder het ijkpunt voor een 6 (zie Figuur 6-12). Dit wordt waarschijnlijk voor een belangrijk deel verklaard door de relatieve oververtegenwoordiging van kleine en zeer kleine corporaties onder de meest recente visitaties; zij hebben meer moeite om aan de Governancecode (versie

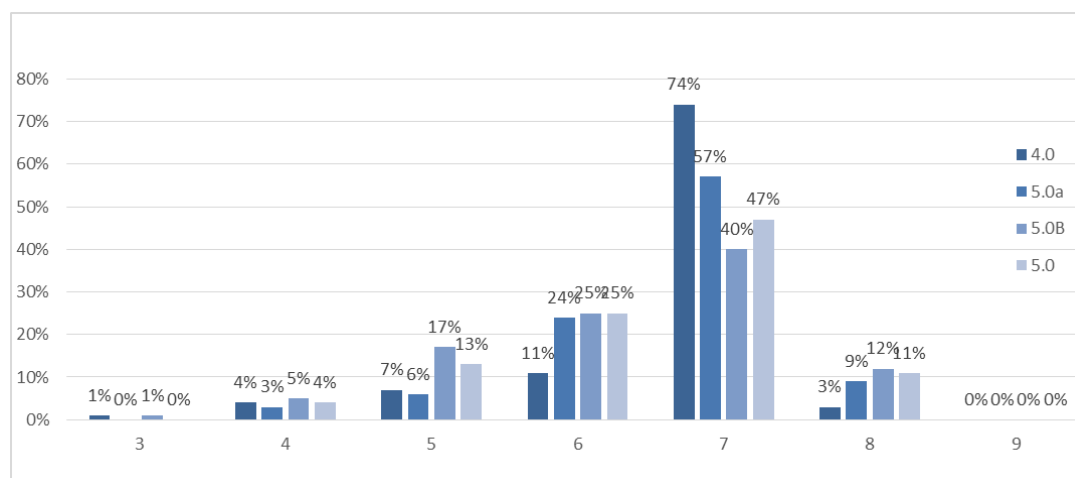


2011, maar ook die van 2015) te voldoen (zie ook hierna). Onder de 33 corporaties (van deze 149) die onvoldoende scores op de naleving van de Governancecode hebben er 21 een bezit van minder dan 2500 vhe (waarvan 11 < 1000 vhe).

Tabel 6-3.6 *Visitatiescores op naleving Governancecode, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	179	86	144	230
Gemiddelde score	6,6	6,6	6,3	6,5
Standaarddeviatie	1,0	0,9	1,1	1,0

Figuur 6-12 *Visitatiescores op naleving Governancecode, gemiddelden per methodiek*



6.4 Externe legitimering en verantwoording

Het derde onderdeel binnen het thema Governance is Externe legitimering en verantwoording. Corporaties dienen hun belanghebbenden bij beleidsvorming en -uitvoering te betrekken. Daarnaast dient de corporatie inzicht te geven in de realisatie van beleidsdoelstellingen en hierover adequaat met de relevante belanghebbenden te communiceren.

Dit onderdeel bestaat uit twee subonderdelen: 1) externe legitimatie en 2) openbare verantwoording. In Tabel 6-4 is de gemiddelde score van het hele onderdeel weergegeven (6,9).

Figuur 6-13 laat zien dat bij de met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties de externe legitimatie en verantwoording overwegend met een voldoende is beoordeeld. Slechts 2 van de 236 corporaties hebben een onvoldoende gescoord, net een 5,5. Deze corporaties scoorden allebei een onvoldoende op Externe legitimatie en een voldoende op Openbare verantwoording.¹⁹

In de volgende paragrafen worden scores op de afzonderlijke onderdelen verder toegelicht.

