

Corporaties in beeld – update 2020

Analyse visitatie woningcorporaties 2011-2019



Dit is een rapport van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Het betreft de 3^e 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, oktober 2020



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

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



Inhoud

1	Managementsamenvatting	4
2	Visitatiemethodiek in een notendop	11
3	Inleiding	14
4	Presteren naar Opgaven en Ambities	17
5	Presteren volgens Belanghebbenden	28
6	Presteren naar Vermogen	44
7	Governance	52
8	Conclusies	73
	Geraadpleegde bronnen	75



1 Managementsamenvatting

Het functioneren van woningcorporaties is de afgelopen jaren verbeterd, zo blijkt uit de analyse van 646 maatschappelijke visitaties die sinds 2011 zijn uitgevoerd. De prestaties van de meeste corporaties sluiten goed aan bij de lokale opgaven. De stakeholders zijn over het algemeen steeds meer tevreden over het presteren van en hun relatie met de corporatie, al zijn de huurders kritischer dan de gemeenten en overige stakeholders. Ook de invloed die de belanghebbenden op het beleid van de corporatie wordt steeds hoger gewaardeerd.

Veel corporaties hebben de interne besturing aanzienlijk verbeterd. Ook is er afgelopen jaren meer aandacht geweest voor het functioneren van de Raad van Commissarissen, zowel binnen de wettelijke kaders als binnen de maatschappelijk rol die de raad vervult. Daarnaast zijn ook externe legitimatie en de 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 derde update van een eerder door RIGO Research en Advies uitgevoerd onderzoek (2016). Deze management samenvatting geeft de belangrijkste inzichten weer.

De conclusies

Positieve trend

Het algemene beeld dat naar voren komt uit de eindcijfers van de 4 perspectieven over het functioneren van corporaties is positief. Deze update bevestigt niet alleen het beeld dat uit de eerdere analyses komt, het laat zien dat de corporaties zich op de meeste onderdelen blijven ontwikkelen en verbeteren. 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.

Opvallend is dat kleinere corporaties op alle onderdelen beter beoordeeld worden 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. 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.

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.



Deze derde SVWN-update, die nu alle visitaties met methodiek 5.0 omvat, bevestigt het eerdere beeld van enig verschil in scores tussen de groep van met methodiek 4.0 en met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties. Op alle prestatievelen, maar met name als het gaat om het investeren in vastgoed, blijken de prestaties uit de meer recente, op basis van methodiek 5.0 uitgevoerde visitaties gemiddeld op een iets hoger niveau te liggen dan in de visitaties uit de periode daarvoor. Ook zijn er onder de recent gevisiteerde corporaties meer corporaties die een 8 of hoger scoren. Deze corporaties hebben duidelijk meer gepresteerd dan wat als opgave was afgesproken. 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, of een combinatie daarvan.

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).

Met de invoering van methodiek 6.0 begin 2019 zijn de uniforme prestatievelen niet meer gehanteerd en wordt per corporatie beoordeeld op basis van de thema's van de lokale prestatieafspraken. Daardoor is een gedetailleerde vergelijking op de verschillende onderdelen niet meer mogelijk.

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 op dit vlak hebben gegeven. Dit beeld is sinds het oorspronkelijke rapport ongewijzigd gebleven. De meest genoemde verbeterpunten zijn nog steeds het meer 'SMART' maken van de prestatieafspraken dan wel in overleg met de stakeholders duidelijker opgaven te formuleren op bepaalde prestatievelen en deze ook te evalueren.

De verbeterpunten op het onderdeel Ambities hebben vooral betrekking op het achterblijven van de ambities bij de opgaven in het werkgebied. Bijvoorbeeld op het gebied van energie en duurzaamheid, maar ook op gebieden als wachtlijsten, leegstand en huurachterstanden. Overige verbeterpunten hebben voornamelijk betrekking op de formulering van de ambities en doelen. De ambities en doelen dienen meer 'SMART' gemaakt 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 gemeenten, huurders en andere belanghebbenden. Belanghebbenden geven rapportcijfers voor de door de corporatie 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 en de SVWN-update uit 2019 is 0,2 punt. De groep gevisiteerde corporaties in deze update scoort zowel met methodiek 5.0 als met methodiek 6.0 gemiddeld een 7,4.

Opvallend is dat de huurders in het algemeen op alle onderdelen de laagste gemiddelde beoordelingen geven. Zij lijken minder tevreden dan gemeenten en andere stakeholders. Het grootste verschil (0,4 punt) in de scores zien we terug in de cijfers voor het subonderdeel Huisvesting van primaire doelgroep (i.c. beschikbaarheid en betaalbaarheid).

Op het onderdeel Invloed op beleid is een duidelijke ontwikkeling zichtbaar na de invoering van de herziene woningwet. De meest recent gevisiteerde corporaties scoren beduidend hoger dan de eerder gevisiteerde corporaties. Meer corporaties scoren een 7 of hoger en tegelijkertijd neemt het aantal onvoldoendes af. De huurdersorganisaties waarderen het als zij als volwaardige partij aan tafel zitten en gedurende het jaar regelmatig betrokken worden bij de ontwikkeling en de evaluatie van het beleid van de corporatie. Zeker als blijkt dat de corporatie de inbreng vanuit de huurdersorganisatie ook echt betreft in haar besluitvorming. Bij de corporaties met een lagere score hebben de huurdersorganisaties het gevoel dat ze geen echte gesprekspartner zijn en dat hun adviezen niet serieus worden genomen. Regelmatig wordt daarbij nog genoemd dat overlegbijeenkomsten slechts 'voor de vorm' zijn, nadat de daadwerkelijke besluiten al zijn genomen.

Uit de update van de analyse blijkt dat kleinere corporaties op alle onderdelen betere beoordelingen van de 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, en de eerdere updates, 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. Veelgenoemde verbeterpunten voor de corporaties die minder goed scoren hebben betrekking op een te zakelijke of afstandelijke wijze van communiceren, het (te) laat geven van informatie en een reactieve houding in de communicatie of een te lange reactietijd.

Als er verbeterpunten worden genoemd over de invloed op het beleid, dan heeft dit voornamelijk te



maken met de wijze en het moment waarop belanghebbenden worden betrokken bij de totstandkoming, de te maken afwegingen en de evaluatie 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

Vermogensinzet goed beoordeeld

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. Onder methodiek 4.0 en 5.0 gaf de commissie een oordeel op de onderdelen financiële continuïteit, de doelmatigheid en de vermogensinzet. Het gemiddelde eindcijfer op dit perspectief is een 6,9.

Met de invoering van methodiek 6.0 worden de corporaties alleen nog beoordeeld op de vermogensinzet. Als we inzoomen op dit onderdeel dan is er een stijgende lijn zichtbaar. Waar de corporaties die zijn gevisiteerd met methodiek 4.0 nog met een 6,6 werden beoordeeld is dat onder methodiek 5.0 gestegen naar een 7,0. De corporaties die gevisiteerd zijn met methodiek 6.0 worden zelfs beoordeeld met een 7,3.

Dat is een grotere verbetering dan uit de cijfers kan worden afgeleid omdat de norm op dit onderdeel verzaamd is. Uit de update-analyse blijkt dat grotere corporaties over het algemeen beter worden beoordeeld 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. Over het geheel genomen is er wel een verbetering zichtbaar. Corporaties zijn de afgelopen jaren doelmatiger geworden. 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 de 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.

Voor meer informatie over Presteren naar Vermogen verwijzen we naar Hoofdstuk 5.

Governance

RvC's bewust van maatschappelijke rol

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 7,0.

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. Deze update met de laatste 153 5.0 visitaties laat zien dat de eerder opgemerkte positieve ontwikkeling op het gebied van governance zich ook de afgelopen twee jaar heeft doorgezet.

Met de invoering van methodiek 6.0 zijn alle door de Aw getoetste onderwerpen geschrapt en is het accent verlegd naar de besturing en governance van het maatschappelijk presteren. Binnen het intern toezicht richt de aandacht van de visitatiecommissie zich uitsluitend op de beoordeling van de maatschappelijke rol van de RvC. Met een gemiddelde beoordeling van 7,2 laten de RvC's zien dat ze zich bewust zijn van de maatschappelijke rol die ze in het lokale netwerk vervullen.

Voor de corporaties die zijn gevisiteerd met methodiek 4.0 en 5.0 geldt 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, 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

De kleinste corporaties laten net als in de analyse uit 2019 een duidelijke verbetering zien. Meerdere kleine corporaties tonen aan dat er ook met een beperkte schaalgrootte op een goed niveau gepresteerd kan worden. Het is vanwege het geringe aantal gevisiteerde zeer kleine corporaties echter te vroeg om te zeggen dat er sprake is van een inhaalslag. Nog steeds 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). 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 dichterbij de huurders staan en door belanghebbenden beter worden beoordeeld dan de grote corporaties, zo blijkt uit de update-analyse.

Verbeterpunten Governance

Als er verbeterpunten zijn ten aanzien van de interne besturing dan hebben die hoofdzakelijk te maken met de formulering van de beleidsdoelen. 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 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.

Tot slot worden sommige corporaties aangespoord om de externe legitimatie te structureren. 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.

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 downloaden op de website van SVWN: <https://visitaties.nl/visitatierapporten>. De site biedt 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.



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/methodiek.

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 al onderdeel van de Governancecode Woningcorporaties en gold dus voor de bij Aedes en VTW aangesloten woningcorporaties.

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 Van 4.0 naar 5.0 doorontwikkeld naar 6.0

De visitatiemethodiek is de afgelopen jaren geactualiseerd. Dit onderzoek heeft betrekking op visitaties volgens methodiek 6.0 (vanaf januari 2019), methodiek 5.0 (sinds april 2014) én methodiek 4.0 (gebruikt in de periode 2011-2014). De methodieken wijken op een aantal punten van elkaar af. De voor dit onderzoek meest relevante verschillen zijn:

- **Het object van beoordeling.** Er zijn onderdelen 'verplaatst' en meetpunten toegevoegd. Met de invoering van methodiek 6.0 zijn er een aantal doublures met Aw en WSW geschrapt, voornamelijk op de perspectieven presteren naar vermogen en governance.



- 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 alle methodieken beschikbaar. Waar mogelijk en beschikbaar maken we gebruik van de scores van de methodiek 4.0, 5.0 en 6.0.

Met de komst van methodiek 6.0 is een belangrijke stap gezet in de koers waarin visitatie zich primair richt op maatschappelijke waarde in de lokale context en geen overlap meer heeft met wat Aw en WSW al doen. Daarbij wil de nieuwe methodiek meer inspireren tot een goed, kritisch-constructief gesprek met de corporatie over de maatschappelijke prestaties en keuzes in verleden, heden en toekomst. Belangrijk doel is ook dat de hoeveelheid werk vermindert door meer gebruik te maken van bestaande documenten en aan te sluiten bij lokale cycli.

2.4 Vier jaar terugkijken

De visitaties bestrijken de periode van vier jaar voorafgaand aan het moment van visiteren. Visitatierapporten uit 2019 kunnen soms dus teruggaan tot 2015 of zelfs 2014. Het is raadzaam dit bij de interpretatie van de cijfers in het achterhoofd te houden; de tijden zijn immers veranderd.



Figuur 2-1 Scorekaart methodiek 6.0

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal				Gem. cijfer.	Weging	Eindcijfer per perspectief
	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Etc.			
Presteren naar Opgaven en Ambities							
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken						75%	
Ambities in relatie tot de opgaven						25%	
Presteren volgens belanghebbenden							
Prestaties						50%	
Relatie en communicatie						25%	
Invloed op beleid						25%	
Presteren naar Vermogen							
Vermogensinzet						100%	
Governance van maatschappelijk presteren							
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming					33%	
	Prestatiesturing						
Maatschappelijke rol RvC						33%	
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie					33%	
	Openbare verantwoording						



3 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.

3.1 Aanleiding update: nieuwe methodiek en alle 5.0 visitaties afgerond.

RIGO Research en Advies heeft in 2016 een rapport uitgebracht met daarin de resultaten van onderzoek naar de maatschappelijke visitaties van woningcorporaties.¹ 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 de analyse nogmaals uit te voeren en te actualiseren in 2017 en 2019. Deze update in 2020 heeft twee redenen: er is een nieuwe methodiek 6.0 ingevoerd (begin 2019) waarmee inmiddels al 63 visitaties zijn afgerond in dat jaar. Daarnaast zijn alle visitaties met methodiek 5.0 opgeleverd en kan een compleet beeld van deze groep worden gegeven.

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.

3.2 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 63 visitaties die zijn uitgevoerd met de per 1-1-2019 ingevoerde methodiek 6.0, 389 visitaties die zijn uitgevoerd aan de hand van methodiek 5.0 in de periode 2015-2019 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 oorspronkelijke analyse, de updates uit 2017, 2019 én deze analyse en om de juiste gegevens met elkaar te kunnen vergelijken hebben we de scores uit methodiek 5.0 opgedeeld in twee subgroepen:

- 5a: omvat 236 visitaties. Het betreft de 87 visitaties uit het oorspronkelijke onderzoek van 2016 door RIGO Research en Advies, aangevuld met de 149 rapporten die in de actualisatie van 2017 door SVWN zijn meegenomen. Dit betreft dus de jaren 2014-2016
- 5b: omvat de scores uit alle 153 visitaties waarvan de rapporten in de periode 2017 en 2019 gereed zijn gekomen.

¹ 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



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, voor 5.0 als geheel en methodiek 6.0.

De scores van methodiek 4.0, 5.0 en 6.0 zijn niet bij alle perspectieven en deelscores vergelijkbaar elkaar. We gebruiken alleen de scores die direct met elkaar te vergelijken zijn.

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 totaal 298 corporaties (stand van zaken 1-1-2020). Het onderzoek omvat 646 visitaties: vrijwel alle corporaties zijn meerdere keren gevisiteerd. Meestal met verschillende methodieken. Een kleinere groep is twee keer gevisiteerd op basis van methodiek 5.0.

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 646 gevisiteerde corporaties die deel uitmaken van dit onderzoek.

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

Grootteklassen	Methodiek 4.0		Methodiek 5.0		5.0a		5.0b		Methodiek 6.0	
XXS (<1.000)	48	25%	51	14%	35	15%	19	12%	4	6%
XS (1.000-2.500)	44	23%	75	21%	48	20%	33	22%	15	23%
S (2.500-5000)	34	18%	70	20%	48	20%	30	20%	11	17%
M (5.000-10.000)	38	19%	73	21%	53	23%	34	22%	21	32%
L (10.000-25.000)	22	11%	63	18%	35	15%	30	20%	9	14%
XL (>25.000)	8	4%	21	6%	17	7%	7	5%	5	8%
Totaal	194	100%	389	100%	236	100%	153	100%	63	100%

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 uit 2016 tot en met 2019 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 analyse van deze verbeterpunten uit de visitaties over het afgelopen jaar geeft een kwalitatief beeld van wat in de corporatiesector aandacht behoef. 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 de kwantitatieve en kwalitatieve analyses worden gezamenlijk gepresenteerd.?

3.3 Leeswijzer²

Voor de lezer die niet of minder bekend is met de visitatiemethodiek is in **hoofdstuk 1** 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 dit het meeste vergelijkingsmateriaal biedt. Daarnaast wordt er aandacht gegeven aan de eerste uitkomsten van visitaties met methodiek 6.0, zodat hier in de toekomst op voortgebouwd kan worden. 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.

² 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.



4 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 aan de hand van de gemaakt prestatieafspraken. In methodiek 5.0 en methodiek 4.0 werd dit gedaan op basis van zes gedefinieerde prestatievelden (zie figuur 3.2) die voor alle corporaties gelijk waren. In methodiek 6.0 gebeurt dat op basis van de thema's die in de betreffende lokale prestatieafspraken zijn opgenomen. Omdat de prestatieafspraken per corporatie verschillen en anders zijn ingedeeld is een vergelijking op basis van de subonderdelen van dit perspectief voor methodiek 6.0 niet mogelijk.

In het tweede onderdeel (vanaf 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?

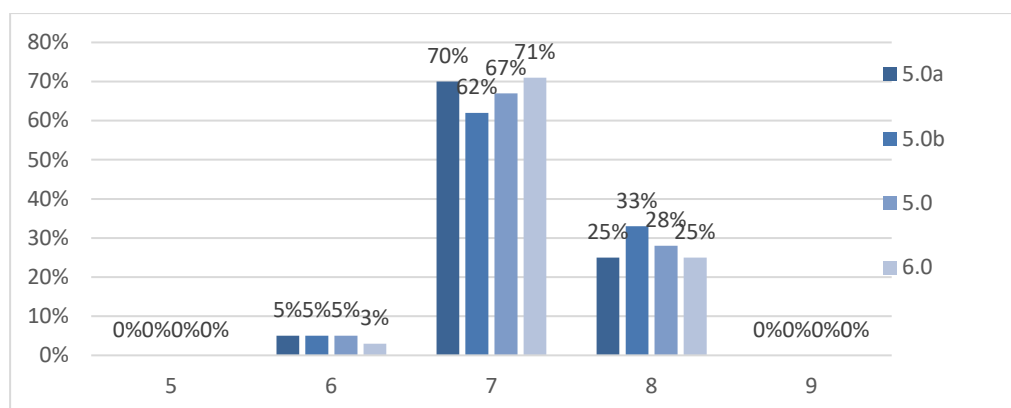
4.1 Eindscore Presteren naar Opgaven en Ambities

Op het perspectief Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt de gemiddelde eindscore van de eerste 63 corporaties die gevisiteerd zijn met methodiek 6.0 een 7,2. Dit is in lijn met de scores van de voorgaande methodieken zoals te zien in Tabel 3-1.³ Figuur 3-1 toont de spreiding van de eindscores van deze corporaties. Alle 452 corporaties scoren een voldoende als eindcijfer. Het laagste cijfer is een 5,5. 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

Eindscore PnO&A	5.0a	5.0b	5.0	6.0
Aantal	236	153	389	63
Gemiddelde	7,2	7,2	7,2	7,2
Standaarddeviatie	0,4	0,5	0,4	0,4

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



³ Bij methodiek 4.0 werden de eindcijfers voor Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities niet gecombineerd.



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

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).

4.2 Presteren naar Opgaven

Uitgangspunt voor Presteren naar Opgaven zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze worden beoordeeld in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert. 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 werd in methodiek 4.0 en 5.0 gekeken naar de zes prestatievelen, genoemd in Figuur 3-2, die in de paragrafen 3.2.1 t/m 3.2.7 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 prestatievel.

Voor methodiek 6.0 zijn er geen cijfers beschikbaar voor de subonderdelen 3.2.1 t/m 3.2.7. Met de invoering van methodiek 6.0 worden de prestaties van de corporaties door de visitatiecommissie en de belanghebbenden beoordeeld aan de hand van de thema's zoals die in de gemaakte prestatieafspraken zijn opgenomen. Doordat de prestatieafspraken van de corporaties niet dezelfde indeling hebben is het niet langer mogelijk om de verschillende subonderdelen met elkaar te vergelijken.

