

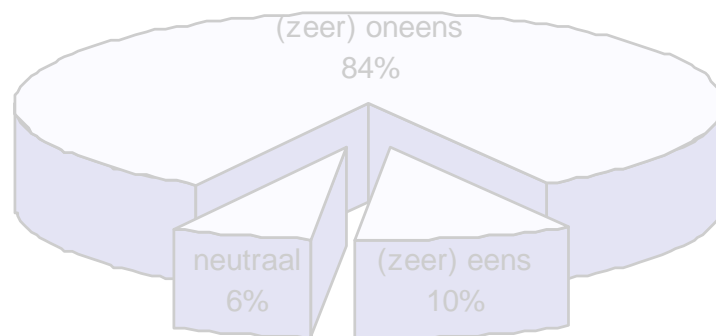
# Verrijken door vergelijken?

## Een onderzoek naar het gebruik van de aeDex/IPD in de dagelijkse bedrijfsvoering

Ja, binnen onze organisatie is er nog twijfel wat nu de meerwaarde is van aeDex/IPD voor onze corporatie



Ik vind dat onze organisatie (de resultaten van de) aeDex/IPD al voldoende toepast



Top 3 redenen waarom de aeDex/IPD nog niet optimaal gebruikt wordt / geïmplementeerd is in de bedrijfsvoering van onze organisatie (N=31)	Genoemd door
1. Het aeDex/IPD-systeem (bijv. rekenmodel, definities of parameters) is binnen onze organisatie nog niet voldoende bekend of geaccepteerd	74%
2. Het feit dat de toezichthouders VROM en CFV en het waarborgfonds WSW nog niet afrekenen c.q. beoordelen op basis van de marktwaarde	68%
3. Het feit dat de meting van het 'maatschappelijk dividend' nog niet uitontwikkeld is aangezien een belangrijk deel aan de investeringenkant nu nog niet in deze meting worden meegenomen	65%

drs. W.H. (Hein) Middelhoven  
Amsterdam, 15 oktober 2008  
MRE 2006-2008

Extern begeleider: prof. dr. J.B.S. Conijn (ASRE)  
Tweede lezer: drs. P.P.H. Konings (aeDex)



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>1</b>
<b>1 Achtergrond en onderzoeksvragen</b>	<b>4</b>
1.1 Aanleiding en doelstelling	4
1.2 Probleemstelling en deelvragen	4
1.3 Afbakening	5
1.4 Hypothesen	5
1.5 Leeswijzer	5
<b>2 De Nederlandse woningcorporatie</b>	<b>7</b>
2.1 De woningcorporatie van nul tot nu	7
2.2 Het toezicht op de aanwending van vermogen	8
2.3 De beleggersrol van de corporatie	8
2.4 Conclusies	10
<b>3 De vastgoedindex aeDex/IPD</b>	<b>11</b>
3.1 Wat doet de aeDex?	11
3.2 De belangrijkste benchmarkgegevens	13
3.2.1 De marktwaarde in verhuurde staat	14
3.2.2 Het indirect rendement	14
3.2.3 Het direct rendement	15
3.2.4 Het beleidseffect	16
3.3 Beïnvloeden van het gebruik en toepassing aeDex/IPD onder deelnemers	18
3.3.1 Analyseproducten	18
3.3.2 Timing en frequentie	19
3.3.3 Bruikbaarheid	19
3.4 Aan de slag met de resultaten	21
3.4.1 Vooraf: het belang van een goede complexindeling	21
3.4.2 Het formuleren van doelstellingen in relatie tot de aeDex/IPD-benchmark	22
3.4.3 Korte beschrijving van enkele toepassingen	23
3.5 Conclusies	25
<b>4 De resultaten van het onderzoek</b>	<b>27</b>
4.1 De populatie	27
4.2 Resultaten onderzoek	28
4.2.1 Wat waren voor deelnemers redenen om mee te doen?	28
4.2.2 In welke mate gebruiken deelnemers de aeDex/IPD, en zo ja, op welke wijze?	28
4.2.3 Is het gebruik toegenomen sinds 2004?	32
4.2.4 Wordt er tussen deelnemers ook samengewerkt om van elkaar te leren ( <i>best practices</i> )?	34
4.2.5 Zijn er al deelnemers die targets hebben opgesteld met betrekking tot aeDex/IPDcijfers?	34
4.2.6 Ervaren deelnemers knelpunten bij de implementatie en toepassing van de aeDex/IPD?	35
4.2.7 Wat zijn manieren om de aeDex/IPD binnen uw organisatie (nog) meer te gebruiken?	38
4.2.8 Hoe oordelen deelnemers in een kosten/baten-analyse over hun aeDex/IPD-deelname?	39
4.2.9 Verschillen de resultaten tussen deelnemers van het eerste uur en de rest?	40
4.2.10 Verschillen de resultaten tussen kleine en grote deelnemers?	42
4.3 Conclusies en analyse	45
<b>5 Aanbevelingen</b>	<b>50</b>
5.1 Aanbevelingen voor de deelnemers	50
5.2 Aanbevelingen voor aeDex	52
<b>6 Lijst van geraadpleegde literatuur</b>	<b>55</b>
<b>7 Bijlagen</b>	<b>57</b>
7.1 De deelnemende corporaties aan de aeDex/IPD-benchmark 2007	57
7.2 De enquête 2008	58
7.3 Overzicht van de 9 vragen over toepassing uit de evaluatie 2004	64
7.4 De transformatie-index 2007	65
7.5 Tabellen en grafieken	66
7.6 Antwoorden (open) vraag 25	67
7.7 Antwoorden (open) vraag 6, 7 en 61	69
7.8 Onderzoeksresultaten op totaalniveau	70
7.9 Onderzoeksresultaten tussen eerste uurdeelnemers en de rest	78
7.10 Onderzoeksresultaten tussen kleinere en grotere deelnemers	85



# Samenvatting

## Doel van de Masterproof

Tegenwoordig bestaat er onder woningcorporaties steeds meer het besef dat zij een (maatschappelijke) belegger is van het in het vastgoed opgeborgen vermogen. Voor continuïteit betekent dat dat corporaties rendement op dat vermogen nodig hebben. Aangezien de aeDex/IPD-benchmark inzicht biedt in dat rendement, is het niet verwonderlijk dat deze in 2000 voor corporaties is opgericht. Aangezien deelname aan deze benchmark veel tijd en geld kost, kan gesteld worden dat deelname voor een deelnemer een bewuste stap is. In de kern gaat het bij *benchmarking* om drie stappen. De eerste stap is het vergelijken van de eigen prestaties met die van de andere deelnemers, de tweede stap is het analyseren van de verschillen in prestaties door te proberen te begrijpen waarom deze bestaan. Tenslotte is het de laatste stap om de prestatie te verbeteren aan de hand van de tijdens het proces verworven informatie. In deze Masterproof wordt onderzocht of dit ook zo gebeurt; de centrale vraag luidt dan ook: *in welke mate en waarvoor wordt de aeDex/IPD-benchmark door de deelnemende woningcorporaties nu al concreet gebruikt en/of toegepast in de bedrijfsvoering?*

Wat betreft de mate van gebruik blijkt acht op de tien deelnemers de aeDex/IPD voor allerlei toepassingen in de bedrijfsvoering te gebruiken. Dit betekent dat 19% van de deelnemers wel al gemiddeld zo'n vijf jaar deelneemt, maar de aeDex/IPD(resultaten) vervolgens niet gebruikt. De grotere deelnemers (met meer dan 20.000 woningen) en de deelnemers van het eerste uur gebruiken de aeDex/IPD iets meer dan de rest. De (optionele) analyseproducten en trainingen die AeDex ter bevordering van het gebruik van de benchmark aanbiedt, worden over het algemeen door de meerderheid van de deelnemers gebruikt. Tenslotte vindt ruim acht op de tien deelnemers dat zij de (resultaten van de) aeDex/IPD onvoldoende toepast in de dagelijkse praktijk.

## Hoe het wordt gebruikt

Bijna twee op de drie deelnemers past de benchmark(resultaten) toe bij de selectie van de te verkopen complexen. De deelnemers blijken daarbij anders te selecteren dan beleggers. Waar 'echte' beleggers veelal complexen met een (meerjarig) laag rendement verkopen, is dit bij slechts 25%-35% van de aeDexdeelnemers een (van de) reden(en) om een complex te verkopen. Het verschil is echter begrijpelijk: bij de corporatie zijn maatschappelijke doelstellingen minstens zo belangrijk als financieel rendement. Een laag rendement is bij corporaties daardoor niet per definitie verkeerd. De corporatie kan immers bewust de huren laag houden voor sociale minima (laag direct rendement), of kan een wijk grondig herstructureren ((tijdelijk) laag indirect rendement).

Naast verkoop worden de resultaten ook gebruikt als de financiële gegevens voor het vullen van 'vastgoedinstrumenten' voor strategisch voorraadbeleid (zoals ALM). Een ander, voor de hand liggend gebruik van de benchmark is als vergelijkingsmaatstaf om de eigen prestatie te beoordelen. De vergelijking van kosten(efficiency) is daarbij de meest voorkomende.

Wat betreft het gebruik kan tenslotte afgevraagd worden of de aeDex/IPD in een aantal gevallen gebruikt wordt voor zaken waarvoor wellicht goedkoper andere informatie beschikbaar is. Zo is er bijvoorbeeld voor de verkooptoeepassing ook een goedkopere, simpelere manier te bedenken via de WOZ-waarde en het huurniveau. Ook geldt dat elke deelnemer via een simpel DCF-model ook zelf de marktwaarde uit kan rekenen. Deelname aan de aeDex/IPD zou dan niet langer nodig zijn. Voor slechts zestien procent van de deelnemers blijkt dat maar een optie te zijn. Dit is opvallend gezien het feit dat zeven op de tien deelnemers vindt dat de kosten van deelname niet opwegen tegen de baten.

## De meerwaarde van deelname voor deelnemers

Zeven op de tien deelnemers vindt dat de kostenkant van deelname (tijd en geld) de batenkant (wat er mee gedaan wordt) overstijgt. Als dit structureel het geval is, zouden deelnemers serieus moeten overwegen te stoppen met deelname. Vijf op de tien deelnemers geven aan dat er binnen de organisatie twijfel is over de meerwaarde van de aeDex/IPD. Dit percentage ligt onder de negen grotere deelnemers (> 20.000 woningen) en acht deelnemers van het eerste uur hoger: 78% respectievelijk 63%. Wat betreft de eerste uurgroep is dit opvallend, omdat juist deze groep destijds de meerwaarde van de benchmark inszag en daarom zelfs geholpen heeft bij de oprichting ervan. Van de grotere deelnemers was 44% het eens met de stelling dat niet langer deelnemen aan de aeDex/IPD een realistische optie is, terwijl dat onder de eerste uurgroep 38% was (16% bij alle deelnemers). Van de kleinere deelnemers was er niemand die het met die stelling eens was. De veelvoorkomende twijfel onder grote deelnemers kan mogelijk veroorzaakt worden door de grootte van de corporatie: veel medewerkers werken mee aan de oplevering van alle gegevens, maar zien vervolgens weinig tot niets terug van de resultaten en wat daarmee gedaan kan worden. Bij kleinere corporaties zijn deze

terugkoppellijnen korter; vaak is daar de gegevensaanlevering en de resultatenanalyse in handen van dezelfde medewerker.

### Het stellen van targets

Er blijken weinig deelnemers te zijn die targets stellen met betrekking tot te behalen aeDex/IPD-resultaten. Het aantal dat het al doet, is sinds 2004 zelfs gedaald. Dit is opvallend, aangezien 'het sturen met de aeDex/IPD *door doelen te stellen* op grootheden als kosten, vermogen, waarde, risico en rendement' door deelnemers expliciet wordt genoemd als één van de vijf redenen om deel te nemen aan de aeDex/IPD.<sup>1</sup> Van de enkele deelnemers die dit al wel doen, valt op dat er soms niemand verantwoordelijk gemaakt is voor het halen van het target. Op die manier blijft zo'n target te vrijblijvend. In de enquête geeft zes op de tien deelnemers (58%) aan dat het gegeven dat nog niemand verantwoordelijk gemaakt is voor het halen van (onderdelen) van het rendement, een belangrijke reden is dat de aeDex/IPD binnen de organisatie nog niet optimaal gebruikt wordt. Gevraagd naar manieren om de aeDex/IPD binnen de eigen organisatie (nog) meer te gebruiken, wordt er dan ook het meest (74%) ingestemd met het antwoord '*het verantwoordelijk maken van personen (RvB, management) voor het halen van (onderdelen van) het rendement*'.

### Knelpunten bij implementatie en gebruik

Als gevraagd wordt naar knelpunten bij het gebruik en implementatie van de aeDex/IPD, dan blijken de volgende het meest genoemd:

- Het aeDex/IPD-systeem is binnen de eigen organisatie nog niet voldoende bekend of geaccepteerd (door 74% van de deelnemers genoemd);
- Het feit dat toezichthouders van de corporatiesector (VROM en CFV) en het waarborgfonds WSW corporaties niet afrekenen c.q. beoordelen op basis van de (aeDex/IPD)marktwaarde. Hierdoor is het voor corporaties geen gewoonte om de marktwaarde en de daarop gebaseerde (directe en indirecte) rendementen in de dagelijkse corporatiepraktijk te gebruiken (68%);
- De meting van het 'maatschappelijk dividend' nog niet is uitontwikkeld. Op dit moment wordt namelijk niets gedaan met het onrendabele deel van investeringen, en het verschil in waarde op grond van beleid en op grond van maximale economische aanwending (uitponden) (65%);
- Er is binnen de eigen organisatie nog te weinig knowhow/ervaring hoe de aeDex/IPD te implementeren (58%);
- Er is nog niemand verantwoordelijk gemaakt voor het rendement (58%);
- Er ontbreekt externe druk (zoals van rendement eisende aandeelhouders) (58%).

### Vergelijkbaarheid een knelpunt?

Een op benchmarks veelgeuite kritiek is dat de vergelijkbaarheid van uitkomsten vaak te wensen overlaat omdat deelnemers bij het aanleveren van de gegevens verschillend omgaan met definities. In dit onderzoek is daarom ook de vraag gesteld of dit ook een knelpunt bij de aeDex/IPD-benchmark is. Zes op de tien deelnemers geeft echter aan dat de huidige kwaliteit van de aeDex/IPD-index voldoende is om er (na vergelijking) consequenties aan te gaan verbinden voor de eigen organisatie. Desondanks geeft 71% van de deelnemers aan dat er in contacten met andere deelnemers gebleken is dat aeDexdefinities soms verschillend worden toegepast. Ook noemt 45% van de respondenten het verhogen van de kwaliteit en vergelijkbaarheid van de input en output van alle deelnemers als een belangrijke manier op de aeDex/IPD binnen de eigen organisatie (nog) meer te gebruiken.

### Aanbevelingen

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen gedaan. Deze zijn onder te verdelen in aanbevelingen voor deelnemers en aanbevelingen voor aeDex:

#### Aanbevelingen voor deelnemers

1. Deelnemers van de aeDex/IPD moeten meer samenwerken om van elkaars best practices te leren.
2. Benoem als bestuur (korte en lange termijn-) doelstellingen met betrekking tot de te realiseren benchmarkresultaten, en benoem daarbij ook wie daarvoor verantwoordelijk is.
3. Verhoog de kwaliteit van de vergelijking door je als deelnemer:
  - a. aan de aeDexdefinities te houden en elkaar daarop aan te spreken;
  - b. te vergelijken met de voor jou meest relevante benchmark;
  - c. ook intern, bijvoorbeeld tussen vestigingen of rayons, te vergelijken en
  - d. te vergelijken met de prestatie van deelnemers die zo goed mogelijk vergelijkbaar zijn, en de resultaten hiervan met elkaar te bespreken.
4. Gebruik de benchmarkresultaten in de dagelijkse praktijk, en betrek hier zoveel mogelijk de verschillende lagen van de organisatie bij.
5. Voor deelnemers die *structureel* niets of nauwelijks iets doen met de aeDex/IPD (baten wegen niet op tegen de kosten) is het beter te stoppen met deelname.

---

<sup>1</sup> Atrivé (2008)

6. Investeer in training en opleiding, om met behulp van aeDex/IPD te leren sturen op rendement
7. Maak naar stakeholders het (voorgenomen) economisch offer transparant dat veroorzaakt wordt door onrendabele investeringen en het verschil tussen de uitpondwaarde en bedrijfswaarde.
8. Zorg voor een goede complexindeling waar men op de werkvloer mee kan werken.

#### *Aanbevelingen voor aeDex*

1. Blijf aandacht geven aan uniforme definities en de controle of deze worden nagevolgd;
2. Sluit de analyseproducten (rapportages en trainingen) meer aan op de vragen en het bestaande instrumentarium van de deelnemers;
3. Organiseer periodiek praktijkdagen waarin deelnemers aan de andere deelnemers hun succesvolle toepassing van aeDex/IPD presenteren die in de praktijk al goed werkt;
4. Geef het (voorgenomen) economisch offer, dat corporaties bereid zijn te doen door onrendabel te investeren en door niet (alles) uit te ponden, een plaats binnen de rendementsmeting.

# 1 Achtergrond en onderzoeksvragen

## 1.1 Aanleiding en doelstelling

Met de grootschalige bruterij van 1995 zijn de verhoudingen tussen rijk en corporaties veranderd: de corporatiesector is financieel verzelfstandigd. Naast de traditionele rol van beheerder/verhuurder van woningen zijn woningcorporaties tegenwoordig vooral ook maatschappelijk gedreven investeerder en belegger in (woning)vastgoed. Zij moeten op hun investeringen in woningen rendement behalen om ook in de toekomst te kunnen blijven investeren in nieuwbouw en de vernieuwing van bestaande buurten en wijken. Zicht op dat rendement en de ontwikkeling ervan is dus onontbeerlijk.<sup>2</sup>

Zoals destijds de ROZ/IPD-vastgoedindex voor de commerciële vastgoedbeleggers is opgericht, was het daarom niet meer dan logisch dat er ook een dergelijke vastgoedindex voor woningcorporaties werd opgericht. De aeDex/IPD Corporatie Vastgoedindex (hierna aeDex/IPD) is een benchmark die in 2000 is opgericht om woningcorporaties inzicht te geven in hun financiële en maatschappelijke prestaties. De systematiek is gebaseerd op de eerder ontwikkelde vastgoedindex ROZ/IPD voor commerciële vastgoedbeleggers.

Deelnemen aan de aeDex/IPD-benchmark kost veel tijd en geld. Het verzamelen van alle gegevens begint vaak al eerder dan januari en eindigt in april. Deze informatie wordt tot op woningniveau door een externe taxateur, aeDex en IPD gecontroleerd op aannemelijkheid en consistentie, ook wat betreft het verschil met het jaar ervoor. Deelnemen aan de aeDex/IPD is dus een bewuste stap, met het uiteindelijke doel om de eigen prestatie te verbeteren aan de hand van vergelijking met andere deelnemers en de benchmark. In deze Masterproof wordt onderzocht of dit ook zo gebeurt: in welke mate wordt de benchmark door deelnemers daadwerkelijk gebruikt om de eigen prestatie te verbeteren, en hoe doen zij dat?

## 1.2 Probleemstelling en deelvragen

Vier jaar geleden is onder zestien deelnemende corporaties een eerste algemene evaluatie van de aeDex/IPD uitgevoerd.<sup>3</sup> In die evaluatie zijn ook (negen) vragen gesteld naar het daadwerkelijk gebruik van de resultaten bij de verschillende soorten investeringsbeslissingen. De antwoorden gaven er blijk van dat de deelnemers anderhalf jaar na de lancering van de eerste aeDex/IPD-index, nog vooral met de inputkant (het op orde krijgen van de inputdata en het proces van aanlevering) bezig waren in plaats van met de outputkant (de analyse en toepassing).<sup>4</sup> Nu de deelnemers vier jaar verder zijn dan toen, is het interessant te onderzoeken of dit inmiddels veranderd is en deelnemers de benchmark en de resultaten al wel daadwerkelijk gebruiken ter verbetering van de bedrijfsvoering en het portefeuillemanagement. Dit resulteert in de volgende probleemstelling van deze Masterproof:

*In welke mate en waarvoor wordt de aeDex/IPD-benchmark door de deelnemende woningcorporaties nu al concreet gebruikt en/of toegepast in de bedrijfsvoering?*

Bij bovenstaande centrale vraag zullen vervolgens de volgende **deelvragen** aan de orde komen:

- Wat waren voor deelnemers redenen om mee te doen?
- Is het gebruik toegenomen sinds 2004?
- Wordt er tussen deelnemers ook samengewerkt om van elkaar te leren (*best practices*)?
- Zijn er al deelnemers die targets hebben opgesteld met betrekking tot aeDex/IPD-output?
- Ervaren deelnemers eventuele knelpunten bij de implementatie en toepassing van aeDex/IPD binnen de eigen organisatie? Zo ja, hoe zijn deze op te lossen?
- Wat zijn manieren om de aeDex/IPD binnen de eigen organisatie (nog) meer te gebruiken?
- Hoe oordelen deelnemers in een kosten/baten-analyse over hun deelname aan de aeDex/IPD?
- Verschillen de resultaten tussen de elf deelnemers van het eerste uur (die sinds de oprichting meedoen) en de rest, en tussen kleinere deelnemers (<10.000 woningen) en grotere deelnemers (>20.000)?

<sup>2</sup> AeDex, website AeDex: [www.aeDex.nl](http://www.aeDex.nl) (2008)

<sup>3</sup> Heijstee (2004)

<sup>4</sup> Voor een overzicht van de negen vragen en de antwoorden, zie bijlage 7.3



### 1.3 Afbakening

Met de zinsnede 'het concrete gebruik en toepassing van de benchmark in de bedrijfsvoering' wordt bedoeld te analyseren hoe de deelnemers de benchmarkoutput (zoals de vergelijkende resultaten, de rendementen, de marktwaarde, het 'spreken van de taal van beleggers') in de bedrijfsvoering gebruiken om de eigen prestatie te verbeteren. Die bedrijfsvoering is het zo efficiënt en effectief mogelijk beheren, verhuren en verkopen van huurwoningen.

Het onderzoek richt zich op de eenenvijftig woningcorporaties die aan de meest recente aeDex/IPD-index 2007 hebben meegedaan. Aangezien in dit onderzoek de toepassing van de benchmark in de bedrijfsvoering van deelnemers wordt onderzocht, zullen hierbij hoofdzakelijk de drieënveertig corporaties geanalyseerd worden die deelnamen aan de aeDex/IPD-index 2005 of eerder. Deze groep heeft namelijk gemiddeld vijf jaar<sup>5</sup> de tijd gehad om de benchmark toe te passen in de bedrijfsvoering. Verder beperkt dit onderzoek zich tot de woningindex van de aeDex/IPD. Met ingang van 2008 bevat de benchmark naast woningen namelijk ook een index voor bedrijfsruimten en maatschappelijk vastgoed.

### 1.4 Hypothesen

Voorafgaand aan het onderzoek zijn enkele hypothesen geformuleerd, die getoetst zullen worden. De conclusie van hoofdstuk vier (§4.3) komt hierop terug. Het gaat om de volgende verwachtingen:

- *Deelnemers van het eerste uur die vanaf het ontstaan van de benchmark (2001) meedoen, doen meer met de aeDex/IPD in de bedrijfsvoering dan corporaties die later zijn gaan deelnemen.*  
De eerste uurgroep zijn immers niet voor niets als eerste het nut gezien van deelname. Daarbij hebben ze eenvoudigweg meer tijd gehad om de aeDex/IPD in de bedrijfsvoering te gebruiken.
- *De deelnemers willen dat de aeDex/IPD net als de ROZ/IPD een kwartaalindex wordt in plaats van een jaarindex.*  
In de ondoorzichtige vastgoedmarkt wil elke speler immers zo snel en zo vaak mogelijk beschikken over (vergelijkende) rendementsinformatie.
- *Ondanks dat de rendementsmeting de kern van de aeDex/IPD is, passen de corporaties de aeDex/IPD vooral toe op het gebied van kostenvergelijking.*  
De rendementen zijn namelijk gebaseerd op een marktwaarde, die zich relatief autonoom ontwikkelt en die beïnvloed wordt door de enigszins subjectieve interpretatie van taxateurs. Daarentegen zijn kosten wel te beïnvloeden en minder aan interpretatie onderhevig. Het is daarom minder gecompliceerd om kosten te vergelijken dan rendement, en om targets te stellen ten aanzien van kosten dan ten aanzien van (in)direct rendement.
- *Het gemis van een externe druk om een bepaald rendement te halen (zoals van aandeelhouders bij de ROZ-deelnemers), is een belangrijk knelpunt waarom de index nog niet optimaal gebruikt wordt door deelnemers.*  
De aandeelhouders van de commerciële vastgoedbeleggers eisen een bepaald rendement. Zo'n target zorgt er voor dat de ROZ/IPD-deelnemers de ROZ/IPD-benchmark gebruiken, aangezien deze de vergelijkende rendementsinformatie biedt en inzicht geeft in oplossingen om het rendement te verbeteren. Corporaties ontberen een dergelijke externe druk.

### 1.5 Leeswijzer

Deze Masterproof bestaat uit twee theoretische hoofdstukken en het praktijkonderzoek. **Hoofdstuk 2** gaat in op de achtergronden en ontwikkeling van de Nederlandse woningcorporatiesector. Wat zijn de huidige doelstellingen van een woningcorporatie, hoe hebben zij zich de afgelopen tien jaar ontwikkeld en hoe past een vastgoedindex zoals de aeDex/IPD daarbinnen? **Hoofdstuk 3** gaat in op de vastgoedindex aeDex/IPD: wat zijn de belangrijkste gegevens van de benchmark, hoe zijn deze resultaten door de deelnemer te beïnvloeden en wat bepaalt de kwaliteit van de index en de bruikbaarheid van de resultaten? In **hoofdstuk 4** worden vervolgens de resultaten van het onderzoek beschreven. Aan de hand van een schriftelijke enquête onder alle eenenvijftig deelnemers van de

<sup>5</sup> Deze vijf jaar is het gewogen gemiddelde van de groep deelnemers die vanaf aeDexronde 2005 of eerder deelneemt.

meest recente aeDex/IPD-index 2007 zal geanalyseerd worden in welke mate deze benchmark al daadwerkelijk in de bedrijfsvoering gebruikt wordt. Daarbij wordt ook geanalyseerd *hoe* deelnemers dat doen. Verder zullen in dit hoofdstuk de knelpunten worden beschreven bij het gebruik van de benchmark in de bedrijfsvoering. Tenslotte zal in **hoofdstuk 5** worden afgesloten met een strategisch advies in de vorm van aanbevelingen voor zowel de deelnemers als voor de aeDex/IPD.

## 2 De Nederlandse woningcorporatie

Dit hoofdstuk gaat in op de achtergrond van het type deelnemer aan de aeDex/IPD-benchmark: de woningcorporatie. Steeds meer wordt de corporatie tegenwoordig als belegger gezien. Het ontstaan van 'de rendementsbenchmark' aeDex/IPD kan dan ook in dat licht gezien worden. De eerste paragraaf 2.2. beschrijft in het kort de ontwikkeling van de corporatiesector 'van nul tot nu'. Verder gaat deze paragraaf in op de belangrijkste verschillen tussen corporaties en 'echte' vastgoedbeleggers. Deze verschillen laten zien dat beleggen voor corporaties in de praktijk niet zo eenvoudig is. Paragraaf 2.3 diept de complexiteit van de beleggersrol van corporaties verder uit. Dit hoofdstuk wordt tenslotte afgesloten door een overzicht te geven van de belangrijkste conclusies (§2.4).

### 2.1 De woningcorporatie van nul tot nu

Meer dan honderd jaar geleden is door particulier initiatief de eerste Nederlandse woningcorporatie ontstaan. Doel was om de erbarmelijke woonomstandigheden van de arbeidersgezinnen te verbeteren, die in kleine woningen in de stad dicht op elkaar leefden. Sanitaire voorzieningen kende men toen nog niet, zodat de hygiëne te wensen overliet en met grote regelmaat velen de dood vonden door allerlei ziekten. In een aantal steden werden daarom door (particulier) initiatief van de gegoede burgerij verenigingen opgericht om betere woningen te bouwen en te verhuren.<sup>6</sup>

Met de inwerkingtreding van de Woningwet in 1902 hoefden de particuliere woningcorporaties dit initiatief niet langer zelf te bekostigen, maar kon met behulp van overheidsgeld zogenaamde woningwetwoningen gebouwd en verhuurd worden. Door de Woningwet werden degelijke verenigingen of stichtingen toegelaten als instellingen om uitsluitend werkzaam te zijn op het gebied van de volkshuisvesting. Het stamt uit deze tijd dat er vele kleine verenigingen ontstonden die vaak een levensbeschouwelijke achtergrond hadden (socialistisch, protestant of katholiek) of die zich louter richtten op de huisvesting van een bepaalde beroepsgroep.<sup>7</sup> Door middel van die toelating ontstond de verbondenheid met de overheid zoals die nu nog steeds bestaat.

#### *Verskil in rol voor en na de bruterig*

Tot midden jaren '90 werden woningcorporaties volledig gefinancierd door het rijk. In ruil voor rijksleningen en exploitatie-/objectsubsidies had het rijk een sterke sturing op het opereren van woningcorporaties. In het kader van zowel een bezuinigende als terugtrekkende overheid van kabinet Lubbers III ontstond onder minister Heerma als sluitstuk een revolutie in de volkshuisvesting: de bruteringsoperatie. Dit betekende feitelijk de financiële verzelfstandiging van de woningcorporaties. De netto contante waarde van alle toekomstige exploitatiebijdragen voor de woningcomplexen van de corporatie werd verrekend met de som van rente en aflossing over de diverse rijksleningen die diezelfde corporatie had lopen.<sup>8</sup> Om vervolgens de herfinanciering betaalbaar te maken, werd het in 1984 opgerichte Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) uitgebreid. Dit onafhankelijke instituut geeft garanties aan financiers die woningcorporaties leningen verstrekken voor sociale woningbouwprojecten en voor maatschappelijk vastgoed. Hierdoor kunnen corporaties geld lenen tegen gunstige voorwaarden.<sup>9</sup> Daarnaast kunnen woningcorporaties, als dit gezien hun financiële positie nodig is, van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) projectsubsidie en/of saneringssubsidie krijgen.

Een belangrijk verschil tussen de fase voor en na de bruterig is dat corporaties na de bruterig financieel op eigen benen staan. Dit betekent in de praktijk dat er bij elke (des)investering onder andere naar rendement gekeken moet worden, want zonder rendement geen financiële continuïteit. Steeds meer worden corporaties daarom tegenwoordig gezien als vastgoedbeleggers die op rendement letten. Toch blijven er belangrijke verschillen, waardoor de vergelijking niet helemaal opgaat. Zo moet het in vastgoed belegde vermogen van een corporatie ook voldoende renderen om maatschappelijke investeringen te kunnen doen. Een ander belangrijk onderscheid tussen corporaties en 'echte' vastgoedbeleggers is te vinden in het toezicht. De nu volgende paragraaf gaat daar op in.

<sup>6</sup> Websites van woningcorporatie Alliantie (de-alliantie.nl) en Haagwonen (haagwonen.nl), 2008.

<sup>7</sup> Websites van De Alliantie en VROM (www.vrom.nl), 2008.

<sup>8</sup> O.a. website VROM, www.vrom.nl (2008) en Van Veen (2005).

<sup>9</sup> Website WSW, www.wsw.nl (2008).

## 2.2 Het toezicht op de aanwending van vermogen

Alhoewel de corporatie financieel verzelfstandigd is, betekent dit niet dat zij met het haar vermogen kan doen en laten wat zij wil. Allereerst is zij een door de overheid 'toegelaten' instelling die als gevolg daarvan uitsluitend werkzaam mag zijn in de volkshuisvesting. Meer concreet betekent het dat elke toegelaten instelling op rijksniveau verantwoordelijkheid draagt voor de volgende zes prestatievelen:<sup>10</sup>

1. passend huisvesten van de doelgroep;
2. kwalitatief in stand houden van het woningbezit;
3. betrekken van bewoners bij beleid en beheer;
4. waarborgen van de financiële continuïteit;
5. bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten;
6. bijdragen aan de combinatie wonen en zorg.