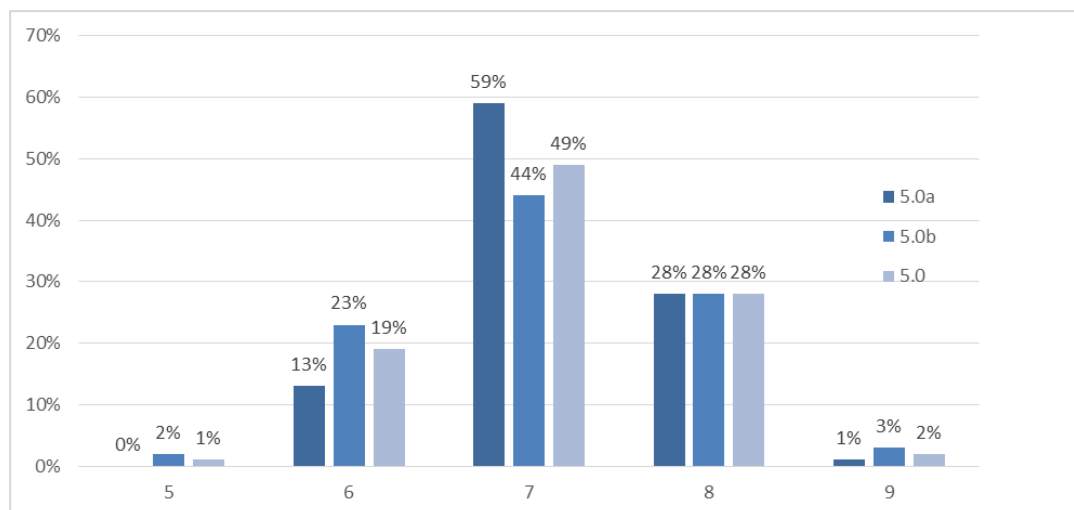
¹⁹ Bij methodiek 4.0 werd alleen een cijfer voor externe legitimatie gegeven en niet voor de combinatie met externe verantwoording.



Tabel 6-4 *Visitatiescores op Externe legitimering en verantwoording, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	n.v.t.	87	149	236
Gemiddelde score	n.v.t.	7,0	6,8	6,9
Standaarddeviatie	n.v.t.	0,7	0,8	0,7

Figuur 6-13 *Visitatiescores op Externe legitimering en verantwoording, gemiddelden en spreiding per methodiek*



6.4.1 Externe legitimatie

Bij het subonderdeel Externe legitimatie wordt beoordeeld in hoeverre de corporatie aan de eisen van externe legitimatie voldoet conform de Governancecode en de Overlegwet. Daarbij let de commissie in het bijzonder op twee zaken. In de eerste plaats of belanghouders op een actieve en passende manier betrokken worden bij de beleidsvorming en -bijstelling. In de tweede plaats wordt gekeken naar de verantwoording van het stakeholdermanagement: heeft de corporatie een heldere visie op wie haar belangrijkste belanghebbenden zijn en hoe die betrokken worden?

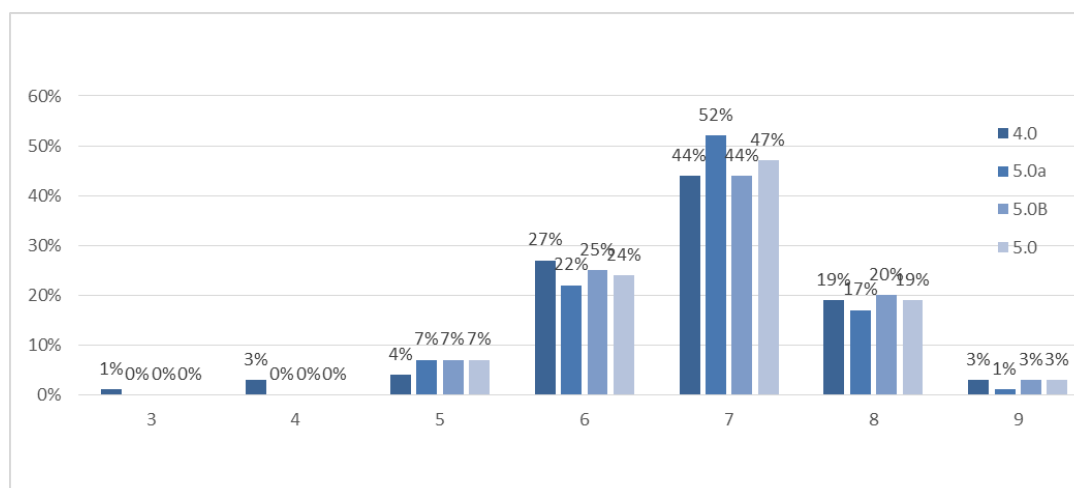
Tabel 6-4.1 laat het gemiddelde zien van een 6,9 voor methodiek 5.0. Te zien is in Figuur 6-14 dat de meerderheid van de corporaties op dit onderdeel een 6 of een 7 scoort. In vergelijking met de visitaties met methodiek 4.0 is de spreiding van de visitaties met 5.0 kleiner geworden en is een verschuiving te zien naar hogere cijfers. 50 van de 229 corporaties zijn het beste beoordeeld (een 8 of 9). Opvallend is dat 27 van de best scorende corporaties onder een middenmaat van de grootteklasse (S en M) vallen. Ditzelfde geldt ook voor de corporaties met een lage score. 16 van de 229 gevisiteerde corporaties zijn onder het ijkpunt van een 6 beoordeeld en behoren overwegend tot de kleinere corporaties.