Figuur 3-2 De zes prestatievelen van Presteren naar Opgaven (methodiek 4.0 en 5.0)

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	Cijfer	Benaming
1	Zeer slecht	6	Voldoende
2	Slecht	7	Ruim voldoende
3	Zeer onvoldoende	8	Goed
4	Ruim onvoldoende	9	Zeer goed
5	Onvoldoende	10	Uitmuntend

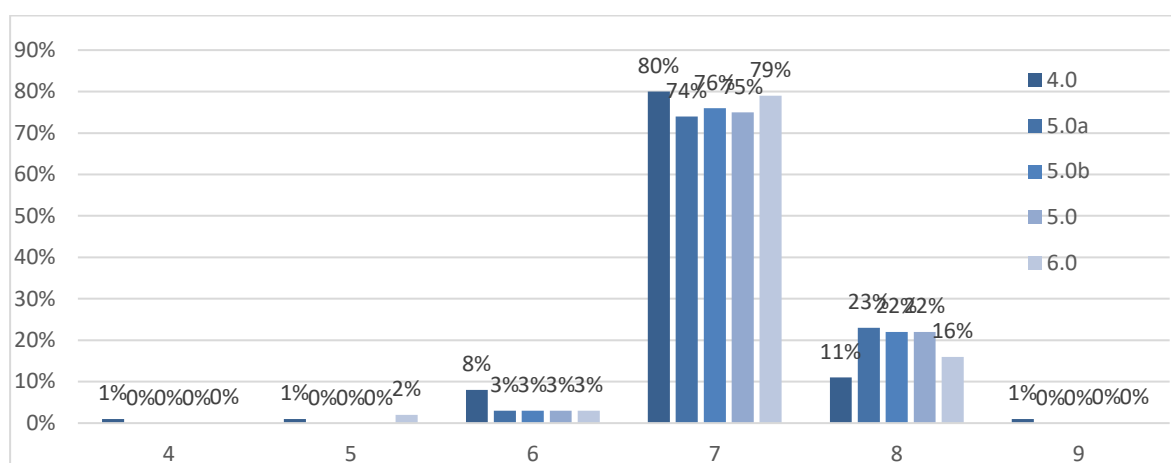


De gevisiteerde corporaties worden door alle methodieken heen met cijfer hoger dan een 7 beoordeeld. De verschillen tussen de methodieken zijn echter te klein om hier een conclusie aan te verbinden (zie Tabel 3-2). In 2019 is er voor het eerst na de invoering van methodiek 5.0 een onvoldoende gegeven op dit onderdeel. Op de verschillende subonderdelen zijn meer onvoldoendes te zien, maar die worden gecompenseerd door de overige prestaties. Voor het gros van de corporaties oordeelt de commissie dat de geleverde prestaties gelijk zijn aan de afgesproken opgaven; ze scoren een 7.

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

PnO totaal	4.0	5.0a	5.0b	5.0	6.0
Aantal	188	236	153	389	63
Gemiddelde	7,0	7,2	7,2	7,2	7,1
Standaarddeviatie	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4

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



Hieronder worden de verschillende onderdelen van presteren naar opgaven besproken, alleen voor methodiek en 5.0 omdat deze onderverdeling niet in methodiek 6.0 is opgenomen).

4.2.1 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.

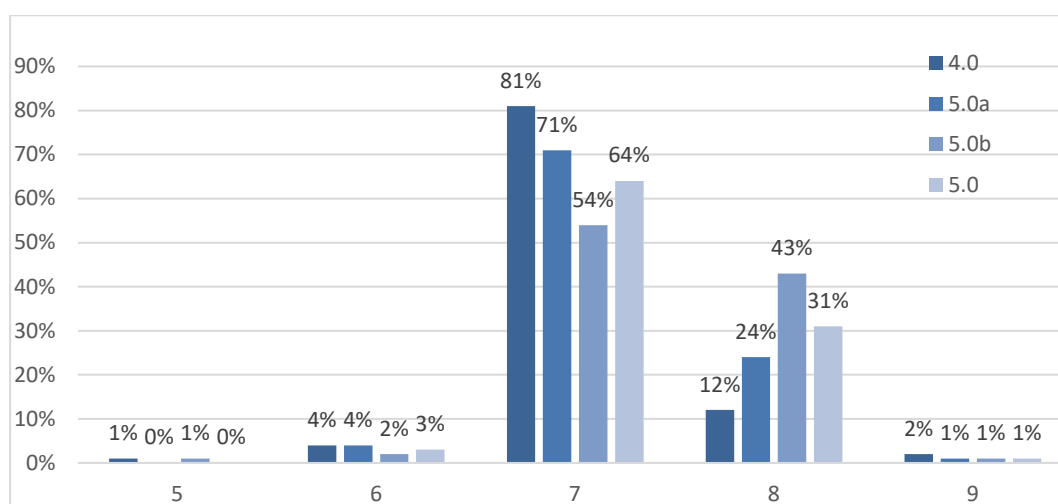
In Tabel 3-2.1 is te zien dat de prestaties van de corporaties, gevisiteerd met methodiek 5.0, gemiddeld met een 7,2 worden beoordeeld. Figuur 3-5 laat daarnaast zien dat vrijwel alle prestaties met een 6 of hoger zijn beoordeeld. Verreweg de meeste corporaties worden voor hun prestaties op het gebied van de huisvesting van de primaire doelgroep beoordeeld met een 7. Dat betekent bijvoorbeeld dat de omvang van de sociale woningvoorraad 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	185	236	153	389
Gemiddelde	7,1	7,2	7,3	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 de stijgende lijn in het percentage corporaties dat een 8 of hoger scoort. Deze trend was al ingezet door de eerste corporaties die met methodiek 5.0 zijn gevisiteerd. De update met de 153 corporaties (groep 5b) laat zien dat deze lijn in 2018 en 2019 wordt doorgetrokken. Per saldo zijn er 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.

4.2.2 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.

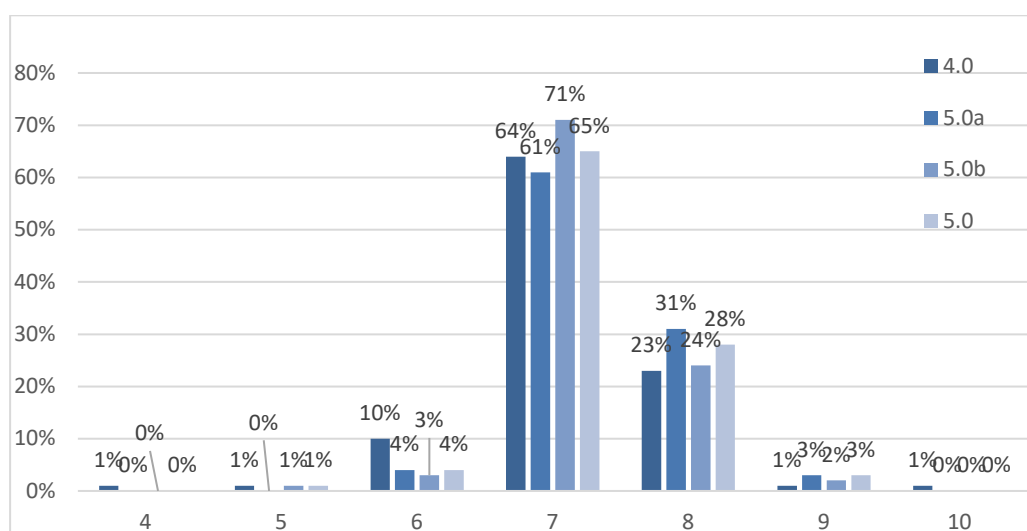
In Figuur 3-6 is te zien dat zowel op basis van methodiek 4.0 als methodiek 5.0, slechts 1% van de woningcorporaties op dit prestatieveld een cijfer lager dan een 6 krijgt. Uit Tabel 3-2.2 blijkt dat het gemiddelde van de met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties op 7,3 ligt en daarmee is gestegen ten opzichte van het gemiddelde van de corporaties gevisiteerd met methodiek 4.0. De update met 153 recente visitaties laat een daling van 0,1 punt zien ten opzichte van de voorgaande groep corporaties die met methodiek 5.0 is gevisiteerd.



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

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	184	234	153	385
Gemiddelde	7,1	7,3	7,2	7,3
Standaarddeviatie	0,7	0,6	0,6	0,6

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



4.2.3 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.

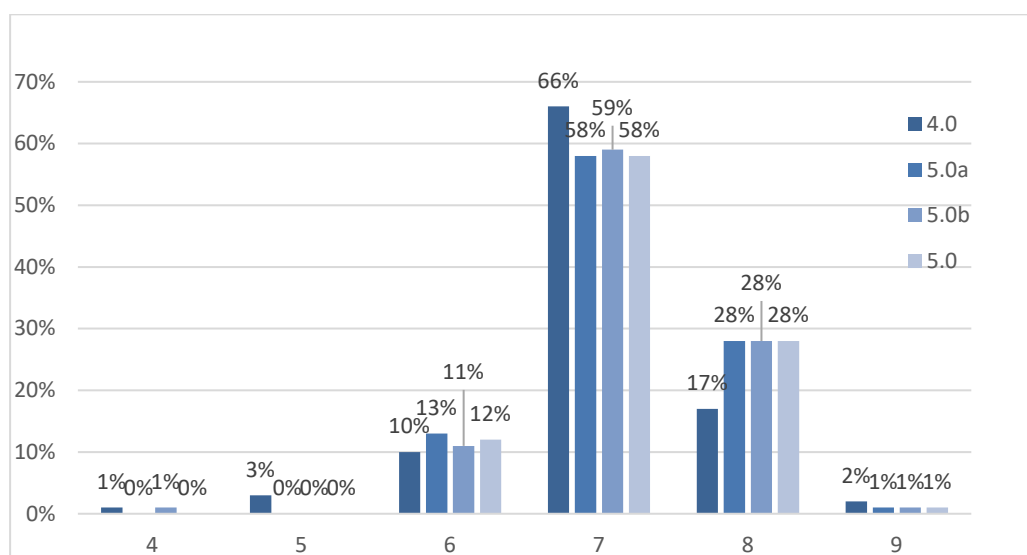
De 389 met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties worden gemiddeld met een 7,2 beoordeeld. Een stijging ten opzichte van methodiek 4.0. Het overgrote deel van de corporaties presteert gelijk aan de opgaven en krijgt een 7. Dat is ook terug te zien in het gemiddelde (Tabel 3-2.3). Dat betekent dat bijvoorbeeld 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 153 meest recent gevisiteerde corporaties (7,2) laat wederom een lichte stijging zien ten opzichte van de eerder gevisiteerde corporaties.

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

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	184	236	153	389
Gemiddelde	7,0	7,1	7,2	7,2
Standaarddeviatie	0,7	0,6	0,7	0,6



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



4.2.4 (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 (prestatie)afspraken gemaakt, zoals ook de cijfers van de update met groep 5.0b bevestigen.

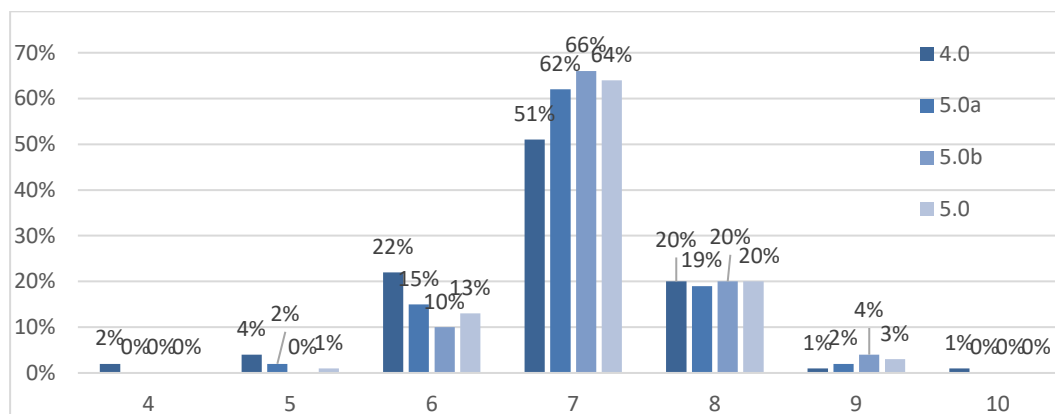
Tabel 3-2.4 *Visitatiescores op (des-)investeren in vastgoed, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	184	234	153	385
Gemiddelde	6,8	7,0	7,2	7,1
Standaarddeviatie	0,9	0,7	0,6	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



4.2.5 Kwaliteit van wijken en buurten

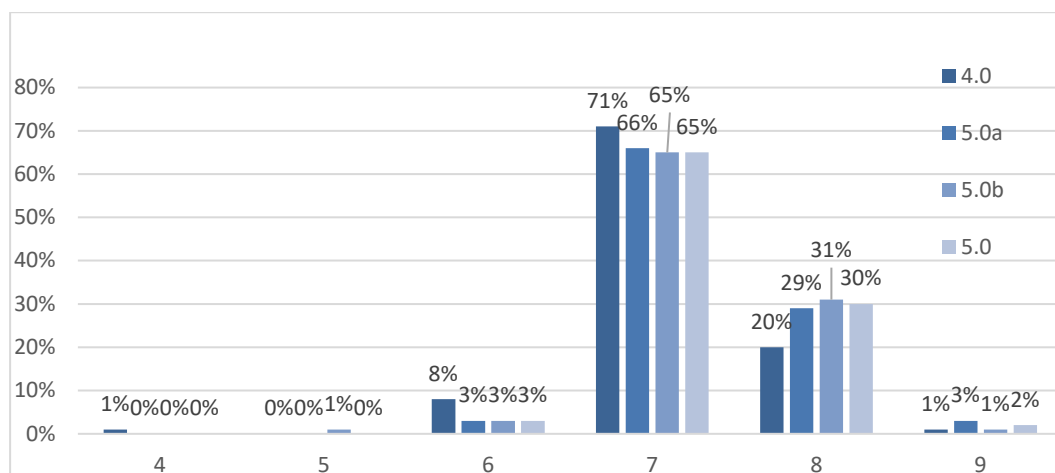
Bij het vijfde prestatievelde, Kwaliteit van wijken en buurten, worden de prestaties op het gebied van de leefbaarheid, het wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast beoordeeld.

Tabel 3-2.5 en Figuur 3-9 laten de scores zien. Het gemiddelde bedraagt een 7,3. 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 (met methodiek 5.0) 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	184	235	153	387
Gemiddelde	7,1	7,3	7,3	7,3
Standaarddeviatie	0,6	0,6	0,5	0,5

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





4.2.6 Ontwikkeling en samenhang deelscores

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

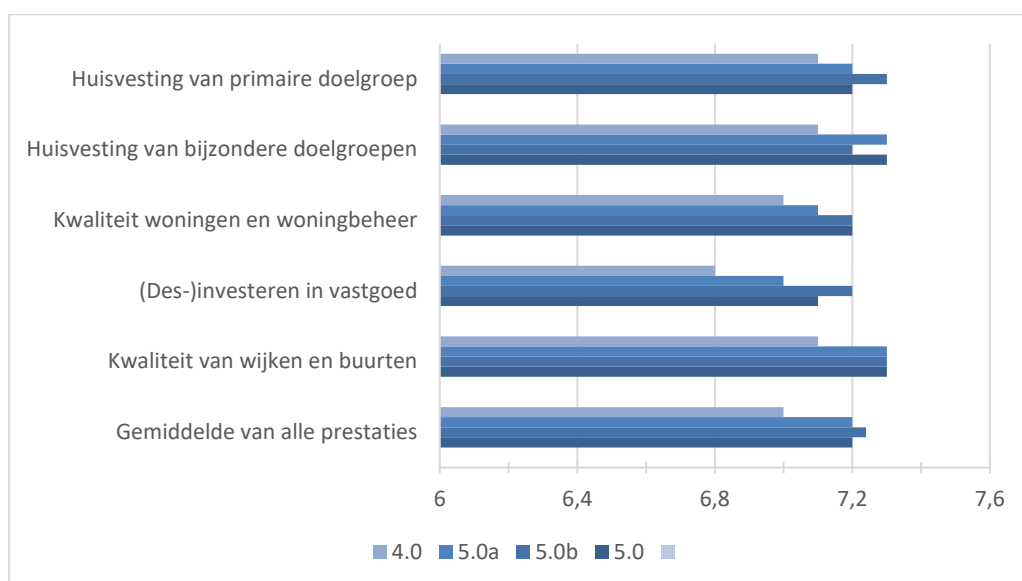
Ontwikkeling van deelscores

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 153 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, of een combinatie daarvan.

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 deelscore⁴

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 iets sterker dan in de voorgaande metingen, maar nog niet hoog genoeg om te stellen dat een hoge score op het ene prestatieveld automatisch een hoge score op een ander prestatieveld betekent. Corporaties kunnen dus verschillend presteren op elk van de vijf of zes prestatievelden.

⁴ Voor het berekenen van de samenhang tussen de onderdelen is voor heel het rapport de correlatiecoëfficiënt Pearson's r gebruikt.



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	.180				
PnO3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	.274	.220			
PnO4 (Des-)Investeren in vastgoed	.301	.289	.332		
PnO5 Kwaliteit van wijken en buurten	.205	.290	.270	.201	
PnO6 Overige of andere prestaties	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

** p < .01 (tweezijdig)⁵

4.3 Ambities

Het tweede onderdeel van het eindperspectief Presteren naar Opgaven en Ambities is de beoordeling van de Ambities. In methodiek 5.0 en 6.0 geldt hiervoor als uitgangspunt de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd, bijvoorbeeld in het ondernemings- of meerjarenbeleidsplan. Beoordeeld wordt in hoeverre de ambities aansluiten op de opgaven of hier beargumenteed 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 gevisiteerd met methodiek 6.0 scoren gemiddeld een 7,4 op dit onderdeel. Er is vanaf de invoering van methodiek 5.0 een stijgende lijn zichtbaar in de scores, zoals te zien in Tabel 3-3. Dit geeft ook aan dat de ambities niet alleen meer overeenstemmen met de aard en inhoud van de opgaven in het werkgebied maar ook steeds beter onderbouwd, realistischer en actueel zijn.

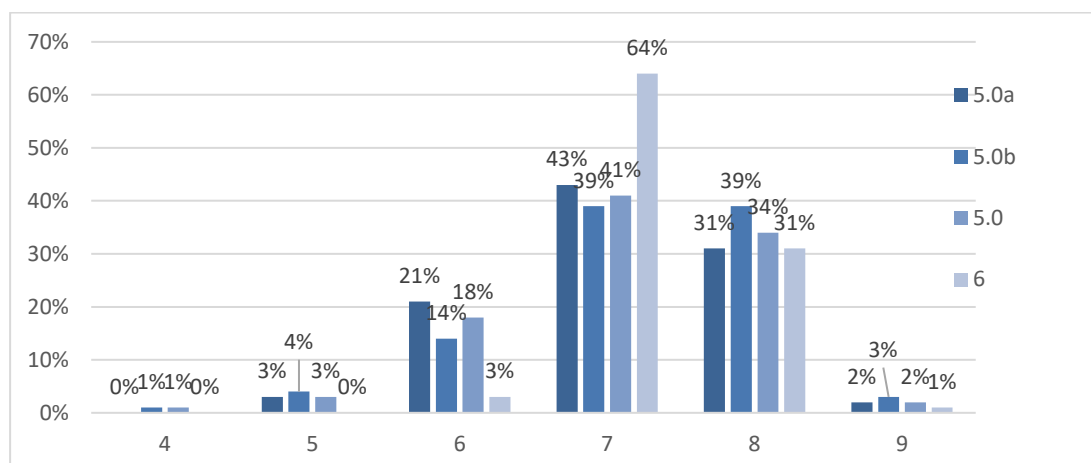
Tabel 3.3 Visitatiescores op Ambities, gemiddelden en spreiding

Ambities	4.0	5.0a	5.0b	5.0	6.0
Aantal	n.v.t.	236	153	389	63
Gemiddelde	n.v.t.	7,1	7,2	7,1	7,4
Standaarddeviatie	n.v.t.	0,8	0,9	0,9	0,7

⁵ 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.



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

Van alle met methodiek 5.0 en 6.0 gevisiteerde corporaties hebben 15 corporaties een beoordeling lager dan een 6. Deze corporaties zijn allen met methodiek 5.0 gevisiteerd. Ten opzichte van de voorgaande update uit 2019 is er 1 onvoldoende bijgekomen. De belangrijkste redenen voor onvoldoendes zijn dat er ambities ontbreken voor belangrijke opgaven of dat de ambities daar onvoldoende op aansluiten, dat de ambities te globaal 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.