Merk op dat het waarborgen van financiële continuïteit wel een prestatieveld is, maar rendement op vermogen niet. Dit is bij een 'echte' vastgoedbelegger wel anders. In ruil voor het ter beschikking gestelde kapitaal, eisen de aandeelhouders immers jaarlijks een bepaald rendement.

Ook op gemeentelijk niveau worden er prestatieafspraken tussen de overheid en de woningcorporatie gemaakt, bijvoorbeeld over het aantal door de corporatie te verkopen (sociale) huurwoningen. In de praktijk zijn deze afspraken echter nauwelijks afdwingbaar. Aangezien de gemeente geen financiële noch juridische instrumenten hiervoor heeft, is de gemeente afhankelijk van de goede wil van de corporaties.<sup>11</sup> Desalniettemin moeten woningcorporaties voor de overheid jaarlijks een lijst van voorgenomen activiteiten, een jaarrekening, een jaarverslag, een volkshuisvestingsverslag en een overzicht van cijfermatige kerngegevens opstellen.<sup>12</sup>

De officiële toezichthouders van de Nederlandse woningcorporaties zijn het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (financiële toezicht) en het Ministerie van VROM ('volkshuisvestelijk' toezicht). Aangezien het CFV een door het Ministerie van VROM ingesteld, zelfstandig bestuursorgaan is, gaan er momenteel stemmen op om het toezicht samen te voegen. Naast dit externe toezicht staan de corporaties ook onder intern toezicht, namelijk die van een raad van commissarissen of een raad van toezicht. Zo is het feitelijk de Raad van Toezicht die de opdracht aan de accountant geeft om de jaarrekening van de woningcorporatie te beoordelen.

## 2.3 De beleggersrol van de corporatie

Na de bruteringsoperatie is de rol van de woningcorporatie ingrijpend veranderd. Terwijl de financiële verzelfstandiging er aan de ene kant voor zorgde dat corporaties als zelfstandige ondernemers geheel voor eigen rekening en op eigen risico op de markt gaan werken, wordt tegelijkertijd van woningcorporaties verwacht dat zij 'naar vermogen' presteren, een gematigd huurbeleid voeren, zorgdragen voor de huisvesting van de sociaal zwakke doelgroep en waar nodig ook onrendabel investeren, met financiële continuïteit als randvoorwaarde.<sup>13</sup> Hiermee ontstaat het beeld van de corporatie als maatschappelijk ondernemer, een typering die inmiddels al aardig ingeburgerd is. Minder bekend is het besef van de corporatie als maatschappelijke belegger: vastgoedondernemingen die beleggen met het vermogen dat vervat is in hun vastgoed. Als ware beleggers moeten corporaties voortdurend beoordelen of het maatschappelijk nut, het rendement en het risico van hun investeringen met elkaar in balans zijn. In het licht van deze ontwikkeling is dan ook het ontstaan en de groei van de aeDex/IPD goed te verklaren. Bij de beschreven beoordeling tussen de drie variabelen is een benchmark-instrument als de aeDex/IPD immers onmisbaar.

Wat betreft het invullen van die beleggersrol is de corporatiewerkelijkheid complexer dan het lijkt. In tegenstelling tot de commerciële vastgoedbeleggers hebben corporaties geen aandeelhouders. In plaats daarvan is de overheid aangewezen als stakeholder, die de corporatie doelstellingen geeft in de vorm van de BBSH-prestatievelen. Dit verschil in doelstellingen heeft een belangrijke invloed op

<sup>10</sup> Website BBSH, [www.bbsh.nl](http://www.bbsh.nl) (2008)

<sup>11</sup> Van Veen (2005)

<sup>12</sup> Website VROM, [www.vrom.nl](http://www.vrom.nl) (2008)

<sup>13</sup> Conijn (1999)

de beleggersrol van corporaties. In de eerste plaats ontstaat er daardoor namelijk een gecompliceerde afweging tussen het maatschappelijke nut en het financiële rendement. Is bijvoorbeeld voor een bouwplan van honderd sociale huurwoningen een werkelijk onrendabel<sup>14</sup> van honderdduizend euro per woning vanuit maatschappelijk nut te rechtvaardigen, of ligt deze grens al op vijftigduizend euro per woning? Of maakt het niets uit zolang de desbetreffende corporatie het geld heeft? Het maatschappelijk nut blijkt dan erg moeilijk te kwantificeren.

Een tweede complicatie die corporaties bij het invullen van de beleggersrol hebben, is het feit dat de rol van eigenaar van het vermogen niet is ingevuld. Het gaat hier feitelijk om maatschappelijk vermogen. Binnen de corporatiesector is geen kapitaalverschaffer in beeld die eigenaar is van dit vermogen en als opdrachtgever beslist over de aanwending ervan, zoals bijvoorbeeld de beleggersrol van Amvest voor het door verzekeringsconcern AEGON en het pensioenfonds PGGM verstrekte kapitaal wél direct helder is. Als tegenprestatie voor het ter beschikking stellen van het kapitaal eisen zij vervolgens een bepaald rendement terug. Wat dat betreft hebben corporatie(bestuurder)s momenteel een relatief grote vrijheid in hoe het corporatievermogen besteed wordt. De niet ingevulde eigenaarsrol van het vermogen bij corporaties leidt tot onduidelijk beheer van dat vermogen, hetgeen vervolgens veelal weer resulteert in minder effectief beleid. Teulings (2007) geeft twee oplossingen om deze noodzakelijke eigenaarsrol van het eigen vermogen in te vullen. De eerste is kortgezegd om een deel van de weg tot de brutering terug te lopen en de touwtjes van het eigenaarschap weer meer in handen te geven van de overheid. De tweede manier is om (een deel van) de exploitatie en/of projectontwikkeling van de woningcorporatie in een BV onder te brengen, en daarvan vervolgens (een deel van) de aandelen te verkopen aan bijvoorbeeld een pensioenfonds of een andere beleggingsinstelling. Deze partijen zijn dan de aandeelhouders die als kapitaalverschaffers de efficiënte allocatie van hun middelen in de gaten houden.<sup>15</sup>

Tenslotte is, zeker voor een aeDex/IPD-deelnemer, een derde vraag hoe een corporatie in haar dagelijkse bedrijfsvoering om moet gaan met de marktwaarde in verhuurde staat, een waardebegrip waar de commerciële vastgoedbelegger normaliter wel raad mee weet. Deze marktwaarde is in het kort immers de hoogste waarde die door middel van marktconforme exploitatie (meestal uitponden) uit het vastgoed gehaald kan worden. Zo beschouwd kan deze marktwaarde in de eerste plaats gezien worden als de waarde waarover de corporatie als 'rentmeester' is aangesteld. Zoals bekend is het overgrote deel van het beleid van corporaties echter niet gericht op uitponden noch het genereren van maximale winst. Daarentegen werken corporaties veelal wel met een 'bedrijfswaarde': de contante waarde van alle kasstromen die op grond van het bedrijfsbeleid de aankomende jaren verwacht wordt. Duidelijk mag zijn dat er voor de maatschappelijk gestuurde corporaties een verschil moet zijn tussen deze twee waarden, anders zou zij immers gelijk zijn aan een marktpartij. Ook wordt duidelijk dat er een minimum verschil tussen deze twee waarden moet zijn; het noodzakelijke financiële buffer die de financiële continuïteit waarborgt.

Het verschil tussen de marktwaarde en de bedrijfswaarde kan ook iets zeggen over het economisch offer dat de corporatie bereid is te doen vanwege haar maatschappelijke doelstelling. Daarbij geldt dan wel de voorwaarde dat dit waardeverschil door bewust maatschappelijke beleid en als antwoord op een maatschappelijke vraag (behoefte) is ontstaan. In het volgende hoofdstuk (§3.2.4) wordt hier verder op ingegaan. Het is dan ook niet verwonderlijk dat velen vinden dat dit verschil opgenomen moet worden in de meting van het 'maatschappelijk dividend'. Deze meting zou dan naast *het maatschappelijk dividend aan de kant van het direct rendement* (de bewust lagere huurstelling) ook *het maatschappelijk dividend aan de kant van het indirect rendement* (het waardeverschil tussen de marktwaarde en de bedrijfswaarde) beslaan.

---

<sup>14</sup> Werkelijk onrendabel gedefinieerd als het negatieve verschil tussen de marktwaarde in verhuurde staat en de stichtingskosten.

<sup>15</sup> Teulings (2007). Als alle corporatiewoningen gewaardeerd worden tegen marktwaarde, komt dit eigen vermogen neer op tweehonderd miljard euro.

## 2.4 Conclusies

Denken in termen van rendement op vermogen en marktwaarden staat bij woningcorporaties in vergelijking tot de commerciële vastgoedsector nog in de kinderschoenen. Voorafgaand aan de bruteringsoperatie van 1995 was voor corporaties sturing op rendement op eigen vermogen feitelijk nog onbekend. Nu, tien jaar na de bruteringsoperatie, ontstaat steeds meer het besef dat zij een (maatschappelijke) belegger is van het destijds meegekregen, in het vastgoed opgeborgen vermogen. Voor continuïteit betekent dat corporaties rendement op dat vermogen nodig hebben. Aangezien de aeDex/IPD-benchmark inzicht biedt in dat rendement, is het niet verwonderlijk dat deze acht jaar terug voor corporaties is opgericht.

Alhoewel corporaties door het in vastgoed opgesloten vermogen als belegger gezien kunnen worden, zijn er een aantal belangrijke verschillen met 'echte beleggers' die ervoor zorgen dat beleggen voor corporaties in de praktijk niet zo makkelijk is. Ten eerste gebeurt het toezicht op corporaties niet door rendement eisende aandeelhouders, maar door de overheid (via het CFV en VROM). Een ander verschil met beleggers is dat het waarborgen van financiële continuïteit wel een prestatieveld is, maar rendement op vermogen niet. Dit houdt verband met een volgend verschil, namelijk dat het onduidelijk is van wie het corporatievermogen is. Bij een reguliere belegger is het vermogen van de aandeelhouder, die als tegenprestatie voor het ter beschikking gestelde kapitaal een bepaald rendement eist. Aangezien er bij woningcorporaties geen aandeelhouders zijn en er door de overheid geen (maatschappelijke) rendementseisen opgelegd zijn, ontbreekt de voor rendementssturing noodzakelijke (externe) druk tot een efficiënte en effectieve allocatie van middelen. Een laatste knelpunt voor corporaties bij rendementssturing is de complexe afweging tussen het niet tot nauwelijks te kwantificeren maatschappelijk nut, financieel rendement en risico. Een belegger kan het wel of niet doen van (des)investeringen beoordelen aan de hand van de vraag of ze de door haar aandeelhouders gestelde rendementseis halen. Corporaties missen een dergelijke heldere rendementseis, en worden vervolgens ook nog eens geacht het maatschappelijk nut in die afweging te betrekken.

Een interessante vraag is ook wat corporaties in hun dagelijkse praktijk met de marktwaarde kunnen, de waarde waarop de rendementen van aeDex/IPD gebaseerd zijn. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de commerciële beleggers van de ROZ/IPD waarden woningcorporaties in de (boekhoud)praktijk nog niet tegen marktwaarde, maar tegen bedrijfswaarde of historische kostprijs. In theorie kan de marktwaarde door de corporatie onder andere gezien worden als de waarde waarover de corporatie als 'rentmeester' gesteld is, en die gebruikt kan worden om vanuit verkooprendement de juiste complexen te verkopen. Het verschil van de marktwaarde en de bedrijfswaarde kan dan enerzijds gezien worden als een indicatie van het (voorgenomen) economisch offer dat de corporatie doet door niet uit te ponden maar een maatschappelijk beleid te voeren, anderzijds als het voor financiële continuïteit noodzakelijke financiële buffer.

## 3 De vastgoedindex aeDex/IPD

In dit hoofdstuk staat de aeDex/IPD-benchmark centraal. De eerste paragrafen gaan in op wat de aeDex doet (§3.1) en wat de vier belangrijkste benchmarkgegevens van deze vastgoedindex zijn (§3.2). In paragraaf 3.2 wordt ook ingegaan op de vraag hoe een deelnemer de verschillende rendementen kan beïnvloeden. Paragraaf 3.3 gaat vervolgens in op de beïnvloedingsmogelijkheden die aeDex en IPD hebben om, als producent van de benchmark, het gebruik en/of toepassing van de benchmark te bevorderen. Verder wordt op enkele mogelijkheden ingegaan hoe een deelnemer de aeDex/IPD-resultaten kan gebruiken in de (dagelijkse) bedrijfsvoering, ter verbetering van de eigen prestaties (§3.4). Dit hoofdstuk sluit tenslotte af met een paragraaf over de belangrijkste conclusies (§3.5).

### 3.1 Wat doet de aeDex?

De in 2000 opgerichte, onafhankelijke stichting Corporatie Vastgoedindex aeDex levert en verzorgt het benchmarksysteem aeDex/IPD voor de corporatiesector. Daarmee levert zij een belangrijke bijdrage aan het transparant maken van de ondoorzichtige vastgoedmarkt. Door middel van een nu nog jaarlijkse meting onder de deelnemende corporaties wordt een rangorde samengesteld op basis van de bedrijfseconomische en maatschappelijke prestatie: de aeDex/IPD Corporatie Vastgoedindex. De eerder voor commerciële vastgoedbeleggers ontwikkelde ROZ/IPD-index rapporteerde in het begin ook jaarlijks, maar inmiddels per kwartaal. Het ligt in de lijn der verwachting dat dit in de (nabije) toekomst ook voor de aeDex/IPD-index gaat gelden.

Het principe van deze index is dat een groep beleggers informatie aanlevert van waaruit vervolgens door aeDex en IPD onder andere de jaarlijkse marktwaarde en rendementontwikkeling van hun beleggingen wordt berekend. Van deze input- en outputgegevens van alle indexdeelnemers wordt vervolgens gemiddelden berekend, die gepubliceerd worden. In het zogenaamd Vergelijkend Rapport dat elke deelnemer na goedkeuring van de aangeleverde inputgegevens ontvangt, staan dan allerhande overzichten waarin de individuele prestaties tegen deze gemiddelden worden afgezet. Daarmee kan elke woningcorporatie beoordelen of ze het relatief goed of slecht doen, hetgeen uiteraard belangrijke sturingsinformatie biedt. Zo kan zij nagaan of zij haar (sociale) doelstellingen op de meest efficiënte wijze bereikt.<sup>16</sup>

Net als iedere benchmark is de aeDex/IPD-benchmark een techniek om de prestatie van verschillende organisaties met elkaar te kunnen vergelijken. De vergelijking maakt het voor deelnemers mogelijk om bij het streven naar continue verbetering van de eigen prestatie van elkaar te leren. Daarnaast wordt het door deelname aan een benchmark mogelijk gemaakt om verantwoording af te leggen en toezicht te vergemakkelijken. Aan de hand van de uitkomst van de benchmark bezit elke deelnemer immers een soort maatgetal dat iets zegt over zowel de absolute als de relatieve prestatie.<sup>17</sup>

De stichting Corporatie Vastgoedindex aeDex heeft twee doelstellingen:<sup>18</sup>

1. Een bijdrage leveren aan het ondernemerschap en verdere professionalisering van de corporaties door bedrijfsprocessen rondom investeren, ontwikkelen en beheren van vastgoed beter te monitoren en in perspectief te plaatsen;
2. Het geven van inzicht in de prestaties van de corporaties, waardoor overeenkomsten en verschillen tussen corporaties onderling en tussen corporaties en andere (commerciële) vastgoedpartijen duidelijk worden. Dit is mogelijk omdat de meetsystematiek van beide indices hetzelfde is.

---

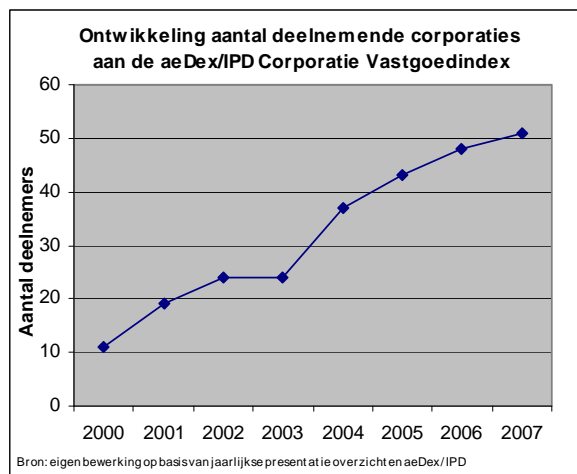
<sup>16</sup> Gruis (2003)

<sup>17</sup> Digitale encyclopedie Wikipedia. Website [www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl) (2008).

<sup>18</sup> Vlak (mei 2002). De in dit artikel als derde genoemde doelstelling 'Het geven van inzicht in de prestaties, efficiency en effectiviteit, van corporaties aan belangrijke stakeholders (rijk, gemeenten, Centraal Fonds Volkshuisvesting, financiers en bewoners)' blijkt na contact met aeDex geen doelstelling van de stichting te zijn, omdat de toezichhouders CFV en WSW de metingen van aeDex/IPD niet gebruikt voor haar informatievoorziening.

Ondanks de fusiegolf stijgt het aantal deelnemers aan de aeDex/IPD jaarlijks nog steeds. Op het moment van de eerste indexpresentatie (2001) waren er tien deelnemers, op dit moment (zomer 2008) zijn dit er eenenvijftig. De tien deelnemers van het eerste uur waren:<sup>19</sup>

1. Wonen Noord Limburg (Venraij)
2. Talis (Nijmegen)
3. Portaal (Nijmegen)
4. StaeDion (Den Haag)
5. De Alliantie (Huizen)
6. Genuagroep (Baarn)
7. Mitros (Utrecht)
8. De Woonmaatschappij (Hoofddorp)
9. Lieven de Key (Amsterdam)
10. Woningbedrijf Amsterdam (Amsterdam)



Deze groep pioniers zag klaarblijkelijk als eerste de nut en noodzaak van een dergelijke benchmark in voor de eigen onderneming en de corporatiesector in haar algemeen. Zij hebben veel tijd geïnvesteerd in de opstart van deze vastgoedindex, iets waar de latere deelnemers van hebben kunnen profiteren. Een interessante vraag die in dit onderzoek wordt meegenomen, is of deze groep pioniers nu gemiddeld meer met de resultaten van de index doet dan de corporaties die er later bij zijn gekomen, of dat dat niet uitmaakt.

Onderstaande tabel toont de ontwikkeling van het aantal woningen en de daarbijbehorende marktwaarde in verhuurde staat die in de landelijke aeDex/IPD-index zijn opgenomen:

<b>Marktwaarde verhuurde staat (alle objecten)</b>	Totale marktwaarde (in miljoenen euro)	Aantal woningen	Marktwaarde per woning	Landelijke Dekkingsgraad
<b>Ultimo 2000</b>	<b>€18.500</b>	<b>254.000</b>	<b>€72.835</b>	<b>11%</b>
<b>Ultimo 2001</b>	<b>€24.100</b>	<b>332.000</b>	<b>€72.590</b>	<b>14%</b>
<b>Ultimo 2002</b>	<b>€31.200</b>	<b>412.000</b>	<b>€75.728</b>	<b>17%</b>
<b>Ultimo 2003</b>	<b>€28.100</b>	<b>360.000</b>	<b>€78.056</b>	<b>15%</b>
<b>Ultimo 2004</b>	<b>€48.500</b>	<b>566.000</b>	<b>€85.689</b>	<b>24%</b>
<b>Ultimo 2005</b>	<b>€62.500</b>	<b>677.000</b>	<b>€92.319</b>	<b>28%</b>
<b>Ultimo 2006</b>	<b>€72.600</b>	<b>752.000</b>	<b>€96.542</b>	<b>32%</b>
<b>Ultimo 2007</b>	<b>€77.347</b>	<b>777.000</b>	<b>€99.546</b>	<b>33%</b>

Bron: Samengesteld uit de jaarlijkse aeDex markt informatiebrochures, [www.aeDex.nl](http://www.aeDex.nl) (2008)

De sterke groei uit de beginjaren van de index heeft plaats gemaakt voor een rustige groei. Twee woningcorporaties (De Key en Trudo) zijn met ingang van aeDexronde 2008 uit de index gestapt en zullen niet langer deelnemen aan de benchmark. Daartegenover meldt aeDex dat er in oktober 2008 enkele nieuwe deelnemers (totaal 70.000 woningen) aan de index worden toegevoegd, en dat zij voor kalenderjaar 2009 ook nieuwe deelnemers (totaal circa 100.000 woningen) hopen te begroeten.

Belangrijk voor de statistische representativiteit en zeggingskracht van elke index is een zo hoog mogelijke dekkingsgraad. De dekkingsgraad van de aeDex/IPD wordt berekend door het aantal woningen dat in de index is opgenomen, te delen door het totaal aantal huurwoningen van alle woningcorporaties in Nederland. Dat totaal is momenteel 2,4 miljoen sociale huurwoningen.<sup>20</sup> Terwijl deze bij oprichting nog elf procent was, is de dekkingsgraad van de index inmiddels gestegen tot drieëndertig procent. Dat is hoog genoeg om op basis van de indexcijfers op landelijk niveau uitspraken te kunnen doen voor de sector als geheel. Sinds enkele jaren publiceert aeDex ook vijf

<sup>19</sup> Op de peildatum van de meest recente aeDex/IPD-ronde 2007 (31 december 2007) waren dit er door fusies nog negen. De woningcorporaties Stichting IN (Groningen), Stichting Woonzorg Nederland (Amsterdam) en Vereniging Het Oosten (Amsterdam) waren wel betrokken bij de ontwikkeling en opzet van de eerste aeDex/IPD Vastgoedindex, maar nog geen deelnemer.

<sup>20</sup> <http://www.vrom.nl/infowonen> (2008)



regionale indices: Randstad Zuid, Randstad Noord, Zuid-Nederland, Oost-Nederland en Noord-Nederland.

Achter de groei van de aeDex/IPD-index spelen mogelijk ook de huidige externe ontwikkelingen met betrekking tot de corporatiesector een belangrijke rol. Veel van die ontwikkelingen wijzen in de richting van de marktwaarde, zoals de toenemende vraag naar meer transparantie en het efficiënter en effectiever alloceren van het vermogen als gevolg van de (integrale) vennootschapsbelastingheffing c.q. de *level playing field*-discussie. De gedachte dat voor woningcorporaties de gang naar (fiscale) waardering tegen marktwaarde de trend is, werd in 2004 al geuit.<sup>21</sup> Het is dan ook de te onderzoeken vraag in hoeverre corporaties aan de index zijn gaan meedoen vanuit dit motief van voorsortering.

#### *De kosten van deelname*

De kosten van deelname aan de aeDex/IPD hangen voor een belangrijk deel samen met het aantal verhuurbare eenheden en het aantal aeDexcomplexen. De kosten bestaan kortweg uit externe en interne kosten:

#### **Extern:**

- Deelnamekosten aeDex en IPD. Vaste kosten t/m de eerste vijftig complexen, daarna zijn de kosten afhankelijk van het aantal complexen;
- Kosten van de verplichte taxateur voor validatie van 1/3<sup>e</sup> van *annual file 2* (de marktwaardering van het bezit). Deze kosten zijn veelal afhankelijk van het aantal complexen;
- Kosten van de taxatie van inputparameters zoals de leegwaarde en markthuur. Deze zijn afhankelijk van aantal te taxeren eenheden. Eventueel zijn deze kosten te vermijden door te werken met indexatie van WOZ-waarden en het in overleg met aeDex zelf schatten van de markthuur op basis van eigen referenties of aannames;
- Optioneel: kosten van additionele diensten van aeDex zoals D-Pas, Vergelijkend Rapport per vestiging of een Benchmark-op-maat (bijvoorbeeld van het specifieke werkgebied van een deelnemer).

#### **Intern:**

- Interne personele kosten (*datahandling*, analyse, rapportering etc). Deze kosten zijn moeilijk te schatten, maar in de praktijk wordt wel gesproken van 0,5 tot 1 f.t.e.. Op grond van eigen ervaring wordt er hierbij van uitgegaan dat deze kosten groter zijn naarmate de corporatie groter is.

Een zeer globale schatting van de deelnamekosten is dan als volgt:<sup>22</sup>

<b>Globale schatting deelnamekosten aeDex/IPD</b>	Bij 50 cx en 2.500 vhe's	Bij 250 cx en 10.000 vhe's	Bij 500 cx en 25.000 vhe's	Bij 800 cx en 60.000 vhe's
Externe kosten	€ 25.000	€ 110.000	€ 190.000	€ 235.000
Interne kosten	€ 50.000	€ 65.000	€ 80.000	€ 95.000
<b>Totale kosten</b>	<b>€ 75.000</b>	<b>€ 175.000</b>	<b>€ 270.000</b>	<b>€ 330.000</b>

### **3.2 De belangrijkste benchmarkgegevens**

De aeDex/IPD levert veel inzichten op waarbij de deelnemer zich continu kan vergelijken met het gemiddelde van alle deelnemers. Aangezien het te ver voert om bij alle benchmarkgegevens stil te staan, beperkt deze paragraaf zich tot de belangrijkste: de marktwaarde in verhuurde staat en de drie soorten rendement.

<sup>21</sup> O.a. Tegel (KPMG) in een artikel van Van Gool (2004).

<sup>22</sup> In de zeer globale schatting is uitgegaan van de afname van D-Pas, één vergelijkend rapport-op-maat per 10.000 woningen en één benchmark-op-maat, exclusief eventuele kosten voor de inhuur van externe adviseurs. De kosten van 1/3<sup>e</sup> externe validatie en de modelmatige taxatie van de leegwaarden zijn gebaseerd op eigen (opgevraagde) referenties, waarbij de kosten per variant evenredig via het aantal woningen gevarieerd zijn.

### 3.2.1 De marktwaarde in verhuurde staat

De marktwaarde is de gemeenschappelijke noemer van alle rendementen die aeDex berekent. Voor de AeDex/IPD Corporatie Vastgoedindex is gekozen voor hetzelfde marktwaardebegrip zoals de ROZ/IPD-index die hanteert: de *marktwaarde in verhuurde staat*.<sup>23</sup> Kortgezegd komt deze waarde overeen met de prijs die een derde (lees belegger) bereid is te betalen voor het overnemen van het vastgoed in verhuurde staat. De officiële definitie is *'het bedrag dat de onroerende zaak bij onderhandse verkoop naar schatting zal opbrengen, nádat de verkoper de onroerende zaak na de beste voorbereiding op de gebruikelijke wijze op de markt heeft aangeboden en waarbij de koper de onroerende zaak aanvaardt met alle daaraan verbonden rechten en verplichtingen van welke aard dan ook, waaronder met name de verplichting tot gestanddoening van de lopende huurovereenkomsten*.<sup>24</sup>

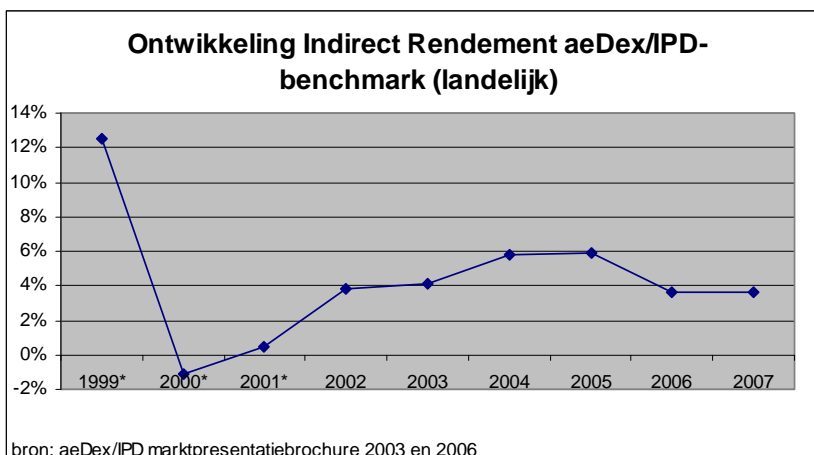
Restricties voortvloeiende uit specifiek op de woningcorporaties van toepassing zijnde wet- en regelgeving behoren hierbij niet in acht te worden genomen, aangezien deze op de rechtspersoon van de corporatie drukt en niet op het door de corporatie geëxploiteerde vastgoed als zodanig. Binnen deze verplichting wordt vervolgens aangenomen dat de koper zal streven naar optimalisatie van de inkomsten die met de desbetreffende onroerende zaak kunnen worden gerealiseerd.<sup>25</sup> Voor woningen betekent dat veelal dat, op het moment dat de huurder verhuist, de woning leeg wordt verkocht. Als de woning ooit in verhuurde staat is gekocht, kan dat doorgaans al snel tien tot dertig procent verkooprendement betekenen. Feitelijk is dat de gedachte die achter het zogenaamde 'uitroken' van huurders zit.

De enige taxatiemethode die aeDex voor de waardering toestaat, is de *Discounted Cash Flow* (DCF)-methode. De marktwaarde is daarbij gelijk aan de contante waarde van de in de toekomst te verwachten netto-inkomsten, inclusief een restwaarde aan het eind van de looptijd van 15 jaar. Voor de taxatie van de marktwaarde van een bepaald complex moet derhalve een inschatting gemaakt worden van hoe de specifieke markt zich voor dat betreffende complex de aankomende vijftien jaar zal ontwikkelen. Concreet betekent dat, dat per woningcomplex parameters zoals de disconteringsvoet, de jaarlijkse leegwaardestijging, de restwaarde eind vijftiende jaar en de markthuurgroei ingeschat moeten worden.

Als de marktwaarde in verhuurde staat als noemer bekend is, kan aeDex/IPD vervolgens drie rendementen berekenen: het indirect rendement, het direct rendement en het zogenaamde beleidseffect.

### 3.2.2 Het indirect rendement

Het indirecte rendement (IR) is de waardegroei. Het saldo van de marktwaarde in verhuurde staat aan het eind en aan het begin van het jaar wordt hiervoor uitgedrukt als percentage van de marktwaarde in verhuurde staat aan het begin van het jaar.



De grafiek hiernaast laat zien dat het indirecte rendement per jaar sterk kan variëren. Deze variatie vormt door de onvoorspelbaarheid een onzekerheid, en wordt daarom vaak gebruikt als risicomaatstaf. Het hoge indirecte rendement van 1999 werd met name veroorzaakt door de hoge leegwaardestijging. De Nederlandse Vereniging voor Makelaars (NVM) berekende dat jaar een gemiddelde landelijke

<sup>23</sup> Het Nederlandse equivalent van de *gross open market value* (de bruto open marktwaarde).

<sup>24</sup> Taxatierichtlijnen ROZ/IPD, ROZ/IPD website: [www.rozindex.nl](http://www.rozindex.nl) (2008).

<sup>25</sup> Waarderingsprotocol AeDex/IPD voor deelnemers (2007).

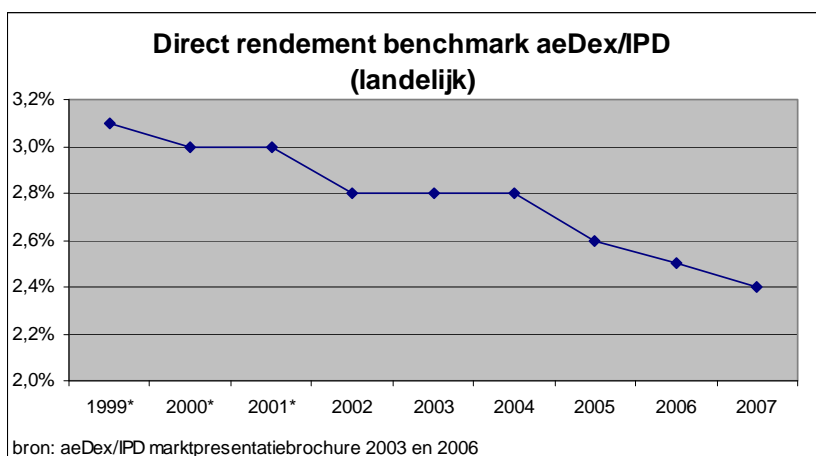
leegwaardestijging van circa 19%.<sup>26</sup> Dit werd opgevolgd door vooralsnog het enige jaar met een negatief indirect rendement. Grootste kracht daarachter was de significante bijstelling van de wettelijk toegestane maximale jaarlijkse huurverhoging van 6,5% naar 3,8%. De daling van het indirect rendement in 2006 werd voornamelijk veroorzaakt door het definitief niet doorgaan van het ruimere huurbeleid van toenmalig VROM-minister Dekker.