Tabel 6-4.1 *Visitatiescores op Externe legitimatie, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal corporaties	194	86	143	229
Gemiddelde score	6,7	6,8	6,9	6,9
Standaarddeviatie	1,0	0,8	0,9	0,9

Figuur 6-14 *Visitatiescores op Externe legitimatie, spreiding per methodiek*



6.4.2 Openbare verantwoording

Bij het laatste onderdeel, de Openbare verantwoording, kijkt de commissie naar de mate waarin een corporatie de voorgenomen en gerealiseerde prestaties in samenhang zichtbaar maakt en afwijkingen uitlegt in een openbare publicatie. Dit kan zijn in het jaarverslag, maar ook op de internetpagina of via andere kanalen.

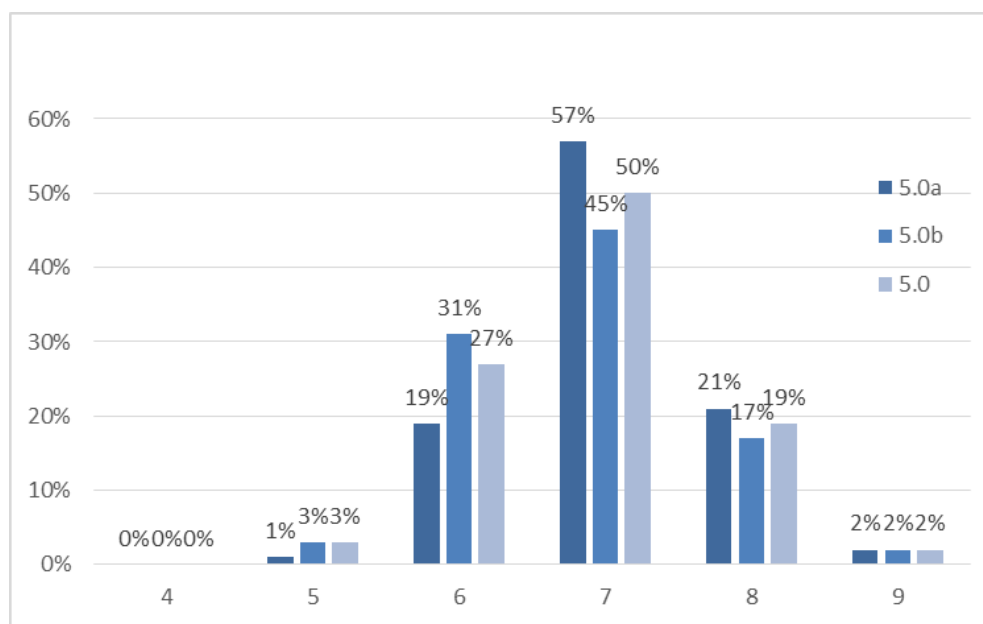
Tabel 6-4.2 laat een gemiddelde zien van een 6,9 op dit onderdeel. Over het algemeen leggen corporaties ruim voldoende verantwoording af over de gerealiseerde prestaties en belangrijke afwijkingen, door het publiceren van het ondernemingsplan, jaarplan en jaarverslag op de website. In Figuur 6-15 is te zien dat het merendeel van de corporaties een 6 of een 7 scoort op dit onderdeel.

Tabel 6-4.2 *Visitatiescores op Openbare verantwoording, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	n.v.t.	86	143	229
Gemiddelde	n.v.t.	7,0	6,8	6,9
Standaarddeviatie	n.v.t.	0,7	0,8	0,8