4.4 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 prestatieveld.⁶ De prestaties van de corporaties zijn dus goed in overeenstemming met de opgaven. De ontwikkeling van de cijfers laat zien dat de corporaties in de loop der tijd beter zijn gaan scoren.

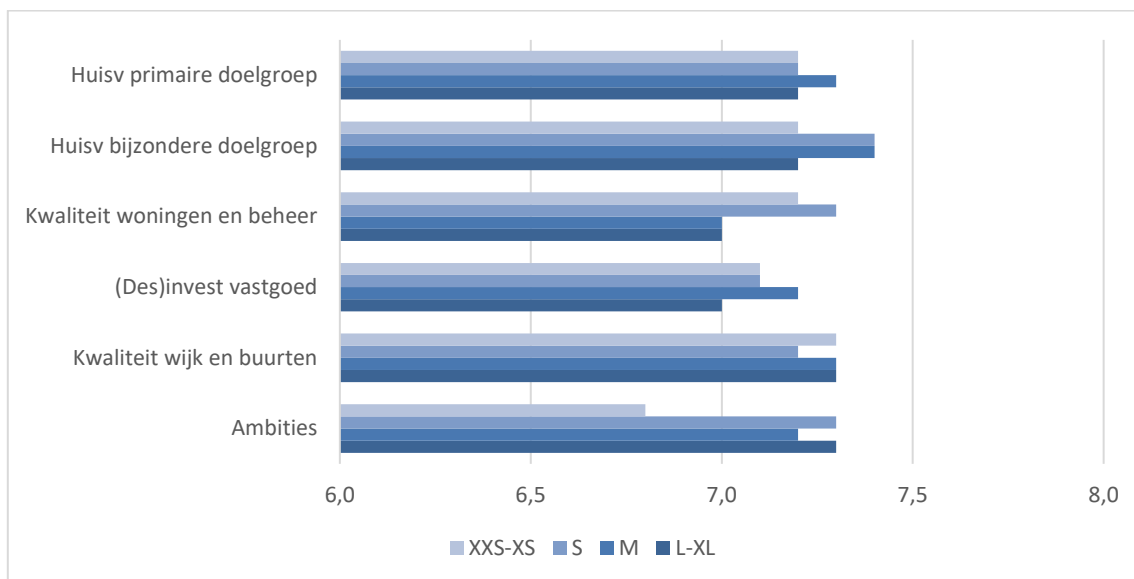
Bij prestaties geen verschillen naar grootteklasse, bij ambities wel

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).

⁶ 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.



Figuur 3-13 Gemiddelde deelscores Presteren naar Opgaven & Ambities naar grootteklasse, methode 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.

4.5 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.



5 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 zorg -en welzijnsinstellingen, universiteiten) verstaan. De inbreng van belanghebbenden gebeurt via afzonderlijke interviews met gemeenten en met huurders, soms aangevuld met groeps gesprekken 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.

5.1 Eindscore Presteren volgens belanghebbenden

Op het perspectief Presteren volgens belanghebbenden laten de eerste visitaties met methodiek 6.0 dezelfde scores zien als de laatste corporaties die zijn gevisiteerd met methodiek 5.0 (5.0b), een 7,4 gemiddeld. Figuur 4-1 toont de spreiding van de eindscores op dit perspectief. Slechts 5 van de 452 corporaties krijgen een beoordeling lager dan een 6. Deze 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.

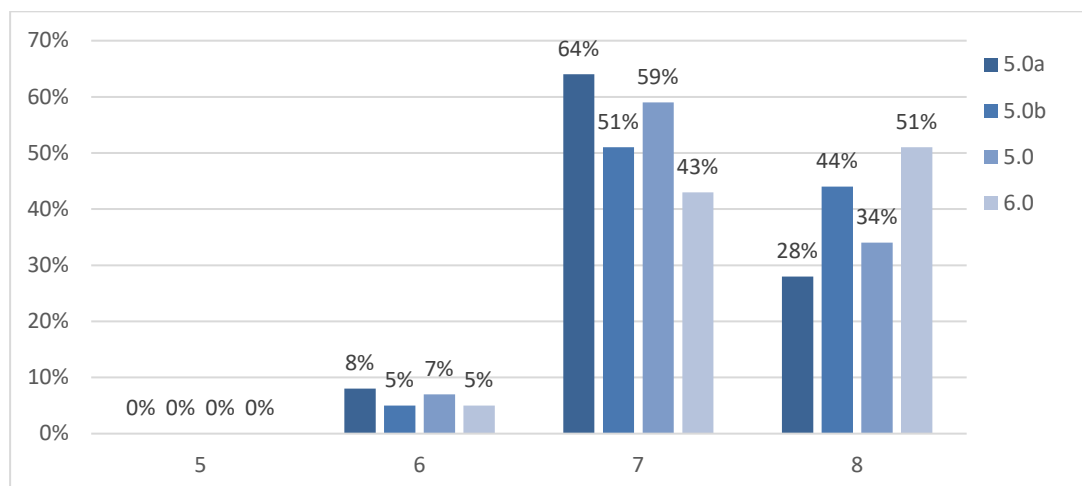
Het komt regelmatig voor dat er te weinig aandacht wordt besteed aan het relatiebeheer met stakeholders, terwijl de behoefte aan communicatie, zeker bij huurders, hoog is. De aangegeven knelpunten door huurders worden door de corporatie niet altijd serieus genomen. Een intensievere samenwerking met de 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	6.0
Aantal		236	153	389	63
Gemiddelde		7,2	7,4	7,3	7,4
Standaarddeviatie		0,5	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 7,6 scores, en grote corporaties (L en XL; meer dan 10.000 woningen), een gemiddelde van 6,9, zijn deze cijfers nu 7,3 respectievelijk 7,1. De grotere corporaties zijn beter gaan presteren in de ogen van de belanghebbenden en de kleine slechter.

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.

5.2 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).

Voor methodiek 6.0 zijn er geen cijfers beschikbaar voor de subonderdelen 4.2.1 t/m 4.2.7. Met de invoering van methodiek 6.0 worden de prestaties van de corporaties door de belanghebbenden beoordeeld aan de hand van de thema's van de gemaakte prestatieafspraken. Doordat de prestatieafspraken van de verschillende corporaties niet dezelfde indeling hebben is het niet langer mogelijk om de verschillende subonderdelen met elkaar te vergelijken.

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. Het gemiddelde eindcijfer voor de prestaties (7,3) 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 prestatievelden, de prestaties van de corporaties gemiddeld iets 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. De spreiding onder huurders is ook groter. Ze geven de hoogste én de laagste scores.



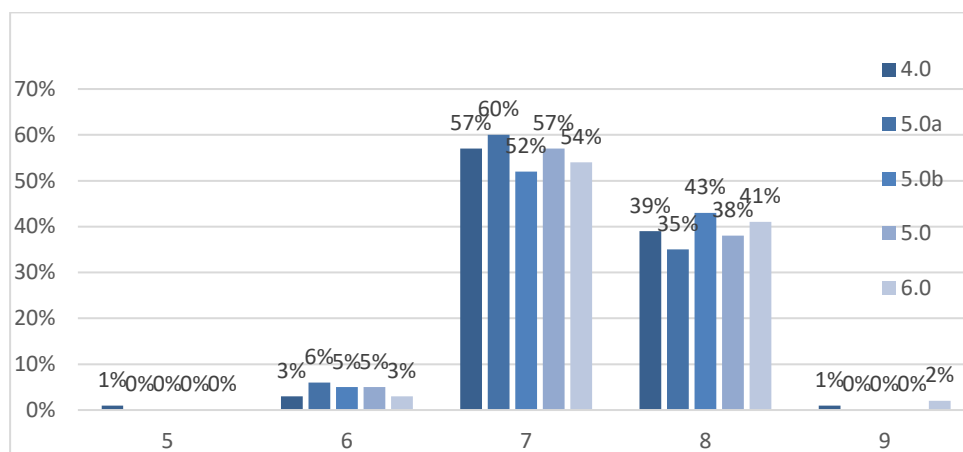
Tabel 4-2 *Visitatiescores op Prestaties, gemiddelden per methodiek*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0	6.0
Aantal	194	236	153	389	63
Gemiddelde	7,3	7,2	7,3	7,3	7,3
Standaarddeviatie	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4

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

	Huurders	Gemeenten	Overige	Totaal
Gemiddelde	7,2	7,3	7,5	7,3

Figuur 4-2 *Visitatiescores op Prestaties, spreiding per methodiek*



5.2.1 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.

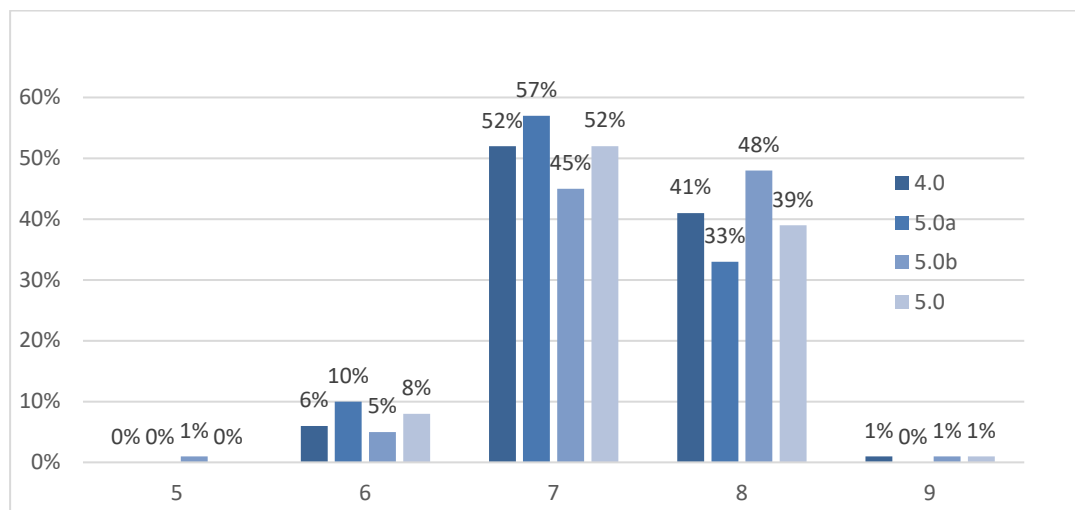
Belanghebbenden zijn tevreden met de prestaties op het gebied van huisvesting primaire doelgroep.

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	182	236	147	383
Gemiddelde	7,3	7,2	7,4	7,2
Standaarddeviatie	0,5	0,5	0,6	0,7



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	424	414	375
Gemiddelde	7,1	7,5	7,5
Standaarddeviatie	0,8	0,6	0,6
Minimum	2,3	5,0	5,0
Maximum	9,0	9,0	10,0

De lagere scores: kritische beoordeling van huurders

Met methodiek 5.0 worden 7 van de 389 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).

5.2.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

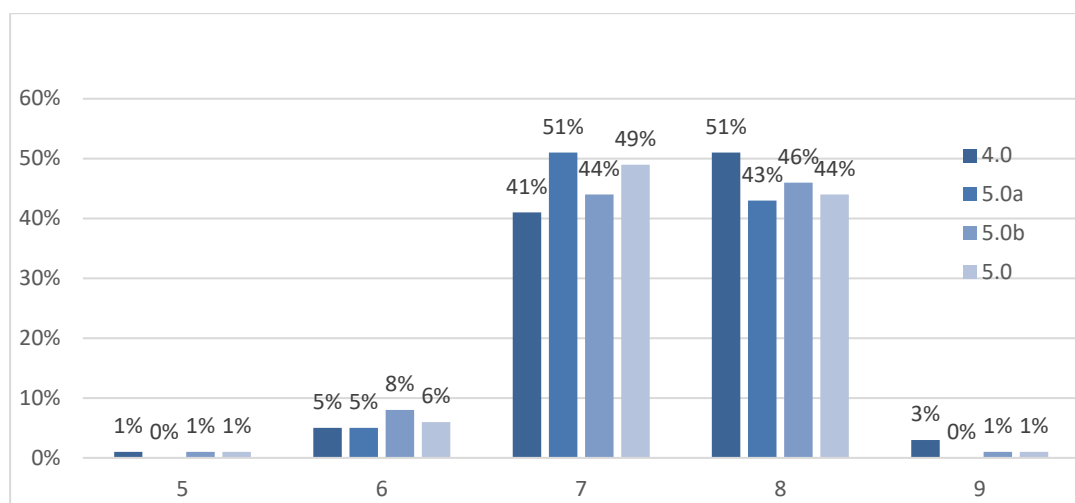
Op het prestatieveld Huisvesting van bijzondere doelgroepen (Wonen en zorg) scoren vrijwel alle 389 gevisiteerde corporaties (methodiek 5.0) een eindcijfer van een 7 of een 8. Over het algemeen zijn de belanghebbenden op dit punt tevreden met de geleverde prestaties, zo blijkt uit Figuur 4-4. Belanghebbenden zijn iets 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. Voor de gemeenten en de overige belanghebbenden is deze score gelijk.



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	180	234	145	379
Gemiddelde	7,4	7,3	7,3	7,3
Standaarddeviatie	0,6	0,5	0,6	0,6

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	405	415	400
Gemiddelde	7,3	7,5	7,5
Standaarddeviatie	0,9	0,7	0,7
Minimum	4	5,0	5,3
Maximum	9,2	10,0	9,3

5.2.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer

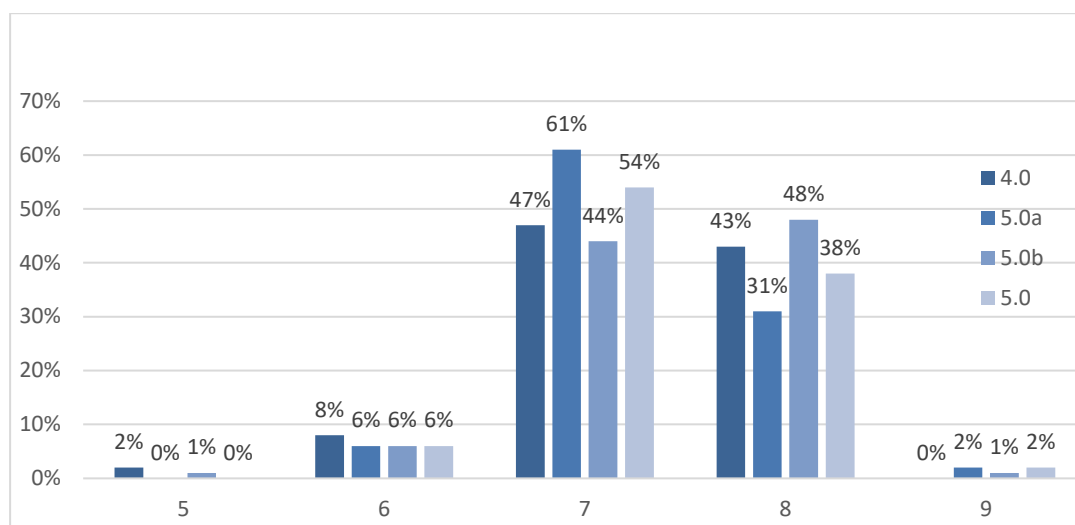
Op het derde prestatieveld (Kwaliteit van woningen en woningbeheer) scoort het merendeel van de op basis van methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties een 7 of een 8 (Figuur 4-5). Bovendien is geen van de 383 gevisiteerde corporaties met een cijfer lager dan een 6 beoordeeld. Tabel 4-2.6 laat dan ook ruim 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	182	236	147	383
Gemiddelde	7,3	7,3	7,4	7,3
Standaarddeviatie	0,6	0,5	0,6	0,6

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	423	413	395
Gemiddelde	7,2	7,3	7,5
Standaarddeviatie	0,9	0,7	0,5
Minimum	4	5,0	4,4
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).

5.2.4 (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 7,2 als gemiddelde eindcijfer voortkomt (zie Tabel 4-2.8). Het gemiddelde beeld verschilt nauwelijks voor de corporaties met methodiek 4.0 of 5.0, zo blijkt uit de update-analyse. Toch scoren 14 van de 389 gevisiteerde corporaties met methodiek 5.0 lager dan een 6. Opvallend is dat naast de huurders, ook de gemeenten op dit prestatieveld hele lage cijfers geven

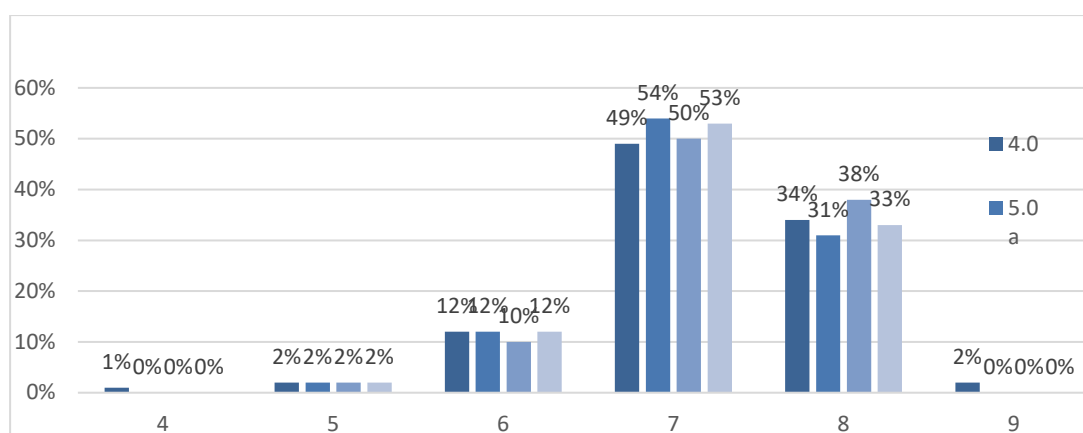


(tot zelfs een 2 en een 3,5) maar ook zeer hoge cijfers. Per saldo zijn, zo blijkt uit de gemiddelde scores in Tabel 4-2.9, de verschillende groepen stakeholders tevreden over de prestaties op het gebied van bouwen, renoveren en slopen van vastgoed.

Tabel 4-2.8 *Visitatiescores door belanghebbenden voor (Des-)investeren in vastgoed*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	180	235	146	381
Gemiddelde	7,1	7,0	7,2	7,2
Standaarddeviatie	0,7	0,7	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	419	418	386
Gemiddelde	7,1	7,2	7,3
Standaarddeviatie	1,0	0,9	0,7
Minimum	3,5	2,0	4,7
Maximum	9,5	9,3	9,5

Opvallend is dat bij dit onderdeel niet alleen de beoordelingen van de huurders maar ook die van de gemeenten erg uiteenlopen. Dit heeft in vooral te maken met hoe men de nieuwbouwprestaties van de corporaties beoordeeld.

5.2.5 Kwaliteit van wijken en buurten

Op het vijfde prestatieveld, Kwaliteit van wijken en buurten, scoren slechts 5 van de 389 gevisiteerde corporaties gemiddeld lager dan een 6. Daarvan is de laagste score een 5,0 en het gemiddelde is een 7,3 (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 lager dan een 6 toegerekend. Over het algemeen vinden de belanghebbenden dat de gevisiteerde corporaties zich ruim

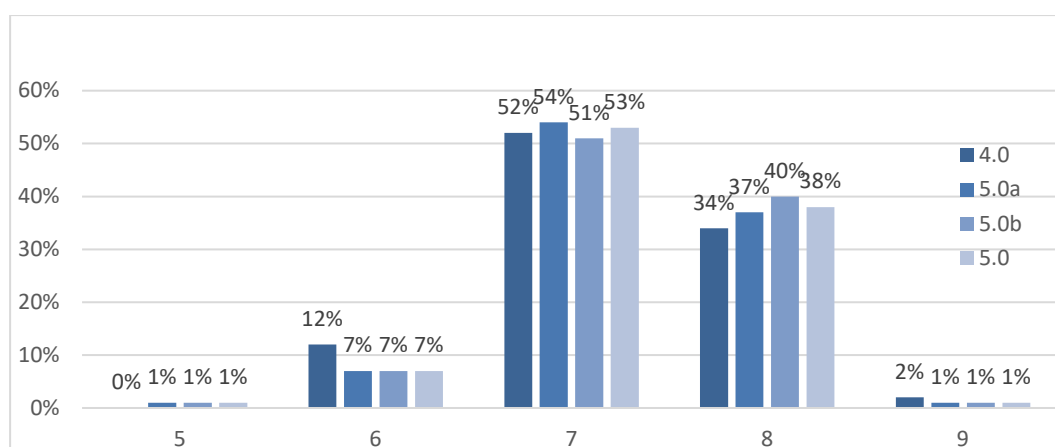


voldoende inspanssen op het gebied van leefbaarheid, wijk en buurtbeheer en de aanpak van overlast (Tabel 4-2.11).