#### *Hoe te beïnvloeden vanuit portefeuillebeleid?*

Het indirect rendement kan met name beïnvloed worden door te (des)investeren. Zoals hiervoor beschreven blijkt echter ook de Nederlandse overheid een grote invloed te hebben op het indirect rendement en daarmee de totale marktwaarde van de woningcorporaties (huurbeleid, hypotheekrenteaftrek).

### **3.2.3 Het direct rendement**

Het directe rendement (DR) betreft het saldo van alle feitelijke (huur)inkomsten en exploitatiekosten in een jaar, uitgedrukt als percentage van de marktwaarde aan het begin van dat jaar. De onderstaande grafiek toont de ontwikkeling van het direct rendement van de landelijke benchmark.



Daar waar het indirecte rendement zo volatiel is, is het directe rendement redelijk stabiel. Dit heeft te maken met de zekerheid van de huurinkomsten (de teller van het DR) in vergelijking tot de relatieve onvoorspelbaarheid van de lokale prijsontwikkeling (de teller van het IR). De dalende trend van het directe rendement wordt niet zozeer veroorzaakt door dalende (huur)inkomsten of stijgende exploitatiekosten, maar vooral door de sneller stijgende marktwaarde in verhuurde staat (de noemer in de breuk). De grafiek van het indirect rendement uit de vorige paragraaf laat zien dat deze marktwaarde sinds 2001 met enkele procenten per jaar toeneemt. Als de noemer van de breuk (de marktwaarde) van het directe rendement harder stijgt dan de teller, dan daalt het direct rendement vervolgens als geheel.

#### *Hoe te beïnvloeden vanuit portefeuillebeleid?*

Het directe rendement is door het optimaliseren van de (huur)inkomsten of het verlagen van de exploitatiekosten te verhogen. De huurinkomsten zijn bijvoorbeeld te optimaliseren door via een goed marktinstinct de juiste markthuurlen te vragen, niet te laag (gederfde huurinkomsten) en niet te hoog (leegstandskosten). Ook het in samenspraak met de huurder verbeteren van de woning is een manier, bijvoorbeeld de bouw van een dakkapel of een nieuwe keuken. In ruil voor de verbetering betaalt de huurder dan een hogere huur. Hierbij moet dan wel het rendement van de verbetering (de huursprong uitgedrukt als percentage van de verbeterinvestering) hoger liggen dan het huidige rendement zonder verbetering.

Van de exploitatiekosten vormen de kosten met betrekking tot onderhoud en tot beheer/verhuur veelal de grootste post. Het zijn ook juist deze twee variabele kostensoorten die goed zelf te beïnvloeden

<sup>26</sup> Woningmarktrapportage Nederland Totaal op de website van de NVM ([www.nvm.nl](http://www.nvm.nl)), procentuele verschil in woningprijs van het eerste kwartaal 2000 en eerste kwartaal 1999.

zijn. De overige exploitatiekosten bestaan uit vaste kosten zoals belastingen, verzekeringen en erfpacht (zie onderstaande tabel).

Exploitatiekosten per woning over 2006	Totaal	waarvan	waarvan	waarvan
		Onderhoud	Beheer en Verhuur	Overig
Landelijke aeDex/IPD-index	€ 2.160	€ 1.268	€ 572	€ 320

Bron: aeDex (2007)

Als voorbeeld een woning met een marktwaarde aan het begin van het jaar van € 100.000, een maandhuur van € 500 en exploitatiekosten conform bovenstaande grafiek. Het direct rendement is dan:  $((500 \cdot 12) - 2.160) / 100.000 = 3,84\%$ . Tien procent (oftewel € 126,80) lagere onderhoudskosten betekent dan een verbetering van het direct rendement tot  $((500 \cdot 12) - 2.160 + 126,80) / 100.000 = 3,97\%$ , oftewel een verbetering van 3,4% ( $3,97 / 3,84 - 1$ ). Tien procent (oftewel € 57,20) lagere beheerskosten betekent een verbetering van het direct rendement tot  $((500 \cdot 12) - 2.160 + 57,20) / 100.000 = 3,89\%$ , oftewel een verbetering van 1,3%. De tien procent lagere onderhoudskosten hebben dus een groter effect op de verbetering van het directe rendement dan dat de evenzoveel lagere beheerskosten dat hebben. Bij het zoeken naar manieren om het directe rendement te verbeteren is het daarom verstandig om allereerst te focussen op de grootste beïnvloedbare componenten.

Aangezien de noemer (de marktwaarde) gelijk is, resulteert de optelsom van het directe en indirecte rendement binnen één meetperiode tenslotte in het **totaal rendement**. Het derde en laatste rendement dat met behulp van de marktwaarde berekend kan worden, is het beleidseffect.

### 3.2.4 Het beleidseffect

Een belangrijke meting die in het kader van de aeDex/IPD-index wordt verzorgd en waarvan zij zich onderscheidt van de ROZ/IPD-index, is die inzake het zogeheten *beleidseffect op de primair-maatschappelijke complexen* en het *beleidseffect op de niet-primair maatschappelijke complexen*. Het onderscheid tussen deze twee wordt gemaakt door middel van de definitie uit een van de aeDexrichtlijnen. Deze stelt dat elke deelnemer aan de hand van intern verankerd beleid of door stakeholders vastgesteld beleid zelf moet bepalen wat haar sociale en wat haar marktcomplexen zijn.

- *het beleidseffect op de primair maatschappelijke portefeuille;*

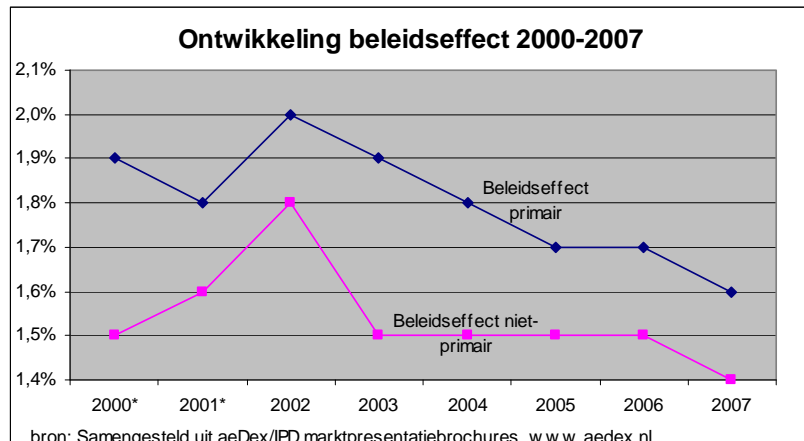
Kort samengevat is dit het rendement op 'sociale complexen' dat een onderneming laat liggen door het bewust realiseren van lagere opbrengsten en het maken van extra (sociale beheers-) kosten die niet worden terugverdiend. In de spreektaal wordt dit ook wel eens aangeduid als *maatschappelijk rendement* of *maatschappelijk dividend*. Bewust wordt door aeDex echter het gebruik van de eerste term ontweken, omdat een belangrijk deel van de werkelijke inhoud van de term 'maatschappelijk rendement' *kwalitatief* is en dus niet *kwantitatief* te meten is –laat staan in een percentage is uit te drukken.<sup>27</sup> Het gebruik van de term *maatschappelijk dividend* wordt daarentegen wel door aeDex gebruikt, als synoniem van het beleidseffect voor die portefeuilledelen die in exploitatie zijn voor een specifieke maatschappelijke doelstelling.

- *het beleidseffect op de niet-primair maatschappelijke portefeuille;*

Tegenover het beleidseffect op de maatschappelijke voorraad staat een beleidseffect voor de niet-maatschappelijke of marktvoorraad. Dit is als het ware het commerciële deel. Voor dit deel van de voorraad bestaan geen beperkende huurafspraken met stakeholders, noch is er verankerd intern beleid dat de huren beperkt. Het beleidseffect op dit deel van de portefeuille is feitelijk rendement dat misgelopen is, bijvoorbeeld door een te lage huurstelling. In de wandelgangen wordt dit dan ook wel aangeduid als *(beleids)inefficiency*.

<sup>27</sup> Conijn (2000)

De grafiek hiernaast toont de ontwikkeling van beide beleidseffecten van de landelijke aeDex/IPD-benchmark sinds de eerste gepubliceerde index van 2000. Te zien is dat het *maatschappelijk dividend* hoger ligt dan de *beleidsinefficiency*. Net als bij het direct en indirect rendement is de marktwaarde in verhuurde staat ook van invloed op het beleidseffect, aangezien ook hier de marktwaarde (aan het begin van het jaar) de noemer is. De volatiele ontwikkeling van het indirect rendement heeft daarom ook zijn aantoonbare weerslag in de ontwikkeling van het beleidseffect. De neergang in 2003 wordt bijvoorbeeld voor een belangrijk deel veroorzaakt door de met bijna vier procent gestegen marktwaarde van (begin) 2002.

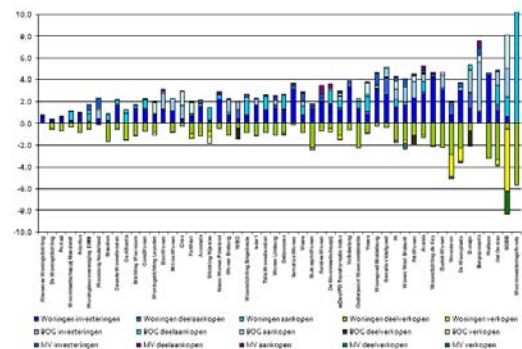


De te onderzoeken vraag is of de deelnemers in de praktijk met de meting van het maatschappelijk dividend kunnen werken. Zo worden bijvoorbeeld de 'onrendabels' van investeringen en het verschil tussen de marktwaarde en de bedrijfswaarde niet meegenomen in de meting. Een tweede voorwaarde voor een bruikbaar resultaat hangt af van de vraag hoe deelnemers omgaan met de aeDexrichtlijn om de eigen maatschappelijke doelstellingen SMART en op individuele complexen toegespitst te formuleren. Daarbij is het de vraag hoe deelnemers omgaan met het noodzakelijke intern verankerd besluit voor de complexen waar geen prestatieafspraken voor zijn gemaakt. Ten derde speelt de taxatie van de markthuurlast ook een grote rol, aangezien het verschil van de markthuurlast en de feitelijk gevraagde huur het grootste deel van de teller van het maatschappelijke dividend vormt. Deze markthuurlast wordt door de meeste deelnemers op eigen wijze getaxeerd en (vanwege de kosten) nog niet door taxateurs. Ten vierde is tenslotte al aangegeven dat deze meting van aeDex/IPD *kwantitatief* is en derhalve niets zegt over de klanttevredenheid (*kwantitatief*) van de primaire doelgroep. Er zijn daarom al deelnemers die voor de meting van de maatschappelijke prestatie aan een koppeling werken tussen de kwantitatieve aeDexmeting en een kwalitatieve meting in de vorm van bijvoorbeeld *visitaties* of het KWH-label<sup>28</sup>.

De te onderzoeken vraag is of de deelnemers in de praktijk met de meting van het maatschappelijk dividend kunnen werken. Zo worden bijvoorbeeld de 'onrendabels' van investeringen en het verschil tussen de marktwaarde en de bedrijfswaarde niet meegenomen in de meting. Een tweede voorwaarde voor een bruikbaar resultaat hangt af van de vraag hoe deelnemers omgaan met de aeDexrichtlijn om de eigen maatschappelijke doelstellingen SMART en op individuele complexen toegespitst te formuleren. Daarbij is het de vraag hoe deelnemers omgaan met het noodzakelijke intern verankerd besluit voor de complexen waar geen prestatieafspraken voor zijn gemaakt. Ten derde speelt de taxatie van de markthuurlast ook een grote rol, aangezien het verschil van de markthuurlast en de feitelijk gevraagde huur het grootste deel van de teller van het maatschappelijke dividend vormt. Deze markthuurlast wordt door de meeste deelnemers op eigen wijze getaxeerd en (vanwege de kosten) nog niet door taxateurs. Ten vierde is tenslotte al aangegeven dat deze meting van aeDex/IPD *kwantitatief* is en derhalve niets zegt over de klanttevredenheid (*kwantitatief*) van de primaire doelgroep. Er zijn daarom al deelnemers die voor de meting van de maatschappelijke prestatie aan een koppeling werken tussen de kwantitatieve aeDexmeting en een kwalitatieve meting in de vorm van bijvoorbeeld *visitaties* of het KWH-label<sup>28</sup>.

### De transformatie-index

Zoals gesteld worden de maatschappelijke, onrendabele investeringen van corporaties nu niet meegenomen in de meting van het maatschappelijk dividend. De aeDex/IPD-benchmark presenteert jaarlijks wel een index waarop alle deelnemers naar portefeuilleactiviteit worden gerangschikt: de Transformatie-index (zie bijlage 7.4 en de tabel hiernaast). Hiervoor wordt van elke deelnemer de totale investeringen uitgedrukt als percentage van de totale marktwaarde. Deelverkoop en verkoop van hele complexen staan als negatief aangezien het desinvesteringen zijn. Voor de rangschikking moet deze 'onderkant' van de grafiek dus bovenop de positieve kant (investeringen en (deel)aankopen) geteld worden. In een tijd waarin op corporaties erg gelet wordt of ze wel voldoende met hun vermogen doen, is de oprichting van deze index te begrijpen. Toch is ook deze meting kwantitatief, want er wordt niet gemeten of de gerealiseerde (des)investeringen wel overeenkomen met de doelen die de desbetreffende corporatie heeft. In veel gemeenten is het bijvoorbeeld de vraag of het verkopen van veel woningen wel een prestatie is. In het praktijkonderzoek zal onderzocht worden of deze index door deelnemers gebruikt wordt.



<sup>28</sup> Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector

### 3.3 Beïnvloeden van het gebruik en toepassing aeDex/IPD onder deelnemers

In de kern gaat het bij *benchmarking* om drie stappen. De eerste stap is het vergelijken van de eigen prestaties met die van de andere deelnemers, de tweede stap is het analyseren van de verschillen in prestaties door te proberen te begrijpen waarom deze bestaan. Tenslotte is het de laatste stap om de prestatie te verbeteren aan de hand van de tijdens het proces verworven informatie.<sup>29</sup> In de eerste plaats is het dus vooral de verantwoordelijkheid van de deelnemers zelf is om aan de hand van de benchmarkresultaten de eigen prestatie te verbeteren.

De mate van gebruik en de toepassing van een benchmark kan echter op verschillende andere manieren beïnvloed worden. Naast de eigen verantwoordelijkheid van de deelnemers om drie stappen te nemen, kan namelijk ook de producent van de index (aeDex) zelf door haar doen en laten het gebruik van haar index onder deelnemers bevorderen. Zo kan zij in de eerste plaats het gebruik beïnvloeden door analyserapportages aan te bieden die de belangrijkste resultaten hapklaar en op een begrijpelijke manier opleveren. Ten tweede speelt de tijd tussen het actuele lopende jaar en het verschijnen van eerste indexresultaten een rol (timing). De bruikbaarheid van een index neemt toe naarmate dit tijdsverschil minimaal is, want dan kan er immers gedurende het lopende jaar nog bijgestuurd worden op basis van actuele vergelijkende cijfers. In relatie hiermee speelt ook de frequentie van de index een rol: hoe vaker in een jaar, hoe beter. Tenslotte is naast kwantiteit de kwaliteit -de bruikbaarheid van de benchmark- belangrijk. In de volgende subparagrafen worden deze vier verder beschreven.

#### 3.3.1 Analyseproducten

Door middel van haar 'analyseproducten' faciliteert aeDex de deelnemende corporaties bij de analyse van de resultaten. De stichting aeDex is duidelijk gegroeid in het aanbieden van dergelijke ondersteunende analyseproducten. Daar waar zij bij presentatie van de eerste landelijke index eind 2002 slechts het Vergelijkend Rapport en één index (de landelijke) aanbood, is dit inmiddels uitgegroeid tot beduidend meer analyseproducten:

- *D-Pas*

D-PAS (*Desktop Portfolio Analysis*) is een *datawarehouse*-applicatie die via een internetsite benaderd wordt en waarmee elke deelnemer tegen betaling van een jaarlijks lidmaatschap haar eigen vastgoedportefeuille in meer detail kan analyseren ten opzichte van de benchmark(s). Aangezien de applicatie via een beveiligde internetverbinding gekoppeld is aan de databanken van de IPD in Londen, kan worden beschikt over de meest actuele metingen en vergelijkingsmateriaal. Het voordeel ten opzichte van het papieren Vergelijkend Rapport is dat D-PAS onder andere meer historische data heeft opgenomen, er zelf analyses uitgevoerd kunnen worden en er de mogelijkheid bestaat om data naar Excel te exporteren voor verdere analyse.<sup>30</sup>

- *Benchmark-op-maat*

Momenteel presenteert aeDex/IPD naast de landelijke index ook vijf regionale indices: Randstad Noord, Randstad Zuid, Oost-Nederland, Zuid-Nederland en Noord-Nederland. Dit maakt het voor deelnemers mogelijk om in plaats van een landelijke vergelijking een relevantere vergelijking te maken met de regio waarin de eigen organisatie actief is. Het is zelfs mogelijk om een specifieke benchmark op maat te laten maken, met uitsluitend de postcodegebieden waarin de deelnemer actief is. Een dergelijke benchmark is voor de vergelijking van het resultaat op *totaalniveau* de meest aangewezen vergelijkingsmaatstaf, die een nog relevantere vergelijking oplevert dan vergelijking met de vijf regionale indices. Zo wil bijvoorbeeld ook een aandelenbelegger, die zich moet beperken tot beleggingen in de IT-sector, de financiële sector en de levensmiddelensector, zichzelf vergelijken met een benchmark die gebaseerd is op deze drie sectoren. Een vergelijking met de AEX-index zou immers niet reëel zijn, aangezien deze uit meer sectoren bestaat en de desbetreffende belegger daar niet in kan beleggen.

Aangezien de meeste (grote) corporaties actief zijn in de grote steden, kan er op verzoek ook een Stad-benchmark gemaakt worden voor analyse op stadsniveau. Zo was bijvoorbeeld op gezamenlijk verzoek van drie Amsterdamse deelnemers de eerste 'Stad Amsterdam-index' al snel geboren.

---

<sup>29</sup> Camp (1989)

<sup>30</sup> Website AeDex: [www.aeDex.nl](http://www.aeDex.nl) (2008)

- *Rapportages*

Op verzoek kan aeDex ook een analyserapport maken op het niveau van een vestiging, of een samengesteld rapport van de eigen organisatie met een andere aeDexdeelnemer. De laatstgenoemde mogelijkheid is bijvoorbeeld nuttig bij (eerste) verkenningen voor een mogelijke fusie. Tenslotte is het in het kader van transparantie en samenwerking sinds enkele jaren ook mogelijk om de Vergelijkende Rapporten van maximaal vijf andere deelnemers op te vragen. Dit maakt het makkelijker om van de 'best in class' te leren en mogelijk samenwerking op te zoeken ter verbetering van de resultaten.

- *Databank Vastgoedtaxaties*

Tegen vergoeding kan iedere geïnteresseerde data met betrekking tot waarderingsparameters afnemen, zoals bijvoorbeeld de gemiddelde *exit yield*, disconteringsvoet en verkoopsnelheid in een bepaald viercijferig postcodegebied.<sup>31</sup> Deze databank, die oorspronkelijk ontstaan is met het doel om de kennis van de taxatieparameters te vergroten, is afhankelijk van deelnemers die hun data ter beschikking stellen. Aangezien vrijwel alle deelnemers deelnemen, is er voldoende omvang om betrouwbare statistieken te kunnen leveren. Dankzij de databank hebben de vastgoedanalisten van aeDex ook veel deelnemers kunnen helpen om de kwaliteit van hun marktwaarderingen te verbeteren. Hierdoor is de consistentie van de waarderingen, en daarmee de kwaliteit van de aeDex/IPD-index over de jaren heen verder toegenomen.<sup>32</sup>

- *Training*

De vraag van deelnemers voor assistentie bij de analyse van de eigen resultaten en de toepassing ervan was medio 2006 voor aeDex voldoende groot om een aparte tak 'aeDex Colleges' op te richten. Inmiddels zijn er in 2007 veel cursussen en een aantal *in company* trainingen voor deelnemers en derden verzorgd. De grens bij de training ligt bij advisering. AeDex en IPD verstrekken namelijk geen adviezen aan deelnemers aangaande de vraag hoe toekomstige rendementen te beïnvloeden zijn. Hierdoor zou de benchmarkproducent namelijk een eigen belang bij de in de toekomst te meten resultaten verkrijgen, en daarmee komt de onafhankelijkheid in het geding.

### 3.3.2 Timing en frequentie

Wat betreft de timing geldt dat hoe eerder de deelnemer de resultaten heeft van het afgelopen meetjaar, des te sneller zij nog bij kan sturen in het (op het meetjaar volgende) lopende jaar. Hierop heeft de index al grote vorderingen gemaakt: terwijl de eerste jaargangen van de landelijke aeDex/IPD-index pas in de maand september/oktober gepresenteerd werden, is dit tegenwoordig al in de maand mei. In vergelijking tot de ROZ/IPD-index blijft er echter nog terrein te winnen: zij presenteren de index reeds twee maanden eerder (in maart).

Nog belangrijker dan timing is de frequentie van de index. De ROZ/IPD presenteert momenteel al lopende het meetjaar, per kwartaal, de resultaten. Alhoewel ook de ROZ/IPD begonnen is als 'jaarlijkse index', maakten zij na vier jaar de overstap naar een kwartaalindex.<sup>33</sup> De overstap naar een kwartaalindex in combinatie met de vervroeging van twee maanden vergt natuurlijk heel veel inspanning, niet in de laatste plaats van de deelnemers. Zij worden in dat geval immers geacht om, tegelijkertijd met de drukte van de jaarafsluiting en het vervaardigen van de jaarrekening, alle data voor de aeDex/IPD op te leveren. Dit betekent onder andere dat 'de boeken' elk kwartaal moeten worden afgesloten. Daarbij betekent een kwartaalindex voor de deelnemer een verviervoudiging van de huidige jaarlijkse capaciteit (zowel tijd als geld) om alle aeDex/IPD-gegevens op te leveren. Het is de (in dit onderzoek te stellen) vraag of de deelnemers deze kosten vinden opwegen tegen de genoemde baten.

### 3.3.3 Bruikbaarheid

Naast de kwantiteit (het aantal analyseproducten en indices per jaar) is het natuurlijk vooral ook de *kwaliteit* van de analyserapporten die de gebruikersvriendelijkheid (bruikbaarheid) onder deelnemers bevordert. De 'kwaliteit' van de in §3.3.1 beschreven analyserapportages is voor dit onderzoek vertaald als de gebruikersvriendelijkheid (bruikbaarheid) zoals deze door de deelnemers wordt

---

<sup>31</sup> Voorwaarde hierbij is dat, ter bewaking van de vertrouwelijkheid van informatie op het niveau van de individuele corporatie, de data van meer dan drie deelnemers voor dat betreffende viercijferige postcodegebied ter beschikking staat.

<sup>32</sup> Website AeDex: [www.aeDex.nl](http://www.aeDex.nl) (2008).

<sup>33</sup> Website ROZ: [http://www.rozindex.nl/Organisatie\\_historie.htm](http://www.rozindex.nl/Organisatie_historie.htm) (2008).



ervaren. Deze rapporten bevatten over het algemeen veel tabellen met cijfers. De in dit onderzoek te stellen vraag is of de gemiddelde deelnemer door de bomen het bos nog kan zien. Voor een juiste beoordeling van de bruikbaarheid van rapportages in het algemeen moet overigens wel worden opgemerkt dat van de gebruiker wel enige basisvaardigheden mag worden verwacht.

De kwaliteit van de output wordt grotendeels bepaald door de kwaliteit van de input. AeDex en IPD besteden er daarom veel tijd aan om alle door de deelnemers ingeleverde input zorgvuldig te controleren en te valideren. Daarbij wordt ook het verschil van alle inputgegevens ten opzichte van het vorige meetjaar op aannemelijkheid gecontroleerd.

Om goed te kunnen vergelijken, staat en valt de kwaliteit van de output in de tweede plaats met heldere definities die idealiter niet voor meerdere interpretaties vatbaar zijn en die vervolgens ook door elke deelnemer nauwgezet wordt toegepast. AeDex besteedt er daarom door middel van praktische notities en afstemming op projectleidersbijeenkomsten terecht aandacht aan om ervoor te zorgen dat elke deelnemer hetzelfde omgaat met de definities. Een voorbeeld van enkele belangrijke definitiekwesties die van aeDex bijzondere aandacht hebben, zijn:

- *Beheerkosten of overheadkosten*

Van elke deelnemende corporatie wordt geacht dat zij op basis van een aeDexrichtlijn zelf alle eigen kosten toedeelt naar exploitatiekosten dan wel overheadkosten. In tegenstelling tot exploitatiekosten tellen overheadkosten niet mee voor het directe rendement. De richtlijn voor kostentoedeling gaat kortweg uit van "*activity-based costing*", wat wil zeggen dat van elke afdeling binnen de beheertak kosten mogen worden gelabeld als 'overhead' op het moment dat ze niet honderd procent met het dagelijkse beheer te maken hebben. Zo valt bijvoorbeeld alle tijd en geld die besteed is op het gebied van investeren (bijv. het maken van buurtvisies, investeringsvoorstellen of strategie) onder 'overhead'.

- *Onderhoudskosten of investering*

Een ander verschil kan ontstaan door verschillende toedeling van kosten naar de categorieën 'onderhoud' of 'investering'. In het eerste geval tellen ze wel mee als exploitatiekosten en dus voor (de teller van) het direct rendement, in het laatste geval niet. Investeringskosten beïnvloeden daarentegen wel weer het indirect rendement. Ondanks dat ook hiervoor een duidelijke aeDexrichtlijn is, is het nooit uit te sluiten dat deelnemers hier verschillend mee om gaan. Het is een bekend voorbeeld van het voor de jaarrekening goedgekeurde gebruik van een corporatie om al het onderhoud boven een bepaald bedrag (bijvoorbeeld drieduizend euro) als investering te activeren. Voor de aeDex/IPD resulteerde dat onterecht in een hoog direct rendement en een gunstige kostenefficiëntie.

- *Taxatie van de marktwaarde in verhuurde staat*

Bij de ROZ/IPD-index mogen deelnemers zelf bepalen of zij de marktwaarde in verhuurde staat taxeren op basis van een *BAR/NAR*-taxatie of op basis van de *Discounted Cashflow*-methode. Het voert hier te ver om op de voor- en nadelen van beide methoden in te gaan, maar onderzoek heeft uitgewezen dat dit verschil in waarderingsmethode bij gelijke input in een verschillende marktwaarde resulteert.<sup>34</sup> Wat dat betreft komt het de vergelijkbaarheid onder de aeDexdeelnemers ten goede dat daar voor de taxatie van de marktwaarde uitsluitend de DCF-methode is toegestaan. Desalniettemin kan er zelfs bij het gebruik van één methode, bij dezelfde input, nog een verschillende waardering ontstaan, bijvoorbeeld door het gebruik van verschillende inflatieverwachtingen. Ten gunste van een optimale eenduidigheid schrijft aeDex daarom voor alle deelnemers ook één identiek rekenmodel voor ter taxatie van de bruto open marktwaarde in verhuurde staat, met vastgestelde inflatieverwachtingen. Daardoor kan de analyse van taxatieresultaten op basis van consistent en identiek verkregen informatie gebeuren en kunnen rekenkundige taxatieverschillen het indirect rendement van individuele vastgoedportefeuilles en objecten niet vertroebelen.

- *De disconteringsvoet*

De disconteringsvoet ofwel marktconforme rendementseis is de vergoeding die door de markt geëist wordt voor het risico van het specifieke vastgoed. Of beter gezegd: voor het risico dat de voor de aankomende vijftien jaar ingecalculerde huur- en verkoopopbrengsten van het specifieke vastgoed niet gerealiseerd worden. Begrijpelijkerwijs wordt er daarom voor risicovol vastgoed een hoger

---

<sup>34</sup> Smit (2002)



rendement geëist dan voor risicoarm vastgoed. Het inschatten van dit risico is echter geen harde wetenschap, waardoor hier verschillend tegenaan wordt gekeken. De bedrijfseigen rendementseis van de deelnemer speelt voor de voor de aeDex marktwaardering in te schatting disconteringsvoet geen rol.

### 3.4 Aan de slag met de resultaten

Uit eigen praktijk van de afgelopen zeven jaar blijkt dat er aan enkele 'basisvoorwaarden' moet zijn voldaan voordat deelnemers daadwerkelijk met de resultaten van de aeDex/IPD-index aan de slag kunnen gaan om er in de dagelijkse praktijk mee te werken. Dan gaat het vooral over de kwaliteit van de input (want *garbage in is garbage out*), voldoende kennis van het systeem (de rekenmethodiek, aannamen, belangrijkste parameters etc), maar ook over de complexindeling. De volgende paragraaf gaat op deze laatste in: hoe kan een deelnemer een goede complexindeling kiezen?

#### 3.4.1 Vooraf: het belang van een goede complexindeling

Kort samengevat spelen voor het maken van een goede indeling de volgende aspecten een rol:

- *Secundair aan indeling waarop strategie gemaakt wordt;*
- *Niet te groot en niet te klein;*
- *Pas op met een indeling gebaseerd op beleid;*
- *Zorg dat de complexindeling in (basis)administratiesysteem gelijk is aan die voor aeDex/IPD.*

*Secundair aan indeling waarop strategie gemaakt wordt;*

De complexindeling voor deelname aan de aeDex moet secundair zijn aan de indeling waarop de corporatie haar strategisch beleid formuleert. Het moet een indeling zijn waar op de werkvloer (bijv. door rayon- of portefeuillemanagers) mee gewerkt kan worden. Concreet betekent dit dat een complex in de gekozen complexindeling nagenoeg altijd een (of meerdere) *hele* fysieke bouwblok(ken) is (zijn). Deze voorwaarde is erg logisch, maar werd door veel corporaties van het eerste uur vergeten. Er werd bijvoorbeeld een complexindeling gekozen die aansloot bij al bestaande volkshuisvestelijke indelingen, zoals een die onderscheid maakte tussen meergezins begane grond, meergezins 1<sup>e</sup> etage, meergezins 2<sup>e</sup> etage etcetera. Dit had als gevolg dat bestaande fysieke complexen vaak in drieën werd gehakt, en alle 'meergezins begane grondwoningen' bij elkaar in één aeDexcomplex werden gestopt. Aangezien elke deelnemer in de eerste jaren van de aeDex/IPD nog druk bezig was om het systeem van de rendementsmeting te begrijpen, voldeed deze indeling vooralsnog. Toen echter daarna de eerste managers op complexniveau met de resultaten aan de slag wilden gaan, bleek de indeling praktisch niet bruikbaar. Dat betekende in de praktijk dat veel van deze deelnemers de complexen heringedeeld hebben, met als gevolg dat zij alle aeDexronden weer hebben moeten herrekenen; in het ergste geval een maanden kostende operatie.

*Niet te groot en niet te klein;*

De complexen moeten ook niet te groot en niet te klein zijn. Ideaal is gemiddeld honderd à honderdvijftig woningen per complex, en een minimum complexgrootte van vijftig woningen. Kleine complexen zijn namelijk moeilijker te waarderen en kunnen jaar op jaar al snel een zeer volatiele waardeontwikkeling hebben. Aangezien de aeDex/IPD-lidmaatschapskosten staffelsgewijs afhangen van het aantal complexen, waren er in het begin corporaties die kozen voor een laag aantal complexen. Hierdoor ontstonden al snel complexen van gemiddeld vierhonderd woningen. De complexen bleken toen te groot om er in de praktijk van kleinere fysieke complexen mee te werken. Bestaande administratieve of fysieke complexen kunnen samengevoegd worden tot één aeDex-complex, mits deze bestaan uit uniforme complexen. Het samenvoegen van twee verschillende typen complexen heeft namelijk als nadeel dat het bij de resultatenanalyse niet meer mogelijk is om eventueel (rendements)verschil in type te onderscheiden. Zo is het niet verstandig om een vooroorlogs complex samen te voegen met een nieuwbouwcomplex, of een meergezinscomplex met een rijtje eengezinswoningen.