Figuur 6-15 Visitatiescores op Openbare verantwoording, spreiding per methodiek



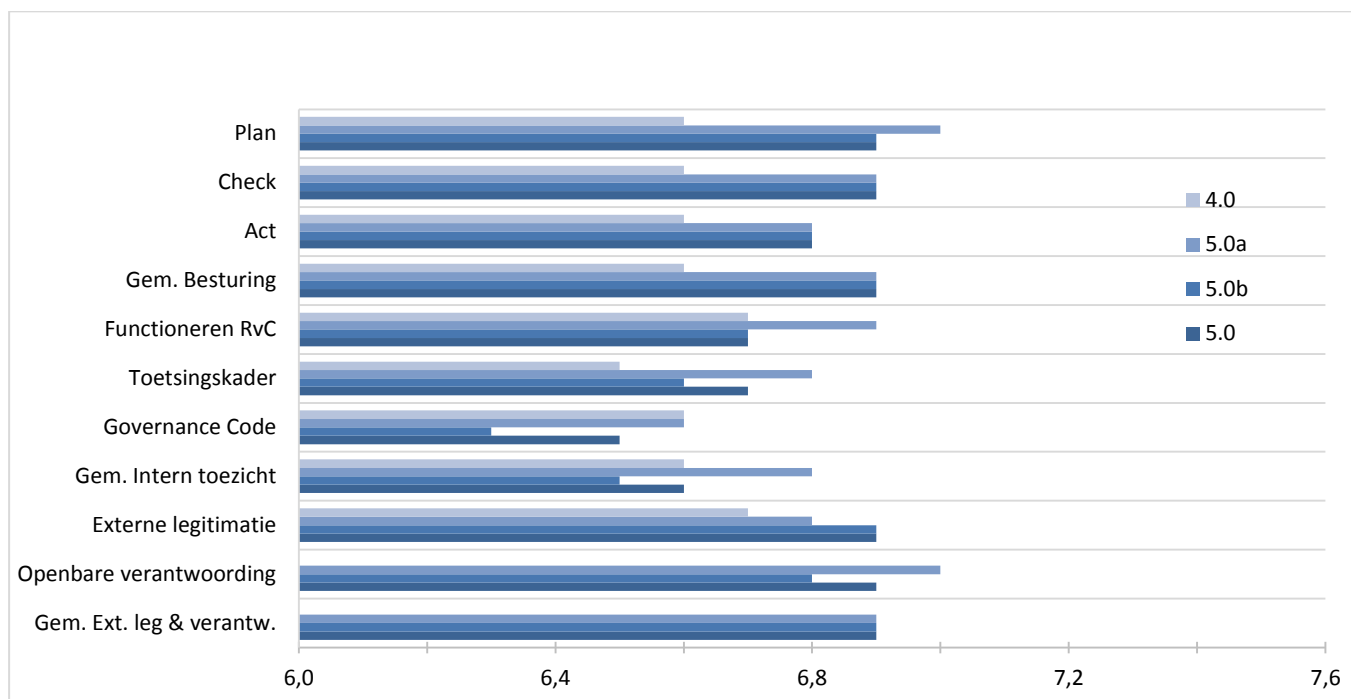
Slechts 6 van de 229 gevisiteerde corporaties zijn onder het ijkpunt van een 6 beoordeeld. Dit aantal is veel kleiner dan het aantal corporaties dat op het onderdeel Externe legitimatie onder het ijkpunt scoorden. Maar liefst 48 van de 229 gevisiteerde corporatie hebben hoog gescoord (een 8 of 9). Meer dan de helft van deze corporaties behoren tot de middengroep van de grootteklasse (S en M).

6.5 Opvallende zaken

In Figuur 6-16 zijn alle deelscores en gemiddelde scores te zien van de visitaties met methodiek 4.0 (m.u.v. Openbare verantwoording) en 5.0. Uit de figuur is heel duidelijk te zien dat de gemiddelde scores van de visitaties met methodiek 5.0 hoger liggen dan de visitaties met methodiek 4.0. Het oordeel over Governance is dus duidelijk verbeterd. Opvallend is wel dat het eerste jaar van visiteren met methodiek 5.0 hogere gemiddelde scores opleverde voor de onderdelen van Intern toezicht en voor Openbare verantwoording. Een verklaring hiervoor kan liggen in de samenstelling van de groep gevisiteerde corporaties: de meest recente groep bevat relatief veel kleinere corporaties die over het algemeen lagere beoordelingen krijgen op Governance.



Figuur 6-16 Gemiddelde deelscores Governance, methodiek 4.0 en 5.0



De scores op de onderdelen Besturing en Externe legitimatie zijn verbeterd. In vergelijking met methodiek 4.0 zijn de gemiddelde scores voor Besturing van visitaties met 5.0 met 0,3 punt gestegen (van een 6,6 naar een 6,9). Het subonderdeel Act kent de minste progressie vergeleken met Plan en Check.

We zien in Figuur 6-16 dat Externe legitimatie een stijgende lijn blijft houden in de gemiddelde scores voor de visitaties met methodiek 5.0. De corporaties hebben meer aandacht gekregen voor de belanghebbenden en proberen hen op een actieve en passende manier te betrekken.