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	182	235	147	382
Gemiddelde	7,2	7,2	7,3	7,3
Standaarddeviatie	0,6	0,6	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	421	414	395
Gemiddelde	7,2	7,3	7,4
Standaarddeviatie	0,9	0,8	0,7
Minimum	2,3	4,0	5,0
Maximum	10,0	10,0	9,3

Ook voor dit onderdeel is de spreiding van scores van de huurders aanzienlijk, met als negatieve uitschieter een 2,3.

5.2.6 Ontwikkeling deelscores

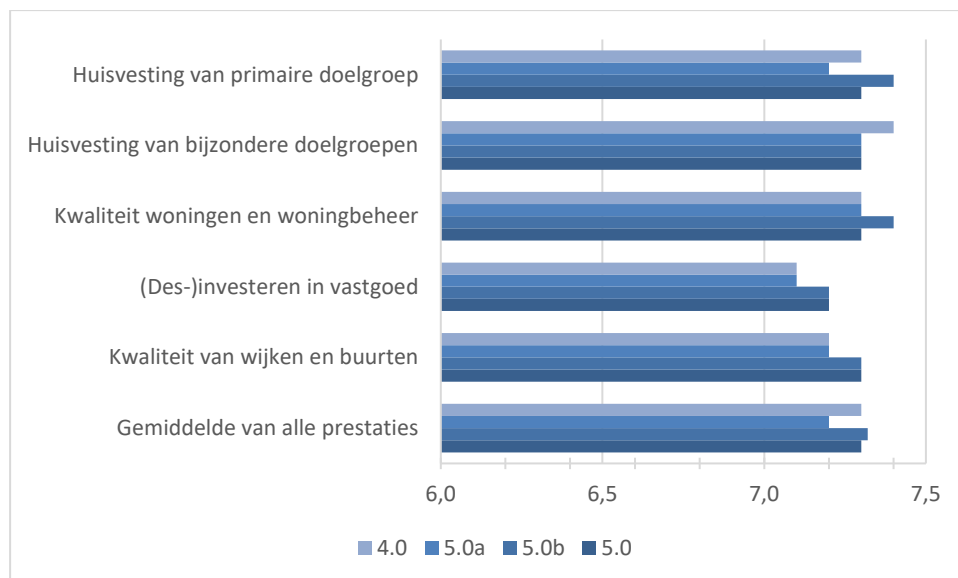
Beoordelingen beperkt veranderd

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 me-



thodiek 4.0 en 5.0. De update met 153 recente visitaties (5.0b) laat zien dat de corporaties op de onderdelen huisvesting van primaire doelgroep, (des-)investeren vastgoed, kwaliteit van wijken en buurten en kwaliteit van woningen en woningbeheer beter hebben gescoord dan corporaties in eerdere visitaties. Dit uit zich ook in een iets hoger gemiddelde van alle prestaties.

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



De gemiddelde score van belanghebbenden voor alle prestaties samen is vrijwel gelijk aan de gemiddelde score van de visitatiecommissies in Presteren naar Opgaven. Toch zijn bij de individuele prestatievelden wel duidelijk verschillen te zien in de beoordelingen. De gemiddelde cijfers van alle prestaties volgens de belanghebbenden liggen rond 7,3. Net als bij de scores van de visitatiecommissie kregen de gevisitieerde 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, de kwaliteit van woningen en woningbeheer en de kwaliteit van de wijken en buurten.

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 (update 2019) 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	.531				
PvB3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	.525	.419			
PvB4 (Des-)Investeren in vastgoed	.551	.544	.603		



PvB5 Kwaliteit van wijken en buurten	.466	.507	.574	.529
--------------------------------------	------	------	------	------

In Tabel 4-2.15 tot en met 4-2.17 zijn dezelfde correlaties weergegeven voor de afzonderlijke stakeholders. 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. Als huurders niet tevreden zijn over de omvang van de sociale woningvoorraad, de woningtoewijzingen of de slaagkansen en wachttijden (PvB1) danwel de kwaliteit van de woning (onderhoud en dienstverlening) dan klinkt dat ook door in de andere cijfers.

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	.564				
PvB3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	.575	.506			
PvB4 (Des-)Investeren in vastgoed	.538	.478	.543		
PvB5 Kwaliteit van wijken en buurten	.464	.427	.545	.414	

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	.470				
PvB3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	.336	.352			
PvB4 (Des-)Investeren in vastgoed	.433	.427	.449		
PvB5 Kwaliteit van wijken en buurten	.319	.397	.445	.428	

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

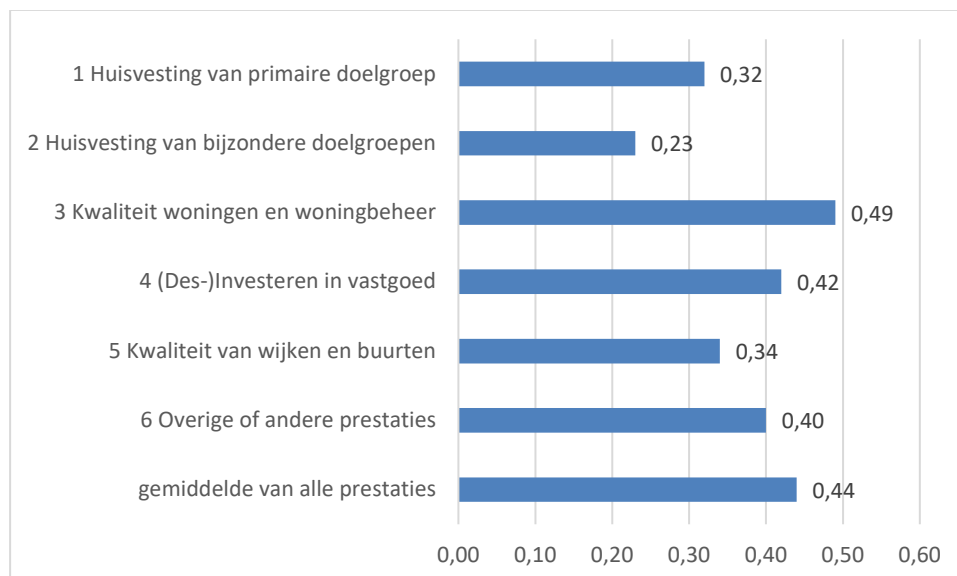
	PvB1	PvB2	PvB3	PvB4	PvB5
PvB1 Huisvesting van primaire doelgroep					
PvB2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	.430				
PvB3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	.322	.431			
PvB4 (Des-)Investeren in vastgoed	.424	.486	.468		
PvB5 Kwaliteit van wijken en buurten	.394	.412	.443	.473	

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)



5.3 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 in methodiek 5.0 en 6.0 beoordeeld.

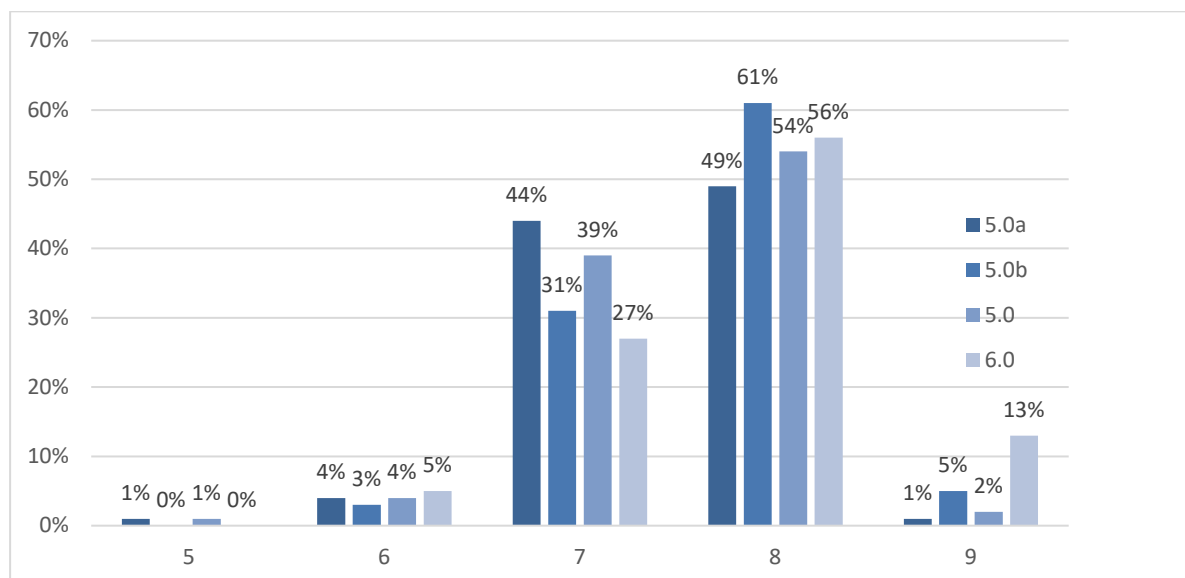
In Figuur 4-11 is te zien dat het gros van de belanghebbenden tevreden is over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie. In de eerste visitaties met methodiek 6.0 in 2019 worden de corporaties met een 7,7 beoordeeld en scoort maar liefst 69% van de corporaties een 8 of hoger. Een stijging van 13% ten opzichte van geheel methodiek 5.0. Wellicht dat bij de recent gevisiteerden corporaties ook de toenemende aandacht voor de relatie en communicatie met alle belanghebbenden een rol speelt: netwerken worden immers in toenemende mate belangrijk voor corporaties.

Tabel 4-3 Visitatiescores op Relatie en communicatie

	4.0	5.0a	5.0b	5.0	6.0
Aantal	n.v.t.	236	153	389	63
Gemiddelde	n.v.t.	7,4	7,5	7,5	7,7
Standaarddeviatie	n.v.t.	0,6	0,6	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	435	430	415
Gemiddelde	7,5	7,6	7,7
Standaarddeviatie	1,09	0,7	0,6
Minimum	2,5	5,0	4,7
Maximum	10,0	9,0	9,0

Tabel 4-3.1 laat zien dat de huurders de laagste beoordelingen hebben toegekend. De spreiding is bij deze groep belanghebbenden erg groot: huurders geven steeds meer expliciet hun eigen mening. Daarnaast blijkt dat zowel de cijfers binnen een belanghebbendengroep als tussen de groepen belanghebbenden behoorlijk uiteenlopen. 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 zowel door de huurders als door de overige belanghebbenden met een 8 beoordeeld.

5.4 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 alleen gemeten met methodiek 5.0 en 6.0.

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. De meest recent gevisiteerde corporaties scoren hoger dan de eerder gevisiteerde corporaties. Maar liefst 93% van de met methodiek 6.0 gevisiteerde corporaties scoort een 7 of hoger. Dit beeld is ongeveer gelijk voor de laatste groep corporaties die met methodiek 5.0 is gevisiteerd (5.0b, 90%). Hier is waarschijnlijk de invloed van de herziene Woningwet zichtbaar. De wet, die sinds 1 juli 2015 van kracht is, heeft onder meer

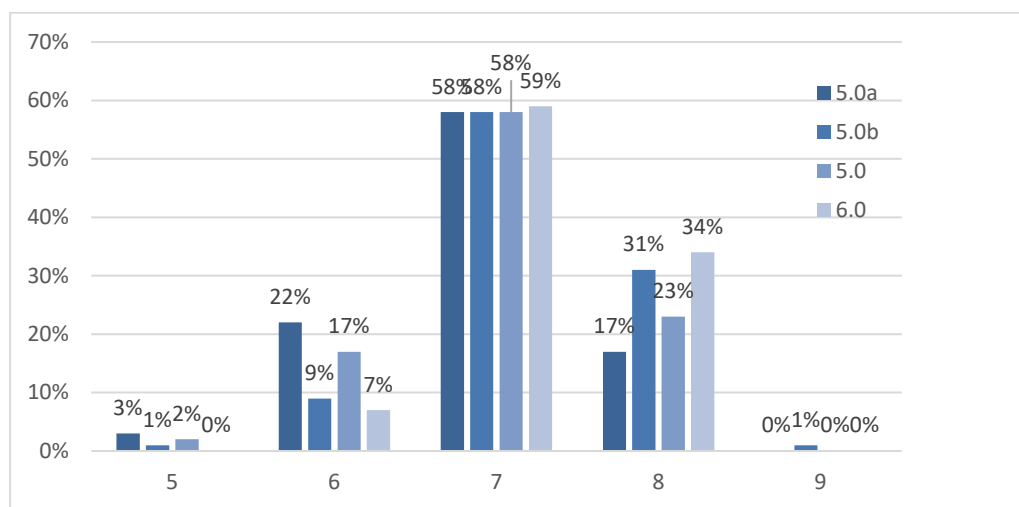


tot doel om de zeggenschap van huurders over de werkzaamheden van de woningcorporatie te vergroten. De positie van huurders is daarom op een aantal punten versterkt.

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

	4.0	5.0a	5.0b	5.0	6.0
Aantal	n.v.t.	236	150	386	63
Gemiddelde	n.v.t.	6,9	7,2	7,0	7,3
Standaarddeviatie	n.v.t.	0,7	0,6	0,7	0,5

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	434	423	405
Gemiddelde	7,1	7,2	7,2
Standaarddeviatie	1,0	0,8	0,6
Minimum	2,5	3,5	4,5
Maximum	10,0	9,0	9,0

5.5 Opvallende zaken

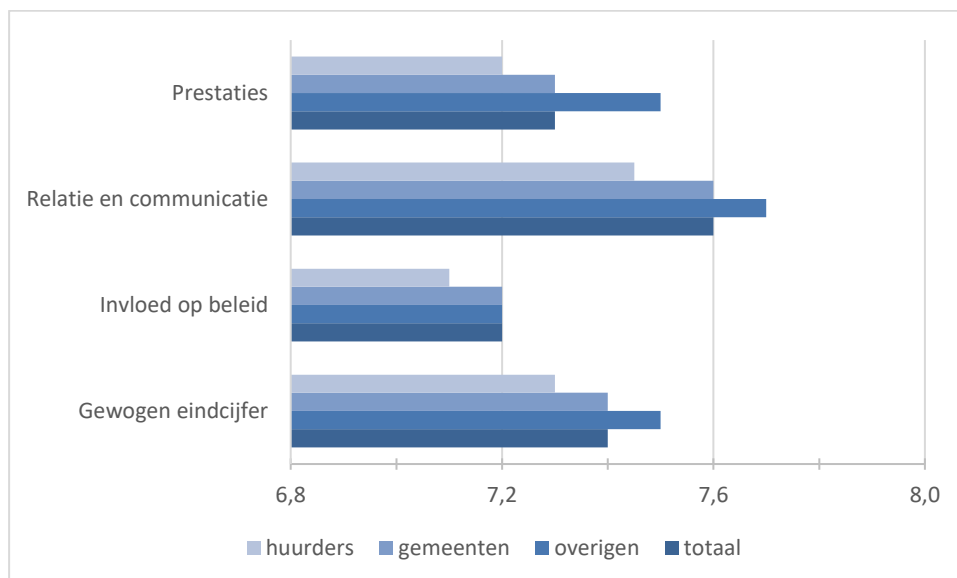
Uit de analyse van de oordelen van belanghebbenden komen vier opvallende zaken naar voren.

Huurders meer ontevreden dan andere stakeholders

Uit onderstaande Figuur 4-13 blijkt dat de huurders op alle onderdelen lagere cijfers 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 23, 15 en 21 onvoldoendes (<5,5)).



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



Invloed op beleid corporaties beperkt

Hoewel corporaties steeds meer gewaardeerd worden door de stakeholders op hun aandacht voor de relatie en de communicatie, blijkt dat de invloed op het beleid door alle belanghebbenden het minst goed beoordeeld wordt. Ook hier zijn de huurders negatiever dan gemeenten of andere belanghebbenden. 45 van de 452 huurdersbeoordelingen resulteren in een onvoldoende op het onderdeel invloed op beleid. Redenen hiervoor kunnen zijn de hogere verwachtingen bij de huurders (n.a.v. de Woningwet) en/of het feit dat veel corporaties hier nog wat te verbeteren hebben.

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.

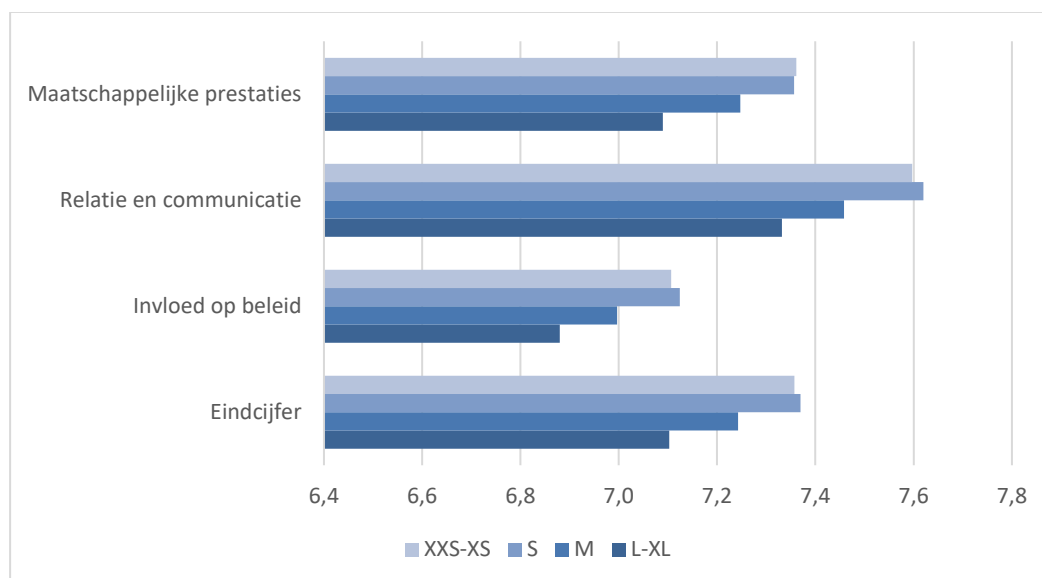
Hiervoor zijn verschillende verklaringen denkbaar. Doordat grote corporaties met meer stakeholders rekening moeten houden, is de invloed van individuele of bepaalde belanghebbenden minder groot dan bij kleinere corporaties. De lijnen zijn vaak langer, waardoor de relatie van de belanghebbenden met de 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 en 6.0)



Belanghebbenden met goede relatie corporatie positiever over prestaties

Tabel 4-5 laat een sterke samenhang zien tussen de onderdelen van Presteren volgens Belanghebbenden. Net als in de eerdere analyse door RIGO (2016) en de updates door SVWN (2017-2020) 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 en 6.0

	Prestaties	Relatie en Communicatie
Relatie en Communicatie	0,667	-
Invloed op beleid	0,650	0,700

5.6 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 aan-



dacht vragen voor opgaven buiten de plaats waar de corporatie gevestigd is. Daarnaast pleiten huurdersorganisaties 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. Dit beeld is ten opzichte van de voorgaande analyse niet veranderd. Het komt nog steeds 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

Na de invoering van de herziene woningwet is er een duidelijke verbetering zichtbaar op dit punt. De huurdersorganisaties waarderen het als zij als volwaardige partij aan tafel zitten en gedurende het jaar regelmatig betrokken worden bij de ontwikkeling en de evaluatie van het beleid van de corporatie. Zeker als blijkt dat de corporatie de inbreng vanuit de huurdersorganisatie ook echt betreft in haar besluitvorming. Bij de corporaties met een lagere score hebben de huurdersorganisaties het gevoel dat ze geen echte gesprekspartner zijn en dat hun adviezen niet serieus worden genomen. Regelmatig wordt daarbij nog genoemd dat overlegbijeentkomsten slechts 'voor de vorm' zijn, nadat de daadwerkelijke besluiten al zijn genomen. De verbeterpunten liggen in het verlengde: huurdersorganisaties willen 'input' kunnen geven voor het corporatiebeleid en verwachten dat die serieus genomen wordt. Niet alle adviezen hoeven te worden opgevolgd, zolang de corporatie maar onderbouwt en uitlegt waarom ze bepaalde keuzes maakt. Ook de gemeenten en overige 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 alle belanghebbenden.