*Pas op met een indeling gebaseerd op beleid;*

Een andere complexindeling die onder (de eerste) deelnemers wel voorkwam, is een indeling die complexen onderscheidt per gekozen beleid. Alle voor verkoop *gelabelde* woningen werden dan bijvoorbeeld uit de verschillende fysieke complexen gehaald en in één complex ingedeeld. De achterliggende logische gedachte was om op die manier de verkoopbeslissing goed te kunnen

beoordelen: het rendement vóór, tijdens en na kan immers vergeleken worden. De praktijk van woningcorporaties blijkt echter nogal eens weerbarstig, in de zin dat een dergelijke labeling in de tijd nog wel eens wil wijzigen. Op zo'n moment zou dan de complexindeling weer veranderd moeten worden, iets wat in de praktijk wederom herrekening van alle jaargangen van de desbetreffende complexen betekent.

*Zorg dat de complexindeling in het (basis)administratiesysteem gelijk is aan die voor aeDex/IPD;*

Deze voorwaarde stoelt op het principe dat de kwaliteit van het gemeten complexrendement het zuiverst is naarmate er zo min mogelijk aan de kosten en (huur)inkomsten versleuteld. Een dergelijke versleuteling is namelijk noodzakelijk zodra de complexindeling die in het (financiële) basisadministratie gehanteerd wordt, verschilt met degene die voor de aeDex/IPD wordt gebruikt. Dit wordt veelal gedaan door bijvoorbeeld alle exploitatiekosten die op het administratieve complex geboekt zijn eerst te verdelen naar woningniveau, om vervolgens deze te aggregeren ('op te tellen') naar het aeDexcomplexniveau. Door deze versleuteling ontstaat er vervuiling van het rendement, aangezien aangenomen wordt dat elke woning uit het administratieve complex dezelfde kosten heeft. Het optellen van hele administratieve complexen tot één aeDexcomplex kan in die optiek dus wel.

### **3.4.2 Het formuleren van doelstellingen in relatie tot de aeDex/IPD-benchmark**

Een voor de hand liggende toepassing is om op basis van het gemiddelde van de aeDex/IPD-benchmark doelstellingen te formuleren voor de door (het management van) de eigen organisatie te behalen prestatie, veelal betreffende het aankomende jaar. Het is echter belangrijk dat de keuze van dergelijke doelstellingen welbewust gebeurt. Daarbij zijn onder andere de volgende aspecten belangrijk:

- *Meer dan het verslaan van de benchmark*

Het deelnemen aan een benchmark op rendement draagt de neiging in zich dat het jaar na jaar verslaan van de benchmark en daarmee dus maximalisatie van het rendement tot een van de doelstellingen van de organisatie verheven wordt. Bij de commerciële vastgoedbeleggers die aan de ROZ/IPD-index meedoen, is een dergelijke doelstelling een logisch gevolg van deelname. Zoals we eerder in het vorige hoofdstuk al gezien hebben, kennen woningcorporaties echter aanmerkelijk complexere inhoudelijk kwalitatieve doelstellingen. Rendement op eigen vermogen (zoals aeDex/IPD dat feitelijk van elke deelnemer meet) is daar niet als prestatieveld aangeduid. De vraag is daarom of corporaties die deelnemen aan de aeDex/IPD zo zwart op wit op een targetrendement zullen sturen, of dat ze veeleer de nadruk leggen op de maatschappelijke prestatie.

Voordat de corporaties deelnamen aan de aeDex/IPD-benchmark, hadden zij bepaalde doelstellingen. De deelname aan de aeDex/IPD kan voor de corporatie betekenen dat daar nieuwe doelstellingen aan worden toegevoegd (zoals bijvoorbeeld 'het verslaan van de index'), of dat doelstellingen dezelfde blijven maar door de aeDex/IPD wel meer gekwantificeerd kunnen worden. Daarbij geldt dat deze doelstellingen kunnen worden onderverdeeld in strategische, tactische en operationele doelstellingen, met de daarbijbehorende tijdshorizon. Een focus van één jaar komt neer op alleen operationele sturing, daar waar bijvoorbeeld het verbeteren van het indirect rendement een meerjaren((des)investerings)planning nodig heeft. In het onderzoek zal daarom ook de vraag gesteld worden in hoeverre deelnemers bepaalde aeDex/IPD-output (rendement, kostenefficiëntie) als target gesteld hebben.

- *Vergelijk jezelf met de meest relevante benchmark*

Bij het formuleren van doelstelling aan de hand van het benchmarkgemiddelde is het natuurlijk noodzakelijk dat de desbetreffende *peer-group*<sup>35</sup> wel bestaat uit vergelijkbare organisaties. Voor bijvoorbeeld een corporatie die louter actief is in Groningen heeft het immers weinig zin om de landelijke aeDex/IPD-gemiddelden als uitgangspunt te gebruiken voor de te realiseren doelstellingen. Het landelijk gemiddelde wordt immers voor het overgrote deel gevormd door woningcorporaties die *niet* actief zijn in Groningen. Het 'jaar na jaar verslaan van de (landelijke) benchmark' op het maatschappelijk dividend of direct rendement kan dan ineens heel makkelijk worden als lokaal de marktwaarde beduidend lager ligt dan landelijk. Het is daarom goed dat aeDex enkele jaren geleden gestart is om naast de landelijke index ook regionale indices samen te stellen. De onderstaande

---

<sup>35</sup> De *peer group* is de groep waarmee de deelnemer zich bij benchmarking vergelijkt

figuur<sup>36</sup> toont de ontwikkeling van het totaal rendement van deze verschillende regio-indices sinds 2002. Tussen haakjes staat het aandeel dat de regio-index vormt in de totale index ultimo 2006<sup>37</sup>.

Per regionale index blijkt dat aandeel nog erg te verschillen. Zo vormt de Randstad Noord-benchmark met 36% het grootste aandeel in de totale index, ruim drieëneenhalf keer meer dan de Noord Nederland-benchmark (10%). Dit percentage wordt vaak verward met de dekkinggraad: de mate waarin alle woningcorporaties in een regio (deelnemer of niet) meedoen aan de regio-index van aeDex/IPD. Die dekkinggraad geeft een

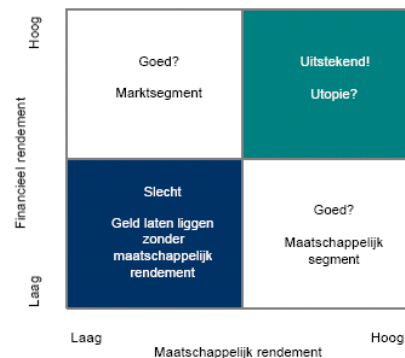


indicatie van de representativiteit en zeggingskracht van de uitkomsten van zo'n regio-index. Als er in een regio bijvoorbeeld maar twee van de twintig woningcorporaties meedoen aan de regio-index, dan hoeft het gemiddelde rendement van die index zeker niet representatief te zijn voor die hele regio. Begrijpelijkerwijs moet de dekkinggraad ook hoger zijn naarmate de heterogeniteit binnen de woningvoorraad van een dergelijke regio groter is.

Zoals in §3.3.1 al beschreven, is het door aeDex en IPD inmiddels ook mogelijk gemaakt om een benchmark op maat te laten maken, bijvoorbeeld van al het deelnemersbezit in het eigen werkgebied. Een dergelijke benchmark is dan voor de vergelijking van het resultaat op *totaalniveau* de meest aangewezen vergelijkingsmaatstaf, die een nog relevantere vergelijking oplevert dan de vijf regionale indices.

- *Financieel rendement of maatschappelijk dividend?*

Elke deelnemende corporatie kan kiezen op welke aeDex/IPD-output gestuurd zal scoren. Zo is het bijvoorbeeld een keuze om voor het financieel rendement, op voor het maatschappelijk dividend, of juist voor een combinatie van beide een target te formuleren. Een laag direct rendement hoeft immers niet slecht te zijn, zodra er maar een bepaald maatschappelijk dividend tegenover staat. De figuur hiernaast maakt de relatie tussen het financiële en maatschappelijke rendement inzichtelijk.<sup>38</sup> Een organisatie die de nadruk legt op de maatschappelijke prestatie, verschuift naar het rechter spectrum van de matrix. Dit zijn bijvoorbeeld corporaties die hoofdzakelijk gericht zijn op zorg en welzijn.<sup>39</sup>



Zoals gewoonlijk bij benchmarking is ook het doel van deelname aan de AeDex/IPD-vastgoedindex om door vergelijking de eigen bedrijfsvoering continue te verbeteren op die onderdelen (rendement, kosten, inkomsten) waar slechter gescoord wordt dan gemiddeld (de benchmark). Feitelijk gaat het om sturen op rendement, waarbij de AeDex/IPD-vastgoedindex een middel is. In de volgende paragraaf worden daarom enkele mogelijkheden beschreven om de aeDex/IPD-output, zoals rendementen en marktwaarden, te gebruiken bij de verbetering van de bedrijfsvoering en portefeuillemanagement.

### 3.4.3 Korte beschrijving van enkele toepassingen

De marktwaarden en rendementen die aeDex/IPD van elk complex meet, kunnen op verschillende manieren gebruikt worden bij de verbetering van de eigen prestaties. Aangezien het te ver voert om op alle mogelijkheden in te gaan, worden hier slechts enkele genoemd:

<sup>36</sup> Samengesteld uit de jaarlijkse marktpresentatiefolders van aeDex/IPD.

<sup>37</sup> Recentere cijfers over 2007 waren nog niet voorhanden.

<sup>38</sup> Bron figuur: Atrivé. In: Atrivé-nieuwsbrief IN Ontwikkeling, februari 2003.

<sup>39</sup> Van Loosbroek (2005).

- *Voor verkoopselectie*

Het verkopen van huurwoningen lijkt tegenwoordig wel standaard op de agenda van elke woningcorporatie te staan. De redenen zijn divers, bijvoorbeeld differentiatie van woningbezit in een wijk met voornamelijk huurwoningen, slecht renderende huurwoningen in de vrije sector, de financiering van een investeringsopgave (of van corporatiebelastingen) of het voor lage inkomens mogelijk maken om (met korting) een woning te kopen. Afhankelijk van de reden, kunnen de door aeDex/IPD gemeten gegevens helpen bij de selectie van de verkoopcomplexen. In het geval dat er een zo hoog mogelijk verkooprendement gewenst wordt, kan er bijvoorbeeld voor alle complexen een overzicht gemaakt worden waarbij de marktwaarde in verhuurde staat aan de leegwaarde<sup>40</sup> gerelateerd wordt (de zogenaamde leegwaarderatio). Des te lager deze ratio, des te hoger het verkooprendement. Als daarentegen het optimaliseren van het rendement van de portefeuille huurwoningen in de vrije sector het doel is, dan komen complexen met een meerjarig laag totaal rendement in aanmerking.

- *Gevoeligheidsanalyse indirect rendement*

De in de praktijk veel geuite gedachte dat het indirect rendement niet of nauwelijks te beïnvloeden is, resulteert er vaak in dat deelnemers zich uitsluitend richten op de analyse van het direct rendement. Toch heeft de corporatie zelf enkele belangrijke knoppen in handen. Om die reden is het raadzaam om jaarlijks<sup>41</sup> een gevoeligheidsanalyse uit te voeren van de door aeDex/IPD gemeten waardegroei, waarbij van elke waarderingsparameters de bijdrage aan het totale indirect rendement onderzocht wordt. Dan komt er bijvoorbeeld uit dat anderhalf procentpunt van het behaalde indirecte rendement van zes procent door de verhoging van de verkoopsnelheid komt; zowaar een parameter die gedeeltelijk te beïnvloeden is (bijvoorbeeld door het aanbieden van kortingen). Op deze manier wordt duidelijk welke 'beleidsbeslissing', welk effect heeft uitgesorteerd.

- *Sturing op kostenefficiency*

De aeDex/IPD biedt ook inzicht in de kosten- en inkomstenstructuur van elke deelnemer in relatie tot het gemiddelde. Zo kan bijvoorbeeld in een directe vergelijking met een belangrijke concurrent beoordeeld worden of er relatief meer of juist minder aan beheer- en verhuur of aan onderhoud uitgegeven wordt. Hierbij moet worden opgemerkt dat het analyseren van de kosten als percentage van de inkomsten waarschijnlijk meer zegt dan als alleen gekeken wordt naar kosten of naar inkomsten. Het maken van meer kosten is immers niet erg zolang daar maar meer inkomsten of een grotere kostenbesparing tegenover staat. Een voorbeeld van dit laatste is bijvoorbeeld het inhuren van een extra verhuurmakelaar (extra kosten) om leegstandskosten (kostenbesparing) terug te dringen.

- *Bepalen van de 'objectieve' marktwaarde bij investeringsbeslissingen*

De allocatie van vermogen en de investeringsbeslissingen die een corporatie neemt, speelt zich af tegen de achtergrond van een reële markt. Ondanks dat het toezicht op corporaties niet tegen marktwaarde plaatsvindt, zouden investeringen wel mede langs marktconforme meetlat beoordeeld moeten worden. In paragraaf 2.3 is al ingegaan op de verschillende betekenis van de marktwaarde voor een corporatie en een belegger. Door uitbreiding van het corporatie-eigen investeringsmodel met een 'aeDexmodule' is bij elke investering vrij eenvoudig de marktwaarde in verhuurde staat te bepalen. Hierdoor wordt vooraf al bekend hoe de investering het in de 'aeDexboeken' zal doen wat betreft het directe en indirecte rendement in het eerste jaar. Een dergelijke toepassing van de aeDexmethodiek is ook noodzakelijk op het moment dat het management van beheerkantoren een doelstelling opgelegd krijgt op het gebied van het direct of indirect rendement. Aantrekkelijk zijn natuurlijk de investeringen die minder kosten dan ze voor de markt waard zijn (marktwaarde). Het kan dan bijvoorbeeld voorkomen dat de aankoop van een complex voor aankoopprijs 100 een bedrijfswaarde<sup>42</sup> heeft van 80 maar een marktwaarde van 110. Het 'onrendabel' van 20 (100-80) kan dan genuanceerd worden met de 'overwaarde' van 10. De vraag is echter wat die overwaarde voor de corporatie in de praktijk betekent, aangezien die alleen gerealiseerd wordt als de corporatie niet haar eigen beleid uitvoert maar het marktconforme beleid waarmee die marktwaarde berekend is. Dat zou betekenen dat de corporatie bij leegkomst elke woning zou moeten verkopen.

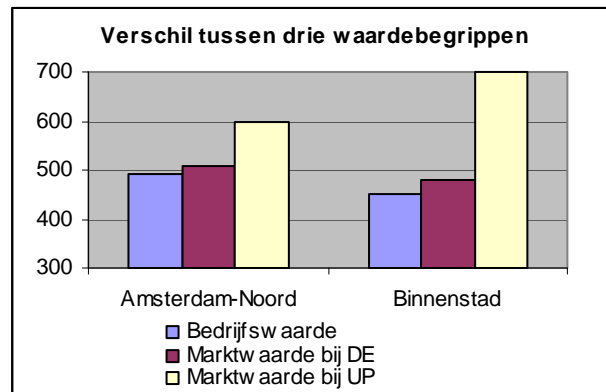
---

<sup>40</sup> Aangezien de leegwaarde ook als één van de inputparameters voor de aeDex getaxeerd moet worden, is deze informatie voor handen.

<sup>41</sup> En zodra de aeDex/IPD een kwartaalindex is: per kwartaal.

<sup>42</sup> 'Bedrijfswaarde' gedefinieerd als de contante waarde van het complex als deze geëxploiteerd wordt conform het bedrijfsbeleid van de corporatie.

Verder komt de marktwaarde ook van pas bij de selectie van de jaarlijks te verkopen woningen of complexen. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van het feit dat het aeDex/IPD-rekenmodel zowel de marktwaarde bij doorexploiteren (DE) als bij uitponden (UP) uitrekent. In de figuur hiernaast is de bedrijfswaarde<sup>43</sup>, de marktwaarde bij doorexploiteren en de marktwaarde bij uitponden van een complex van honderd woningen in Amsterdam-Noord en van een even groot complex in de Binnenstad te zien. Het huidige bedrijfsbeleid ging voor beide complexen uit van doorexplotatie. Wat onder andere opvalt is dat de bedrijfswaarde in Noord groter is dan in de Binnenstad. Dit komt doordat in de huidige huurprijsregelgeving voor de gereguleerde woningvoorraad de locatie nauwelijks meetelt, maar het aantal vierkante meters wel. De grotere woningen in Noord hebben daarom een hogere huurprijs dan de Binnenstad, ondanks dat de laatste locatie veel gewilder is.



Voor een eventuele verkoopbeslissing kan het verschil tussen de marktwaarde bij doorexploiteren en die bij uitponden gebruikt worden; puur vanuit verkooprendement beschouwd is het het aantrekkelijkst om het complex te verkopen waar het verschil tussen deze twee waarden het grootst is. In dit geval is dat het complex van honderd woningen in de Binnenstad.

### 3.5 Conclusies

Gelet op het grote overwicht van sociale huurwoningen in de corporatieportefeuille zou verondersteld kunnen worden dat de meting van het beleidseffect voor corporaties wellicht het belangrijkste rendementscijfer bij sturing vormt. Als dat zo is, dan betekent het feit dat de meting van het beleidseffect nog niet is uitontwikkeld c.q. moeilijk te kwantificeren is, mogelijk een knelpunt in het gebruik van de resultaten.

Een goede benchmark staat en valt met goede definities die door elke deelnemer eenduidig wordt geïnterpreteerd en toegepast. Een voor benchmarks bekend euvel is namelijk dat een verschil in interpretatie en toepassing van definities voor onvergelijkbare en daardoor weinigzeggende cijfers zorgt. Dit onderzoek gaat na of hier volgens de deelnemers bij de aeDex/IPD-benchmark wellicht ook sprake van is. Dit kan mogelijk immers een knelpunt vormen om daadwerkelijk met de benchmarkcijfers aan de slag te gaan.

Sinds de oprichting hebben aeDex en IPD hun dienstverlening sterk uitgebreid. Naast de landelijke index biedt de stichting tegenwoordig bijvoorbeeld ook regionale indices aan, is er een aparte BV opgericht voor trainingen op maat, is het voor elke deelnemer mogelijk om van vijf andere deelnemende corporaties alle resultaten op te vragen, is er een applicatie ontwikkeld om de resultaten *online* te analyseren en is het mogelijk om samen met een andere deelnemer een samengesteld rapport te laten maken. Naast de duidelijk verbeterde *kwantiteit* van de service zal de vraag vooral zijn hoe het met de *kwaliteit* ervan gesteld is: kan een deelnemer in het Vergelijkend Rapport antwoorden op haar vragen vinden en er makkelijk speerpunten uithalen voor nieuw te vormen beleid?

Bij het actief toepassen van een benchmark in de bedrijfsvoering is het noodzakelijk dat de deelnemer zich vergelijkt met een zo vergelijkbaar mogelijke *peer-group*. Daarom is het goed dat aeDex sinds enkele jaren ook regionale indices uitgeeft.

De landelijke aeDex/IPD-index heeft inmiddels voldoende deelnemers om een representatief beeld te schetsen. Enkele van de regionale benchmarks bezitten daarvoor echter nog te weinig deelnemers. Zo bestond de Noord-Nederland-index over meetjaar 2005 nog slechts uit tien procent van de landelijke aeDex/IP (circa vijf deelnemers).

De index verschijnt momenteel eens per jaar. De te onderzoeken vraag is of deelnemers het (op termijn) noodzakelijk achten dat dit eens per kwartaal wordt (zoals bij de ROZ/IPD). Dit betekent wel een verviervoudiging van de huidige tijd en geld die het de deelnemer momenteel kost; de vraag is of de woningcorporaties dat er voor over hebben. De andere kant van de medaille is dat een jaarlijks meting van de aeDex/IPD-resultaten voor deelnemers mogelijk een te lage frequentie is om adequaat op de resultaten te kunnen sturen.

<sup>43</sup> De bedrijfswaarde is de waarde zoals die op grond van het bedrijfsbeleid wordt gehaald.

Elke deelnemer ontvangt momenteel in juni/juli de vergelijkende resultaten. Bij de ROZ/IPD is dit medio maart. De in dit onderzoek te stellen vraag is of deze relatief late tijdstip een beperking vormt bij de toepassing van de benchmark in de bedrijfsvoering.

Bij deelname aan de benchmark is met name de keuze van een goede complexindeling erg belangrijk. Veel deelnemers hebben al eens alle eerder ingeleverde jaargangen moeten herrekenen vanwege een nieuw gekozen (betere) complexindeling, iets wat in de praktijk maanden werk betekent.

In §3.4 werd duidelijk dat er meerdere mogelijkheden zijn om de resultaten en methodiek van de aeDex/IPD-index toe te passen ter verbetering van de bedrijfsvoering. Enkele daarvan laten zien hoe corporatiedoelen gecombineerd kunnen worden met een efficiënte allocatie van middelen. Zo levert aeDex/IPD bijvoorbeeld de output om, vanuit rendement bezien, voor een eventuele verkoopdoelstelling de juiste complexen te selecteren.

## 4 De resultaten van het onderzoek

Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten van de enquête die onder alle deelnemers van de meest recente aeDex/IPD-benchmark (2007) gehouden is. Aangezien het onderzoek meer dan tachtig vragen bevatte, zullen in dit hoofdstuk hoofdzakelijk de belangrijkste resultaten worden geanalyseerd. Alle resultaten van het onderzoek zijn in bijlage 7.6 t/m 7.10 opgenomen.

### 4.1 De populatie

De enquête is uitgezet onder de projectleiders van alle 51 corporaties die aan de meest recente aeDex/IPD-index 2007 deelnamen. Hiervan hebben 37 corporaties (73%) de enquête teruggestuurd. Aangezien de toepassing van de aeDex/IPD binnen de bedrijfsvoering wordt onderzocht, zijn hieruit alleen de corporaties geselecteerd die eerder dan of vanaf aeDexronde 2005 meedoen. De corporaties die vanaf aeDex/IPD-ronde 2006 voor het eerst deelnamen, hebben hun eerste resultaten namelijk pas omstreeks oktober 2007 ontvangen. Feitelijk is deze groep deelnemers daarom nog niet in de fase dat zij reeds ervaringen hebben opgedaan met de toepassing van de aeDex/IPD binnen de bedrijfsvoering. Het opnemen van deze groep in de algemene statistieken zou het beeld dan vertroebelen. Wel zijn van deze deelnemers eventuele antwoorden op open vragen meegenomen voor zover die al blijk gaven van enige toepassing van de benchmark in de bedrijfsvoering. Het aantal corporaties dat de enquête ingevuld heeft én aan de aeDex/IPD-index 2005 (of eerder) deelnam, bedraagt 31. Over deze groep gerekend was de respons 72 procent<sup>44</sup>. Van de in §3.1 genoemde negen deelnemers van het eerste uur hebben er acht de enquête ingevuld (89%).

De populatie	Aantal <sup>45</sup>	Waarvan ingevuld	Respons (%)
Deelnemers van het eerste uur	9	8	89%
Deelnemers aan aeDex/IPD 2005 of eerder	43	31	72%
Deelnemers aan meest recente aeDex/IPD 2007	51	37	73%

De aan de enquête meewerkende deelnemers bezitten in totaal 540.000 woningen. De kleinste deelnemer heeft zo'n 1.200 woningen, terwijl de grootste bijna 60.000 woningen verhuurt. De deelnemer met het minste aantal personeel heeft 23 medewerkers in dienst, tegenover bijna 700 medewerkers voor de corporatie met het meeste personeel. In bijlage 7.5 is een overzicht opgenomen van het aantal woningen en medewerkers per respondent. Als binnen de groep respondenten gekeken wordt of de kleinere en grotere deelnemers evenredig vertegenwoordigd zijn, blijkt dat aardig het geval. Als alle deelnemers worden verdeeld in de drie grootteklassen 'meer dan 10.000 woningen', 'meer dan 10.000 maar minder dan 20.000' en 'meer dan 20.000 woningen', dan blijkt deze vertegenwoordigingsgraad respectievelijk 76%, 71% en 67% te zijn. De kleinere deelnemers van de benchmark zijn dus iets meer vertegenwoordigd dan de grotere (zie bijlage 7.5 voor tabel).

De geënquêteerde corporaties hebben overwegend een regionaal gebied (61%). Verder is negentien procent werkzaam in één gemeente, dertien procent opereert landelijk en de anderen (6%) hebben een werkgebied bestaande uit drie of vier gemeenten. Dit wordt door zes op de tien deelnemers (61%) gedaan vanuit een gedecentraliseerde organisatie (een hoofdkantoor met meerdere vestigingen, de rest doet dat vanuit een gecentraliseerde organisatie (één kantoor). Onderstaande tabel toont de combinatie van de grootte van het werkgebied en de organisatievorm (centraal of decentraal). Wat daarbij opvalt is dat regionaal of landelijk opererende corporaties niet per se een gedecentraliseerde beheerstructuur hebben.

Werkgebied	Organisatievorm		Eindtotaal
	Centraal	Decentraal	
3of4 gemeenten		2	2
één gemeente	5	1	6
landelijk	1	3	4
regionaal	6	13	19
<b>Eindtotaal</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>31</b>

<sup>44</sup> Feitelijk ligt de respons zelfs hoger, aangezien er deelnemers van aeDex/IPD-ronde 2005 of eerder inmiddels gefuseerd zijn.

<sup>45</sup> Het aantal deelnemers is gehaald uit de jaarlijkse marktpresentatiefolder van aeDex/IPD.

## 4.2 Resultaten onderzoek

In de volgende subparagrafen worden de resultaten van het onderzoek behandeld. Aangezien het onderzoek te groot is om in zijn geheel te bespreken, zullen in dit hoofdstuk vooral de belangrijkste en opvallendste resultaten de aandacht krijgen. Daarbij zullen de volgende vragen centraal staan.:

- Wat waren voor deelnemers redenen om mee te doen?
- In welke mate gebruiken deelnemers de aeDex/IPD, en zo ja, op welke wijze?
- Is het gebruik toegenomen sinds 2004?
- Wordt er tussen deelnemers ook samengewerkt om van elkaar te leren (*best practices*)?
- Zijn er al deelnemers die taakstellingen (targets) hebben opgesteld met betrekking tot aeDex/IPD-cijfers?
- Ervaren deelnemers eventuele knelpunten bij de implementatie en toepassing van de aeDex/IPD binnen de eigen organisatie?
- Wat zijn manieren om de aeDex/IPD binnen de eigen organisatie (nog) meer te gebruiken?
- Hoe oordelen deelnemers in een kosten/baten-analyse over hun deelname aan de aeDex/IPD?
- Verschillen de resultaten tussen deelnemers van het eerste uur en de rest, en tussen kleine en grote deelnemers?

### 4.2.1 Wat waren voor deelnemers redenen om mee te doen?

De voornaamste redenen voor deelname aan de aeDex/IPD-benchmark waren de vergelijkbaarheid met andere corporaties/beleggers en het feit dat de rendementsinformatie voor een betere onderbouwing voor de te maken keuzen zorgt (beiden door 20 van de 31 respondenten aangegeven). Onderstaande tabel toont alle aangegeven redenen (meerdere antwoorden mogelijk).

Redenen voor deelname aan aeDex/IPD-benchmark (N=31)	Aangevinkt door:
Vergelijkbaarheid van onze prestatie met andere corporaties, maar ook met beleggers door uniforme definiëring	65%
De informatie over ons rendement en onze marktwaarde zorgen voor een betere onderbouwing voor de te maken keuzen	65%
Meetbaar maken van het resultaat van beslissingen	52%
Om efficiënter en effectiever met onze middelen om te gaan	48%
Transparantie: inzicht geven van onze prestaties aan stakeholders zoals rijk, gemeenten en bewoners	45%
Voorsortering op mogelijk toekomstige situatie (bijv. bedrijfswaardering tegen marktwaarde)	29%
Anders	19%

Zoals al in paragraaf 3.1 verondersteld, geven drie op de tien deelnemers (29%) aan dat zij (onder andere) zijn gaan deelnemen om voor te sorteren op een mogelijke toekomstige situatie waarbij tegen marktwaarde gewaardeerd wordt.

Negentien procent van de deelnemers die (ook) andere redenen hadden om aan de benchmark mee te doen, antwoordden:

- om op kosten te kunnen benchmarken;
- het contact met andere deelnemende corporaties om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen op sturings-elementen;
- ten behoeve van de vastgoedsturing;
- voor het inzichtelijk maken van het maatschappelijke rendement van onze investeringen;
- de marktwaarde wordt gezien als een betere benadering van de waarde van het bezit dan de historische kostprijs of bedrijfswaarde;
- gewoon een must, enige waarderingsgrondslag die toegestaan moet zijn.

### 4.2.2 In welke mate gebruiken deelnemers de aeDex/IPD, en zo ja, op welke wijze?

Hoe deelnemers de benchmark gebruiken, hangt onder andere af van welk rendement zij het belangrijkste vinden. De aeDex/IPD meet immers zowel het direct rendement, het indirect rendement als het maatschappelijke 'dividend'. Op de vraag 'geef een rangorde (1,2 of 3 waarbij 1 het belangrijkste is) van het belang van de volgende rendementen voor uw corporatie' werd het direct rendement het vaakst op de eerste plaats gezet (door 17 deelnemers (61%)). Als gekeken wordt naar de gemiddelde rangorde, dan wint het direct rendement (1,6) het ook van het indirect rendement (1,9) en van het beleidseffect (2,3). Van de drie wordt de meting van het beleidseffect ('maatschappelijk dividend') het minst belangrijk geacht.



### ***In welke mate wordt de aeDex/IPD(-resultaten) door deelnemers toegepast, en op welke wijze?***

Zoals in hoofdstuk drie beschreven, is het doel van benchmarking om de eigen prestaties met die van de andere deelnemers te vergelijken, de verschillen in prestaties te analyseren door te achterhalen waarom deze bestaan, om tenslotte de prestatie te verbeteren aan de hand van de tijdens het proces verworven informatie.

Negentien procent van de respondenten geeft echter aan de aeDex/IPD(resultaten) nog niet te gebruiken in de bedrijfsvoering. Helaas is deze vraag in het onderzoek van Heijstee van medio 2004 niet gesteld, zodat niets over de ontwikkeling valt te zeggen. Het merendeel van de deelnemers (81%) gebruik de aeDex/IPD wel. Iets meer dan veertig procent (42%) van alle respondenten geeft aan dat zij de aeDex/IPD-benchmark meer gebruiken dan andere (gratis) benchmarks die in de corporatiesector beschikbaar zijn, zoals die van het CFV of de BTI<sup>46</sup>.

De 'gebruikers' blijken de aeDex/IPD voor verscheidene doeleinden toe te passen. De voornaamste toepassing van de aeDex/IPD is die bij de verkoop van huurwoningen. Bijna twee op de drie deelnemers (65%) gebruiken het daarvoor (zie onderstaande tabel, meerdere antwoorden waren mogelijk).