Samenhang: positieve relaties Besturing en Intern toezicht

Als we kijken naar Tabel 6-5, zien we dat de onderdelen van Governance een redelijke samenhang hebben. Een sterk verband is vooral op te merken bij Besturing. Corporaties die hoog worden beoordeeld op Check, worden of zijn ook hoog beoordeeld op Plan. Ook het subonderdeel Act hangt daarmee samen. Wanneer commissies Plan of Check goed beoordeeld hebben met hoge cijfers, zullen zij dat vaak ook doen voor Act.

Opmerkelijk is de sterke samenhang tussen het Toetsingskader, als onderdeel van Intern toezicht, en twee onderdelen van Besturing (Plan en Check). Corporaties met een goede beoordeling op toetsingskader, hebben vaak ook een goed cijfer voor Plan en Check. Dit verband betekent dat Toetsingskader, Plan en Check verwijzen naar eenzelfde consistente wijze van handelen van de corporaties.

Daarnaast is het opvallend dat Naleving van de Governancecode nauwelijks samenhangt met de andere bestanddelen van Governance, maar wel met Functioneren RvC. Hier zijn een aantal overlappende aspecten, maar het belangrijkste is dat een goed en bewust functionerende RvC ook de Governancecode actief naleeft.



Tabel 6-5 Correlaties deelscores Governance methodiek 4.0 en 5.0

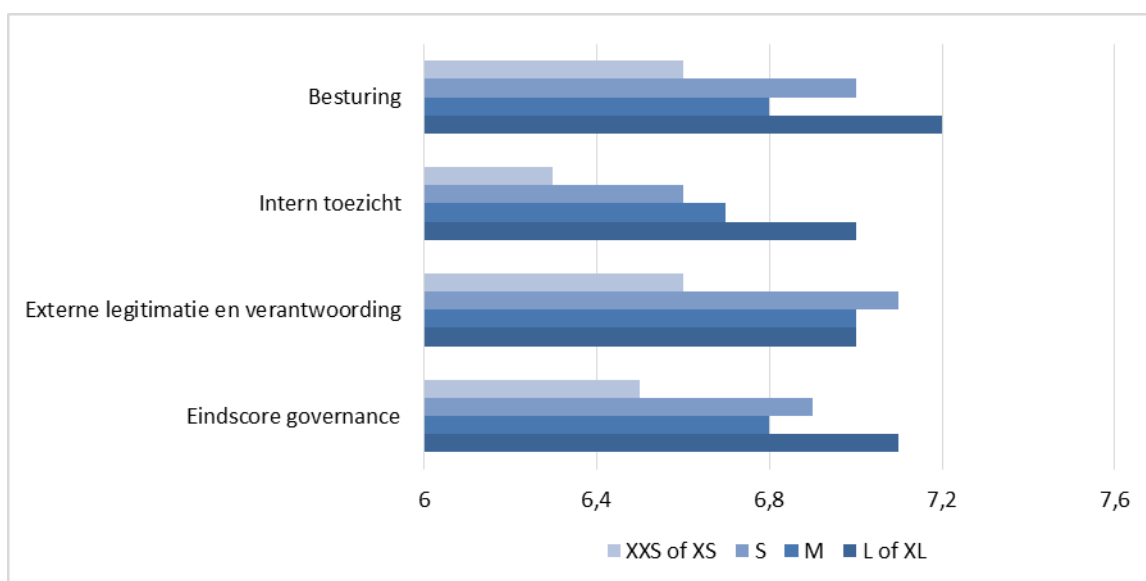
		Plan	Check	Act	Funct. RvC	Toetsingsk.	Gov. Code	Ext. Leg.
Besturing	Plan							
	Check	.713**						
	Act	.608**	.650**					
Intern toezicht	Functioneren RvC	.435**	.434**	.508**				
	Toetsingskader	.607**	.605**	.551**	.591**			
	Governancecode	.242**	.279**	.280**	.607**	.414**		
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie	.436**	.422**	.435**	.422**	.397**	.334**	
	Openbare verantwoording	.485**	.466**	.431**	.408**	.386**	.371**	.507**

Zorgen om kleine corporaties

Tot slot valt op dat op alle onderdelen van Governance de kleinste corporaties (minder dan 2500 verhuureenheden) gemiddeld lager scoren dan grotere corporaties. Figuur 6-17 laat zien dat het verschil tussen de gemiddelde scores van grote en kleine corporaties bij Intern toezicht aanzienlijk is (0,7).