6 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 bij methodiek 4.0 en 5.0 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.

Bij methodiek 6.0 beoordeelt de visitatiecommissie alleen de vermogensinzet en zijn de door de Aw/WSW beoordeelde zaken alleen als informatiebron gebruikt, voorzover relevant.

De commissie besteedt aandacht aan de onderbouwing van gemaakte maatschappelijke keuzes en gebruikt waar mogelijk 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 opnieuw 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.

In methodiek 6.0 wordt er alleen nog gekeken naar de vermogensinzet. De commissie spitst het gesprek toe op de keuzes in relatie tot de maatschappelijke opgaven, te bereiken maatschappelijke effecten en prestaties.

6.1 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 gestegen in vergelijking met visitaties die met methodiek 4.0 zijn uitgevoerd (gemiddelde eindscore van 6,7). De met methodiek 6.0 gevisiteerde corporaties doen daar nog een schepje bovenop met een gemiddelde van 7,3. 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 37 van de 497 corporaties (gevisiteerd met methodiek 5.0 en 6.0) 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. 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.

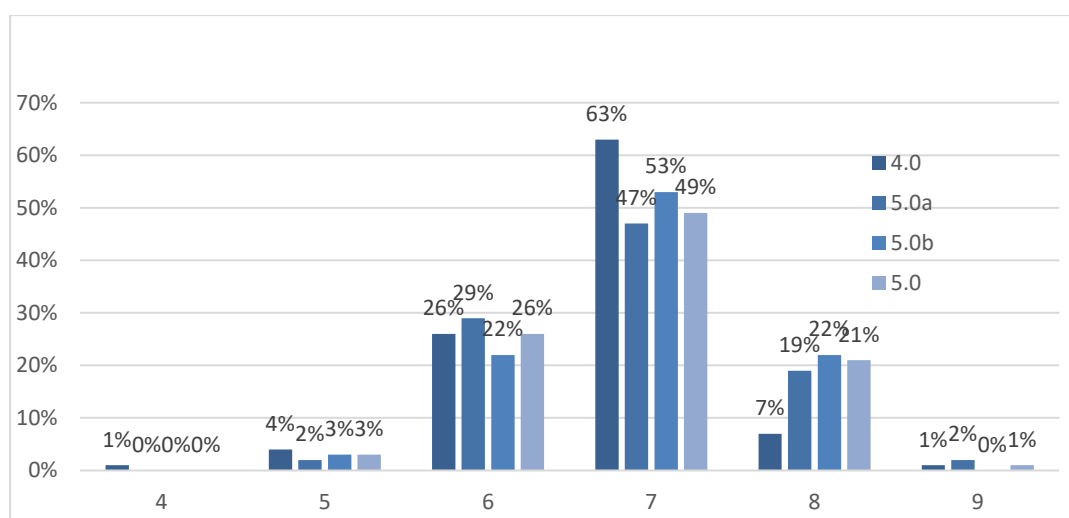


De eindscore is voor methodiek 5.0 een gewogen gemiddelde van drie deelscores: financiële continuïteit, doelmatigheid en vermogensinzet. Voor methodiek 6.0 komt de eindscore overeen met die van het onderdeel vermogensinzet. Dit is het enige onderdeel dat nog beoordeeld wordt. De deeltijfers per prestatieveld 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	6.0
Aantal	194	236	153	389	63
Gemiddelde	6,7	6,9	7,0	6,9	7,3
Standaarddeviatie	0,6	0,8	0,8	0,8	0,9

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



6.2 Financiële continuïteit

De eerste deelscore bij methodiek 4.0 en 5.0 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 DSC⁷ (naar het oordeel van WSW).

Tabel 5-2 laat zien dat de eindscores een grote spreiding hebben aan de hand van de standaarddeviatie (1,0). 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). De corporaties die na de voorgaande update van dit rapport zijn gevisiteerd (5.0b) scoren gemiddeld vaker een 8. 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

⁷ Respectievelijk: Interest Coverage Ratio, Loan to Value, Debt Service Coverage ratio.

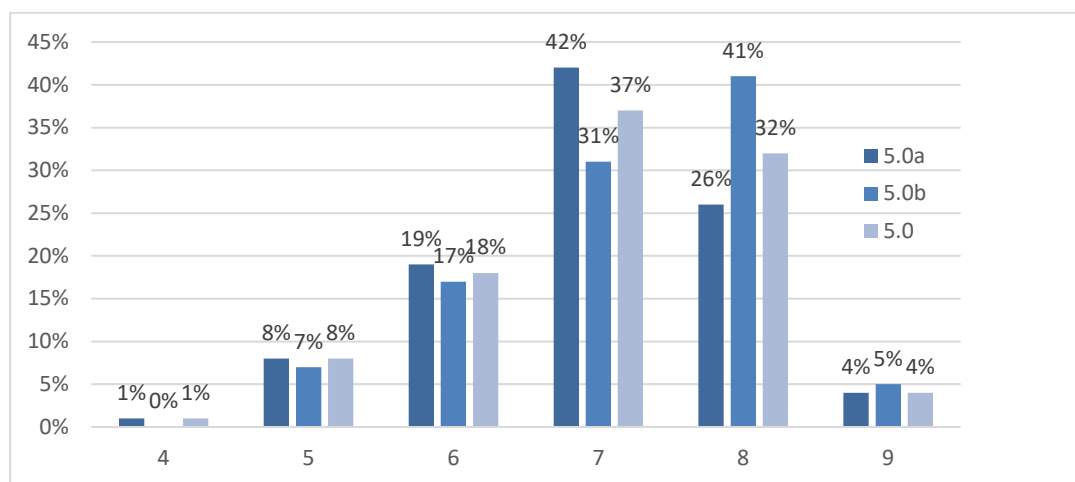


ook zo zijn dat de vermogenspositie gedegen is onderbouwd en dat er stevig op kasstromen wordt gestuurd.

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

Fin. Continuïteit	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal		236	147	383
Gemiddelde		7,0	7,2	7,0
Standaarddeviatie		1,0	1,0	1,0

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



31 van de 383 met methodiek 5.0 gevisitteerde corporaties scoren op het onderdeel Financiële continuïteit lager dan een 6. Opvallend is dat twee derde van deze corporaties tot de grootteklassen XXS, XS en S behoren. De kleinere corporaties hebben minder vaak een concrete eigen visie op kengetallen en vermogensbeleid.

6.3 Doelmatigheid

De deelscore Doelmatigheid, die alleen bij methodiek 5.0 apart werd beoordeeld, 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 of Aedes benchmark cijfers.⁸ 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

⁸ CiP staat voor Corporaties in Perspectief, gepubliceerd door CfV en zijn nu onderdeel van het Aedes Benchmark Centrum,

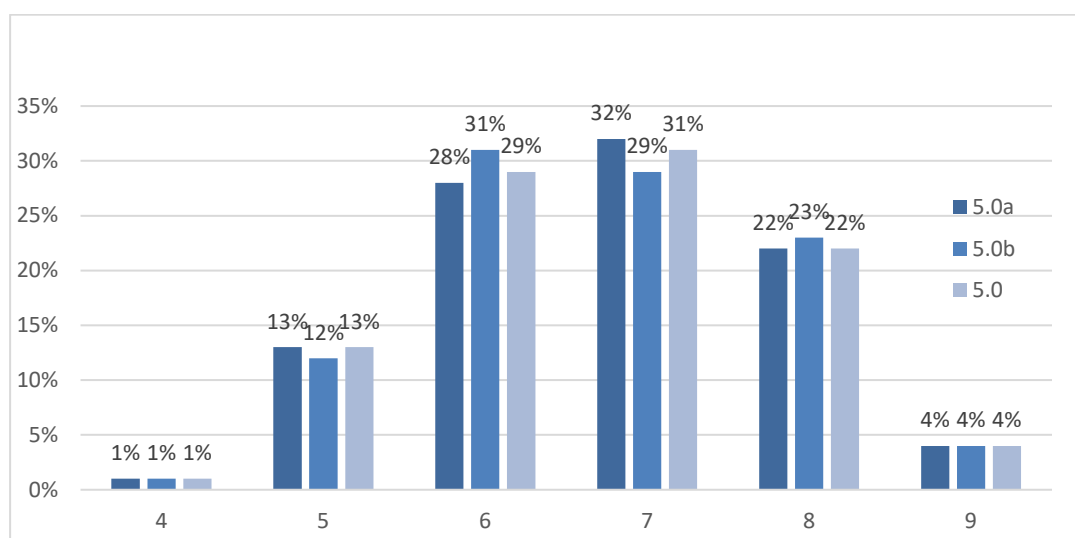


corporaties over geheel methodiek 4.0 en 5.0 vrijwel gelijk is gebleven. Er zijn relatief veel onvoldoendes. 53 van de 383 gevisiteerde corporaties hebben een score lager dan een 6.

Tabel 5-3 Visitatiescores op Doelmatigheid, gemiddelden per methodiek

Doelmatigheid	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal		236	147	383
Gemiddelde		6,7	6,7	6,7
Standaarddeviatie		1,1	1,1	1,1

Figuur 5-3 Visitatiescores op Doelmatigheid in de periode 2014-2019



6.4 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. De beoordeling gebeurt aan de hand van managementdocumenten, de beoordeling van prestaties en gesprekken met bestuurder en RvC.

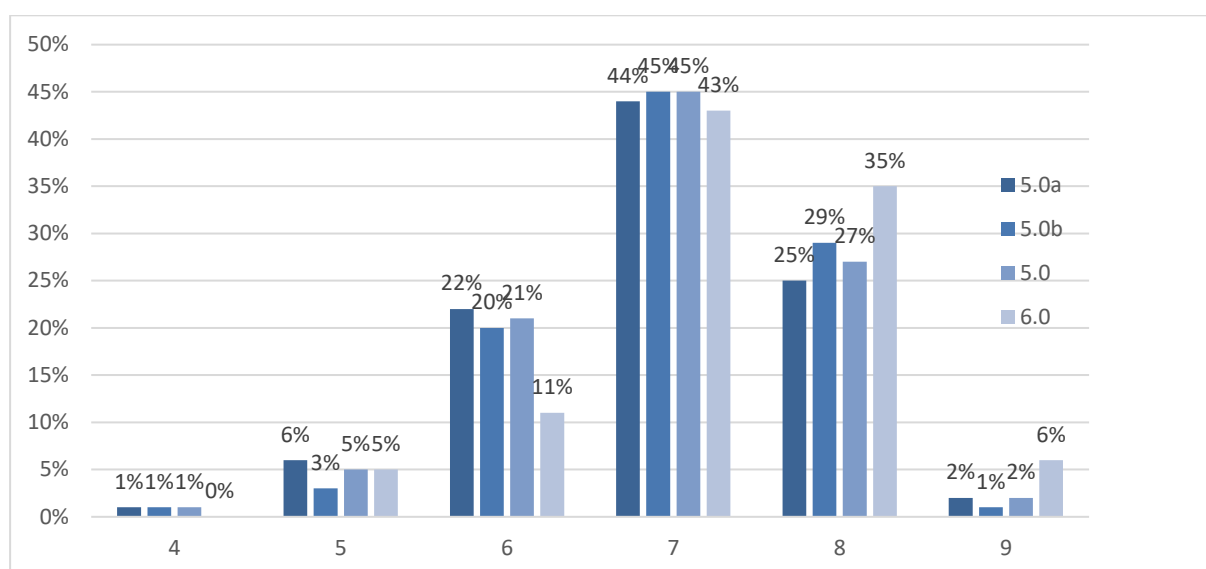
Het oordeel van de visitatiecommissie wordt gevormd op basis van de verantwoording en motivering van de inzet van vermogen, en de omvang en ontwikkeling van het vermogen (in relatie tot de eigen maatschappelijke doelen). Daarnaast kijkt ze naar het vermogensinzet(beleid), de aansluiting op andere delen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

Vermogensinzet	4.0	5.0a	5.0b	5.0	6.0
Aantal		236	153	389	63
Gemiddelde		6,9	7,0	7,0	7,3
Standaarddeviatie		0,9	0,9	0,9	0,9

Figuur 5-4 *Visitatiescores op Vermogensinzet, spreiding per methodiek*



Figuur en tabel 5-4 laten zien dat het merendeel van de met methodiek 5.0 gevisiteerde corporaties een 7 of hoger scoort en 6% met een cijfer lager dan een 6 is beoordeeld. Het gemiddelde is dan ook ruim voldoende (7,0). Over geheel methodiek 5.0 zijn de prestaties van de corporaties constant gebleven.

De corporaties die vanaf begin 2019 met methodiek 6.0 zijn gevisiteerd scoren met een 7,3 gemiddeld wat beter. Ook het percentage corporaties dat een 8 of hoger scoort is toegenomen van 29% tot 41%.

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.

6.5 Opvallende zaken

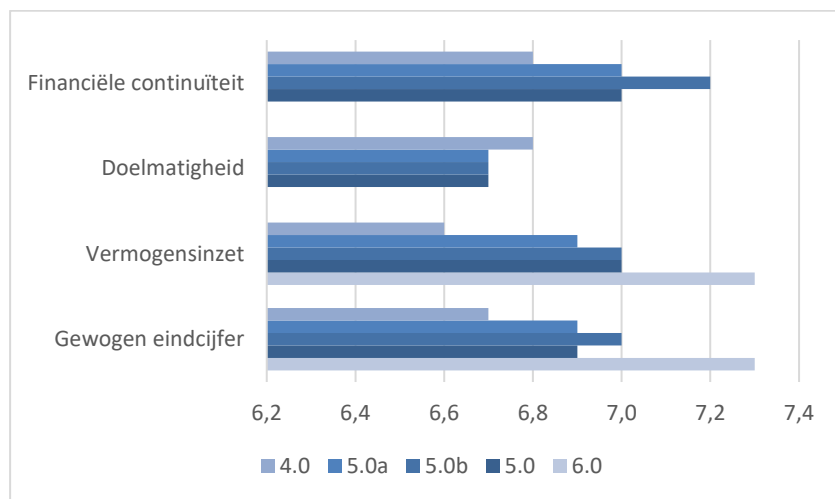
Uit Figuur 5-5 blijkt dat de gemiddelde scores op alle onderdelen van Presteren naar Vermogen ruim voldoende zijn (tussen de 6,7 en 7). Op het onderdeel 'doelmatigheid' zijn de meeste onvoldoendes gegeven.



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 beoordelingskader van methodiek 5.0 met plus- en minpunten maakt een grotere spreiding van cijfers mogelijk.

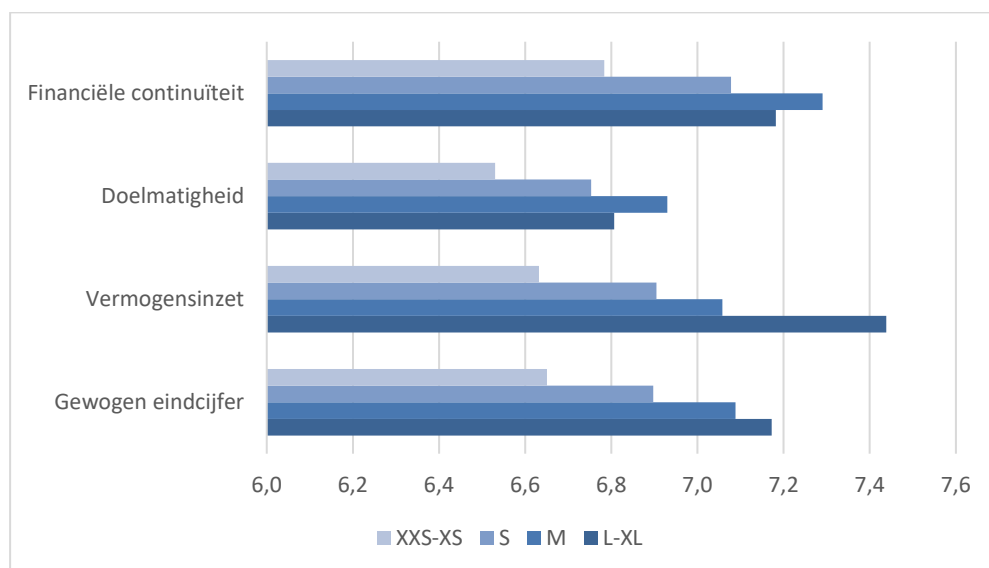
Figuur 5-5 Gemiddelde deelscores per methodiek



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 gemiddeld 0,4 punt beter (XXS of XS een 6,7 en L of XL een 7,1).

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 (.352). 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 gevarenzone 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 boven de 8,5) hebben ook erg goed gescoord op de drie 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	.322	
PnV Vermogensinzet	.410	.310

6.6 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 risicomangement. 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 tegevallende 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 risicomangement 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.



7 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 bij methodiek 4.0 en 5.0 de vereisten in de Governancecode en de Overlegwet de basis, maar de commissie beoordeelt ook in hoeverre Governance verankerd is en hoe de corporatie hiernaar handelt en van leert.

Met de invoering van methodiek 6.0 zijn er aantal wijzigingen doorgevoerd: alle door de toezichthouders getoetste elementen zijn eruit gehaald en de visitatie richt zich nóg meer op het maatschappelijk presteren. De beoordeling van de onderdelen plan, check en act zijn veranderd in prestatiesturing en strategievorming. Het intern toezicht bestaat in de vernieuwde methodiek alleen uit de beoordeling van de maatschappelijke rol van de RvC.

7.1 Eindscore Governance

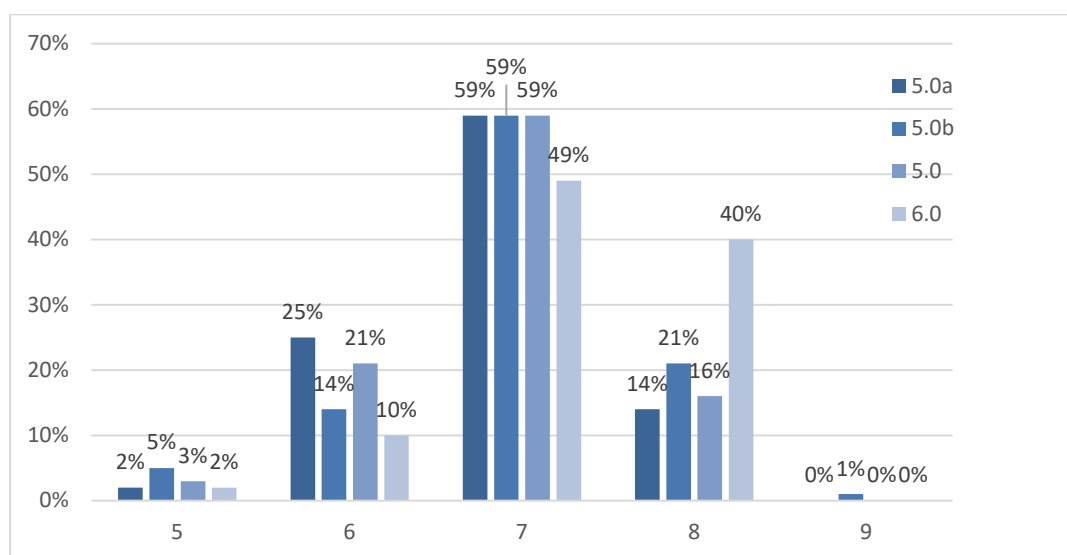
Tabel 6-1 toont een 6,9 als gemiddelde eindscore op het perspectief Governance voor de corporaties die gevisiteerd zijn met methodiek 5.0. In Figuur 6-1 is de spreiding binnen dit gemiddelde te zien. 75% van de met 5.0 gevisiteerde corporaties is met een 7 of hoger beoordeeld. Kijkend naar de corporaties die met methodiek 6.0 zijn gevisiteerd dan ligt dit percentage zelfs op 89%. De eindcijfers lopen uiteen van 4,7 tot een 8,5. Van de 452 gevisiteerde corporaties scoorden er 46 onder het ijkpunt van een 6.