<b>Voor welke doeleinden wordt de aeDex/IPD gebruikt door deelnemers?</b>	N=31
<i>Momenteel gebruiken we het nog niet</i>	19%
Bij de selectie van te verkopen complexen	65%
Als financiële info voor het vullen van onze vastgoedinstrumenten (of ALM)	55%
Als vergelijkingsmaatstaf, om de eigen prestatie te beoordelen	42%
Voor kosten(efficiency)vergelijking	39%
Bij het bepalen van de prijs waartegen wij onze complexen verkopen of ruilen	39%
Bij de selectie van complexen waarin geïnvesteerd gaat worden (bv. renovatie, sloop,aankoop)	23%
Bij de kwantificering van onze maatschappelijke doelstellingen	13%

De onderstaande tabel laat zien hoe de deelnemers die verkoopselectie doen (meerdere antwoorden mogelijk):

<b>Welke aeDexgegevens gebruikt u voor de selectie van te verkopen complexen?</b>	N=20
Complexen met een relatief hoge uitpondwaarde en een lage doorexploteerwaarde	60%
Complexen met een lage leegwaarderatio (=verhouding marktwaarde / leegwaarde)	35%
Complexen met een laag direct rendement	35%
Complexen met een laag totaal rendement	25%
Complexen met een laag indirect rendement	25%
Anders	25%

De meeste (60%) van de twintig deelnemers selecteren complexen met een relatief hoge uitpondwaarde en een lage doorexploteerwaarde om verkocht te worden. Uiteraard zijn er ook andere niet-aeDex/IPDfactoren die bepalen of een corporatie tot verkoop overgaat. Zoals al in paragraaf 3.4.3 beschreven, rekent het rekenmodel van aeDex per complex zowel de doorexploteer- als de uitpondwaarde uit. Doordat het rekenmodel beide waarden uitrekent, kan elke deelnemer per complex zien waar het (procentuele) verschil tussen die twee het grootst is. Dat verschil geeft dan een soort indicatie van het 'verkooprendement', en deze is het grootst waar het verschil het grootst is.

Van de twintig respondenten antwoordt 35% dat het ook complexen met een lage leegwaarderatio in aanmerking komen om verkocht te worden. Ook dit is een soort indicatie van 'verkooprendement'. Als namelijk een complex verkocht is, dan is het verkooprendement dat in het Vergelijkend Rapport tevoorschijn komt, ongeveer gelijk aan het verschil tussen de leegwaarde (lees de prijs waartegen nu verkocht is) en de aeDexmarktwaarde, uitgedrukt als percentage van de aeDexmarktwaarde aan het begin van het jaar.<sup>47</sup>

Naast de verkoopselectie worden de resultaten door 55% van de deelnemers ook gebruikt als financiële data voor het vullen van vastgoedinstrumenten zoals ALM. De aeDex/IPD levert immers inzicht in het rendement, waardeontwikkeling en marktwaarde, gegevens waarover corporaties vóór

<sup>46</sup> BedrijfsTakInformatie, de benchmark van Aedes.

<sup>47</sup> Dit is niet helemaal waar, omdat aeDex en IPD onder andere ook de verkoopkosten en de maand waarin het verkocht is meenemen voor de berekening.

deelname nog niet over beschikten. Deze extra gegevens kunnen de corporaties helpen om in een ondoorzichtige vastgoedmarkt betere afwegingen te maken bij bijvoorbeeld investeringsbeslissingen, complexplannen en buurtvisies.

Ook wordt de aeDex/IPD door deelnemers veel gebruikt als *externe* vergelijkingsmaatstaf om te zien hoe de eigen organisatie het ten opzichte van het gemiddelde doet (42%). Daarbij wordt kosten(efficiency) vergeleken (39%). In een sector waarin door huurregelgeving de (huur)inkomsten van het overgrote deel van de corporatieportefeuille gereguleerd zijn, kan de kostenkant immers nog wél beïnvloedt worden.

Naast *extern* kunnen deelnemers zich ook *intern* vergelijken, bijvoorbeeld tussen complexen, rayons of vestigingen. Uit de resultaten blijkt dat het vergelijken van de prestatie tussen complexen veel vaker wordt gedaan dan vergelijking tussen rayons en vestigingen (zie onderstaande tabel, meerdere antwoorden mogelijk).

<b>Vraag 9: Vergelijking van de prestatie binnen de eigen organisatie</b>	<b>Aantal</b>	<b>(%)</b>
Tussen complexen	23	74%
Tussen rayons	3	10%
Tussen vestigingen	10	32%

Door middel van vergelijking met de benchmark kunnen deelnemers de eigen prestatie beoordelen. Deze beoordeling blijkt door deelnemers op verschillende manieren te gebeuren (zie onderstaande tabel, meerdere antwoorden mogelijk).

<b>De beoordeling of onze rendementsprestatie goed of slecht is, gebeurt op basis van vergelijking met:</b>	<b>N=31</b>
<i>Dit doet onze organisatie nog niet</i>	23%
De regionale benchmarks van aeDex/IPD	65%
De landelijke aeDex/IPD-benchmark	32%
Een benchmark op maat met eigen gebied (laten maken door aeDex/IPD)	13%
Anders	13%

Zeven deelnemers (23%) blijken zich nog helemaal niet te vergelijken met een van de door aeDex aangeboden benchmarks. Eén daarvan geeft als toelichting dat *'het vertrouwen dat de cijfers bij andere corporaties op dezelfde wijze zijn vastgesteld niet bijster groot is, waardoor de benchmark hen niet zo enorm veel zegt'*. De regionale benchmarks van aeDex/IPD worden het meest gebruikt (65%). Er zijn tien deelnemers (32%) die de eigen prestatie vergelijken met de landelijke benchmark, vier daarvan hebben een landelijk werkgebied. Vier deelnemers (13%) laten door aeDex/IPD een benchmark op maat maken van het eigen werkgebied. De vier deelnemers (13%) die (ook) 'anders' hebben aangevinkt, geven hoofdzakelijk aan ook intern te vergelijken (tussen complexen, rayons of vestigingskantoren).

Ook wordt de aeDex/IPD door vier op de tien deelnemers (39%) gebruikt bij het bepalen van de prijs waartegen complexen worden verkocht of geruild. Bekend is het verhaal van een aeDexdeelnemer van het eerste uur die met een niet-deelnemer complexen ruilde 'om niet'. Normaliter werd dan alleen gekeken naar de woz-waarde en huurprijzen. Door haar deelname aan de aeDex had de aeDexdeelnemer nu echter ook inzicht in de marktwaarde van complexen, en kon daardoor dat jaar een goede ruil maken: de marktwaarde van het ingeruilde complex bleek veel lager dan het door ruil verkregen complex. Weliswaar geldt natuurlijk wel dat dat gunstige marktwaardeverschil weinig voordeel oplevert zolang die begunstigde corporatie niet uitpopt.

Een zesde manier waarop de aeDex/IPD wordt toegepast (23%), is voor de selectie van complexen waarin geïnvesteerd gaat worden, bijvoorbeeld bij aankoop, renovatie of sloop. Complexen die op grond van de gemeten aeDex/IPD-resultaten meerjarig goed blijken te renderen, hoeven bijvoorbeeld niet per se gerenoveerd worden. Ook komt het goed van pas dat de aeDex/IPD de marktwaarde uitrekent. Bij aan te kopen (verhuurde) woningcomplexen kan daardoor bijvoorbeeld de aankoopprijs

beoordeeld worden. Ook kan met behulp van de marktwaarde een geschat direct rendement voor het eerste jaar uitgerekend worden, zodat gekeken kan worden of de investering aan een eventuele directe rendementsdoelstelling voldoet.

### **Hóe gebruikt uw corporatie de aeDex/IPD-resultaten?**

Als vervolg op de meerkeuzevraag waar deelnemers konden aanvinken hoe zij de aeDex/IPD-resultaten gebruikten, is er een open vraag gesteld waarin over dat gebruik meer uitleg gegeven kon worden. Daarin werden onder andere de volgende toepassingen genoemd (in bijlage 7.6 zijn alle gegeven toelichtingen opgenomen):

- *Op dit moment zijn wij in een proces om de aangevinkte toepassingen onder te brengen in het werkproces zodat de aeDex uitkomsten een vaste bijdrage leveren aan processen. Hiervoor waren de aeDex uitkomsten alleen onderwerp van gesprek op concernniveau;*
- *AeDex wordt momenteel nog vooral gebruikt om bewustzijn te creëren binnen de organisatie dat waarde- en waardeontwikkeling belangrijker wordt. Er wordt naar de kosten gekeken, die t.o.v. de benchmark hoog liggen, wat de corporatie moet bewegen kostenbewuster te worden. Bij investeringen wordt ingeschat welke invloed het zal hebben op het indirect rendement. In principe willen we niet meer uitgeven dan wat het aan waardegroei oplevert;*
- *De aeDex heeft een belangrijke betekenis in de verandering van denken, met name het denken in waarde en rendementen. Je gaat pas iets doen als het een waardeontwikkeling tot gevolg heeft. Verder gebruiken we het bij doorrekenen van investeringsprojecten. Waarbij we de aeDexdenkwijze (marktwaarde denken) leggen naast de traditionele bedrijfswaarde. Met Ortec implementeren we "Sturen op Prestaties" waarbij we ons ondernemingsplan hebben vertaald naar concrete doelstellingen en de Aedex mede als instrument wordt ingezet;*
- *In het strategische voorraadbeleid wordt ons gehele bezit in kaart gebracht aan de hand van een portfolioscore. Deze score is een combinatie van markt-, sociale en financiële scores. Zowel het direct als het indirect rendement zijn onderdeel van de financiële score. We zijn nog wel op zoek naar het juiste gebruik en de juiste weging van deze cijfers.*

Uit deze uitspraken wordt onder meer duidelijk dat de aeDex/IPD door deelnemers ook gebruikt wordt als een 'leerschool', om het denken te veranderen en bewustzijn te creëren met betrekking tot rendement en marktwaarde.

### **Wordt de marktwaarde door deelnemers gebruikt, en zo ja, hóe?**

In §2.3 is ingegaan op de verschillende betekenis van de marktwaarde in verhuurde staat voor commerciële vastgoedbeleggers en corporaties. Daar waar vastgoedbeleggers deze waarde in de dagelijkse praktijk gebruiken, is de marktwaarde voor corporaties vooral nog een 'plafondwaarde' die in de meeste gevallen niet wordt gehaald. Sterker nog, veel corporaties die niet meedoen aan de aeDex/IPD zijn niet eens op de hoogte van de marktwaarde in verhuurde staat van hun bezit. De vraag is daarom of deze marktwaarde door de deelnemers in de dagelijkse praktijk dan wel gebruikt wordt, en zo ja, hoe?

Vierentwintig deelnemers (77%) geven aan dat zij de marktwaarde binnen de eigen organisatie gebruiken. Van deze vierentwintig geven de meeste deelnemers (63%) aan deze te gebruiken voor de bepaling van het verschil tussen de marktwaarde en bedrijfswaarde, om zo een beeld te krijgen van het financiële buffer. Daarnaast gebruikt 46% van de respondenten de marktwaarde voor de selectie van de te verkopen complexen (namelijk aan de hand van de leegwaarderatio of de verhouding uitpondwaarde en doorexploiteerwaarde). Door 42% wordt de marktwaarde opgenomen in het jaarverslag. Verder stelt 38% dat zij de marktwaarde uitrekent om deze bij investeringsbeslissingen naast de bedrijfswaarde te kunnen houden, een toepassing die in §3.4.3 al aan de orde is gekomen. De marktwaarde blijkt verder door 33% gebruikt te worden om 'een indicatie' te krijgen van het economisch offer, berekend als het verschil tussen de marktwaarde en de eigen bedrijfswaarde. Het kan immers een offer zijn als de corporatie door het uitvoeren van een 'maatschappelijk' beleid bewust (bijvoorbeeld afspraken met de gemeente over lagere aanvangshuren) het waardeverschil laat liggen dat op grond van marktconforme exploitatie bereikt had kunnen worden.

Twee deelnemers noemen in de toelichting de marktwaarde zelfs als een van de redenen waarom de corporatie is gaan deelnemen aan de aeDex/IPD-benchmark, Twee anderen geven daarentegen juist aan waarom de marktwaarde niet gebruikt wordt binnen de organisatie (zie kader)::

<p><b>Uitspraak 1:</b> <i>'Transparantie in de waarde van ons bedrijf. De historische kostprijs is niet reëel en er was scepsis over onze bedrijfswaarde. De marktwaarde wordt gezien als een meer neutrale benadering van de waarde van het bezit';</i></p> <p><b>Uitspraak 2:</b> <i>'Gewoon een must, enige waarderingsgrondslag die toegestaan moet zijn: jaarverslag en gehele boekhouding uitsluitend op waarderingsgrondslag marktwaarde (in verhuurde staat).'</i></p> <p><b>Uitspraak 3:</b> <i>Binnen onze organisatie wordt niet op de marktwaarde van aeDex/IPD gestuurd aangezien deze waarde niet herkend wordt als meet- en stuurvariabele.</i></p> <p><b>Uitspraak 4:</b> <i>De door aeDex gehanteerde marktwaarde en diens gevoeligheden voor de verkeerde parameters is tamelijk ongeschikt om te sturen. Daardoor is het ook tamelijk ongeschikt om te sturen op het rendement, aangezien dat afgeleid is van diezelfde onhandige marktwaarde. Sturen op leegwaarde zou beter werken. Daar heb je aeDex in principe niet eens voor nodig.</i></p>
--

### ***In welke mate worden de analyseproducten van aeDex/IPD gebruikt?***

Om een optimale gebruik van de (resultaten van de) aeDex/IPD onder haar deelnemers te stimuleren, hebben aeDex en IPD de in §3.3.1 besproken producten ontwikkeld. De in de enquête gestelde vraag is in hoeverre deelnemers daar gebruik van maken. Onderstaande tabel toont de mate van gebruik per analyseproduct.

<b>Product van aeDex en/of IPD</b>	<b>Ingevuld door</b>	<b>Aantal gebruikers</b>	<b>Percentage gebruikers (%)</b>
Databank Vastgoedtaxaties	30	10	33%
D-Pas	30	16	53%
Samengesteld rapport met andere deelnemer	31	14	45%
Benchmark op maat	31	4	9 %
Gratis op te vragen (vijf) rapporten van anderen	31	20	65%
Training/cursussen via aeDex Colleges	31	19	61%

Op de Databank, de benchmark-op-maat en het samengestelde rapport na worden alle producten van aeDex en/of IPD door de meerderheid van de deelnemers gebruikt. Interessant in deze fusietijd is het gegeven dat 45% van de deelnemers al van de mogelijkheid gebruik heeft gemaakt om een samengesteld rapport te laten maken. Hierbij worden de resultaten van de eigen organisatie gecombineerd met die van een andere aeDex/IPD-deelnemer. Deze service van aeDex/IPD biedt een interessante analyse voor deelnemers die een mogelijke fusie of samenwerking onderzoeken. Wat betreft de trainingen en cursussen die aeDex organiseert, geeft 76% aan dat deze aansluiten bij de behoefte van de eigen organisatie.

Gebruikers van de Databank waarderen deze gemiddeld met het rapportcijfer 6,3, terwijl D-Pas met een 6,5 wordt gewaardeerd. Beiden hebben van slechts één deelnemer een onvoldoende gekregen, waarbij die van D-Pas toegelicht wordt met *'D-Pas levert niet de gewenste info aangezien niet alle gegevens uit de IOA en de annual files kan worden geselecteerd en geherrubriceerd. Daarnaast is de werking nog niet feilloos, bij het gebruik wordt je namelijk vaak uit het programma gegooid'*.

Elk jaar krijgt elke deelnemer de resultaten van de eigen organisatie samengevat in het ruim zestig pagina's tellende Vergelijkend Rapport. Zoals de naam al zegt, worden daarin de verschillende resultaten van de deelnemer afgezet tegen het gemiddelde van de benchmark. Aangezien dit rapport feitelijk hét analyserapport is waarin de deelnemer de belangrijkste analyses terug kan vinden, biedt aeDex elke deelnemer de mogelijkheid tot het volgen van een gratis trainingsdag. Dit Vergelijkend Rapport wordt door de respondenten gewaardeerd met een 6,5, waarbij er door zes deelnemers (19%) een onvoldoende (een vijf) is gegeven. Van deze zes geven er vijf aan geen analyses te missen noch dat er overbodige analyses in staan. Dit houdt waarschijnlijk in dat zij met name de lezersvriendelijkheid onvoldoende vinden. Bekend is dat er in het rapport ruim zestig pagina's lang veel technische termen worden gebruikt, die veelal niet bekend zijn in de corporatiesector. Zeven deelnemers van de 25 respondenten (28%) die op deze vraag geantwoord hebben, vinden één of meerdere analyses uit het Vergelijkend Rapport niet relevant voor de eigen organisatie (zie bijlage 7.7 voor het overzicht van deze analyses). Eén deelnemer geeft als antwoord dat de analyses wellicht wel relevant zijn, maar dat het voor hun onduidelijk is wat er mee te doen of wat het impliceert. Door negen deelnemers (32%) wordt aangegeven dat er in het Vergelijkend Rapport analyses gemist worden (zie bijlage 7.7 voor het overzicht).

#### **4.2.3 Is het gebruik toegenomen sinds 2004?**

Doordat er in 2004 onder zestien aeDex/IPD-deelnemers in een algemeen onderzoek<sup>48</sup> negen vragen zijn gesteld over gebruik en toepassing, zijn deze vragen in dit onderzoek ook opgenomen.<sup>49</sup> Op deze manier kan de ontwikkeling van het gebruik van de aeDex/IPD sinds 2004 gemeten worden, zij het dat deze meting natuurlijk wel beperkt is tot de strekking van deze negen vragen. De nu volgende paragraaf gaat hierop in.

Terwijl in 2004 acht op de tien deelnemers (83%) de inhouse-presentatie van aeDex/IPD géén gevolg gaf door rapportage binnen de organisatie, is dat nu (medio 2008) bijna omgekeerd: 71% geeft aan dit wél te doen. Daarbij valt op dat de Raad van Commissarissen nu meer betrokken is bij de benchmark:

<sup>48</sup> Heijstee (2004)

<sup>49</sup> Voor een overzicht van deze negen vragen, zie bijlage 7.3.

vier jaar geleden rapporteerde 19% van *alle*<sup>50</sup> deelnemers nog aan de RvC, nu is dit opgelopen naar 52%. Ook de rapportage aan de Raad van Bestuur en/of directie nam toe, van 25% in 2004 naar 45%. Ook de betrokkenheid van het management op vestigings- en complexniveau is gegroeid, respectievelijk van 25% naar 48% en van 6% naar 10%.

Een andere, duidelijk positieve ontwikkeling is de daling van het aantal deelnemers dat in het geheel geen aanbevelingen doet op basis van de uitkomsten: van 56% (2004) naar 6% (2008). Onderstaande tabel toont het overzicht met alle categorieën waarover deelnemers binnen de eigen organisatie aanbevelingen doen (meerdere antwoorden mogelijk).

<b>Categorieën waarover aanbevelingen worden gedaan</b>	<b>2008 (N=31)</b>	<b>2004 (N=16)</b>
<i>Er worden geen aanbevelingen gedaan</i>	<b>6%</b>	56%
Verbeteren direct rendement	<b>58%</b>	0% (niet genoemd)
Kosten(beheersing)	<b>52%</b>	19%
Keuze van de te verkopen complexen (onderdeel van 'strategie') <sup>51</sup>	<b>52%</b>	19%
Verbeteren indirect rendement	<b>45%</b>	0% (niet genoemd)
Opbrengstenoptimalisatie	<b>29%</b>	13%
Investering in slecht renderende complexen	<b>23%</b>	0% (niet genoemd)
Verbeteren maatschappelijk dividend	<b>19%</b>	25%
Overig (o.a. gegevensverzameling)	<b>6%</b>	13%

Terwijl in 2004 de aanbevelingen nog vooral betrekking hadden op het verbeteren van het maatschappelijk dividend (25%), de strategie (19%), de wijze van gegevensverzameling (13%), kostenbeheersing (13%) en opbrengstenoptimalisatie (13%), is dit nu vooral over het verbeteren van het direct rendement (58%), kostenbeheersing (52%), de keuze van de te verkopen complexen (52%) en het verbeteren van het indirect rendement (45%). Het valt op dat de deelnemers in 2004 nog het meest aanbevelingen deden om het maatschappelijk dividend te verbeteren, terwijl daarover nu (2008) juist de minste aanbevelingen worden gedaan (19%).

Zevenendertig procent van de respondenten geeft aan dat de aanbevelingen al resultaat hebben opgeleverd, in 2004 was dit nog 19%. Het betreft dan vooral de aanbevelingen ten aanzien van:

- het direct rendement (23%);
- keuze van de te verkopen complexen (23%);
- kosten (13% t.o.v. 12% in 2004);
- inkomsten (13% t.o.v. 12% in 2004).

Het aantal deelnemers dat de aeDex/IPD *niet* heeft verankerd binnen de organisatie is sinds 2004 iets gegroeid, van 50% naar 58%. Negentien procent heeft de benchmark verankerd in de Balanced Score Card (BSC), dit was vier jaar terug nog zes procent. Eén deelnemer (3%) heeft de benchmark (ook) verankerd in een INK-managementmodel (zie onderstaande tabel, meerdere antwoorden mogelijk).

<b>Op welke wijze is de aeDex/IPD-index verankerd?</b>	<b>2008 (N=31)</b>	<b>2004 (N=16)</b>
<i>Is (nog) niet verankerd</i>	<b>58%</b>	50%
Balanced Score Card	<b>19%</b>	6%
Via targets	<b>16%</b>	19%
Anders	<b>16%</b>	n.b.
INK	<b>3%</b>	n.b.
<i>(Separaat)</i>	<b>(65%)<sup>52</sup></b>	<i>(50%)</i>

Vijfenzestig procent heeft de aeDex/IPD 'separaat' verankerd, vijftien procentpunt meer dan vier jaar geleden. Deze term 'separaat', die Heijstee in zijn onderzoek gebruikte, wil zeggen dat de aeDex/IPD wel direct gebruikt wordt bij investeringsbeslissingen maar nog niet daadwerkelijk verankerd is. Aangezien het stellen van targets met betrekking tot aeDex/IPD-uitkomsten (bijvoorbeeld een direct

<sup>50</sup> In de analyse van Heijstee (2004) wordt het percentage berekend over *alle* deelnemers, en niet over het (beperkte) aantal dat naast de inhousepresentatie van aeDex ook zelf rapporteert over de resultaten.

<sup>51</sup> In de vraagstelling van de 2004-enquête was 'strategie' een antwoordcategorie. Deze heb ik in mijn enquête niet opgenomen, omdat dit een ruim begrip is en ik juist specifiek wilde achterhalen waarover corporaties aanbevelingen doen. In 2004 antwoordde dus 19% 'strategie'.

<sup>52</sup> In mijn meerkeuzeoptie komt 'separaat' niet voor; voor dit percentage heb ik het percentage deelnemers genomen dat de aeDex/IPD gebruikt bij de selectie van te verkopen complexen.

rendementsdoelstelling) ook als een soort verankering kan worden gezien, blijkt dat 16% dat heeft gedaan. Dat was in 2004 iets meer, namelijk 19%. In 2004 hadden deze taakstellingen (targets) van die 19% deelnemers met name betrekking op opbrengstenoptimalisatie (12%), het verbeteren van het maatschappelijk dividend (6%), kostenbeheersing (6%) en wijze van gegevensverzameling (6%). Nu, vier jaar later, betreffen het vooral targets ten aanzien van het direct rendement (13%), indirect rendement (10%), kostenefficiëntie (10%) en maatschappelijk dividend (6%).

In 2004 heeft Heijstee ook gemeten in hoeverre de aeDex/IPD gebruikt wordt bij beslissingen over achtereenvolgens verkoop (38% van de deelnemers), renovatie (19%), sloop/nieuwbouw (19%), nieuwbouw (19%) of aankoop (19%). De categorie 'anders' of 'wij gebruiken de aeDex/IPD helemaal nog niet' kwam in deze meting niet voor, zodat helaas geen volledig beeld van de ontwikkeling van het gebruik valt te geven. Wel valt op dat ook toen al de benchmark het meest gebruikt werd bij de verkoopbeslissing. Verder wordt uit de resultaten van beide jaren duidelijk dat de benchmark tegenwoordig door veel meer deelnemers (65%) voor verkoop gebruikt wordt dan vier jaar geleden (38%). Het gebruik van de aeDex/IPD voor investeringen zoals renovatie, sloop of aankoop blijkt daarentegen slechts iets te zijn gegroeid (van 19% in 2004 naar 23% nu).

#### **4.2.4 Wordt er tussen deelnemers ook samengewerkt om van elkaar te leren (*best practices*)?**

De deelnemende woningcorporaties hebben aan aeDex goedkeuring gegeven om jaarlijks de individuele rendementen te publiceren.<sup>53</sup> Ook hebben de deelnemers ingestemd met de mogelijkheid om jaarlijks Vergelijkende Rapporten van andere deelnemers op te kunnen vragen, met een maximum van vijf. Dit maakt het mogelijk om geheel kosteloos te achterhalen wat het geheim is van die ene corporatie die nu al een paar jaar het hoogste directe rendement scoort of juist de laagste exploitatiekosten heeft. Het is ook een ideale manier om bij het analyseren van elkaars resultaten en *best practices* samenwerking te zoeken. Uit de onderzoeksresultaten blijkt echter dat 35% van de deelnemers deze gratis service niet gebruikt.

De twintig deelnemers die al wel de vergelijkende rapporten van anderen opvragen, blijken op drie na deze gegevens niet te gebruiken om in de eigen bedrijfsvoering zelf aspecten te verbeteren. Tien deelnemers (33%) hebben met elkaar contact gezocht om elkaars resultaten te bespreken, het merendeel (52%) doet dit niet. Vijf deelnemers geven aan dit in de (nabije) toekomst graag te gaan doen. De tien corporaties die al wel met andere deelnemers resultaten bespreken, geven nagenoeg allen aan van elkaar geleerd te hebben (80%) en deze samenwerking in de toekomst te willen herhalen (60%). Eén deelnemer stelt dat de samenwerking geen nieuwe inzichten heeft opgeleverd.

Door deze samenwerking blijkt een voor elke benchmark bekend probleem aan het licht te komen. Zes van de tien samenwerkende deelnemers merkt namelijk op dat toen gebleken is dat de resultaten niet helemaal vergelijkbaar waren, omdat zij beiden verschillend omgingen met aeDexdefinities. Zoals al in §3.3.3 beschreven, is de uniforme toepassing van definities een kritische succesfactor voor de bruikbaarheid van een benchmark.

#### **4.2.5 Zijn er al deelnemers die taakstellingen (targets) hebben opgesteld met betrekking tot aeDex/IPD-cijfers?**

Bij de ROZ/IPD-deelnemers is het gebruikelijk dat er met betrekking tot het te realiseren rendement targets worden opgesteld, aangezien dat een harde eis is van de aandeelhouders die het kapitaal hebben verschaft. Daarbij zijn bepaalde functies verantwoordelijk gemaakt voor het halen van dat target. Zo'n target zorgt ervoor dat de benchmark gebruikt wordt. Continu zal er immers worden gezocht naar manieren om de benchmark te verslaan, door slim te investeren, kosten te verminderen en inkomsten te optimaliseren. De al in paragraaf 3.4.2 gestelde vraag is of dit ook voor de aeDex/IPD-deelnemers geldt, de corporatiesector kent immers geen rendement eisende aandeelhouders.

Het blijkt dat vijf deelnemers (16%) al daadwerkelijk targets hebben opgesteld, met name met betrekking tot:

- het direct rendement (80%; door vier van de vijf deelnemers);
- het indirect rendement (60%);

<sup>53</sup> Met betrekking tot de resultaten over meetjaar 2006 gebeurde dit bijvoorbeeld in het blad Vastgoedmarkt.

- exploitatiekosten als percentage van de inkomsten ('kostenefficiency') (40%);
- maatschappelijk dividend (40%);
- kosten, bijvoorbeeld van beheer, onderhoud of overhead (20%);
- (huur)inkomsten (10%) en
- beleidseffect niet-primair maatschappelijk (10%).

Van deze vijf deelnemers die een target hebben gesteld, geven er desgevraagd twee aan dat er niemand verantwoordelijk is gemaakt voor het halen van dat target. Later in de enquête geeft 58% procent van de respondenten aan dat het verantwoordelijk maken van personen (zoals bijvoorbeeld bestuurders of het management) voor het halen van (onderdelen van) het rendement, een belangrijke reden is dat de aeDex/IPD binnen de organisatie nog niet optimaal gebruikt wordt. Ook als gevraagd wordt naar manieren om de aeDex/IPD binnen de eigen organisatie (nog) meer te gebruiken, wordt er het meest (74%) ingestemd met het antwoord '*het verantwoordelijk maken van personen (RvB, management) voor het halen van (onderdelen van) het rendement*'. Van de deelnemers die wel verantwoordelijken ten aanzien van het halen van het target hebben benoemd, blijkt dat een lid van de Raad van Bestuur (1 deelnemer), een portefeuillemanager (1) en/of een manager (3) te zijn.

Van deze vijf deelnemers geven vier deelnemers aan dat er al een target al gehaald is, vooral met betrekking tot het direct rendement (100%; door vier van de vier gehaald).

Verder is het interessant te weten wát dat target dan precies behelst bij deze vijf deelnemers. Uit de resultaten blijkt dat het target bij drie van hen betekent dat de index moet worden verslagen. Bij de andere twee moet een positie in een bepaald kwartiel worden bereikt (veelal de top 25%).

Tenslotte wordt ook de *ranking* op de Transformatie-index (zie §3.2.4) al voorzichtig als target gezien. Bij één deelnemer (3%) is het verbeteren van die ranking namelijk al een doelstelling, en zes deelnemers (20%) geven aan dit (in de komende jaren) te willen gaan doen. De overgrote meerderheid (77%) doet dit echter niet. Wel wordt er al door 17 deelnemers (55%) over de ranking van de eigen organisatie op de Transformatie-index gerapporteerd.

#### **4.2.6 Ervaren deelnemers eventuele knelpunten bij de implementatie en toepassing van de aeDex/IPD binnen de eigen organisatie?**

##### ***Is de vergelijkbaarheid van de uitkomsten een knelpunt?***

Uit de antwoorden op de vragen naar knelpunten blijkt dat de respondenten het erover eens zijn dat de aeDex/IPD nog niet optimaal gebruikt wordt binnen de eigen organisatie. Dit kan begrijpelijkerwijs komen door drie situaties: of het ligt aan aeDex/IPD (bijv. de kwaliteit van de benchmark en de dienstverlening), of het ligt aan de deelnemers zelf, of een combinatie van beiden. Wat betreft de eerste situatie geeft 58 procent van de deelnemers aan dat de huidige kwaliteit van de aeDex/IPD-index voldoende is om er na vergelijking consequenties aan te gaan verbinden voor de eigen organisatie. Desondanks noemt 45% van de respondenten het verhogen van de kwaliteit en vergelijkbaarheid van de input en output van alle deelnemers als een belangrijke manier om de aeDex/IPD binnen de eigen organisatie (nog) meer te gebruiken. Ook geven 22 deelnemers (71%) aan dat er in contacten met andere deelnemers gebleken is dat aeDexdefinities soms verschillend worden toegepast. Onder deze 22 blijkt het dan vooral te gaan om:

- verschillende toerekening van kosten als beheer of als overhead (77%);
- verschillende toerekening van kosten als onderhoudskosten of als investering (68%);
- verschillende toerekening van kosten als onderhouds- of leefbaarheidskosten (59%).

Een vierde verschil dat door 45% van de deelnemers geconstateerd wordt, is met betrekking tot de taxatie van de risico-opslag van de disconteringsvoet voor een vergelijkbaar woningcomplex op dezelfde locatie. Dit verschil is van een andere orde dan de vorige drie. Daar waar de eerstgenoemde drie verschillen makkelijker op te lossen zijn (deelnemers houden zich aan de aeDexdefinities en aeDex verduidelijkt eventueel de definitie en controleert op naleving), komt bij het vierde verschil namelijk een verschil in risico-interpretatie van taxateurs om de hoek kijken.

Ook stellen zes van de tien deelnemers die samenwerking hebben gezocht om elkaars resultaten te bespreken (zie §4.2.4) dat 'de resultaten niet helemaal vergelijkbaar waren omdat deelnemers anders omgaan met aeDexdefinities'. Om concreet eventuele verschillen te onderzoeken, is de deelnemers gevraagd hoe zij (1) de leegwaarde en (2) de markthuurlen bepalen, en hoe zij (3) het onderscheid



maken tussen primair-maatschappelijke en niet primair-maatschappelijke complexen. De leegwaarde en markthuur zijn belangrijke bepalers voor respectievelijk de marktwaarde en 'het maatschappelijk dividend'. Het onderscheid tussen primair en niet primair maatschappelijk is ook bepalend voor de meting van het maatschappelijk dividend.