Zoals in Figuur 6-17 is te zien, hebben deze verschillen vooral betrekking op de deelscores Besturing en Intern toezicht (en daarbinnen de naleving van de Governancecode (24 van 76 kleine corporaties heeft een onvoldoende) en Functioneren RvC). Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat bij de kleine corporaties de nodige competenties of resources missen om deze onderdelen voor Governance voldoende aandacht te geven.

Figuur 6-17 Gemiddelde scores Governance naar grootteklasse, methodiek 4.0 en 5.0





6.6 Verbeterpunten uit de recensies

Opvallend is dat veel verbeterpunten in de recensies bij corporaties van iedere omvang gaan over de relatie met belanghouders. Er moet blijvend worden geïnvesteerd in de relatie met hen. Er zou vaker met hen over de toekomst moeten worden gesproken. Er zou vaker samen een visie moeten worden ontwikkeld, waarbij de belanghouders op voorhand betrokken worden en niet slechts geïnformeerd worden, en waarbij hun ideeën worden betrokken in de vertaling van visie en ambities naar bijvoorbeeld een nieuw bedrijfsplan. Daarin zou de RvC dan ook een grotere rol kunnen spelen. Daarbij werd diverse keren aandacht gevraagd voor een volwaardige positie van de huurders in de beleidscyclus.

Vervolgens zou er transparanter teruggekoppeld moeten worden over wat er met de ideeën is gedaan, maar ook over hoe de realisatie van de gezamenlijk geformuleerde beleidsdoelen verloopt, zodat belanghouders weten wat ze van de corporatie kunnen verwachten. Daarvoor kan bij de kleinere corporaties de website beter worden ingezet.

De formulering van de beleidsdoelen kan nog wel aan scherpte winnen. Ze zouden meer 'SMART' moeten zijn, beter aansluiten op externe ontwikkelingen, en bij de kleinere corporaties ook schriftelijk moeten worden vastgelegd en financieel worden doorvertaald. In ieder geval moet het strategisch voorraadbeleid ofwel vastgoedsturing nader worden uitgewerkt en financieel worden doorgerekend.

Verschillende keren wordt aangeraden de beleidscyclus te verbeteren, zodat in ieder geval de realisatie van beleidsdoelen goed gevolgd kan worden. Er mag meer aandacht worden besteed aan prioritering en snellere bijsturing wanneer doelen niet gehaald dreigen te worden, met name bij de kleinere corporaties.

Visitatiecommissies vragen corporaties aandacht te besteden aan diverse aspecten van het functioneren van de RvC: het valt op dat het nogal eens lijkt te ontbreken aan een goede jaarlijkse zelfevaluatie waarbij bovendien niet wordt gerapporteerd wat de RvC met de uitkomsten doet.

De bezetting van de RvC's van de kleinere corporaties voldoet niet in alle gevallen aan de eisen van Governancecode en Woningwet. Denk daarbij aan zittingstermijn, deskundigheden, aantal commissarissen, afwezigheid van een huurderscommissaris en gebreken danwel onduidelijkheid in de rolopvatting. De afbakening van de rolopvatting van de RvC speelt overigens ook bij grotere corporaties.

Visitatiecommissies adviseren, bij de corporaties waar dit nodig is, de Governancecode beter en volledig toe te passen, eventuele afwijkingen expliciet toe te lichten en meer te gebruiken als kader om naar te handelen. Overigens valt in de visitatierapporten op dat diverse corporaties, zelfs als ze op dit punt met een onvoldoende zijn beoordeeld, actief maatregelen treffen om te voldoen aan de eisen van de in 2015 vernieuwde Governancecode (en herziene Woningwet). Voor de toekomst kunnen we hier betere beoordelingen te verwachten.

Het toetsingskader is niet altijd volledig en wordt niet altijd betrokken bij de besluitvorming. Visitatiecommissies vragen aandacht voor het actief en in samenhang toepassen van het toetsingskader.



Veel aandacht is er ook voor de aansluiting van het toetsingskader op de besluiten en het transparant maken van deze relatie: de overwegingen mogen zichtbaarder zijn, zodat belanghebbenden weten waarom er zaken wel of niet wordt opgepakt. Het kader mag bovendien gekoppeld worden aan de toezicht visie.