Tabel 6-1 Visitatiescores op Governance, gemiddelden per methodiek

	4.0	5.0a	5.0b	5.0	6.0
Aantal		236	153	389	63
Gemiddelde		6,8	7,0	6,9	7,1
Standaarddeviatie		0,6	0,7	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 6.6 worden de deelscores besproken.

7.2 Besturing

Het eerste onderdeel van het perspectief Governance is ‘Besturing’. Voor methodiek 4.0 en 5.0 bevat het onderdeel besturing 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 prestatiesturing en strategievorming van de corporatie. De commissie baseert zich op managementdocumenten, de managementletter van de accountant en gesprekken met bestuurder, RvC en interne controller.

In methodiek 6.0 zijn deze drie meetpunten gecombineerd en vervangen door ‘strategievorming’ en ‘prestatiesturing’ en daardoor niet op de subonderdelen vergelijkbaar met methodiek 4.0 en 5.0.

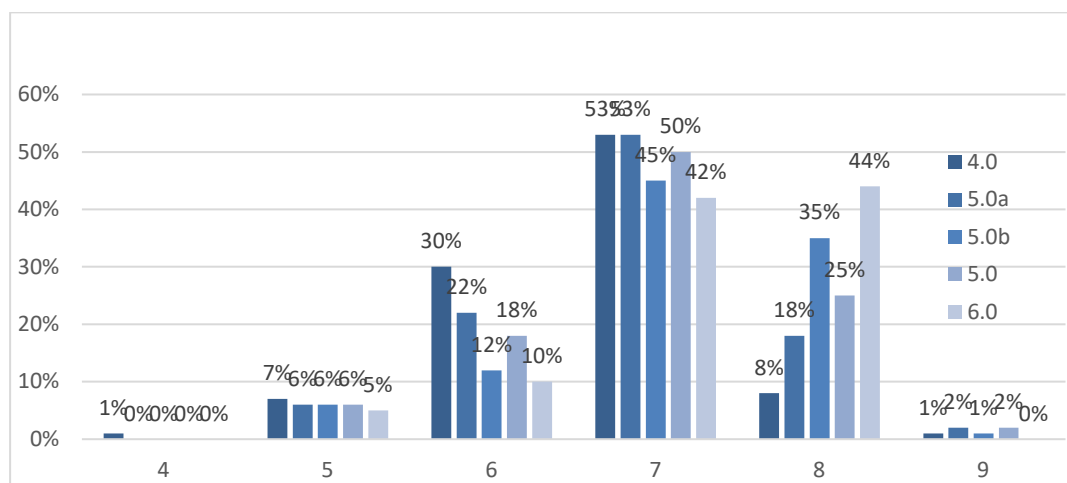
Tabel 6-2 laat de gemiddelde scores zien op dit onderdeel. Deze scores zijn het gemiddelde van de drie meetpunten ‘Plan’, ‘Check’ en ‘Act’. De corporaties die gevisiteerd zijn met methodiek 5.0 en 6.0 scoren beter dan de corporaties gevisiteerd met methodiek 4.0. Dat is opvallend omdat het ijkpunt naar beneden toe is aangepast. Het betekent dus dat corporaties echt beter zijn gaan presteren. Nagenoeg alle corporaties gevisiteerd met methodiek 5.0 scoren een voldoende. 77% scoort ruim voldoende tot goed (een 7 of hoger, zie Figuur 6-2). Onder de corporaties die zijn gevisiteerd met methodiek 6.0 ligt dit percentage met 86% nog hoger.

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

	4.0	5.0a	5.0b	5.0	6.0
Aantal	194	236	153	389	62
Gemiddelde	6,6	6,9	7,1	6,9	7,0
Standaarddeviatie	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8



Figuur 6-2 Visitatiescores op Besturing, spreiding per methodiek



7.2.1 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 overgrote deel van de corporaties met een 7 of hoger beoordeeld is. Corporaties die een 7 of hoger scoren hebben een actuele visie die vertaald is naar strategische en tactische doelen én activiteiten. Bovendien is de visie vertaald naar financiële randvoorwaarden die te monitoren zijn.

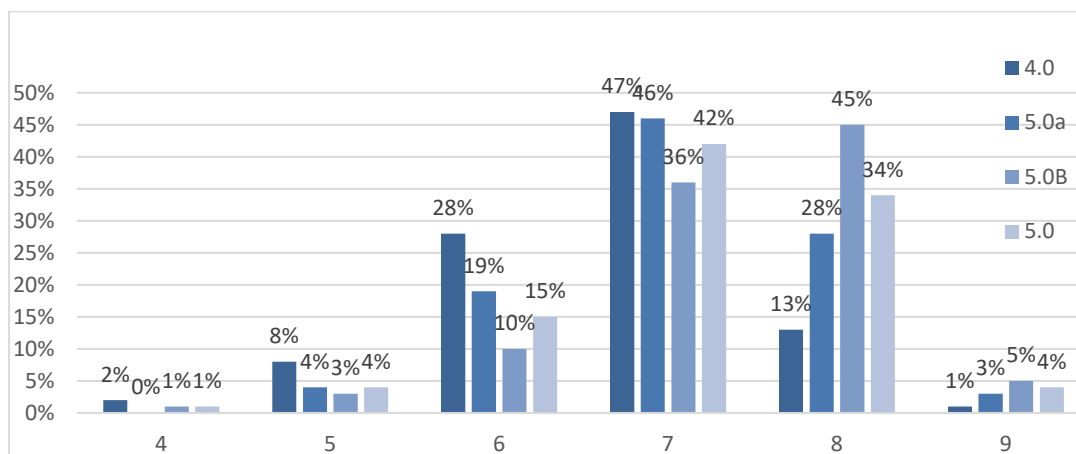
In vergelijking met de scores in de visitaties met methodiek 4.0 krijgen meer corporaties een 8 of een 9 toebedeeld en minder corporaties een 5 of een 6. In Tabel 6-2.1 is het gemiddelde cijfer van de corporaties gevisiteerd met 5.0 gestegen. Deze stijging is, gezien de verschuiving van het ijkpunt, opvallend. Wat verder opvalt is dat de meest recent gevisiteerde corporaties, 5.0b, ook een stijging van 0,3 punt gemiddeld laat zien ten opzichte van groep 5.0a. Bij methodiek 6.0 wordt dit onderdeel niet zo apart beoordeeld.

Tabel 6-2.1 Visitatiescores op 'Plan', gemiddelden per methodiek

Plan	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	179	229	146	375
Gemiddelde	6,6	6,9	7,2	7,0
Standaarddeviatie	0,9	0,9	0,9	0,9



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



7.2.2 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.

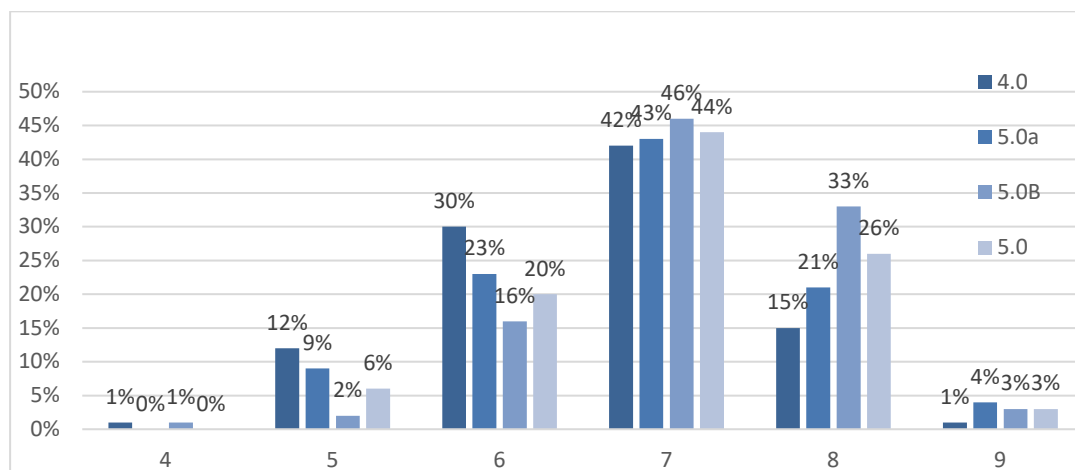
Het gemiddelde in Tabel 6-2.2 (6,9) laat zien dat het merendeel van de corporaties gevisiteerd met methodiek 5.0 beschikken over een compleet monitorings- en rapportagesysteem, dat aansluit op de geformuleerde visie en de daarvan afgeleide begroting. Deze update met de laatste visitaties van methodiek 5.0 (2017-2019) laat zien dat het aantal corporaties met een beoordeling lager dan 6 steeds verder afneemt.

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

Check	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	179	229	146	375
Gemiddelde	6,6	6,9	7,2	7,0
Standaarddeviatie	0,9	1,0	0,8	0,9



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 26 van de 389 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. In groep 5.0b zijn er slechts 3 van de 153 gevisiteerde corporaties met een beoordeling onder het ijkpunt. Daaruit blijkt dat er meer corporaties aandacht geven aan het monitoren van de voorgenomen prestaties.

7.2.3 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.

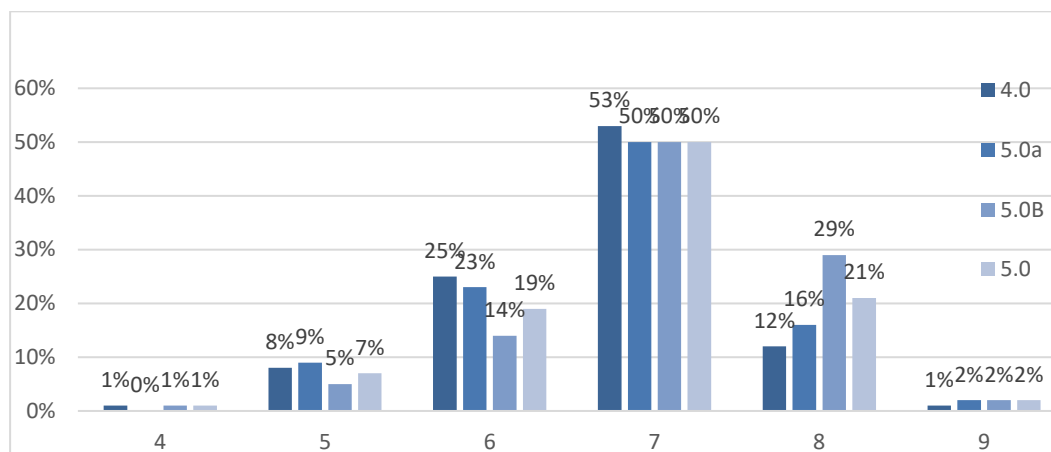
Op het onderdeel 'Act' wordt door het merendeel van de corporaties een 6 of een 7 gescoord (zie Figuur 6-5). Deze corporaties sturen actief bij wanneer zij afwijkingen ten opzichte van het plan hebben geconstateerd. Tabel 6-2.3 laat een grote spreiding zien. De scores liggen tussen de 4 en de 9. Van de 389 gevisiteerde corporaties zijn er 31 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

Act	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	179	229	146	375
Gemiddelde	6,6	6,8	7,1	6,9
Standaarddeviatie	0,8	0,9	0,9	0,9



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



7.3 Intern toezicht

Het intern toezicht bij een woningcorporatie wordt uitgeoefend door een Raad van Commissarissen (RvC). In methodiek 4.0 en 5.0 beoordeelde de visitatiecommissie 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.

Met de invoering van methodiek 6.0 zijn alle door de Aw getoetste onderwerpen geschrapt en is het accent verlegd naar de besturing en governance van het maatschappelijk presteren. Binnen het intern toezicht richt de aandacht van de visitatiecommissie zich uitsluitend op de beoordeling van de maatschappelijke rol van de RvC.

7.4 Maatschappelijke rol Raad van Commissarissen, 6.0

Met een gemiddelde beoordeling van 7,2 laten de RvC's zien dat ze zich bewust zijn van de maatschappelijke rol die ze in het lokale netwerk vervullen. Het laagste cijfer, de enige onvoldoende op dit onderdeel, is een 4. Het hoogste cijfer is een 8, gescoord door 26 corporaties.

Uit een inhoudelijke analyse van de visitatierapporten blijkt dat corporaties die hoog scoren op dit onderdeel, een RvC hebben die een breed gedragen visie heeft op zijn maatschappelijke rol als toezichhouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze visie ook in de praktijk weet te brengen. De RvC is op diverse manieren actief verbonden met belanghouders, is actief is betrokken bij strategievorming draagt zelf maatschappelijke thema's aan die geagendeerd dienen te worden.

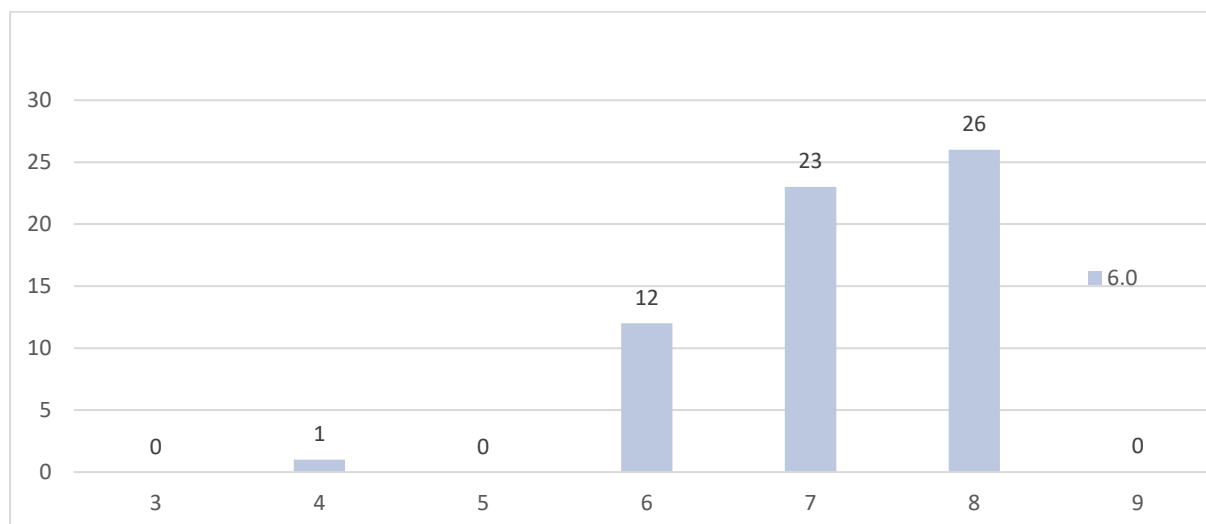
De RvC toont bovendien alertheid op belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen in het werkgebied. Ook is de RvC duidelijk actief begaan met het realiseren van de maatschappelijke doelen voor de huurders en houdt daar goed toezicht op.



Tabel 6-4 Visitatiescores op de maatschappelijke rol van de RvC

	6.0
Aantal	62
Gemiddelde	7,2
Standaarddeviatie	0,9

Figuur 6-6 Visitatiescores op 'maatschappelijke rol RvC', spreiding methodiek 6.0



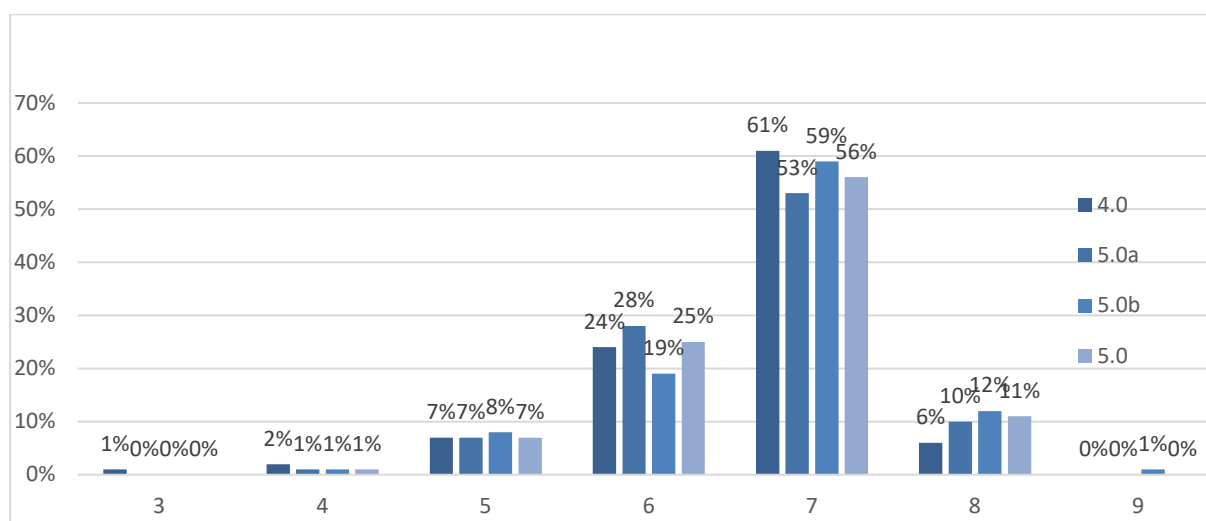
7.5 Intern toezicht, methodiek 4.0 en 5.0

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.

Alhoewel de gemiddelde scores van methodiek 4.0 en 5.0 dicht bij elkaar liggen (Tabel 6.3), betekent dit dat de corporaties weldegelijk beter zijn gaan scoren. 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.



Figuur 6-7 *Visitatiescores op Intern toezicht*



Tabel 6-5 *Visitatiescores op Intern toezicht*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0	6.0
Aantal	194	236	153	389	62
Gemiddelde	6,6	6,6	6,7	6,7	7,2
Standaarddeviatie	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9

7.5.1 Functioneren RvC

De beoordeling van het functioneren van de RvC gebeurt aan de hand van de criteria van de VTW⁹ 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 3,0 en 8,7. Van de op basis van methodiek 5.0 gevisitieerde corporaties is 70% beoordeeld met een 7 of hoger. Het gemiddelde cijfer is over heel methodiek 5.0 iets gestegen ten opzichte van methodiek 4.0. Gezien de verzwaring van de norm betekent het niettemin dat veel Raden van RvC aanmerkelijk beter zijn gaan functioneren. (zie Tabel 6-3.1).