*(1) De leegwaarde;*

Wat betreft de leegwaarde taxeert 45% een deel van het bezit zelf en een deel via taxateurs, laat 26% deze geheel door taxateurs taxeren, 13% schakelt louter 'modelmatige taxateurs'<sup>54</sup> in en 13% laat zowel een deel door 'normale' als door modelmatige taxateurs taxeren. Van deze manieren is er niet één fout, wel moet opgepast worden bij het *zelf taxeren* van een deel van het bezit. Dit wordt veelal gedaan aan de hand van de woz-waarde van het eigen corporatiebezit uit het nabije verleden. Zeker bij corporaties met veel en divers bezit is het raadzaam om deze zelftaxatie zorgvuldig te doen, bij voorkeur in samenwerking met de taxateur. Het is in de praktijk namelijk voorgekomen dat een deelnemer moet herrekenen omdat blijkt dat het verloop van de leegwaarde over de verschillende jaren niet overeenkomt met de (NVM-) marktontwikkeling.

*(2) De markthuur;*

Voor de bepaling van de markthuur ontstaat ook een divers beeld<sup>55</sup>: 23% doet dit door een vast percentage van de WOZ te nemen, 26% laat deze deels door externen en deels zelf taxeren, 48% door deze via de maximaal-redelijke huur te schatten, en 16% laat deze geheel door externe taxateurs taxeren.

*(3) Onderscheid maken (labelen) tussen primair en niet-primair maatschappelijke complexen;*

AeDex schrijft voor dat deze labeling op basis van (door het bestuur) intern verankerd beleid en/of op basis van prestatie-afspraken met stakeholders moet gebeuren. Respectievelijk 29%, 13% en 6% doen dat op die manier. Het merendeel (61%) geeft echter aan zelf gelabeld te hebben, bijvoorbeeld op basis van de liberalisatiehuurgrens. Woningen met een huur boven die grens zijn dan niet-primair maatschappelijk, zodat die woningen niet meetellen in de meting van het 'maatschappelijk dividend'.

**De rol van aeDex/IPD**

Ondanks dat acht corporaties het met de stelling oneens zijn, vinden elf corporaties (35%) dat aeDex en IPD al voldoende doen om de begrijpelijkheid van de uitkomsten elk jaar (verder) te verbeteren. Zij doen dit onder andere door het organiseren van themabijeenkomsten en trainingen en het aanpassen van de analyses uit het Vergelijkend Rapport. Gevraagd naar een rapportcijfer, blijken zowel de klantvriendelijkheid (6,4), de kwaliteitscontrole en –bewaking (6,5) en de bruikbaarheid van de benchmark (6,5) een voldoende te scoren (zie onderstaande tabel).

<b>Beoordeling aeDex/IPD met rapportcijfer (N=31)</b>	<b>Gem.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>% onvoldoendes</b>
Klantvriendelijkheid	6,4	1,0	9,0	26%
Kwaliteitscontrole en -bewaking	6,5	4,0	8,0	6%
Bruikbaarheid van de aeDex/IPD-benchmark	6,5	4,0	9,0	23%

Wat betreft de kwaliteitscontrole en –bewaking blijkt uit het onderzoek dat de meerderheid (61%) van de 19 deelnemers die aangegeven herrekenend te hebben, deze herrekening op verzoek van aeDex hebben moeten doen. Zodra sprake is van onjuiste feiten in de historische waarderingen, die later in de tijd aan het licht komen, moet de deelnemer de waarderingen van alle aangeleverde jaren voor deze onjuiste feiten herstellen. Om de kwaliteit van haar index te bewaken en een zo accuraat mogelijke weergave van marktontwikkelingen te garanderen, is het voor aeDex noodzakelijk om deelnemers in dit soort gevallen te verzoeken om een herrekening te doen. Niet voor niets wordt de kwaliteitscontrole en –bewaking dan ook door 94% van de deelnemers met een voldoende beoordeeld. Voor een deelnemer is een dergelijke herrekening heel veel werk, vaak kost dit meerdere maanden om alle input en output van alle ronden te herrekenen. Deelnemers die de benchmark al in de bedrijfsvoering toepassen, zullen echter wel het nut inzien van een dergelijke herrekening. Dat zorgt er immers voor dat de output waarop gestuurd wordt, nog betrouwbaarder wordt.

<sup>54</sup> Dit zijn bedrijven (zoals ABF Research en ORTAX) die erin gespecialiseerd zijn om aan de hand van een econometrisch model met transactiegegevens uit het Kadaster een bureautaxatie te maken van een woning. Hierbij wordt aan elke eigenschap ((perceel)oppervlakte, bouwjaar, woningtype, locatie, staat van onderhoud etc) van de taxeren woning een waarde toegekend. Vaak gebruiken 'normale' taxateurs deze modellen ook, om tegen de eigen taxatie te houden.

<sup>55</sup> De respondenten konden meerder opties aanvinken, waardoor het geheel niet optelt tot honderd procent.



Bijna de helft van alle respondenten (48%) vindt overigens ook de kwaliteit van hun eigen individuele input voldoende om er op te sturen, al vinden zeven deelnemers (23%) van niet.

**Redenen dat Aedex/IPD binnen de organisatie nog niet optimaal gebruikt wordt of geïmplementeerd is**

gevraagd naar redenen waarom de aeDex/IPD nog niet optimaal gebruikt of geïmplementeerd wordt in de bedrijfsvoering van de eigen organisatie, ontstaat een divers beeld. Onderstaande tabel toont een overzicht van de belangrijkste (niet-)redenen:

<b>De aeDex/IPD wordt nog niet optimaal gebruikt / geïmplementeerd in de bedrijfsvoering van onze organisatie, omdat ... (N=31)</b>	<b>(zeer) eens</b>	<b>neutraal</b>	<b>(zeer) oneens</b>
... het systeem (bijv. rekenmodel, definities of parameters) binnen onze organisatie nog niet voldoende bekend of geaccepteerd is	74%	3%	23%
... er binnen onze organisatie nog te weinig knowhow/ervaring is hoe de aeDex/IPD te implementeren	58%	16%	26%
... de druk zoals die er bij de rendement eisende aandeelhouders van ROZ/IPD-deelnemers wel is, er in de corporatiesector niet is	58%	19%	19%
... er onduidelijkheid is wie de eigenaar is van het vermogen van corporaties (want: 'van wie is de stichting waaronder al het vastgoed valt?')	13%	29%	58%
... er binnen onze organisatie nog niemand verantwoordelijk is gemaakt voor het rendement	58%	29%	13%
... de toezichthouders van de corporatiesector (VROM en CFV) en het waarborgfonds WSW nog niet afrekenen c.q. beoordelen op basis van de marktwaarde	68%	16%	16%
... de meting van het 'maatschappelijk dividend' nog niet uitontwikkeld is omdat een belangrijk deel aan de investeringenkant nu nog niet in deze meting worden meegenomen	65%	26%	10%
... wij nog te kort meedoen om daadwerkelijk al de informatie te gaan gebruiken om te sturen	19%	16%	65%
... onze huidige complexindeling voor de Aedex is nog niet goed (praktisch) genoeg om er op complexniveau op te sturen	19%	19%	61%
... de marktwaarde (waarop vervolgens de aeDex-rendementen zijn gebaseerd) veel hoger ligt dan 'de marktwaarde op grond van ons eigen beleid', en in onze praktijk dus nooit een doorslaggevend cijfer kan zijn	13%	19%	65%
... de marktwaarde slechts een geschatte taxatie is en niet per se de waarheid (de te realiseren prijs)	16%	23%	61%
... de afweging tussen hoe laag het financieel (direct/indirect) rendement mag zijn bij een bepaald 'maatschappelijk nut' de beleggersrol van corporaties complex maakt	58%	26%	16%

Een meerderheid (74%) van de deelnemers geeft als reden aan dat het aeDex/IPD-systeem binnen de eigen organisatie nog niet voldoende bekend of geaccepteerd is. Een deelnemer licht dit toe: *"Het lastige is dat de Aedex-methodiek voor "niet-ingewijden" moeilijk te duiden is. Bovendien is er een zekere weerstand tegen het "rendementsdenken" (het gaat toch niet om geld)"*.

Een door zes op de tien deelnemers (58%) genoemde reden waarom de benchmark nog niet optimaal gebruikt wordt c.q. geïmplementeerd is, is dat er te weinig knowhow/ervaring is hoe de aeDex/IPD te implementeren. Een andere veelgenoemde reden (58%) is dat de corporatiesector de externe druk ontbeert die de deelnemers aan de ROZ/IPD-benchmark wél van rendement eisende aandeelhouders voelen. Verder vindt het merendeel van de deelnemers (58%) dat de in §2.3 beschreven onduidelijkheid over de eigenaarsrol van het corporatievermogen, geen reden is.

Een vierde reden dat volgens veel deelnemers (58%) de aeDex/IPD nog niet optimaal wordt gebruikt, is in de vorige paragraaf reeds ter sprake gekomen: het gegeven dat er binnen de eigen organisatie nog niemand verantwoordelijk is gemaakt voor het halen van het rendement.

Door 68% wordt ook het feit dat de toezichthouders van de corporatiesector (VROM en CFV) en het waarborgfonds (WSW) corporaties niet afrekenen c.q. beoordelen op basis van de marktwaarde als een van de redenen genoemd. Het toezicht met betrekking tot waarde (vermogen) wordt hoofdzakelijk gedaan op basis van de bedrijfswaarde, hetgeen in de praktijk betekent dat corporaties aan deze waarde dan ook meer aandacht geven.

Deelnemers (65%) noemen ook de nog incomplete meting van het primair-maatschappelijke beleidseffect als knelpunt bij de toepassing van de aeDex/IPD. Een deelnemer legt in een toelichting

uit hierbij ook de huidige labeling tussen primair en niet-primair maatschappelijke complexen niet juist te vinden: *“Het labelen van woningen als primair - niet-primair is in mijn optiek niet correct. “Wij hebben namelijk als sociale taak om, onder meer, huishoudens met een laag inkomen te huisvesten. Onze taak is niet om betaalbare woningen te hebben. De meting van je sociale taak zou je dus ook niet aan je objecten moeten hangen, maar aan je subjecten”.*

Verder werden ook enkele zaken genoemd die duidelijk geen reden zijn. Zo vindt een meerderheid van de deelnemers dat zij lang genoeg meedoet om daadwerkelijk op de benchmarkresultaten te kunnen sturen (65%), en ook dat de huidige complexindeling daarvoor voldoet (61%).

Vijfenzestig procent van de respondenten antwoordt dat het feit dat de marktwaarde (waarop de aeDexrendementen zijn gebaseerd) hoger ligt dan 'de marktwaarde op grond van ons eigen beleid,' geen probleem vormt om in de dagelijkse corporatiepraktijk een doorslaggevend cijfer te kunnen zijn. Dit bleek al eerder uit de vorige paragrafen, waar duidelijk werd dat deelnemers de marktwaarde onder andere goed kunnen gebruiken bij de selectie van de te verkopen complexen. Aan de andere kant laat één corporatie die niet langer aan de aeDex/IPD-benchmark deelneemt, weten dat dat een van de redenen was waarom zij de benchmark niet langer gebruiken; de marktwaarde werd niet herkend als meet- en stuurvariabele. Daarnaast werd ook de benchmark als te ingewikkeld en te kostbaar beschouwd.

Door zes op de tien deelnemers (58%) wordt ook als knelpunt aangegeven dat het voor corporaties complex is om een goede afweging te maken tussen het financieel (direct/indirect) rendement en het 'maatschappelijk nut'. In §2.3 is deze complexe 'beleggersrol' van corporaties al ter sprake gekomen.

#### ***Is het een knelpunt dat aeDex een jaarindex is en geen kwartaalindex?***

Tenslotte is ook gevraagd in hoeverre deelnemers het een knelpunt vinden dat de aeDex/IPD-benchmark nog niet een kwartaalindex is (zoals de ROZ/IPD-index), maar een jaarindex. Dit betekent dat de eerste resultaten zes maanden na het verstrijken van het meetjaar bekend zijn; bijsturen –laat staan in het meetjaar zelf- is dan minder goed mogelijk dan als het een kwartaalindex geweest was. Een ruime meerderheid van 77% antwoordt dat het niet noodzakelijk is dat aeDex/IPD een kwartaalindex wordt. De reden hiervoor is dat de meeste deelnemers (81%) vinden dat de verviervoudiging van tijd en geld die een kwartaalindex kost, (nog) niet opweegt tegen het voordeel dat eerder en vaker over de rendementsgegevens kan worden beschikt.

Wel stelt vier op de tien deelnemers (39%) dat zij graag net als de ROZ/IPD-deelnemers de resultaten al in maart willen ontvangen. Aangezien dit vooral een inspanning zal worden van de deelnemers (zij moeten dan immers de gegevens drie maanden eerder aanleveren), zien meer deelnemers (42%) dit nog echter niet zitten.

#### **4.2.7 Wat zijn manieren om de aeDex/IPD binnen uw organisatie (nog) meer te gebruiken?**

Gevraagd naar manieren om de aeDex/IPD (nog) meer te gebruiken binnen de eigen organisatie, worden door de deelnemers de volgende genoemd:

1. *Het verantwoordelijk maken van personen (zoals het bestuur of management) voor het halen van (onderdelen van) het target (74%);*  
Überhaupt vindt zeven op de tien deelnemers (71%) dat een succesvolle implementatie van de benchmark bij het bestuur moet beginnen, *top down* dus. Een minderheid (23%) vindt dat dat juist *bottum up*, vanaf het niveau van medewerkers, moet gebeuren.
2. *Het verhogen van de kwaliteit en vergelijkbaarheid van de input en output van alle deelnemers (45%);*
3. *Er moet binnen de eigen organisatie meer geïnvesteerd worden in training en opleiding (32%);*  
Elders in de enquête geven zeventien respondenten (55%) überhaupt aan graag meer training en uitleg te krijgen over hoe de aeDexresultaten optimaler gebruikt kunnen worden.
4. *Het doorvoeren van een andere, beter bij de praktijk aansluitende complexindeling (26%);*  
Een deelnemer stelt: *“Lastig blijft het verschil tussen de intern gehanteerde complexindeling en de Aedex-complexindeling. We praten nooit over hetzelfde”.* In paragraaf 3.4.1 is reeds het belang van een goede, praktische complexindeling genoemd als een belangrijke

basisvoorwaarde om met de resultaten van de aeDex/IPD aan de slag te kunnen gaan. Een deelnemer vat dit samen met *'De complexindeling voor Aedex moet aansluiten bij die van het strategisch vastgoedbeleid (portefeuille), dit moet Aedex adviseren aan nieuwe deelnemers!'*. Een andere deelnemer licht dit toe: *'Wij hebben eind 2007 een totale herclustering in onze complexen doorgevoerd. Dat betekent dat we vanaf 1998 alles opnieuw hebben doorgerekend op basis van een nieuwe complexindeling. We hopen hierdoor in de toekomst meer met het instrument te kunnen doen'*.

Een laatste deelnemer besluit in zijn toelichting met het advies om meer uit de deelname te halen: *'Er is te simpel besloten mee te doen aan de aeDex/IPD, alsof het één van de enquêtes is die moet worden ingevuld. Mijn advies naar corporaties en naar Aedex is dat er veel meer tijd besteed moet worden aan alle vervolg. In INK-termen is er sprake van een fase IV-instrument (ketendenken) dat wordt toegepast door corporaties die overwegend in fase II (proces) zitten. Dit wringt, zeker als er geen aandacht is voor de noodzakelijke organisatorische veranderingen die voor het goed werken met Aedex nodig zijn.'*

#### 4.2.8 Hoe oordelen deelnemers in een kosten/baten-analyse over hun deelname aan de aeDex/IPD?

In dit rapport werd al eerder duidelijk dat deelname aan de aeDex/IPD kosten met zich meebrengt. Uit de enquête blijkt dat 94% van de respondenten deze (interne en externe) kosten (te) hoog vindt. Volgens een deelnemer kan concurrentie ontstaan met andere, 'gratis' benchmarks: *"Nu wij zo'n vier á vijf jaar meedraaien aan de Aedex/IPD begint het gevaar te ontstaan van een jaarlijks kunstje draaien. In een tijd dat de beheerskosten onder druk staan en we efficiënter moeten werken, gaan we wel nadenken over het nut en noodzaak om jaarlijks zoveel geld en tijd te investeren. Hetzelfde zie je aan de deelname van de Aedes Bedrijfstaking; het aantal deelnemers neemt jaarlijks af. De Aedex/IPD benchmark voert momenteel de boventoon bij ons, maar de benchmarks van het CFV zijn sterk in opkomst. Wij zien een jaarlijkse kwaliteitsverbetering in de benchmark van het CFV en de uitkomsten worden steeds vaker in onze rapportages toegepast. Het voordeel hiervan is dat de gegevens toch per definitie moeten worden aangeleverd en dit geen extra kosten met zich meebrengt"*

Tegelijkertijd werd uit de vorige paragrafen duidelijk dat tegenover de kosten van de deelname aan de aeDex/IPD ook baten staan. Op de specifieke vraag naar wat deelname aan de aeDex/IPD nu al concreet voor de deelnemer heeft opgeleverd, werd het volgende geantwoord (meerdere antwoorden mogelijk):

<b>Wat heeft deelname aan aeDex/IPD al concreet voor uw organisatie opgeleverd?</b>	<b>N=31</b>
Inzicht in rendement en marktwaarde, zowel van ons vastgoed (absoluut) als ten opzichte van anderen (relatief)	97%
Opschoning van onze (basis)administratiesysteem en druk om dat continu te verbeteren	68%
Deelname aan de aeDex heeft er nu al voor gezorgd dat we in gesprek met externen weten waar het om draait (disconteringsvoet, marktwaarde etc)	58%
Informatie over 'aeDex'-rendement mag in ons Strategisch Voorraadbeheer niet ontbreken	55%
Deelname aan aeDex/IP heeft ons bewuster gemaakt van onze beleidsmatige keuzes (bijv. de invloed van prestatieafspraken op marktwaarde en rendement)	52%
We hebben veel geleerd van de collega-deelnemers en van de bijeenkomsten van aeDex/IPD	48%
We gebruiken de rekenmethodiek van aeDex ook bij onze eigen investeringen	39%
Transparantie: we gebruiken de aeDex voor informatievoorziening aan onze stakeholders	39%
We gaan efficiënter en effectiever met ons vermogen om	16%
De aeDexmarktwaarde gebruiken we omdat wij op de (inter)nationale kapitaalmarkt een financiering willen (gaan) aantrekken	6%
Anders	13%

Uit bovenstaande opsomming blijkt dat deelnemers er op verschillende terreinen al baat bij de deelname hebben gehad. De meeste ervan waren ook oorspronkelijke redenen om aan de aeDex/IPD-benchmark deel te gaan nemen (zie § 4.2.1). De belangrijkste baat die bijna door elke deelnemer (97%) genoemd wordt, is dat er door deelname inzicht is verkregen in rendement en marktwaarde, zowel van het eigen vastgoed als ten opzichte van anderen. Ook noemt 68% procent van de deelnemers een voordeel van deelname die zij vooraf waarschijnlijk nooit kon hebben

voorzien: de opschoning van het eigen (basis)administratiesysteem en de druk om dat continu te verbeteren. De scherpe controles van zowel aeDex en IPD, die elk jaar eisen dat alle gegevens tot op vhe-niveau<sup>56</sup> moet kloppen en aansluiten met het vorig jaar, zorgen ervoor dat deelnemers veel tijd (moeten) investeren in de kwaliteit van de aan te leveren gegevens. Het is geen uitzondering dat deelnemers in dat proces ontdekken dat ze voor sommige woningen soms geen of te weinig huur blijken te vragen, of erachter komen dat ze meer parkeergarages bezitten dan gedacht.

Als door middel van enkele stellingen de kosten en baten met elkaar worden geconfronteerd, ontstaat onder de respondenten het volgende beeld:

<b>Kosten/baten-analyse van deelname aan aeDex/IPD-benchmark: wat vindt u van de volgende stellingen? (N=31)</b>	<b>(zeer) eens</b>	<b>neutraal</b>	<b>(zeer) oneens</b>
Ik vind dat onze organisatie de (resultaten van de) aeDex/IPD al voldoende toepast in onze dagelijkse praktijk	10%	6%	84%
Het aanleveren van de Aedexgegevens kost te veel (zowel tijd als geld) in vergelijking tot wat we er mee doen	71%	16%	13%
Binnen onze organisatie is er nog twijfel wat nu de meerwaarde is van aeDex/IPD voor onze corporatie	48%	29%	23%
Niet langer meedoen aan de aeDex/IPD, vervolgens zelf onze marktwaarde en rendementen berekenen en onszelf daarna vergelijken met de vergelijkingsgetallen van aeDex/IPD is een realistische optie	16%	26%	58%

Een duidelijke meerderheid van de deelnemers (84%) vindt dat zij de (resultaten van de) aeDex/IPD onvoldoende toepassen in de dagelijkse praktijk. Een meerderheid (71%) is het ook eens met de stelling dat het aanleveren van alle gegevens te veel tijd en geld kost in vergelijking tot ermee wordt gedaan. Binnen de organisatie van vijftien deelnemers (48%) is er nog twijfel over de meerwaarde van de benchmark. Eén daarvan geeft aan dat er dit najaar een evaluatie plaats zal vinden of zij nog met de aeDex/IPD door zullen gaan. De meerderheid van alle respondenten (58%) geeft echter aan dat niet langer deelnemen aan de aeDex/IPD geen realistische optie is.

#### 4.2.9 Verschillen de resultaten tussen deelnemers van het eerste uur en de rest?

Een van de in het eerste hoofdstuk beschreven verwachtingen is dat deelnemers die vanaf het ontstaan van de aeDex/IPD-vastgoedindex deelnemen, de benchmark meer zullen gebruiken dan deelnemers die later zijn ingestapt. Zij zagen destijds immers het nut in van een dergelijke benchmark. Niet voor niets hebben zij dan ook geholpen met het opzetten ervan.

De acht deelnemers van het eerste uur (hierna: 'eerste uurgroep') verschillen van de drieëntwintig andere deelnemers: gemiddeld gezien zijn ze drie keer groter, want ze verhuren gemiddeld meer woningen (35.717 tegenover 11.269) en hebben meer werknemers in dienst (434 tegenover 162). De ratio werknemers:woningen ligt bij de eerste uurgroep (1:87) hoger dan bij de rest (1:70). Het is zeer goed mogelijk dat deze grote verschillen mede invloed hebben op een eventueel verschil in gebruik van de benchmark.

<b>Gemiddeld aantal</b>	<b>Woningen</b>	<b>Werknemers</b>	<b>Ratio</b>
Eerste Uur-groep	35.717	434	1:87
Rest	11.269	162	1:70

#### **In welke mate wordt de aeDex/IPD toegepast, en waarvoor?**

De deelnemers van het eerste uur blijken de aeDex/IPD inderdaad iets meer te gebruiken dan de rest. Bij de eerste uurgroep geeft namelijk 13% aan de benchmark *niet* te gebruiken, tegenover 22% bij de rest. Als gekeken wordt naar *waarvoor* de benchmark gebruikt wordt, dan blijkt dat bij beide groepen vooral bij de selectie van te verkopen complexen te zijn (zie tabel op volgende bladzijde).

<sup>56</sup> Niveau van 'verhuurbare eenheid', in dit geval woningniveau.

<b>Voor welke doeleinden wordt de aeDex/IPD gebruikt door deelnemers?</b>	<b>Eerste Uur (N=8)</b>	<b>Rest (N=23)</b>
<i>Momenteel gebruiken we het nog niet</i>	13%	22%
Bij de selectie van te verkopen complexen	75%	61%
Als financiële info voor het vullen van onze vastgoedinstrumenten (of ALM)	50%	57%
Als vergelijkingsmaatstaf, om de eigen prestatie te beoordelen	50%	39%
Voor kosten(efficiency)vergelijking	50%	35%
Bij het bepalen van de prijs waartegen wij onze complexen verkopen of ruilen	50%	35%
Bij de selectie van complexen waarin geïnvesteerd gaat worden	25%	22%
Anders	13%	17%
Bij de kwantificering van onze maatschappelijke doelstellingen	0%	17%

Alhoewel de eerste uurgroep de benchmark meer blijkt te gebruiken dan de rest, ontstaat er een ander beeld als gekeken wordt of er targets zijn gesteld met betrekking tot aeDex/IPD-output:

	<b>Eerste Uur (N=8)</b>	<b>Rest (N=23)</b>
Targets gesteld	13%	17%
Verantwoordelijke(n) benoemd	0%	75%

Eén deelnemer (13%) uit de eerste uurgroep blijkt targets te stellen, tegenover vier deelnemers (17%) uit de restgroep. Op de vraag of er ook iemand (bestuur, management) verantwoordelijk is gemaakt voor het halen van dat target, blijkt dat bij de deelnemer uit de eerste uurgroep niet zo te zijn maar bij drie van de vier (75%) uit de restgroep wél.

Als gekeken wordt naar de analyseproducten van aeDex/IPD, dan valt op dat de eerste uurgroep daar meer gebruik van maakt dan de rest. Dit geldt voor alle producten (zie onderstaande tabel).

<b>Percentage gebruikers van de analyseproducten van aeDex en/of IPD</b>	<b>Eerste uurgroep (N=8)</b>	<b>Rest (N=23)</b>
Databank Vastgoedtaxaties	38%	32%
D-Pas	63%	50%
Samengesteld rapport met andere deelnemer	50%	43%
Benchmark op maat	25%	9%
Gratis op te vragen (vijf) rapporten van anderen	75%	61%
Training/cursussen via aeDex Colleges	63%	61%

Het grootste verschil tussen de eerste uurgroep en de rest bestaat met betrekking tot het gebruik van de benchmark op maat (respectievelijk 25% tegenover 9%).

Deelname aan de aeDex/IPD blijkt voor de deelnemers van het eerste uur ook al meer opgeleverd te hebben dan de andere deelnemers (zie onderstaande tabel).

<b>Wat heeft deelname aan aeDex/IPD al concreet voor uw organisatie opgeleverd?</b>	<b>Eerste uurgroep (N=8)</b>	<b>Rest (N=23)</b>
Inzicht in rendement en marktwaarde, zowel van ons vastgoed (absoluut) als ten opzichte van anderen (relatief)	100%	96%
Opschoning van onze (basis)administratiesysteem en druk om dat continu te verbeteren	75%	65%
Deelname aan de aeDex heeft er nu al voor gezorgd dat we in gesprek met externen weten waar het om draait (disconteringsvoet, marktwaarde etc)	75%	52%
We hebben veel geleerd van de collega-deelnemers en van de bijeenkomsten van aeDex/IPD	50%	48%
We gebruiken de rekenmethodiek van aeDex ook bij onze eigen investeringen	50%	35%
Transparantie: we gebruiken de aeDex voor informatievoorziening aan onze stakeholders	50%	35%

Deelname aan de benchmark blijkt voor beide groepen vooral inzicht in rendement en marktwaarde opgeleverd te hebben. Als het oordeel over kosten en baten van deelname aan de benchmark wordt vergeleken tussen de eerste uurgroep en de rest, ontstaat het volgende beeld:

<b>Kosten/baten-analyse van deelname aan aeDex/IPD-benchmark. Wat vindt u van de volgende stellingen? ((zeer)eens--neutraal)</b>	<b>Eerste uur (N=8)</b>	<b>Rest (N=23)</b>
Ik vind de totale kosten (zowel intern als extern) van deelname aan de Aedex/IPD voor onze organisatie (te) hoog	100%--0%	91%--4%
Ik vind dat onze organisatie de (resultaten van de) aeDex/IPD al voldoende toepast in onze dagelijkse praktijk	25%--13%	4%--4%
Het aanleveren van de Aedexgegevens kost te veel (zowel tijd als geld) in vergelijking tot wat we er mee doen	88%--13%	65%--17%
Binnen onze organisatie is er nog twijfel wat nu de meerwaarde is van aeDex/IPD voor onze corporatie	63%--25%	43%--30%
Niet langer meedoen aan de aeDex/IPD, vervolgens zelf onze marktwaarde en rendementen berekenen en onszelf daarna vergelijken met de vergelijkingsgetallen van aeDex/IPD is een realistische optie	38%--13%	9%--30%

Alle deelnemers van het eerste uur (100%) vinden de kosten van deelname (te) hoog, bij de rest is dat 91%. Vijftwintig procent van de deelnemers van het eerste uur vinden dat zij de aeDex/IPD al voldoende toepassen in de dagelijkse praktijk, dat is 21 procentpunt meer dan de rest (4%). Een verschil was te verwachten, aangezien de eerste uurgroep immers langer deelneemt en derhalve meer tijd heeft gehad om de benchmark te implementeren in de dagelijkse bedrijfsvoering. Als de kosten en baten tegen elkaar afgewogen worden, blijkt dat 88% van de eerste uurgroep vindt dat het aanleveren van de input (de aeDexgegevens) te veel kost (tijd en geld) in vergelijking tot wat ermee wordt gedaan. Bij de rest is dat 65%.

Met de stelling 'Binnen onze organisatie is er nog twijfel wat nu de meerwaarde van de aeDex/IPD voor onze corporatie is', is een meerderheid (63%) van de eerste uurgroep het eens, en 43% van de rest. Niet langer meedoen aan de aeDex/IPD is voor 38% van de eerste uurdeelnemers daarbij een realistische optie, maar een grotere groep (50%) vindt dat echter geen realistische optie. Bij de rest van de deelnemers vindt slechts 9% dat niet langer deelnemen een realistische optie is.

#### 4.2.10 Verschillen de resultaten tussen kleine en grote deelnemers?

Voor deze analyse zijn de 31 deelnemers, die vanaf ronde 2005 of eerder meedoen, onderverdeeld in drie grootteklassen: minder dan tienduizend woningen, tussen de tien- en twintigduizend woningen en meer dan twintigduizend woningen (zie tabel).

<b>De drie groepen</b>	<b>Aantal</b>	<b>Gem. aantal jaren 'deelnemer'<sup>57</sup></b>
Deelnemers =<10.000 woningen ('klein')	13	3,5
Deelnemers 10-20.000 woningen ('tussen')	9	5,0
Deelnemers >20.000 woningen ('groot')	9	6,4

De derde kolom toont het (gewogen) gemiddelde aantal jaren dat de corporatie deelnemer is. De grotere corporaties blijken gemiddeld langer deel te nemen dan de kleinere corporaties.

Wordt gekeken naar de mate waarin de aeDex/IPD gebruikt wordt, dan ontstaat voor de drie groepen het volgende overzicht:

<b>Voor welke doeleinden wordt de aeDex/IPD gebruikt door deelnemers?</b>	<b>'Klein' (N=13)</b>	<b>'Tussen' (N=9)</b>	<b>'Groot' (N=9)</b>
<i>Momenteel gebruiken we het nog niet</i>	31%	11%	11%
Bij de selectie van te verkopen complexen	54%	78%	67%
Als financiële info voor het vullen van onze vastgoedinstrumenten (of ALM)	54%	78%	44%
Als vergelijkingsmaatstaf, om de eigen prestatie te beoordelen	31%	33%	67%
Voor kosten(efficiency)vergelijking	31%	33%	44%
Bij het bepalen van de prijs waartegen wij onze complexen verkopen of ruilen	31%	33%	56%
Bij de selectie van complexen waarin geïnvesteerd gaat worden	15%	33%	22%
Anders	15%	0%	33%
Bij de kwantificering van onze maatschappelijke doelstellingen	15%	22%	0%

<sup>57</sup>Deze duur is gemeten vanaf het moment dat de deelnemer de eerste resultaten ontvangen heeft tot nu (juli 2008). Een deelnemer die bijvoorbeeld sinds aeDexronde 2005 voor het eerst meedoet, heeft de eerste resultaten ongeveer in oktober 2007.



De grotere corporaties blijken de benchmark meer te gebruiken dan de kleinere corporaties, aangezien 31% van de kleinere deelnemers het nog niet gebruikt tegenover 11% van de groep grote deelnemers. Alle soorten toepassingen (zoals bij de selectie van de te verkopen complexen) worden door de grotere corporaties meer gebruikt dan door de kleinere corporaties, op twee na: bij de kwantificering van de maatschappelijke doelstellingen en voor het vullen van de vastgoedinstrumenten.