Tot slot worden sommige corporaties in de visitatie aangespoord om meer slagkracht, lef en moed te tonen en hun vermogen actiever voor de volkshuisvesting in te zetten. Daar staan andere gevallen tegenover waarin de visitatiecommissie de corporatie er juist op wijst dat zij trotser mogen zijn op hun prestaties, meer aandacht mogen hebben voor het imago en meer aan PR kunnen doen. Woningcorporaties doen veel goede dingen en doen die dingen ook goed, en mogen dat best meer uitdragen.



7 Conclusies

De vorige hoofdstukken stonden in het teken van de vier perspectieven (Presteren naar Opgaven en Ambities, Presteren volgens Belanghebbenden, Presteren naar Vermogen en Governance) van de visitatiemethodiek. Wat zijn de onderlinge verbanden en wat is het overall beeld? In deze update zijn de resultaten van 149 recente visitaties toegevoegd aan de RIGO-analyse van 2016 waardoor er in totaal 430 visitaties zijn geanalyseerd. Dit hoofdstuk zet de resultaten nog eens op een rij. Daarvoor kijken we eerst naar de belangrijkste uitkomsten van de verschillende perspectieven en vervolgens naar het verband tussen de eindcijfers van deze perspectieven.

7.1 Update bevestigt het positieve beeld

Het algemene beeld dat naar voren komt uit de eindcijfers van de perspectieven over het functioneren van corporaties is positief. Ook deze update bevestigt op hoofdlijnen het beeld dat uit de eerdere RIGO-analyse komt. De corporaties scoren gemiddeld ruim voldoende waar het gaat om de prestaties in relatie tot de lokale opgaven. Ook de stakeholders zijn in het algemeen tevreden, al zijn er op onderdelen wel degelijk nuances. Op het gebied van Governance en Presteren naar Vermogen hebben corporaties in de afgelopen jaren duidelijk verbeteringen doorgevoerd, maar ook hier zijn er uitschieters naar boven en naar beneden.

De visitatiecommissies waarderen het Presteren naar Opgaven van corporaties met een gemiddelde score van 7,2. Dat betekent dat de prestaties van de corporaties overeenkomen met de lokale opgaven en prestatieafspraken. Het gemiddelde van dit prestatieveld is iets gestegen ten opzichte van de visitaties vóór 2014, maar is in de afgelopen jaren stabiel gebleven, zo blijkt ook uit de update. Op alle subonderdelen zien we hetzelfde patroon.

Ook de gemiddelde score voor Presteren volgens Belanghebbenden ligt op een 7,2. Stakeholders blijken doorgaans tevreden te zijn over de prestaties van de corporaties. Opvallend is wel dat de huurders op alle onderdelen de laagste gemiddelde beoordeling geven. Zij lijken minder tevreden dan gemeenten en overige belanghebbenden. Het grootste verschil (0,5 punt) in de scores zien we terug in de scores voor het subonderdeel Huisvesting van primaire doelgroep. Gemeenten geven de relatief laagste beoordelingen voor de (des-)investeringen in vastgoed. Opvallend is dat kleinere corporaties in het algemeen beter beoordeeld worden door hun belanghebbenden dan de grote corporaties, met name wat betreft de relatie en communicatie en de invloed die belanghebbenden uit kunnen oefenen op het beleid.

Over het algemeen geldt dat corporaties ruim voldoende scores op het onderdeel Presteren naar Vermogen. Gemiddeld over de jaren is de eindscore voor dit perspectief verbeterd van een 6,6 tot een 6,9, hetgeen een grotere verbetering is dan op het eerste gezicht lijkt omdat de norm verzaamd is. Het is afwachten of deze opgaande lijn zich voortzet, want in de scores van het afgelopen jaar zien we dat op ieder onderdeel van Presteren naar Vermogen de gemiddelde score met 0,1 punt is afgenomen. Dit kan ook te maken hebben met de samenstelling van de groep recent gevisiteerde corporaties, waarin relatief veel kleinere corporaties zitten. In het algemeen blijkt uit de cijfers dat hoe groter de corporatie, des te beter deze beoordeeld wordt op met name het gebied van de vermogensinzet.

Ook de Governance van corporaties is de laatste jaren behoorlijk verbeterd naar het oordeel van de visitatiecommissies. Dat geldt in de eerste plaats voor de interne besturing, waarbij zeker progressie zichtbaar is. Het geldt ook voor de samenstelling en rolopvatting van de RvC, waaraan corporaties dui-



delijk meer aandacht geven, en de externe legitimatie. Het afgelopen jaar zijn de scores voor met name intern toezicht (in het bijzonder voor naleving Governancecode) gemiddeld lager dan in het jaar daarvoor; waarschijnlijk ligt de oorzaak bij de zeer kleine corporaties, die in de visitaties van het afgelopen jaar relatief sterk vertegenwoordigd waren.