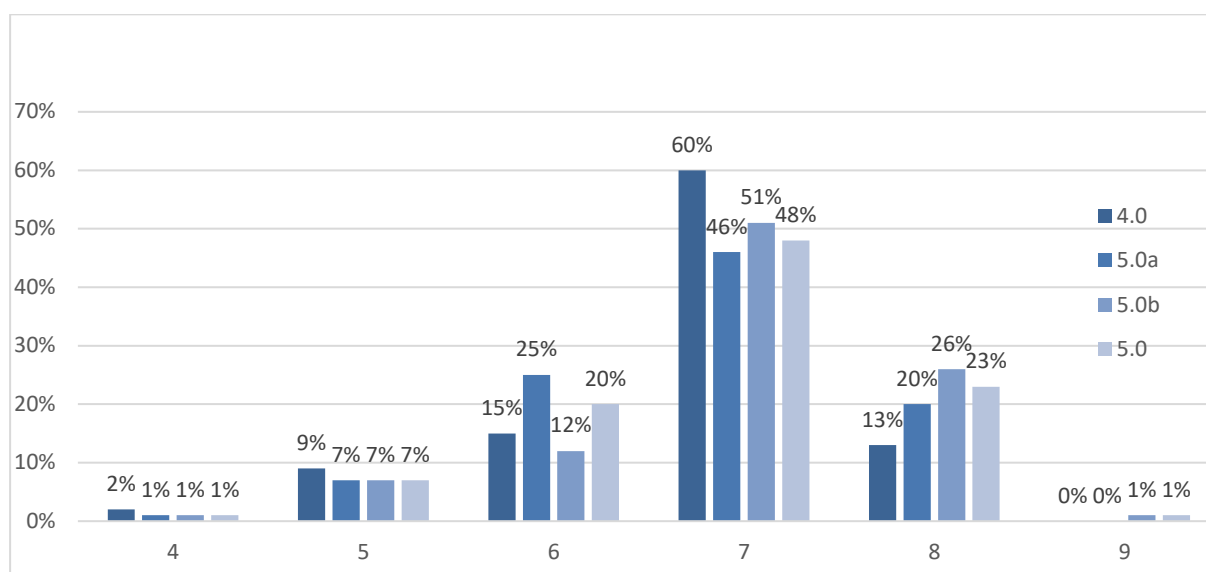
Tabel 6-5.1 *Visitatiescores op Functioneren RvC*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	179	230	146	376
Gemiddelde	6,7	6,7	6,9	6,8
Standaarddeviatie	0,8	0,9	0,9	0,9

⁹ Vereniging van Toezichhouders in Woningcorporaties. [Criteria voor goed toezicht](#)



Figuur 6-8 *Visitatiescores op Functioneren RvC*



Voor corporaties die geïnspecteerd 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.¹⁰ 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 2015). 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.

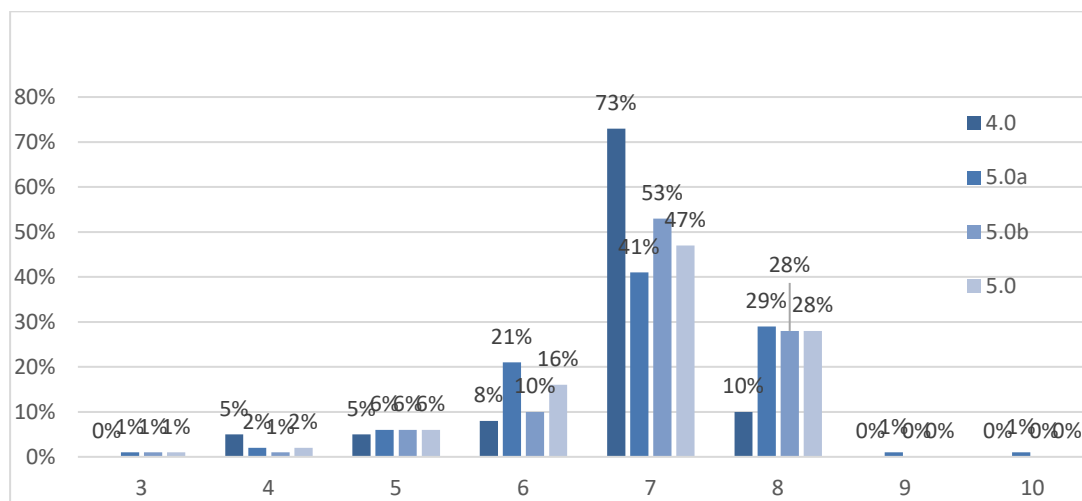
Tabel 6-5.2 *Visitatiescores op Samenstelling RvC*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	40	189	146	335
Gemiddelde	6,8	6,9	7,1	6,9
Standaarddeviatie	0,9	1,0	1,1	1,0

¹⁰ Voor zeer kleine corporaties geldt een lichtere versie van de methodiek, waarbij deze uitsplitsing niet verplicht is.



Figuur 6-9 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 27 van de 335 met methodiek 5.0 beoordeelde corporaties met een cijfer lager dan een 6 zijn beoordeeld.

De slechtst beoordeelde corporaties behoren allen 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 plannen.

Tabel 6-3.3 toont een 6,9 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.

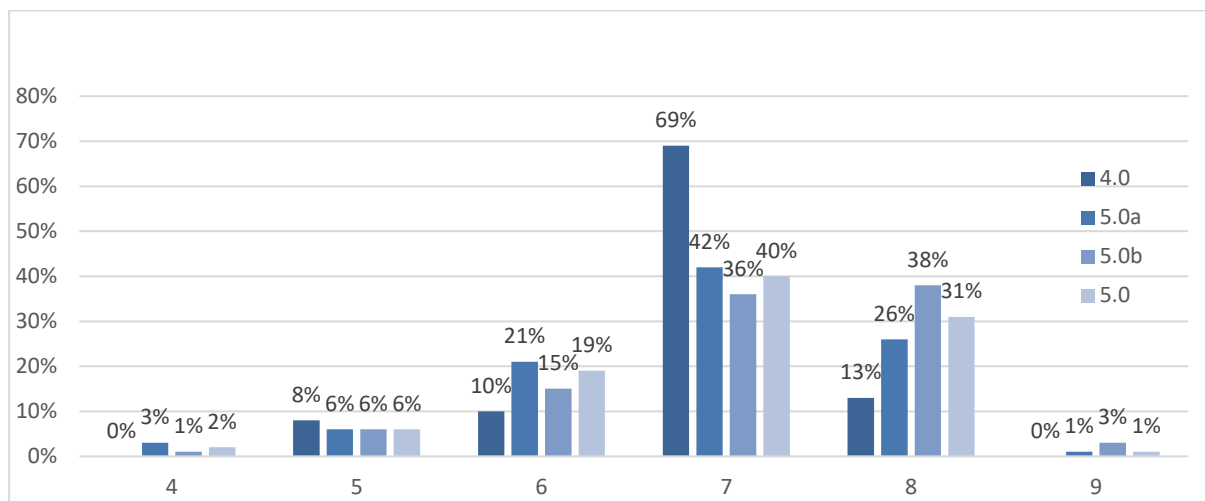
Tabel 6-5.3 Visitatiescores op Rolopvatting RvC

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	39	189	146	335
Gemiddelde	6,8	6,8	7,1	6,9
Standaarddeviatie	0,7	1,0	1,1	1,0



Uit de update analyse blijkt dat de meest recent gevisiteerde RvC's (groep 5b) beter scoren dan de eerste groep van methodiek 5.0 en de groep 4.0 gevisiteerden. Dit is, ook rekening houdend met de normverzwaring bij 5.0, een beduidende verbetering.

Figuur 6-10 Visitatiescores op Rolopvatting RvC



31 van de 335 met methodiek 5.0 beoordeelde corporaties zijn met een cijfer lager dan een 6 beoordeeld. 2% 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 2015 kijkt de visitatiecommissie of de RvC het eigen én het 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 (6,9). In vergelijking met de gemiddelden van de andere twee meetpunten in het functioneren van de RvC is het gemiddelde van Zelfreflectie het laagst. Redenen hiervoor zijn dat er niet jaarlijks een zelfevaluatie plaatsvindt, of dat hier geen verslag van wordt gemaakt danwel geen opvolging wordt gegeven aan de verbeterpunten. Ook de verplichte externe begeleiding eens per twee jaar (zoals voorgeschreven in de Governancecode) ontbreekt in de praktijk nog wel eens. Opvallend wel is dat de groep 5b beduidend hoger scoort dan 5a en 4.0. Dat betekent dat men in de afgelopen jaren duidelijk meer aandacht hieraan heeft besteed en dus beter scoort. Voor alle groepen geldt dat de spreiding van de scores groot is en de cijfers uiteenlopen van 3 tot en met 9.

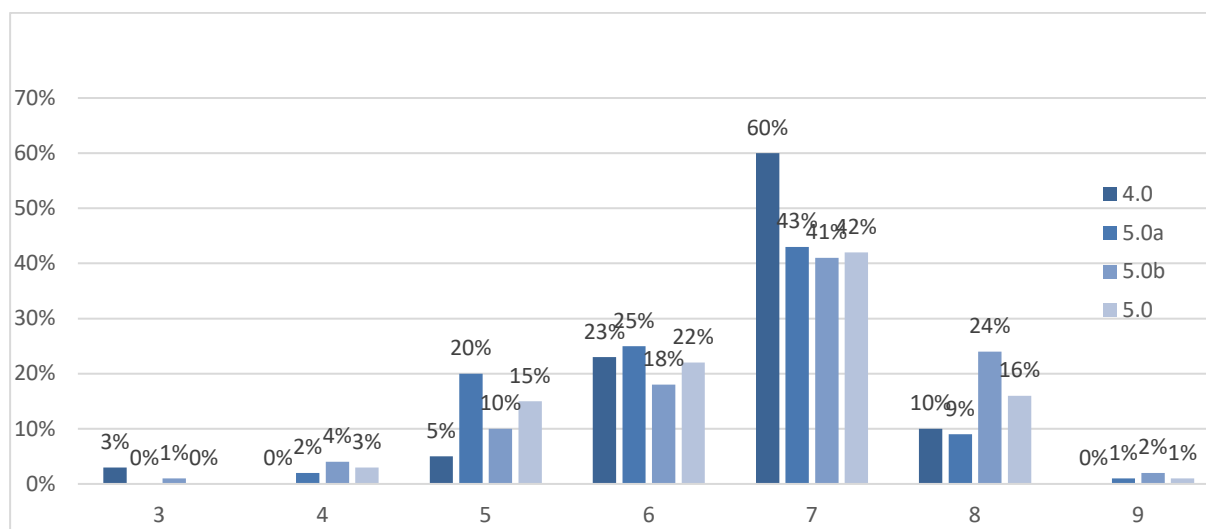


Tabel 6-5.4 *Visitatiescores op Zelfreflectie RvC*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	40	188	146	334
Gemiddelde	6,5	6,4	6,8	6,6
Standaarddeviatie	0,9	1,0	1,1	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 maar ook met een 8 zijn toegenomen, sinds corporaties worden gevisiteerd met methodiek 5.0. Een opvallend gegeven is dat 61 van de 335 corporaties voor dit onderdeel lager dan een 6 heeft gescoord, al is het aandeel daarvan in groep 5b minder. Dit betekent dat nog niet alle corporaties (en met name de kleinere en de nooit eerder gevisiteerden) aan de strengere eisen voldoen maar ook dat er in de laatste jaren duidelijk verbeteringen kunnen worden geconstateerd.

Figuur 6-11 *Visitatiescores op Zelfreflectie RvC*



7.5.2 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 6,8 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. Ruim 65% van de corporaties scoort daarbij een 7 of hoger. Deze corporaties beschikken over een nagenoeg compleet en actueel toetsingskader. Ook hier zien we de meest recent gevisiteerden (groep 5b, 2017-2019) weer wat hoger scoren dan de voorgaande groepen.

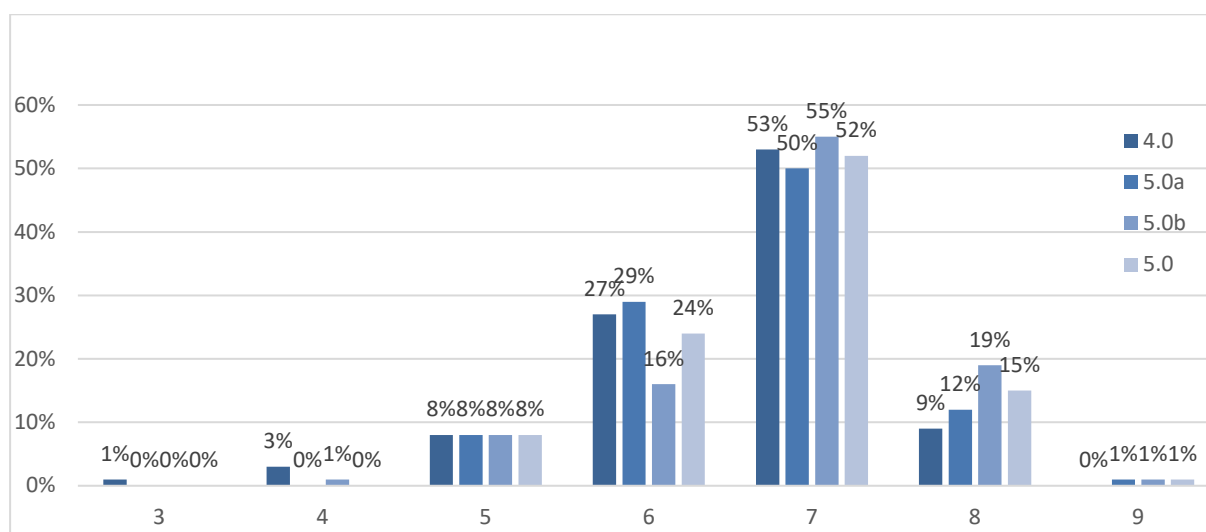


32 van de 376 op met methodiek 5.0 beoordeelde corporaties zijn met een onvoldoende beoordeeld (<5,5). Dit zijn overwegend kleine corporaties (12 XXS, 10 XS, 5 S, 4 M en 1 L). De lage beoordeling op dit onderdeel kan worden verklaard door het ontbreken van een deel van het toetsingskader, onvoldoende verbindingen met andere beleids- en sturingsinstrumenten¹¹ en het niet tijdig actualiseren van delen van het toetsingskader.

Tabel 6-5.5 *Visitatiescores op Toetsingskader*

Toetsingskader	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	179	230	146	376
Gemiddelde	6,5	6,7	6,9	6,8
Standaarddeviatie	0,9	0,8	0,9	0,8

Figuur 6-12 *Visitatiescores op Toetsingskader*



7.5.3 Naleving Governancecode

Het derde onderdeel van het Intern toezicht gaat over de naleving van de Governancecode (2011 resp.2015). 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 2015 werd onderscheid gemaakt naar bepalingen waarvoor alleen 'pas toe' geldt en bepalingen waar - beargumenteerd - 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.

¹¹ Denk bijvoorbeeld aan de wijze waarop voorraadbeleid, risicobeheersing, treasury- en financiering, belanghebbendenmanagement of prestatieafspraken zijn terug te vinden in het toetsingskader van de RvC.



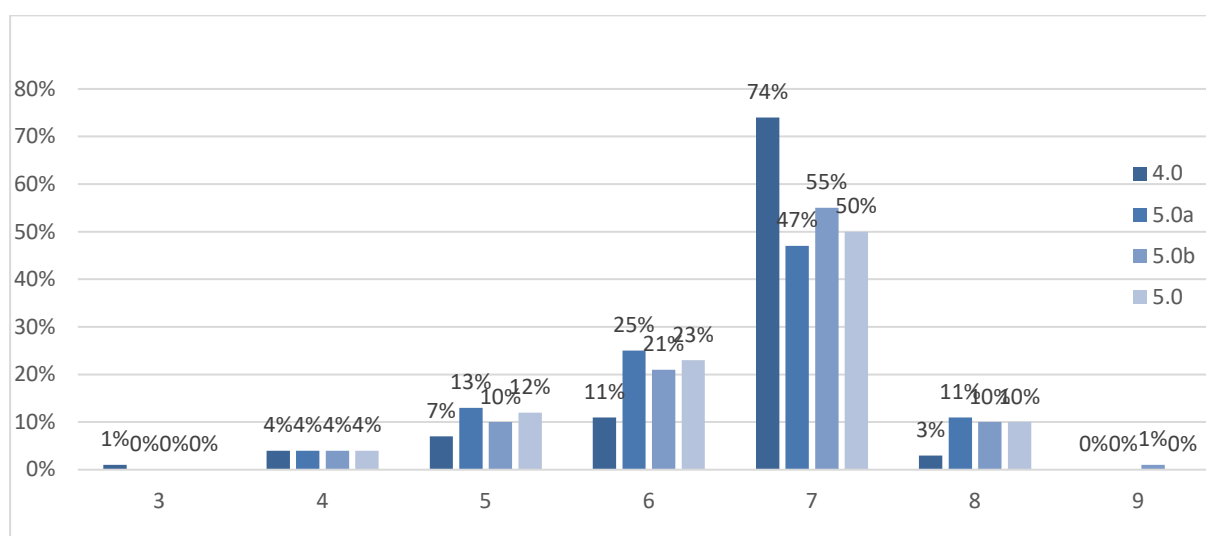
Dat betekent dat de governancecode de afgelopen jaren - de visitaties van 5.0 beslaan de periode vanaf 2014 - over het algemeen beter is nageleefd: dat verschil is tussen groep 5a en 5b ook zichtbaar. Er zijn ook meer corporaties die het op dit punt bijzonder goed doen (8 of hoger). Deze corporaties passen de Governancecode zeer actief toe en geven een duidelijke toelichting bij eventuele afwijkingen.

Kleine corporaties (minder dan 2.500 vhe) hebben meer moeite om aan de Governancecode te voldoen. Onder de 61 corporaties die onder methodiek 5.0 een onvoldoende scoren op de naleving van de Governancecode hebben er 35 een bezit van minder dan 2500 vhe (waarvan 20 < 1000 vhe).

Tabel 6.5.6 Visitatiescores op naleving Governancecode

	4.0	5.0a	5.0b	5.0
Aantal	179	230	146	376
Gemiddelde	6,6	6,5	6,6	6,5
Standaarddeviatie	1,0	1,0	1,0	1,0

Figuur 6-13 Visitatiescores op naleving Governancecode



7.6 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 voor methodiek 5.0 (7,0) en methodiek 6.0 (7,2) zichtbaar.

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. Van de laatste groep met methodiek



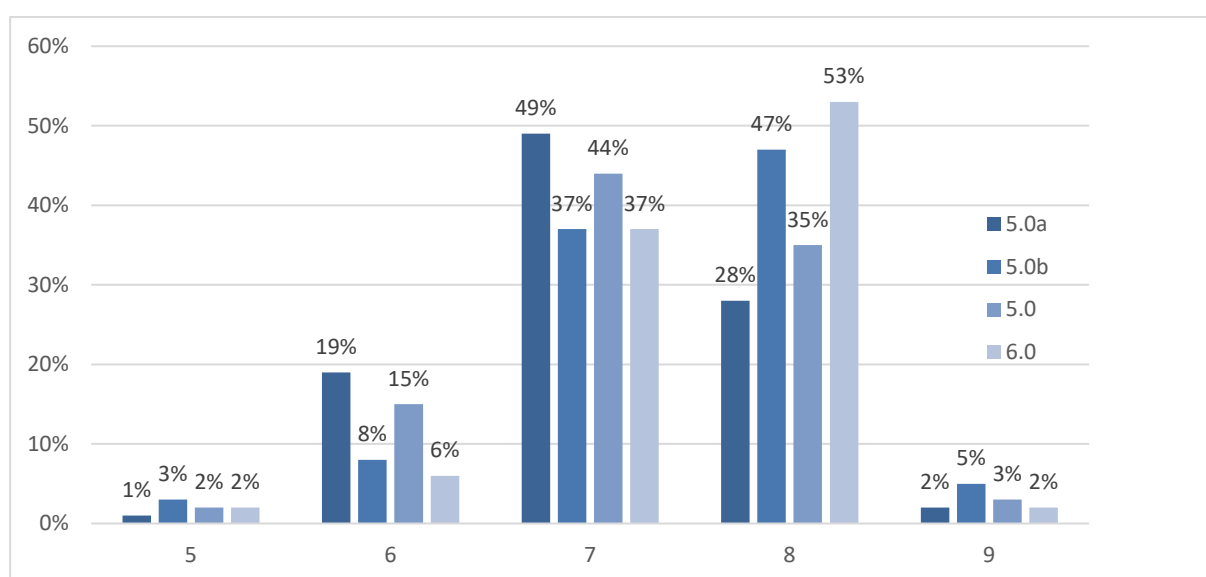
5.0 gevisiteerde corporaties hebben 22 van de 389 corporaties een onvoldoende gescoord. Van de eerste groep met methodiek 6.0 gevisiteerd corporaties zijn dit 5 van de 62 corporaties.