Ook blijken de grotere deelnemers meer targets te stellen met betrekking tot aeDex/IPD-output: 22% tegenover 15% (kleinere deelnemers). Als echter gekeken wordt naar de vrijblijvendheid van dat target, dan blijkt deze bij de grotere deelnemers groter te zijn dan bij de kleinere deelnemers. Bij de grotere deelnemers die targets stellen, is namelijk niemand verantwoordelijk gemaakt voor (delen van) dat target. Dit is bij de kleinere deelnemers wel zo (100%).

	'Klein' (N=13)	'Tussen' (N=9)	'Groot' (N=9)
Targets gesteld	15%	0%	22%
Verantwoordelijke(n) benoemd	100%	n.v.t.	0%

De grotere deelnemers maken ook het meeste gebruik van de analyseproducten die aeDex aanbiedt:

Percentage gebruikers van de analyseproducten van aeDex en/of IPD	'Klein' (N=13)	'Tussen' (N=9)	'Groot' (N=9)
Databank Vastgoedtaxaties	23%	33%	33%
D-Pas	46%	44%	56%
Samengesteld rapport met andere deelnemer	31%	33%	67%
Benchmark op maat	8%	0%	33%
Gratis op te vragen (vijf) rapporten van anderen	46%	78%	67%
Training/cursussen via aeDex Colleges	62%	44%	67%

Zoals al eerder in dit rapport beschreven, is een goede complexindeling een belangrijke basisvoorwaarde om (ook op complexniveau) de aeDex/IPD-resultaten te kunnen gebruiken. Zeker voor grote deelnemers met veel bezit kan het lastig zijn een goede complexindeling te kiezen. Onderstaande tabel toont het percentage dat op de vraag 'Wat zijn volgens u manieren om de aeDex/IPD binnen uw organisatie (nog) meer te gebruiken?' antwoordt dat de huidige complexindeling veranderd moet worden:

	'Klein' (N=13)	'Tussen' (N=9)	'Groot' (N=9)
Complexindeling moet veranderd worden om de benchmark meer te kunnen gebruiken	15%	50%	33%
Heeft al een keer moeten herrekenen	46%	56%	89%

De 'grote' deelnemers (33%) blijken inderdaad minder tevreden te zijn met de huidige complexindeling dan de kleinere deelnemers (15%). Indien een deelnemer na enkele jaren deelname besluit een nieuwe complexindeling te kiezen (die bijvoorbeeld beter aansluit bij de praktijk), dan moeten alle resultaten tot dan toe worden herrekend (zie §3.4.1). Op de vraag of er al eens herrekend is, blijken bijna alle 'grote' deelnemers dat al eens gedaan te hebben (89%); bijna twee keer meer dan de kleinere deelnemers (46%).

Op de vraag wat de deelname aan de aeDex/IPD al concreet heeft opgeleverd, blijken de grotere deelnemers er al meer profijt van te hebben gehad dan de kleinere deelnemers (zie tabel op volgende bladzijde).

<b>Wat heeft deelname aan aeDex/IPD al concreet voor uw organisatie opgeleverd?</b>	<b>'Klein' (N=13)</b>	<b>'Tussen' (N=9)</b>	<b>'Groot' (N=9)</b>
Inzicht in rendement en marktwaarde, zowel van ons vastgoed (absoluut) als ten opzichte van anderen (relatief)	92%	100%	100%
Deelname aan de aeDex heeft er nu al voor gezorgd dat we in gesprek met externen weten waar het om draait (disconteringsvoet, marktwaarde etc)	62%	56%	67%
Informatie over 'aeDex'rendement mag in ons Strategisch Voorraadbeheer niet ontbreken	62%	44%	44%
Deelname aan aeDex/IP heeft ons bewuster gemaakt van onze beleidsmatige keuzes (bijv. de invloed van prestatieafspraken op marktwaarde en rendement)	62%	56%	67%
Opschoning van onze (basis)administratiesysteem en druk om dat continue te verbeteren	54%	56%	89%
We hebben veel geleerd van de collega-deelnemers en van de bijeenkomsten van aeDex/IPD	46%	44%	56%

Op bijna alle genoemde gebieden blijkt de benchmark voor de grotere deelnemers al meer opgeleverd te hebben dan de kleinere. Een belangrijke achtergrond daarbij is het eerder geconstateerde gegeven dat de grotere deelnemers gemiddeld langer deelnemen aan de aeDex/IPD (6,4 jaar) dan de kleinere deelnemers (3,5 jaar).

Wat betreft de kosten/baten-analyse van deelname aan de aeDex/IPD blijken kleinere en grotere deelnemers ook te verschillen (zie onderstaande tabel):

<b>Kosten/baten-analyse van deelname aan aeDex/IPD-benchmark. Wat vindt u van de volgende stellingen? ((zeer)eens--neutraal)</b>	<b>'Klein' (N=13)</b>	<b>'Tussen' (N=9)</b>	<b>'Groot' (N=9)</b>
Ik vind de totale kosten (zowel intern als extern) van deelname aan de Aedex/IPD voor onze organisatie (te) hoog	85%--8%	100%--0%	100%--0%
Ik vind dat onze organisatie de (resultaten van de) aeDex/IPD al voldoende toepast in onze dagelijkse praktijk	8%--0%	0%--22%	22%--0%
Het aanleveren van de Aedexgegevens kost te veel (zowel tijd als geld) in vergelijking tot wat we er mee doen	54%--23%	78%--11%	89%--11%
Binnen onze organisatie is er nog twijfel wat nu de meerwaarde is van aeDex/IPD voor onze corporatie	15%--38%	67%--33%	78%--11%
Niet langer meedoen aan de aeDex/IPD, vervolgens zelf onze marktwaarde en rendementen berekenen en onszelf daarna vergelijken met de vergelijkingsgetallen van aeDex/IPD is een realistische optie	0%--38%	11%--22%	44%--11%

Bijna alle kleine (85%) en alle grote deelnemers (100%) vinden de totale kosten van deelname (te) hoog. Het overgrote deel van de kleinere en grotere deelnemers delen ook de mening dat de eigen organisatie de aeDex/IPD nog niet voldoende toepast in de dagelijkse praktijk, want respectievelijk slechts 8% en 22% vindt dat het al voldoende wordt gebruikt. Als gevraagd wordt naar de verhouding tussen de kosten (zowel tijd als geld) en de output (wat met de resultaten wordt gedaan), vindt een merendeel van alle drie grootteklassen dat de inputkant te veel tijd en geld kost. Naarmate de deelnemer groter wordt, neemt dit percentage toe. Deze toenemende trap is ook te vinden als de volgende stelling voorgelegd wordt: '*Binnen onze organisatie is er nog twijfel wat nu de meerwaarde van de aeDex/IPD voor onze corporatie is*'. Bij de gemiddeld korter deelnemende, kleinere deelnemers is 15% het met die stelling eens, terwijl dat bij de grotere deelnemers 78% is. Niet langer meedoen aan de aeDex/IPD is daarbij voor 44% van de grotere corporaties een realistische optie, maar een even groot percentage vindt dat geen realistische optie.



### 4.3 Conclusies en analyse

In dit hoofdstuk zijn de resultaten besproken van het ruim tachtig vragen tellende onderzoek dat door 73% van de deelnemers die sinds aeDexronde 2005 of eerder meedoen, is ingevuld. Aangezien er te veel onderzoeksresultaten zijn om alle conclusies na te lopen, worden in deze paragraaf de belangrijkste en opvallendste resultaten samengevat en geanalyseerd. Daarin staat de beantwoording van de centrale vraag en deelvragen centraal, evenals de toetsing van de vooraf geformuleerde hypothesen.

#### De probleemstelling

Het doel van deze Masterproof was te onderzoeken *in welke mate en h oe de aeDex/IPD-benchmark door de deelnemende woningcorporaties nu al concreet in de bedrijfsvoering wordt gebruikt en/of toegepast*. Wat betreft de mate van gebruik blijkt het merendeel van de deelnemers (81%) de aeDex/IPD te gebruiken. Dit betekent dat 19% van de deelnemers al wel sinds aeDexronde 2005 meedoet, maar de aeDex/IPD(resultaten) vervolgens niet gebruikt. De (optionele) analyseproducten en trainingen die AeDex ter bevordering van het gebruik van de benchmark aanbiedt, worden over het algemeen door de meerderheid van de deelnemers gebruikt. Tegelijkertijd vindt een overduidelijke meerderheid van de deelnemers (84%) dat zij de (resultaten van de) aeDex/IPD onvoldoende toepast in de dagelijkse praktijk.

De aeDex/IPD wordt ook duidelijk meer gebruikt dan vier jaar geleden. Daarbij betrekken deelnemers de Raden van Bestuur en Commissarissen nu meer bij de index(resultaten) dan in 2004. Dit geeft aan dat de resultaten van de aeDex/IPD-index meer serieus worden genomen. Wellicht dat dit ook komt doordat deelnemers medio 2004 nog vooral met systeemdiscussies bezig waren (bijvoorbeeld 'hoe wordt de marktwaarde gemeten, wat is de definitie van beheerkosten?) en nog niet toe waren aan de analyse van de eerste resultaten. Verder valt op dat de deelnemers in 2004 nog het meest aanbevelingen deden om het maatschappelijk dividend te verbeteren, terwijl daarover nu (2008) juist het minst aanbevelingen worden gedaan (19%).

#### *Verschillen tussen eerste uurdeelnemers en de rest, en tussen kleine en grote deelnemers*

Zoals verwacht blijken de deelnemers van het eerste uur de aeDex/IPD iets meer te gebruiken dan de rest. Van 'de eerste uurgroep' geeft namelijk 13% aan de benchmark *niet* te gebruiken, tegenover 22% bij 'de rest'. Dit verschil kan echter ook (mede) veroorzaakt worden doordat de eerste uurgroep gemiddeld grotere organisaties zijn (35.717 t.o.v. 11.269 woningen). Deelname aan de aeDex/IPD blijkt voor de deelnemers van het eerste uur ook al meer opgeleverd te hebben dan de deelnemers die later deel zijn gaan nemen. Het gaat dan om zaken als inzicht in rendement en marktwaarde, opschoning van het (basis)administratiesysteem en meer marktconforme kennis in gesprek met externen.

De grote deelnemers (met meer dan 20.000 woningen) gebruiken de aeDex/IPD(resultaten) meer dan de kleinere deelnemers (met minder dan 10.000 woningen). Ook heeft de deelname aan de benchmark voor de grotere deelnemers al meer opgeleverd dan de voor de kleinere deelnemers. Een belangrijke factor die hier op de achtergrond meespeelt, is dat de grotere deelnemers gemiddeld langer deelnemen (6,4 jaar) dan de kleinere deelnemers (3,5 jaar). Logischerwijs geldt immers dat naarmate er langer deelgenomen wordt, er meer tijd is om de aeDex/IPD te implementeren/gebruiken in de dagelijkse bedrijfsvoering.

#### *Hoe het wordt gebruikt*

Bijna twee op de drie deelnemers past de benchmark(resultaten) toe bij de selectie van de te verkopen complexen. De deelnemers blijken daarbij anders te selecteren dan beleggers. Waar 'echte' beleggers veelal complexen met een (meerjarig) laag rendement verkopen, is dit bij slechts 25%-35% van de aeDexdeelnemers een (van de) reden(en) om een complex te verkopen. Het verschil is echter begrijpelijk: bij de corporatie zijn maatschappelijke doelstellingen minstens zo belangrijk als financieel rendement. Een laag rendement is bij corporaties daardoor niet per definitie verkeerd. De corporatie kan immers bewust de huren laag houden voor sociale minima (laag direct rendement), of kan een wijk grondig herstructureren ((tijdelijk) laag indirect rendement).

Naast verkoop worden de resultaten ook gebruikt als de financiële gegevens voor het vullen van 'vastgoedinstrumenten' voor strategisch voorraadbeleid (zoals ALM). Een ander, meer voor de hand liggend gebruik van de benchmark is als vergelijkingsmaatstaf om de eigen prestatie te beoordelen. De vergelijking van kosten(efficiency) is daarbij de meest voorkomende.

Ondanks dat in corporatieland de bedrijfswaarde meestal het centrale waardebegrip is, gebruiken de aeDexdeelnemers ook al de marktwaarde in de bedrijfsvoering. In de eerste plaats wordt deze

gebruikt om, na vergelijking met de bedrijfswaarde, een idee te krijgen van het financiële buffer. Ook wordt de marktwaarde gebruikt bij de selectie van de te verkopen complexen.

Wat betreft het gebruik kan tenslotte afgevraagd worden of de aeDex/IPD in een aantal gevallen gebruikt wordt voor zaken waarvoor wellicht goedkoper andere informatie beschikbaar is. Zo is er bijvoorbeeld voor de verkooptoeepassing ook een goedkopere, simpelere manier te bedenken via de WOZ-waarde en het huurniveau. Ook geldt dat elke deelnemer via een simpel DCF-model ook zelf de marktwaarde uit kan rekenen. Deelname aan de aeDex/IPD zou dan niet langer nodig zijn. Voor slechts zestien procent van de deelnemers blijkt dat overigens maar een optie te zijn. Dit is opvallend, gezien het feit dat zeven op de tien deelnemers vindt dat de kosten van deelname niet opwegen tegen de baten.

### **Leren van elkaars *best practices***

Ondanks de gratis mogelijkheid om van deelnemers het Vergelijkend Rapport met alle belangrijke gegevens op te vragen, doen velen (35%) dit niet. Dit is opvallend, omdat deze informatie van naaste vergelijkbare concullega's goed gebruikt kan worden om de eigen prestatie te verbeteren. Er kan immers geleerd worden van de *best practices* van anderen, en zeker van de nummer één in het klassement. De corporaties die al wel van deze mogelijkheid gebruik hebben gemaakt, geven opmerkelijk genoeg echter bijna allen aan de cijfers niet te hebben gebruikt om de eigen bedrijfsvoering te verbeteren.

Slechts tien deelnemers (33%) hebben met elkaar contact gezocht om elkaars resultaten te bespreken, het merendeel doet dit niet. Dit is opmerkelijk, aangezien velen 'het van elkaar leren' als één van de doelen ziet van benchmarking.<sup>58</sup> Slechts vier deelnemers geven aan dit in de (nabije) toekomst graag te gaan doen. De tien corporaties die al wel samen met andere deelnemers resultaten bespreken, geven nagenoeg allen (80%) aan van elkaar geleerd te hebben en deze samenwerking in de toekomst te willen herhalen (60%).

### **Prestatie verbeteren door te vergelijken**

Ook opvallend is dat er zeven deelnemers (23%) zijn die zich zelfs na meerdere jaren deelname nog helemaal niet vergelijken met een van de door aeDex aangeboden benchmarks. Het merendeel dat dit al wel doet, gebruikt bij vergelijking voornamelijk de regionale indices van aeDex. Aangezien binnen Nederland de dynamiek van regio's onderling erg kan verschillen, ligt vergelijking met een landelijk gemiddelde minder voor de hand dan vergelijking met het regionale gemiddelde. Toch zijn er nog tien deelnemers die zich vergelijken met de landelijke benchmark. Vier van die deelnemers werken landelijk, waardoor dit te begrijpen is. De andere zes hebben echter een regionaal werkgebied, waarbij een vergelijking met de regionale benchmark nauwkeuriger zou zijn. Overigens kan een landelijk opererende corporatie met een decentrale organisatiestructuur<sup>59</sup> de prestaties van haar vestigingen ook het beste vergelijken met de desbetreffende regionale benchmarks. Zoals in §3.3.1 beschreven, kan het nog nauwkeuriger zijn om door aeDex/IPD een benchmark op maat te laten maken van al het deelnemersbezit in het eigen werkgebied. Vier deelnemers doen dit al.

### **Het stellen van targets**

Er blijken weinig deelnemers te zijn die targets stellen met betrekking tot te behalen aeDex/IPD-resultaten. Het aantal dat het al doet, is sinds 2004 zelfs gedaald. Dit is opvallend, aangezien 'het sturen met de aeDex/IPD door doelen te stellen op grootheden als kosten, vermogen, waarde, risico en rendement' door deelnemers expliciet wordt genoemd als één van de vijf redenen om deel te nemen aan de aeDex/IPD.<sup>60</sup> Van de enkele deelnemers die dit al wel doen, valt op dat er soms niemand verantwoordelijk gemaakt is voor het halen van het target. Op die manier blijft zo'n target te vrijblijvend. Dit ligt ook wel complex binnen de corporatiesector, want wie kan daar bijvoorbeeld een rendementseis stellen, en hoe hoog? Meer nog moet bedacht worden dat rendement op vermogen voor een corporatie geen prestatievelde is. Moet een corporatie zichzelf wel een rendementsdoelstelling opleggen, gegeven de achtergrond dat juist een laag direct rendement kan getuigen van bijvoorbeeld een gewenste sociale huurstelling? Daarentegen kan een corporatie zich natuurlijk wel makkelijk targets stellen voor wat betreft kosten.

De grote deelnemers blijken meer targets te stellen ten aanzien van aeDex/IPD-output: van de grote deelnemers doet 22% dit, tegenover 15% van de kleinere deelnemers. Opvallend genoeg is er bij de grote deelnemers geen verantwoordelijke benoemd voor het halen van het target, terwijl dat wél het geval is bij de kleinere deelnemers die een target gesteld hebben (100%).

<sup>58</sup> O.a. <http://www.aedesnet.nl> (2008) en <http://www.nieuwsbank.nl> (2008)

<sup>59</sup> Een decentrale organisatiestructuur wordt gekenmerkt door een hoofdkantoor met meerdere vestigingen.

<sup>60</sup> Atrivé (2008)

Slechts één deelnemer van het eerste uur (13%) heeft targets gesteld, uit de restgroep waren dat er vier (17%). Ook is er bij de eerste uurgroep niemand verantwoordelijk gemaakt voor het halen van dat rendement, terwijl dat bij drie van de vier deelnemers (75%) uit de restgroep wél gebeurd is.

In de enquête geeft zes op de tien deelnemers (58%) aan dat het feit dat nog niemand verantwoordelijk is gemaakt voor het halen van (onderdelen) van het rendement, een belangrijke reden is dat de aeDex/IPD binnen de organisatie nog niet optimaal gebruikt wordt. Gevraagd naar manieren om de aeDex/IPD binnen de eigen organisatie (nog) meer te gebruiken, wordt er van alle mogelijk manieren dan ook het meest (74%) ingestemd met het antwoord *'het verantwoordelijk maken van personen (RvB, management) voor het halen van (onderdelen van) het rendement'*.

### **Knelpunten bij implementatie en gebruik**

Gevraagd naar knelpunten bij het gebruik en de implementatie van aeDex/IPD, geven de meeste deelnemers (74%) aan dat het aeDex/IPD-systeem binnen de eigen organisatie nog niet voldoende bekend of geaccepteerd is. Dit resultaat is vooral opvallend voor deelnemers die al bijvoorbeeld vijf, zes of zeven jaar meedoen. Daarvan mag men toch wel verwachten dat het systeem nu al wel bekend en geaccepteerd is. Op de tweede plaats (68%) wordt als knelpunt genoemd dat de toezichhouders van de corporatiesector (VROM en CFV) en het waarborgfonds WSW corporaties niet afrekenen c.q. beoordelen op basis van de marktwaarde. Hierdoor is het voor corporaties geen gewoonte om de marktwaarde en de daarop gebaseerde (directe en indirecte) rendementen in de dagelijkse corporatiepraktijk te gebruiken.

Een derde factor die door de meeste deelnemers (65%) wordt aangegeven, is dat de meting van het 'maatschappelijk dividend' nog niet is uitontwikkeld. Op dit moment wordt namelijk niets gedaan met het onrendabele deel van investeringen en het verschil in waarde op grond van beleid en op grond van economisch maximale aanwending (uitponden). Om aeDex/IPD verder te brengen in de bedrijfsvoering van corporaties zou de verdere ontwikkeling van deze meting meer aandacht moeten krijgen. Zoals eerder besproken staat het maatschappelijke karakter van corporaties immers zo centraal in hun handelen en investeren, dat deze duidelijk invloed heeft op hun marktwaarden en rendementen. Die invloed moet bij de rendementsmeting dan ook meer aandacht krijgen.

Voor wat betreft de huidige meting van het 'maatschappelijk dividend' blijkt uit het onderzoek dat deelnemers verschillend omgaan met de labeling van een woning als 'primaair maatschappelijk'. Een ander probleem is dat deelnemers verschillend omgaan met de taxatie van de markthuur. Aangezien zowel de labeling als de markthuur invloed hebben op het maatschappelijk dividend, maakt dit het resultaat van de huidige meting minder goed vergelijkbaar.

Het vierde knelpunt bestaat uit drie knelpunten die evenveel genoemd werden. Het betreft het gegeven dat er binnen de eigen organisatie nog te weinig knowhow/ervaring is hoe de aeDex/IPD te implementeren (door 58% genoemd), er nog niemand verantwoordelijk gemaakt is voor het rendement (58%) en dat de externe druk (zoals van rendement eisende aandeelhouders) ontbreekt (58%). De eerste twee knelpunten zijn redelijk eenvoudig op te lossen, het derde knelpunt ligt een stuk gecompliceerder. Het bestuur van de deelnemende corporaties zou deze aanjaagrol op zich kunnen nemen<sup>61</sup>, bijvoorbeeld door het benoemen van targets en van functies die voor het halen daarvan verantwoordelijk worden gemaakt.

Door zes op de tien deelnemers (58%) wordt ook als knelpunt aangegeven dat het voor corporaties complex is om een goede afweging te maken tussen het financieel (direct/indirect) rendement en het 'maatschappelijk nut'. In §2.3 is deze complexe 'beleggersrol' van corporaties al ter sprake gekomen: daar waar beleggers de afweging moeten maken tussen risico en rendement, hebben corporaties naast deze twee ook te maken met het derde criterium 'maatschappelijk nut', dat niet goed te kwantificeren is. Het zwartwit sturen op rendement bestaat daarom niet voor corporaties, behalve voor dat (marginale) deel van de portefeuille dat 'niet maatschappelijk' is.

Een op benchmarks veelgeuite kritiek is dat de vergelijkbaarheid van uitkomsten vaak te wensen overlaat omdat deelnemers verschillend met definities omgaan. Zoals al in §3.3.3 beschreven, is de uniforme toepassing van definities een kritische succesfactor voor de bruikbaarheid van een benchmark. In dit onderzoek is daarom ook de vraag gesteld of dit ook een knelpunt bij de aeDex/IPD-benchmark is. Het merendeel van 58 procent van de deelnemers geeft echter aan dat de huidige kwaliteit van de aeDex/IPD-index voldoende is om er (na vergelijking) consequenties aan te gaan verbinden voor de eigen organisatie. Desondanks geven 22 deelnemers (71%) aan dat er in contacten met andere deelnemers gebleken is dat aeDexdefinities soms verschillend worden toegepast. Niet voor niets noemt 45% van de respondenten dan ook het verhogen van de kwaliteit en

---

<sup>61</sup> Heijstee (2004)

vergelijkbaarheid van de input en output van alle deelnemers als een belangrijke manier op de aeDex/IPD binnen de eigen organisatie (nog) meer te gebruiken. In de eerste plaats moeten deelnemers de hand in eigen boezem steken, en ervoor zorgen dat definities nagevolgd worden. Daarnaast betekenen de resultaten dat aeDex ook in de toekomst veel aandacht moet blijven geven aan een goede controle en afstemming tussen deelnemers.

### **Kosten/baten-analyse: twijfel over meerwaarde van aeDex/IPD?**

Tegenover de hoge kosten kunnen deelnemers zeker ook baten opnoemen die deelname voor de organisatie heeft opgeleverd. Inzicht in rendement en marktwaarde, opschoning van het (basis)administratiesysteem (en de druk om dat continu te verbeteren) en het leren spreken van dezelfde taal als vastgoedbeleggers staan daarbij in de top drie. Het is interessant dat deelname aan deze benchmark voor deelnemers meer oplevert dan alleen vergelijking. In toelichtingen beschrijven deelnemers dat de toepassing van de aeDex/IPD ook gaat over het creëren van bewustzijn over rendement en marktwaarde, over een nieuwe manier van (marktwaarde)denken. In een tijd waarin corporaties steeds meer worden gezien als vastgoedbeleggers, leren deelnemers door deelname aan de aeDex/IPD hoe beleggers denken. Desondanks vindt acht op de tien deelnemers (84%) wel dat de zij de (resultaten van de) aeDex/IPD nog onvoldoende toepassen in de dagelijkse praktijk.

Wordt gevraagd naar de verhouding tussen kosten (tijd en geld) en baten (wat ermee gedaan wordt), dan blijkt dat zeven op de tien deelnemers (71%) vindt dat de kostenkant de batenkant overstijgt. Deelnemers waar dit structureel het geval is, zouden serieus moeten overwegen te stoppen met deelname. Tegelijkertijd blijkt ook duidelijk uit de kosten/baten-analyse dat er twijfel is onder deelnemers over de aeDex/IPD-benchmark. Vijf op de tien deelnemers (48%) geeft namelijk aan dat er binnen de organisatie twijfel is over de meerwaarde van de aeDex/IPD. Dit percentage ligt onder de grotere deelnemers (> 20.000 woningen) en deelnemers van het eerste uur hoger: 78% respectievelijk 63%. Wat betreft de eerste uurgroep is dit opvallend, omdat juist deze groep destijds de meerwaarde van de benchmark inszag en daarom zelfs geholpen heeft bij de oprichting ervan. Van deze eerste uurgroep geeft 38% aan dat niet langer deelnemen aan de aeDex/IPD een realistische optie is (16% bij alle deelnemers). De grote twijfel over de meerwaarde van de aeDex/IPD binnen de organisatie van grote deelnemers kan mogelijk veroorzaakt worden door de grootte van de corporatie: veel medewerkers werken mee aan de oplevering van alle gegevens, maar zien vervolgens weinig tot niets terug van de resultaten en wat daarmee gedaan kan worden. Bij kleinere corporaties zijn deze terugkoppellijnen korter; vaak is daar de gegevensaanlevering en de resultatenanalyse in handen van dezelfde medewerker. Van de grotere deelnemers was 44% het eens met de stelling dat niet langer deelnemen aan de aeDex/IPD een realistische optie is. Van de kleinere deelnemers was er niemand (0%) die het met die stelling eens was.

### **Manieren om de aeDex/IPD meer te kunnen gaan gebruiken**

De eerder genoemde negatieve balans tussen de kosten en baten van deelname, kan ook beantwoord worden door de benchmark(resultaten) te gaan gebruiken. De door deelnemers meest genoemde manier (74%) om de aeDex/IPD meer te kunnen gaan gebruiken binnen de eigen organisatie, is het verantwoordelijk maken van personen (zoals het bestuur of management) voor het halen van (onderdelen van) het rendement. Een andere oplossing die door 45% van de respondenten wordt genoemd, betreft het verhogen van de kwaliteit en vergelijkbaarheid van de input en output van alle deelnemers. Ondanks dat het merendeel (58%) de kwaliteit van de aeDex/IPD-cijfers al wel voldoende vindt om er op te gaan sturen, blijkt er dus nog wel een grote vraag te zijn naar verdere verhoging van die kwaliteit. De derde manier die door deelnemers (32%) wordt aangedragen, is dat er binnen de eigen organisatie meer geïnvesteerd moet worden in training en opleiding. Deze manier haakt aan op een van de meest gehoorde knelpunten die door zes op de tien deelnemers (58%) worden ervaren, namelijk het feit dat er binnen de eigen organisatie nog te weinig knowhow en ervaring is h oe de aeDex/IPD te implementeren. Feitelijk gaat het om een gebrek aan training, opleiding, knowhow en ervaring om te sturen op rendement, waarbij de aeDex/IPD-benchmark een middel is. Dit sturen op rendement is voor corporaties complex, omdat daar voortdurend risico, rendement en maatschappelijk nut met elkaar moet worden afgewogen. Tenslotte wordt ook het doorvoeren van een andere, beter bij de praktijk aansluitende complexindeling genoemd als manier om meer met de aeDex/IPD te gaan doen (26%). In paragraaf 3.4.1 is reeds aangegeven dat dit onder andere een noodzakelijke voorwaarde is voor medewerkers op de werkvloer om de rendementsinformatie te kunnen gebruiken. Op die manier kan het door brede lagen van de organisatie gebruikt worden, en komt het los van het predikaat 'speeltje van het hoofdkantoor'.

### **Toetsing van de hypothesen**

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek kunnen de in het eerste hoofdstuk geformuleerde hypothesen getoetst worden. Zo is ten eerste gebleken dat de deelnemers van het eerste uur (die vanaf de oprichting meedoen) inderdaad (iets) meer doen met de aeDex(resultaten) binnen de bedrijfsvoering dan corporaties die later zijn gaan deelnemen.

De tweede hypothese was dat deelnemers zouden willen dat de aeDex/IPD net als de ROZ/IPD een kwartaalindex wordt in plaats van een jaarindex. Als speler in de ondoorzichtige vastgoedmarkt ben je er immers bij gebaat om eerder en vaker rendementsinformatie van het eigen bezit te hebben, zeker als ook kan worden gezien of die achterblijft bij het gemiddelde of niet. Deze hypothese blijkt echter niet te kloppen. De reden hierachter is dat een kwartaalindex beduidend meer inspanning vergt van de deelnemer dan een jaarindex. Gezien het feit dat de deelnemers nu al vinden dat de aeDex/IPD te weinig binnen de eigen organisatie wordt toegepast, weegt het voordeel van een kwartaalindex (nog) niet op tegen een verviervoudiging van de inspanning.

In de derde hypothese werd verondersteld dat de corporaties de aeDex/IPD vooral toepassen op het gebied van kostenvergelijking, ondanks het feit dat de rendementsmeting de kern van de benchmark vormt. De veronderstelling is echter gemaakt vanwege het feit dat, in tegenstelling tot rendement, kosten niet gestoeld zijn op het relatief corporatievreemde marktwaardebegrip. De hypothese blijkt ten dele waar, want de kostenvergelijking staat in de top drie van toepassingen. Op nummer één staat echter het gebruik van de aeDex/IPD(resultaten) bij de selectie van de te verkopen complexen. In die toepassing wordt wel degelijk gekeken naar (verkoop)rendement.

Tenslotte is als vierde hypothese gesteld dat het gemis van een externe druk om een bepaald rendement te halen (zoals bij de ROZ-deelnemers door aandeelhouders) een belangrijk knelpunt is waarom de aeDex/IPD-index nog niet optimaal gebruikt wordt door deelnemers. Deze veronderstelling blijkt juist, aangezien dit door een meerderheid van de deelnemers (58%) als zodanig ervaren wordt. Het is overigens niet het belangrijkste knelpunt. Het feit dat het systeem (rekenmodel, definities, parameters etc) binnen de organisatie nog niet voldoende bekend of geaccepteerd is, werd namelijk het meest genoemd.

## 5 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aan de hand van de onderzoeksresultaten aanbevelingen gedaan om het gebruik en toepassing van de aeDex/IPD-benchmark onder deelnemers te verbeteren. Aangezien zowel de aeDex als de deelnemer invloed heeft op de mate waarin de benchmark in de dagelijkse praktijk wordt gebruikt, zijn de aanbevelingen als zodanig onderverdeeld.

### 5.1 Aanbevelingen voor de deelnemers

#### **Aanbeveling 1**

*Deelnemers van de aeDex/IPD moeten meer samenwerken om van elkaars best practices te leren.*

AeDex/IPD faciliteert deze samenwerking door het (met goedkeuring van alle deelnemers) mogelijk te maken dat elke deelnemer van vijf andere deelnemers het vergelijkend rapport op kan vragen. Uit de enquêteresultaten blijkt dat de deelnemers die dit al hebben gedaan, van elkaar geleerd hebben. Elke deelnemer die meer wil halen uit zijn deelname, zou daarom van vijf vergelijkbare deelnemers de resultaten moeten opvragen en vervolgens samenwerking kunnen zoeken om van elkaars best practices te leren. De deelnemers die de (resultaten van de) aeDex/IPD nog helemaal niet gebruiken, kunnen daarbij gebruik maken van de toepassingen van deelnemers die dit al wel doen. Het is verspilling als er na maanden investeren (tijd en geld) niets met de resultaten en inzichten gedaan wordt.