7.2 Samenhang tussen eindcijfers

In de vorige hoofdstukken hebben we verschillende verbanden gevonden voor de onderdelen van de vier hoofdperspectieven. Het is nu dan ook interessant om te bekijken hoe de eindcijfers van de perspectieven met elkaar samenhangen.

In Tabel 7-1 staan de correlaties tussen de eindscores van de vier perspectieven voor de corporaties die gevisiteerd zijn met methodiek 5.0. Tussen alle perspectieven is sprake van een significante en positieve samenhang. Dat wil zeggen dat corporaties die op het ene perspectief hoog scoren over het algemeen ook hoog scoren op de andere perspectieven.

Tabel 7-1 Correlatiematrix eindcijfers, methodiek 5.0

	PnO & A	PvB	PnV
Presteren naar Opgaven en Ambities			
Presteren volgens Belanghebbenden	.413**		
Presteren naar Vermogen	.471**	.287**	
Governance	.574**	.340**	.631**

Tabel 7-1 toont aan dat de samenhang tussen Governance en Presteren naar Vermogen het sterkst is. Dat betekent dat corporaties met een hoge score op Governance, doorgaans ook een hoge score op Presteren naar Vermogen behalen. Corporaties blijken steeds beter in staat hun beleids- en investeringsafwegingen expliciet maken én te verbinden aan financiële randvoorwaarden enerzijds en maatschappelijke opgaven anderzijds. Dit verband werd ook gesignaleerd in de RIGO-analyse, maar de update laat een nog sterkere correlatie zien.

De samenhang tussen Governance en Presteren naar Opgaven en Ambities is eveneens relatief groot. Ook hier laat de update een nog sterker verband zien. Corporaties die hoog scoren op Governance, scoren vaak ook hoog op Presteren naar Opgaven en Ambities (in Tabel 7-1). Dat sterke, positieve verband is vooral toe te schrijven aan de samenhang tussen de onderdelen van Besturing en de Ambities. Corporaties die hun interne beleidsvoering op orde hebben zijn vaak goed in staat ambities en opgaven (mede) te formuleren en te realiseren. Ook gelet op de cijfers van Presteren naar Opgaven en Ambities lijken corporaties beter in staat om realistische opgaven en ambities te formuleren (intern en extern).

Er blijkt voorts nog geen sterk verband tussen Presteren volgens Belanghebbenden enerzijds en Presteren naar Vermogen en Governance anderzijds. Dat zou in de toekomst kunnen veranderen als corporaties huurders, gemeenten en overige belanghebbenden nog beter betrekken bij hun beleid en de afwegingen en keuzes rond de inzet van het maatschappelijk vermogen. Visitatiecommissies adviseren de corporaties dan ook om meer aandacht te besteden aan de relatie met de huurders (die zich in de visitaties het meest kritisch tonen), maar natuurlijk ook met de andere stakeholders, en meer te communiceren over de verwachtingen, de dilemma's en ook over de uitkomsten van het beleid en de uiteindelijke besluitvorming.



Geraadpleegde bronnen

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- RIGO, 2016, **Corporaties in beeld. Analyse visitaties woningcorporaties**, Amsterdam: RIGO Research en Advies bv (auteurs: W. Bakker, S. Kromhout en S. Zeelenberg; eindrapport, februari 2016).
Het rapport kan worden gedownload vanaf de website van SVWN, onder tabblad 'Documenten':
Zie ook www.visitaties.nl/data/media/files/Rigo_Eindrapport_Corporaties_in_beeld_-_analyse_visitaties.pdf
- Visitatierapporten woningcorporaties 2011 t/m 2016, gebaseerd op de Methodiek Maatschappelijke visitatie woningcorporaties, versies 4.0 en 5.0. Deze rapporten zijn te vinden op de website van SVWN: www.visitaties.nl/visitatierapporten.

De cijfermatige oordelen uit de visitatierapporten zijn ook toegankelijk en vergelijkbaar via www.visitaties.nl/visitaties-vergeleken.



Dit is een rapport van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Utrecht, mei 2017



Postbus 4077
3502 HB UTRECHT
Weg der Verenigde Naties 1
3527 KT UTRECHT

030 – 72 10 780
info@visitaties.nl • www.visitaties.nl