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

Tabel 6.6 *Visitatiescores op Externe legitimering en verantwoording*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0	6.0
Aantal	n.v.t.	236	153	389	62
Gemiddelde	n.v.t.	6,9	7,1	7,0	7,2
Standaarddeviatie	n.v.t.	0,7	0,8	0,8	0,7

Figuur 6-14 *Visitatiescores op Externe legitimering en verantwoording*



7.6.1 Externe legitimatie

Bij het subonderdeel Externe legitimatie wordt beoordeeld in hoeverre de corporatie aan de eisen van externe legitimatie voldoet conform de Governancecode (2011 resp.2015) 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 7,0 voor methodiek 5.0. Te zien is in Figuur 6-14 dat de meerderheid van de corporaties op dit onderdeel een 7 of een 8 scoort. Vanaf methodiek 4.0 is te zien dat de corporaties steeds beter beoordeeld zijn. De meest recent gevisiteerde corporaties (5.0b en 6.0) scoren gemiddeld een 7,3.

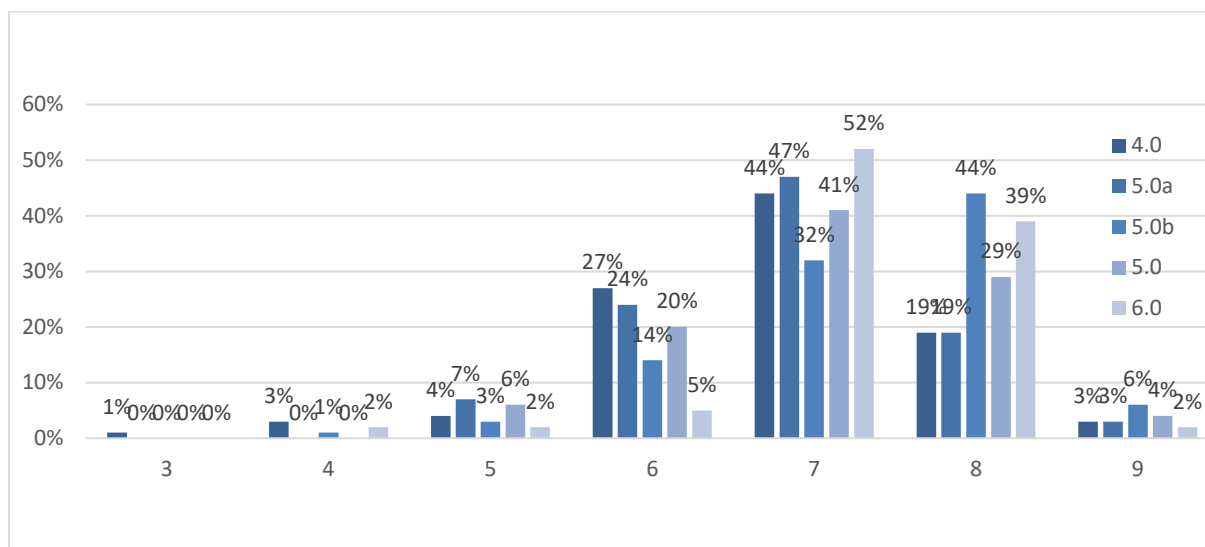
Tabel 6-6.1 *Visitatiescores op Externe legitimatie*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0	6.0
Aantal	194	229	146	375	62
Gemiddelde	6,7	6,9	7,3	7,0	7,3



Standaarddeviatie 1,0 0,9 0,9 0,9 0,8

Figuur 6-15 *Visitatiescores op Externe legitimatie*



7.6.2 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.

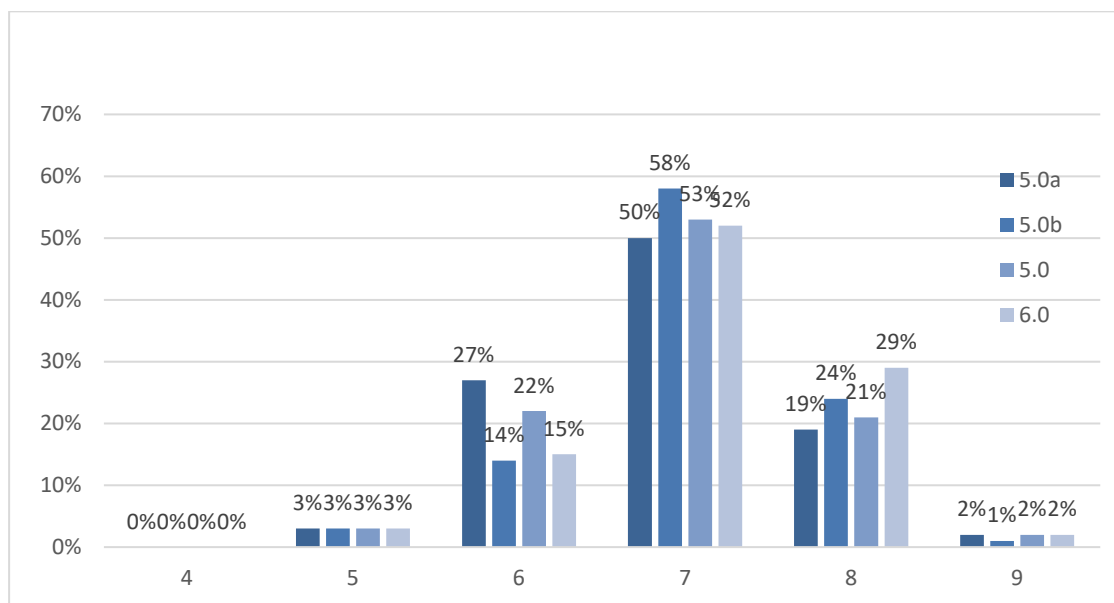
Tabel 6-4.2 laat een gemiddelde zien van een 7,0 op dit onderdeel. Over het algemeen leggen corporaties ruim voldoende verantwoording af over de gerealiseerde prestaties en belangrijke afwijkingen, door het publiceren van het ondernemingsplan, jaarplan en jaarverslag op de website. In Figuur 6-15 is te zien dat het merendeel van de corporaties een 7 of hoger scoort op dit onderdeel.

Tabel 6.6.2 *Visitatiescores op Openbare verantwoording*

	4.0	5.0a	5.0b	5.0	6.0
Aantal		229	146	375	62
Gemiddelde		6,9	7,0	7,0	7,1
Standaarddeviatie		0,8	0,7	0,8	0,8



Figuur 6-16 Visitatiescores op Openbare verantwoording



Slechts 14 van de 437 beoordeelde 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.

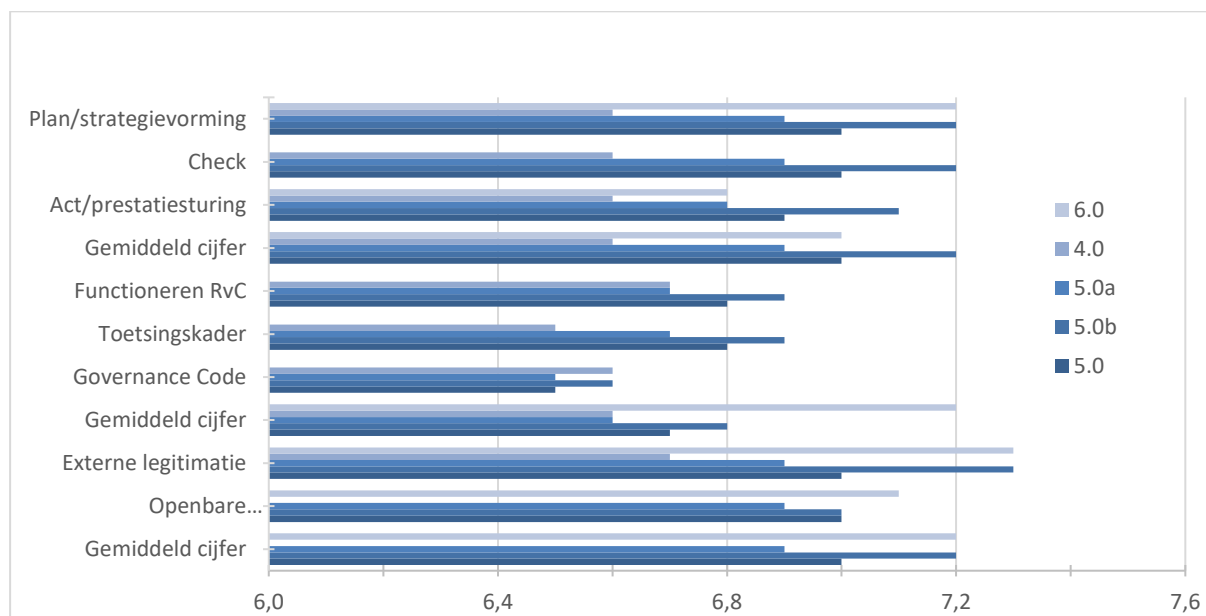
7.7 Opvallende zaken

In Figuur 6-16 zijn alle deelscores en gemiddelde scores te zien van de visitaties met methodiek 4.0, 5.0 en 6.0. Uit de figuur is heel duidelijk te zien dat de gemiddelde scores van de visitaties met methodieken 5.0 en 6.0 hoger liggen dan de visitaties met methodiek 4.0. Het oordeel over Governance is dus duidelijk verbeterd.

De positieve trend is niet alleen zichtbaar ten opzichte van methodiek 4.0. Ook ten opzichte van de groep corporaties die in de eerdere analyses al zijn meegenomen (5.0a) is een positieve ontwikkeling zichtbaar. Gemiddeld ligt het cijfer voor de in 2017 tot medio 2019 gevisiteerde corporaties (5.0b en 6.0) op alle onderdelen hoger dan de eerder gevisiteerde corporaties.



Figuur 6-17 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 0,5 punt gestegen (van een 6,6 naar een 7,1).

De enige achterblijver wat betreft de ontwikkeling is de naleving van de governancecode. De gemiddelde scores op dit onderdeel liggen voor alle groepen tussen de 6,5 en 6,6.

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 overlap-pende aspecten, maar het belangrijkste is dat een goed en bewust functionerende RvC ook de Governancecode actief naleeft.

Tabel 6.7 Correlaties deelscores Governance methodiek 4.0 en 5.0



		Plan	Check	Act	Funct. RvC	Toetsingsk.	Gov. code	Ext. Leg
Besturing	Plan							
	Check	.702						
	Act	.577	.599					
Intern toezicht	Functioneren RvC	.489	.426	.528				
	Toetsingskader	.587	.563	.512	.592			
	Governance Code	.361	.353	.353	.675	.459		
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie	.510	.416	.496	.432	.368	.381	
	Openbare verantwoording	.468	.467	.408	.400	.392	.413	.491

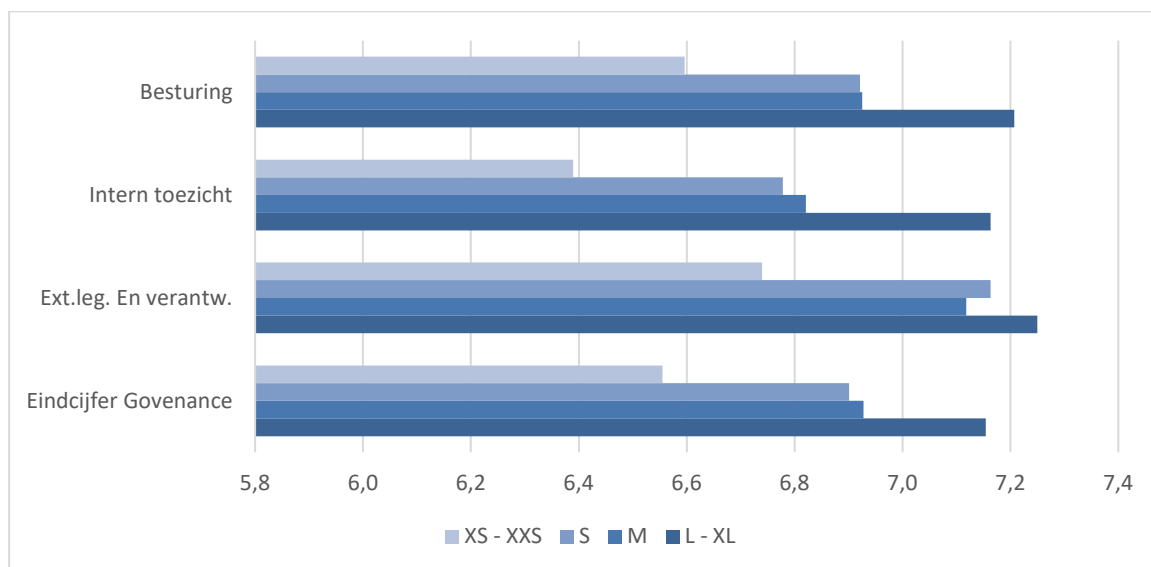
Zorgen om kleine corporaties

De kleinste corporaties laten ten opzichte van de vorige analyses een duidelijke verbetering zien. Meerdere kleine corporaties tonen aan dat er ook met een beperkte schaalgrootte op een goed niveau gepresteerd kan worden. Het is vanwege het geringe aantal gevisiteerde zeer kleine corporaties echter te vroeg om te zeggen dat er sprake is van een inhaalslag. Nog steeds 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).

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 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 6-18 Gemiddelde scores Governance naar grootteklasse, methodiek 4.0. 5.0 en 6.0



7.8 Verbeterpunten uit de recensies

Als er verbeterpunten zijn ten aanzien van de interne besturing dan hebben die hoofdzakelijk te maken met de SMART-formulering van de beleidsdoelen. De doelen kunnen 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.

Verscheidene 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 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 aangespoord om de externe legitimatie te structureren. 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.



8 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? 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.

8.1 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 2020-update bevestigt op hoofdlijnen het beeld dat uit de eerdere analyses kwam. De corporaties zijn over de hele linie beter gaan presteren. Ook de stakeholders zijn in het algemeen tevreden, al zijn er op onderdelen wel degelijk nuances. Met name op het gebied van governance hebben de corporaties de afgelopen jaren een duidelijke verbetering laten zien, al blijkt ook dat de kleinere corporaties moeite hebben met het voldoen aan de professionele eisen die tegenwoordig aan de corporaties worden gesteld. Bij Presteren naar Vermogen is er eveneens een verbetering zichtbaar.

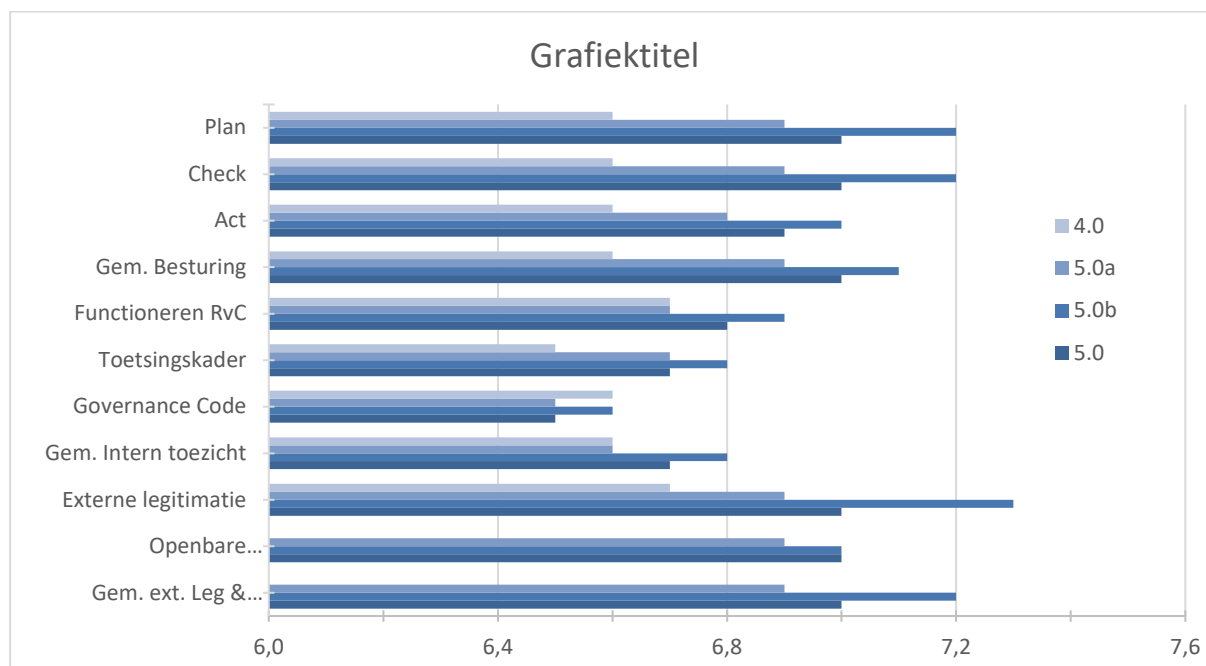
De visitatiecommissies waarderen het Presteren naar Opgaven van corporaties met een gemiddelde score van 7,2. Dat betekent dat de prestaties van de corporaties overeenkomen met de lokale opgaven en prestatieafspraken. Het gemiddelde van dit prestatieveld is iets gestegen ten opzichte van de visitaties 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 7,3. 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 (0,4 punt) in de scores zien we terug in de scores voor het subonderdeel Huisvesting van primaire doelgroep. Opvallend is dat kleinere corporaties op alle onderdelen 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. 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.

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 7,3. Hetgeen een grotere verbetering is dan op het eerste gezicht lijkt omdat de norm verzaamd is (ten opzichte van methodiek 4.0). Deze opgaande lijn was in de voorgaande analyse al zichtbaar en heeft zich de afgelopen twee jaar doorgezet, zo blijkt uit de vergelijking van de groepen 5a (2014-2016) en 5b (2017-2019) en 6.0. In het algemeen blijkt uit de cijfers dat de omvang van de corporatie invloed heeft op het Presteren naar vermogen. 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. Op vrijwel alle gebieden is er een behoorlijke verbetering zichtbaar. Ten opzichte van de corporaties die gevisiteerd zijn met methodiek 4.0, maar ook ten opzichte van de eerder gevisiteerde corporaties met methodiek 5.0. 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 duidelijk meer aandacht geven, en de externe legitimatie. Het enige onderdeel dat achterblijft in de ontwikkeling is de naleving van de Governancecode.



Nieuw in methodiek 6.0 is de beoordeling van de maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen. Met een gemiddelde beoordeling van 7,2 laten de RvC's zien dat ze zich bewust zijn van de maatschappelijke rol die ze in het lokale netwerk vervullen.

8.2 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	.484		
Presteren naar Vermogen	.524	.327	
Governance	.574	.389	.653



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 updates laten een nog sterkere correlatie zien.

De samenhang tussen Governance en Presteren naar Opgaven en Ambities is eveneens relatief groot. Ook hier laat deze 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 voorsnog 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
- SVWN, 2017, **Corporaties in beeld – update 2017. Analyse visitaties woningcorporaties**. Zie <https://www.visitaties.nl/data/media/files/Eindrapport%20Corporaties%20in%20beeld%20-%20update%202017%20SVWN.pdf>
- Visitatierapporten woningcorporaties 2011 t/m 2019, gebaseerd op de Methodiek Maatschappelijke visitatie woningcorporaties, versies 4.0, 5.0 en 6.0 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, oktober 2020



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

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