#### **Aanbeveling 2**

*Benoem als bestuur (korte en lange termijn-) doelstellingen met betrekking tot de te realiseren benchmarkresultaten, en benoem daarbij ook wie daarvoor verantwoordelijk is.*

Momenteel heeft nog maar zestien procent van alle deelnemers een target gesteld, en dit percentage is sinds 2004 zelfs gedaald (19%). Zonder targets blijft de deelname te vrijblijvend. Die vrijblijvendheid ontstaat ook als er wel targets worden gesteld, maar vervolgens niet wordt benoemd wie daarvoor verantwoordelijk is. Die stap moet dus ook gemaakt worden. Niet voor niets wordt het verantwoordelijk maken van functies voor het halen van (onderdelen van) het target door ruim zeven op de tien deelnemers (74%) genoemd als manier om de benchmark meer te gebruiken. Degenen die verantwoordelijk zijn gemaakt, kunnen eventueel ook extra bevoegdheden krijgen. Zo kan bijvoorbeeld worden gedacht aan extra budget of investeringsruimte, om uiteindelijk het gewenste target te kunnen halen. Daarbij moet bij het benoemen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden ook een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen de kapitaalverschaffer, de belegger en de beheerder.

Voor het kiezen van een target is het aan te raden een projectgroep op te stellen waarin zowel kennis van de aeDex/IPD-output als kennis van de huidige doelstellingen van de corporatie vertegenwoordigd is. Met het benoemen van een target met betrekking tot (in)direct rendement of maatschappelijk dividend moet opgepast worden. Een laag (in)direct rendement hoeft bijvoorbeeld niet verkeerd te zijn zodra daar een bepaald maatschappelijk dividend tegenover staat. De huidige meting van het maatschappelijk dividend is echter nog niet compleet. Daarnaast is de marktwaarde (de noemer van het rendement) moeilijk te beïnvloeden, laat staan voor het volgende jaar te voorspellen. Dit laatste is nodig omdat de direct rendementsdoelstelling immers ook gerealiseerd kan worden doordat de marktwaarde gedaald is. Eenvoudiger is het om ten aanzien van de teller van het direct rendement doelen te stellen. Een target waar elke deelnemer bijvoorbeeld mee kan beginnen, is met betrekking tot kostenefficiëntie (exploitatiekosten uitgedrukt als percentage van de inkomsten). Ruim zestig procent van de deelnemers doet dit nog niet.

#### **Aanbeveling 3**

*Verhoog de kwaliteit van de vergelijking door je als deelnemer:*

- 1) aan de aeDexdefinities te houden en elkaar daarop aan te spreken;*
- 2) te vergelijken met de voor jou meest relevante benchmark;*
- 3) ook intern, bijvoorbeeld tussen vestigingen of rayons, te vergelijken;*
- 4) te vergelijken met de prestatie van deelnemers die zo goed mogelijk vergelijkbaar zijn, en de resultaten hiervan met elkaar te bespreken.*

Ad 1) Voor de kwaliteit van de indexcijfers zijn ook de deelnemers verantwoordelijk, aangezien in ieder geval al zeven op de tien deelnemers (71%) ervaren hebben dat definities soms verschillend worden toegepast.

Ad 2) Allereerst vergelijkt bijna een kwart van de deelnemers zich nog helemaal niet met een van de aeDex/IPD-benchmarks. Daarnaast wordt de vergelijking veelzeggender op het moment dat de meest relevante benchmark gekozen wordt. Zo zijn er niet-landelijk opererende deelnemers die zich vergelijken met de landelijke benchmark, terwijl een vergelijking met de betreffende regiobenchmark van aeDex/IPD relevanter zou zijn. In Nederland is er immers niet één woningmarkt, maar meerdere (regionale) woningmarkten. Rendement, maar ook exploitatiekosten zijn erg verschillend per regionale woningmarkt.

Ad 3) Zodra is aangegeven welk complex onder welk rayon of vestiging valt, kan aeDex op verzoek een vergelijkend rapport per rayon of vestiging maken. Hierdoor is het mogelijk om ook rayons of vestigingen onderling te vergelijken. Deze mogelijkheid wordt nog maar door een op de tien deelnemers gebruikt.

Ad 4) Bij de eerste aanbeveling aan deelnemers is reeds de mogelijkheid genoemd om van maximaal vijf andere deelnemers de resultaten op te vragen. Door deelnemers te selecteren die zo goed mogelijk vergelijkbaar zijn (zelfde werkgebied, zelfde organisatiestructuur), wint de vergelijking aan zeggingskracht. Door vervolgens met elkaar de resultaten te bespreken, kan van elkaar geleerd worden. Dit helpt bij het continue streven om de eigen prestatie te blijven verbeteren.

#### **Aanbeveling 4**

*Gebruik de benchmarkresultaten in de dagelijkse praktijk, en betrek hier zoveel mogelijk de verschillende lagen van de organisatie bij.*

Deze aanbeveling klinkt logisch, maar er blijken nog steeds deelnemers te zijn die al sinds ronde 2005 (of eerder) deelnemen zonder iets te doen met de benchmarkresultaten. In hoofdstuk vier is duidelijk geworden dat deelnemers de aeDex/IPD al voor verschillende doeleinden gebruiken. Zo zijn de aeDex/IPD-resultaten uitstekend te gebruiken bij de selectie van de te verkopen complexen, aangezien de marktwaarde uitgaat van uitponden. Vijfendertig procent van alle deelnemers doet dit echter nog niet. Een andere toepassing (van de rendementcijfers) is bijvoorbeeld bij de aansturing op rendement van het 'vrije huur-segment' binnen het corporatiebezit. Dat (overigens veelal marginale) deel van de portefeuille kan de corporatie nagenoeg hetzelfde op rendement aansturen als een commerciële belegger dat zou doen. De aeDex/IPD is daar een geïkt middel voor. Daarbij is het een belangrijk gegeven dat met het ontstaan van het Wooninvesteringsfonds de verkoopmogelijkheid voor corporaties is toegenomen, al blijft daarbij het beheer wel in handen van de verkopende organisatie.

Het is vooral voor de grotere deelnemers belangrijk om de verschillende lagen van de organisatie te betrekken bij de toepassing van de aeDex/IPD. De twijfel over de meerwaarde van de aeDex/IPD is namelijk het grootst bij deelnemers met meer dan 20.000 woningen en deelnemers van het eerste uur. Bij grotere deelnemers kan de twijfel binnen de organisatie zijn ontstaan doordat bepaalde lagen wel veel werk verrichten aan gegevensverzameling, maar nooit zien wat zij er in de dagelijkse praktijk mee kunnen. Juist door aan het management van rayons en vestigingen de aeDex/IPD-resultaten te rapporteren en analyseren, kan de aeDex/IPD-benchmark binnen de gehele organisatie gaan leven. Zo kan ook voorkomen worden dat de benchmark gezien wordt als louter 'een speeltje van het bestuur', aangezien de inhousepresentatie van aeDex/IPD hoofdzakelijk ingaat op de resultaten op totaalniveau. Organiseer bijvoorbeeld voor deze lagen een praktijkdag die ingaat op het nut van de resultaten voor hun dagelijkse werkzaamheden. AeDex en IPD kunnen hierbij faciliteren.

#### **Aanbeveling 5**

*Voor deelnemers die structureel niets of nauwelijks iets doen met de aeDex/IPD (baten wegen niet op tegen de kosten) is het beter te stoppen met deelname.*

Deze aanbeveling geldt voor deelnemers die de bovenstaande aanbeveling 4 niet ter harte nemen. Deelname aan de aeDex/IPD, met name het aanleveren van de gegevens, kost maanden werk. Zeven op de tien deelnemers (71%) geeft aan dat het aanleveren van de aeDexgegevens te veel (tijd en geld) kost in vergelijking tot wat er binnen de organisatie mee wordt gedaan. Natuurlijk geldt dat in de opstartfase (de eerste jaren van deelname) de kosten de baten al snel kunnen overtreffen. Dit argument gaat voor de geënquêteerde deelnemers echter niet op, zij doen immers al meerdere jaren (de meesten eerder dan aeDexronde 2005) met de benchmark mee. Deelnemers die structureel niets of nauwelijks iets doen met de aeDex/IPD, zouden daarom serieus moeten (overwegen te) stoppen.

**Aanbeveling 6**

*Investeer in training en opleiding om te leren sturen op rendement (met behulp van de aeDex/IPD)*

De meeste deelnemers stellen dat een gebrek aan training en opleiding een reden is waarom de aeDex/IPD niet optimaal gebruikt wordt. In de dagelijkse praktijk van corporaties is het sturen op rendement nog geen gemeengoed. Kennis en ervaring op dat gebied moet daarom door training en opleiding opgebouwd worden. AeDex Colleges is hiervoor speciaal opgericht, maar ook andere instellingen<sup>62</sup> bieden genoeg mogelijkheden. Desalniettemin zal het in de corporatiepraktijk lastig blijven om continu een goede afweging te maken tussen rendement, risico en maatschappelijk nut, aangezien het risico maar vooral het maatschappelijk nut moeilijk te kwantificeren is.

**Aanbeveling 7**

*Maak naar stakeholders het (voorgenomen) economisch offer transparant dat veroorzaakt wordt door onrendabele investeringen en het verschil tussen de uitpondwaarde en bedrijfswaarde.*

Eén van de genoemde redenen voor deelname aan de aeDex/IPD-benchmark is transparantie: inzicht geven van de eigen prestatie aan stakeholders zoals rijk, gemeenten en bewoners. Op dit moment wordt echter alleen nog het rendement gemeten dat een corporatie bewust laat liggen vanwege een lager dan maximale huurstelling. Het onrendabele deel van investeringen en het verschil in waarde op grond van beleid en op grond van maximale economische aanwending (uitponden) wordt echter nog niet meegenomen. Bijna zeven op de tien deelnemers (65%) noemt dit als een van de belangrijkste redenen waarom de aeDex/IPD nog niet optimaal gebruikt wordt of geïmplementeerd is.

Deelnemers kunnen het onrendabel van investeringen en het verschil tussen de marktwaarde en bedrijfswaarde gaan gebruiken bij de verantwoording naar stakeholders (bijv. in het jaarverslag). Natuurlijk is dit waardeverschil een *voorgenomen* economisch offer, en kan dat bij wijze van spreken morgen alweer anders zijn. Desalniettemin geeft deze toevoeging een realistischer beeld van het economisch offer van corporaties dan dat het geval is zolang de onrendabels en het waardeverschil helemaal niet worden meegenomen.

**Aanbeveling 8**

*Zorg voor een goede complexindeling waar men op de werkvloer mee kan werken.*

Het doorvoeren van een andere, beter bij de praktijk aansluitende complexindeling wordt door deelnemers als een van de manieren genoemd om benchmark meer te kunnen gebruiken. Te vaak gebeurt het nog dat er een complexindeling gekozen is die men op de werkvloer (bijv. door rayon- of portefeuillemanagers) niet herkent. Dan zeggen de lijstjes met namen van de tien best en de tien slechtst presterende complexen niets, en kan er niet gericht gewerkt worden aan verbetering van de prestatie. Het gebruik en de implementatie van de benchmark onder de brede lagen van de organisatie wordt daarmee geblokkeerd. Resultaten zijn dan alleen voor het bestuur en management interessant op totaalniveau.

AeDex adviseert graag deelnemers bij het formeren van een goede complexindeling. Kort gezegd moet de complexindeling voor deelname aan de aeDex secundair zijn aan de indeling waarop de corporatie haar strategisch beleid formuleert.

Investeren in een goede complexindeling kan niet vroeg genoeg beginnen. Indien direct vanaf het eerste jaar van deelname een goede complexindeling gekozen is, bespaart dat veel tijd en geld van een toekomstige herrekenen. Als na enkele jaren deelname de complexindeling wordt aangepast, betekent dat namelijk al snel dat alle jaargangen opnieuw aan aeDex moeten worden aangeleverd.

## 5.2 Aanbevelingen voor aeDex

**Aanbeveling 1**

*Blijf aandacht geven aan uniforme definities en de controle of deze worden nagevolgd.*

De vergelijkbaarheid met andere corporaties (en beleggers) wordt door deelnemers als een van de belangrijkste redenen van deelname genoemd. Deze vergelijkbaarheid staat en valt met uniforme

<sup>62</sup> De Amsterdam School of Real Estate biedt ook verschillende lange en korte opleidingen aan, de bekendste daarvan is de MRE- en de MSRE-opleiding.



definities die voor elke deelnemer duidelijk zijn. Alhoewel zes op de tien deelnemers (58%) de kwaliteit van de aeDex/IPD-cijfers al wel voldoende vindt om er op te gaan sturen, is het verhogen van de kwaliteit en vergelijkbaarheid van de input en output van alle deelnemers één van de meest genoemde manieren om de toepasbaarheid van aeDex/IPD te vergroten.

Het is daarom verstandig dat aeDex aandacht blijft geven aan verdere uniformisering van de definities. Daarbij heeft aeDex ook een belangrijke controlerol. Zes van de tien deelnemers die met andere deelnemers hebben samengewerkt, constateerden een verschil in toepassing van definities. Een mogelijkheid die hierbij wellicht weer onderzocht kan worden, is die van de accountantscontrole. Enige jaren terug werd dat vanwege hoge kosten niet haalbaar geacht, maar mogelijk dat deelnemers daar (nu) anders over denken. Tegenover die extra kosten staat immers wel een verbetering van de vergelijkbaarheid, en daarmee van de toepasbaarheid van de aeDex/IPD binnen de bedrijfsvoering. De accountant controleert daarbij of alle kosten, inkomsten en investeringen uit de jaarrekening zijn meegenomen, en of definities goed zijn opgevolgd.

### **Aanbeveling 2**

*Sluit de analyseproducten (rapportages en trainingen) meer aan op de vragen en het bestaande instrumentarium van de deelnemers.*

Alhoewel de klantvriendelijkheid en de bruikbaarheid van de aeDex/IPD een voldoende scoren (respectievelijk 6,4 en 6,5), is deze volgens een kwart van de deelnemers nog onvoldoende. De huidige aeDexrapporten en trainingen zou aeDex meer vraaggericht kunnen maken. Daarbij kan de aansluiting worden gezocht met specifieke vragen van deelnemers omtrent rendementsturing, en met het bestaande instrumentarium van deelnemers. Zo zal bijvoorbeeld een deelnemer met een portefeuille die geheel bestaat uit woonzorgeenheden andere vragen hebben dan een deelnemer die zich uitsluitend richt op studenten. Ook kan aeDex in het Vergelijkend Rapport helpen onderscheid te maken in welke aeDexresultaten voor wie (bestuur, beheerder, belegger/investeerder) relevant zijn. Door de training of het rapport hier op aan te passen, wordt de meerwaarde van de aeDex/IPD voor deelnemers groter.

AeDex moet hierbij specifieke aandacht besteden aan de vragen en knelpunten die grotere deelnemers (>20.000 woningen) rondom de toepasbaarheid van aeDex hebben. De twijfel over de meerwaarde van de aeDex/IPD (78%) en het percentage dat overweegt niet langer deel te nemen (44%) is onder deze groep namelijk het grootst.

### **Aanbeveling 3**

*Organiseer periodiek praktijkdagen waarin deelnemers aan de andere deelnemers een in de praktijk goed werkende toepassing van aeDex/IPD presenteren.*

In het verleden heeft aeDex al eens kort een deelnemer aan het woord gelaten om een overzicht te geven van hoe aeDex/IPD binnen die organisatie wordt gebruikt. Het zou goed zijn hier vaker en langer aandacht wordt gegeven. Zo kan aeDex periodiek terugkerende praktijkdagen organiseren waarin zij deelnemers aan het woord laat om een toepassing toe te lichten die al door hen met succes in de praktijk gebruikt wordt. Dit voldoet ook aan de wens van veel deelnemers om meer training en uitleg te krijgen over hoe de aeDexresultaten optimaler gebruikt kunnen worden. Hierdoor kunnen deelnemers van elkaar leren en hoeven ze niet zelf het wiel opnieuw uit te vinden.

### **Aanbeveling 4**

*Geef het (voorgenomen) economisch offer, dat corporaties bereid zijn te doen door onrendabel te investeren en door niet (alles) uit te ponden, een plaats binnen de rendementsmeting.*

In aanvulling op de laatstgenoemde aanbeveling aan deelnemers om naar stakeholders het (voorgenomen) economisch offer transparant te maken, zou AeDex dat offer een plek moeten geven binnen de rendementsmeting. Het maatschappelijke karakter van corporaties staat immers zo centraal in hun handelen en investeren, dat deze duidelijk invloed heeft op hun marktwaarden en rendementen. In de huidige meting leidt de realisatie van een nieuwbouwcomplex met sociale huurwoningen bijvoorbeeld tot een negatief rendement, zelfs als daar een prestatieafspraken met de gemeente om de eerste vijftien jaar niet te verkopen aan ten grondslag ligt. Ook de sloop/nieuwbouw binnen herstructureringsgebieden pakt momenteel rendementstechnisch negatief uit, terwijl ook dat vaak op voorspraak van de overheid gebeurt. Kort samengevat hoeft een laag (in)direct rendement

niet slecht te zijn als daar een bepaald maatschappelijk dividend tegenover staat, en moet er dus iets gedaan worden met de invloed die (on)geschreven prestatieafspraken tussen corporatie en stakeholders (stadsdeel, gemeente, VROM) op het rendement hebben. Om aeDex/IPD verder te brengen in de bedrijfsvoering van corporaties zou het goed zijn als de voltooiing van de meting van dit maatschappelijk dividend of 'economisch offer' daarom weer op de agenda zou komen.

De meting van dit (voorgenomen) economische offer is uitermate complex. Niet voor niets is eerder al door aeDex gepoogd om de meting van het economisch offer te voltooien. Dit belangrijke, laatste deel van het beleidseffect op de primair maatschappelijke voorraad is dan ook duidelijk abstracter dan het deel dat nu gemeten wordt (het verschil tussen de markthuur en de feitelijke huur, opgeteld bij de leefbaarheidsuitgaven). In de eerste plaats wordt het immers beïnvloedt door beleid, dat in theorie door het aantreden van een nieuwe bestuurder morgen weer anders kan zijn. Ook gaat het om een verschil in waarde, die berekend wordt door de niet te voorspellen toekomst naar nu terug te rekenen. Al snel kan dan ook geconcludeerd worden dat dit deel van het beleidseffect nooit zo exact gemeten kan worden als het deel dat nu al gemeten wordt. Dat mag echter toch geen reden zijn waarom er nu helemaal niets mee wordt gedaan; de huidige meting ligt mijns inziens verder van de waarheid dan een meting waarin het laatste deel wel zo goed mogelijk meegenomen wordt. Wel mag duidelijk zijn dat, vanwege de abstractie, het uiteindelijke resultaat wel goed genuanceerd moet worden als een zo goed mogelijke schatting van de voorgenomen werkelijkheid.

## 6 Lijst van geraadpleegde literatuur

Aedex (2007), Informatie voor deelnemers (Aedex Infomap en de notities aan deelnemers) Marktpresentatiefolders (2000 t/m 2007)

Atrivé (2008), *Van transparantie naar inspiratie; Tips en toepassingen aeDex/IPD-index*.

Camp, R.C. (1989), *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, Wisconsin: Quality press for the American society for quality control.

Commissie de Boer (2005), *Lokaal wat kan, centraal wat moet*. Nieuw bestel voor woningcorporaties. in opdracht van Aedes vereniging van woningcorporaties en het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu

Conijn, J. (1999), *De toekomst van woningcorporaties*, blz 17.  
(2000), *Maatschappelijk rendement: een fata morgana*. In: Renovatie en Onderhoud.  
(2005), *Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*. RIGO in opdracht van de Tweede Kamer der Staten Generaal.

Damen, M. (2002), *Maatschappelijk rendement vraagt om professionalisering*. In: Building Business, oktober 2002

Gool, P. van (2004), *Corporaties moeten anders gaan waarderen*. In: Building Business, okt.2004.

Gruis, V. (2003), *Maatschappelijk rendement en economisch offer niet hetzelfde*. In: B&G (mrt 2003)

Heijstee, E. (2004), *Gebruik en toepassing AEDEX/IPD*. Masterproof MRE-opleiding, jrgng 2002-2004

Loosbroek, M. van (2005), *Strategisch voorraadbeleid bij woningcorporaties*.

Smit, W. (2002). *Uniformering ROZ/IPD-taxaties. Leidt identieke input van data tot identieke output van uitkomsten?*

Tegel, K. (2004), In: *'Corporaties moeten anders gaan waarderen'* van P. van Gool in Building Business, oktober 2004.

Teulings, C. (2007), Geciteerd in: AeDes-magazine, 9-10/2007.

Veen, J. van (2005), *De corporatie: van sociale huisvester tot vastgoedconcern. Een duizendpoot in spagaat*. In: NUL20, januari 2005.

Vlak, A. (2002), *Toekomst van de woningbouwcorporaties*. In: ESB, mei 2002.

### Websites

AeDex	<a href="http://www.aeDex.nl">http://www.aeDex.nl</a> en <a href="http://www.aeDexmarktpresentatie.nl">http://www.aeDexmarktpresentatie.nl</a>
BBSH	<a href="http://www.bbsh.nl">http://www.bbsh.nl</a>
CBS Statline databank	<a href="http://www.cbs.nl">http://www.cbs.nl</a>
CFV	<a href="http://www.cfv.nl">http://www.cfv.nl</a>
De Alliantie	<a href="http://www.de-alliantie.nl">http://www.de-alliantie.nl</a>
Haagwonen	<a href="http://www.haagwonen.nl">http://www.haagwonen.nl</a>
Kei kennisbank:	<a href="http://www.kei-centrum.nl/">http://www.kei-centrum.nl/</a>
NVM	<a href="http://www.nvm.nl">http://www.nvm.nl</a>
ROZ/IPD-index	<a href="http://www.rozindex.nl">http://www.rozindex.nl</a>
VROM	<a href="http://www.vrom.nl">http://www.vrom.nl</a>
Wikipedia	<a href="http://www.wikipedia.nl">http://www.wikipedia.nl</a>
Woningcorporatie Aramis:	<a href="http://www.aramiswonen.nl/aramis/aeDex/">http://www.aramiswonen.nl/aramis/aeDex/</a>
WSW	<a href="http://www.wsw.nl">http://www.wsw.nl</a>

# 7 Bijlagen

# 7 Bijlagen

## 7.1 De deelnemende corporaties aan de aeDex/IPD-benchmark 2007

1. Acantus Groep, *Veendam*
2. Accolade Groep, *Heerenveen*
3. Aramis, *Roosendaal*
4. Bergopwaarts, *Helmond*
5. Casade Woondiensten, *Waalwijk*
6. Cires, *Oosterhout*
7. Com.wonen, *Rotterdam*
8. De Alliantie, *Huizen*
9. De Woningstichting, *Wageningen*
10. De Woonplaats, *Enschede*
11. deltaWonen, *Zwolle*
12. Domijn, *Enschede*
13. Dudok Wonen, *Hilversum*
14. Elan Wonen, *Haarlem*
15. Far West, *Amsterdam*
16. Het Oosten, *Amsterdam*
17. In, *Groningen*
18. Mitros, *Utrecht*
19. Nieuw Wonen Friesland, *Leeuwarden*
20. Nijestee, *Groningen*
21. Oosterpoort Wooncombinatie, *Groesbeek*
22. Portaal, *Baarn*
23. Pre Wonen, *Haarlem*
24. Rentree, *Deventer*
25. Rhenense Woningstichting, *Rhenen*
26. Servatius Vastgoed BV, *Maastricht*
27. Servatius Wonen, *Maastricht*
28. SGBB, *Hoofddorp*
29. Singelveste, *Breda*
30. St. Joseph Wonen, *Hengelo*
31. Staedion, *Den Haag*
32. Talis, *Nijmegen*
33. Vivare, *Arnhem*
34. Volksbelang, *Raamdonksveer*
35. Welkom, *Bolsward*
36. Wonen Breburg, *Tilburg*
37. Wonen Limburg, *Roermond*
38. Wonen West Brabant, *Bergen op Zoom*
39. Woningbouwvereniging EMM, *Zandvoort*
40. Woningstichting Leusden, *Leusden*
41. Woonbedrijf Ieder1, *Deventer*
42. Woonbron, *Rotterdam*
43. Wooncom, *Emmen*
44. Woongoed Middelburg, *Middelburg*
45. Wooninvesteringsfonds, *Hilversum*
46. Woonmaatschappij, *Hoofddorp*
47. Woonmaatschappij Maasland, *Grave*
48. Woonmaatschappij WBO, *Oldenzaal*
49. Woonstichting De Key, *Amsterdam*
50. Woonzorg Nederland, *Amstelveen*
51. Ymere, *Amsterdam*

## 7.2 De enquête 2008

**Onderzoek naar de toepassingen van aeDex/IPD in de dagelijkse praktijk van deelnemers**

**Algemeen**

Kies of vul in de witte velden het antwoord in  
Daar waar 'svp kiezen' staat, kunt u erop klikken en een antwoord uit het dropdown-menu kiezen

Wat is de naam van uw woningcorporatie (op 31-12-2007)?

Aantal vhe's:

Aantal wooneenheden:

Aantal medewerkers:

Hoe zou u uw woningcorporatie typeren? Kies een typering uit het keuzemenu

Anders, namelijk:

Is uw werkgebied één gemeente, regionaal of landelijk?

Anders, namelijk:

Is uw organisatie centraal op één locatie of decentraal (hoofdkantoor met meerdere vestigingen)?  
Indien decentraal, hoeveel vestigingen?

Wat is de eerste Aedexronde van uw organisatie? (kies 1998 t/m 2007)

Wat is uw eigen functie?

Bent u ook projectleider Aedex/IPD? (ja/nee)

Wat is de laatste opleiding die u heeft gedaan?

Telefoonnummer werk:

Mobiel nummer werk:

Emailadres:

Graag ontvang ik na afloop de Masterproof 'Toepassingen aeDex/IPD' met alle resultaten van dit onderzoek

**1 Onderzoek naar het gebruik van aeDexproducten**

Kies uw antwoorden (door te klikken) in de witte velden

**Databank Vastgoedtaxaties**

1 Maakt uw organisatie gebruik van het inkopen van informatie van de Databank Vastgoedtaxaties van aeDex? (ja/nee)  
Zo ja, welk cijfer geeft u de Databank Vastgoedtaxaties? (10=uitstekend, 1=slecht)

**D-Pas**

2 Neemt uw organisatie de applicatie D-Pas momenteel af? (ja/nee)  
Zo ja, welk rapportcijfer geeft u aan D-Pas? (10=uitstekend, 1=slecht)

**Benchmarkrapporten**

3 Heeft uw organisatie al gebruik gemaakt van de mogelijkheid om met een andere deelnemer een samengesteld rapport te laten maken door aeDex/IPD? (ja/nee)

4 Maakt uw organisatie gebruik van de jaarlijks gratis vijf op te vragen Aedexrapporten van vijf concurrenten? (ja/nee)  
Zo ja, heeft uw organisatie deze informatie van concurrenten al gebruikt om intern zaken zelf te verbeteren? (ja/nee)

**Vergelijkend Rapport**

5 Welk rapportcijfer geeft u voor de gebruikersvriendelijkheid van het Vergelijkend Rapport? (10=uitstekend, 1=slecht)

6 Staan er volgens u analyses in het Vergelijkend Rapport die voor uw organisatie niet relevant zijn? (ja/nee)  
Zo ja, kunt u er hieronder een paar noemen?

7 Mist u bepaalde analyses in het Vergelijkend Rapport? (ja/nee)  
Zo ja, kunt u er hieronder een paar noemen?

8 Worden er binnen uw organisatie de beheerkantoren ('vestigingen') al onderling vergeleken wat betreft Aedexresultaten? (ja/nee)

9 Worden er binnen uw organisatie de rayons al onderling vergeleken wat betreft Aedexresultaten? (ja/nee)

10 Worden er binnen uw organisatie complexen al onderling vergeleken wat betreft Aedexresultaten? (ja/nee)

**Transformatie-index**

11 Wordt er binnen uw organisatie gerapporteerd over de ranking van uw organisatie op de Transformatie-index? (ja/nee)

12 Is het verbeteren van die ranking benoemd als een van de doelstellingen? (ja / nee / nee, maar we willen het wel)

**Training**

13 Heeft uw organisatie al gebruik gemaakt van het cursusaanbod van het door aeDex opgerichte AeDexColleges of het Corporatecurriculum aan de Amsterdam School of Real Estate? (ja/nee)

14 Vindt u dat de aangeboden cursussen en trainingen aansluiten bij de behoefte van uw organisatie? (ja/nee)

**Samenwerking met andere deelnemende corporaties** (om makkelijk aan te vinken klik op de tekst van uw antwoord(en))

15 Heeft u al wel een keer samen met andere deelnemende corporaties elkaars resultaten besproken?

Nee

Nee, maar ik zou dit in de nabije toekomst wel willen doen

Ja, en de voornaamste conclusies daarvan waren:

Er bleek een verschil in toepassing van definities tussen ons te zijn waardoor resultaten niet helemaal vergelijkbaar waren

We hebben van elkaar geleerd

Het bood geen nieuwe inzichten

Dit initiatief zou ik graag weer herhalen

Andere conclusie(s), namelijk (vul hieronder in):

## 2 Onderzoek naar de feitelijke toepassing van Aedex/IPD binnen uw organisatie

Vink de opties aan die voor uw organisatie gelden, er zijn steeds meerdere opties mogelijk.  
(NB: Het aanvinken gaat makkelijker door op de tekst van uw antwoord te klikken)

### 16 Wat waren voor uw organisatie redenen om aan aeDex/IPD mee te doen?

- De informatie over ons rendement en onze marktwaarde zorgen voor een betere onderbouwing voor de te maken keuzen.
- Voorsortering op mogelijk toekomstige situatie (bijv. bedrijfswaardering tegen marktwaarde).
- Vergelijkbaarheid van onze prestatie met andere corporaties, maar ook met beleggers door uniforme definiering.
- Transparantie: inzicht geven van onze prestaties aan stakeholders zoals rijk, gemeenten en bewoners.
- Om efficiënter en effectiever met onze middelen om te gaan.
- Meetbaar maken van het resultaat van beslissingen
- Ander redenen, namelijk (vul hieronder in):

### 17 Interne rapportage van Aedexrendementen

Vindt er (naast de inhousepresentatie van Aedex/IPD) rapportage van de resultaten van uw organisatie t.o.v. de benchmark plaats binnen uw organisatie?

Ja  Nee

### 18 Aan wie wordt er binnen uw organisatie over resultaten mbt de aeDex/IPD gerapporteerd?

- Raad van Commissarissen
- Raad van Bestuur
- Management vestigingsniveau
- Management complexniveau
- Alle medewerkers
- Huurdersvereniging(en)
- Anders, namelijk (vul hieronder in):

### 19 Binnen onze organisatie worden er aanbevelingen gedaan over:

- direct rendement
- indirect rendement
- maatschappelijk dividend (beleidseffect primair)
- beleidseffect niet-primair
- kosten
- inkomsten
- keuze van de te verkopen complexen
- investering in slecht renderende complexen
- anders aeDexcijfers, namelijk (vul hieronder in):

### 20 Zo ja, hebben de aanbevelingen al resultaat opgeleverd?

Ja  Nee  Weet niet

### 21 Welke aanbevelingen hebben al resultaat opgeleverd?

- direct rendement
- indirect rendement
- maatschappelijk dividend (beleidseffect primair)
- beleidseffect niet-primair
- kosten
- inkomsten
- keuze van de te verkopen complexen
- investering in slecht renderende complexen
- andere, namelijk (vul hieronder in):

### 22 Op welke wijze is de aeDex/IPD-benchmark binnen uw organisatie verankerd?

- in de balanced score card
- in het INK-model
- via targets mbt rendement, kosten of inkomsten
- is (nog) niet verankerd
- anders, namelijk (vul hieronder in):

### 23 Geef een rangorde (1,2 of 3, met 1=belangrijkst) van het belang van de volgende rendementen voor uw corporatie

maatschappelijk dividend (beleidseffect primair-maatschappelijk)

direct rendement

indirect rendement (waardegroei)

24 Waarvoor worden de resultaten/cijfers van de aeDex/IPD binnen uw organisatie gebruikt?

Onze organisatie gebruikt de resultaten/cijfers/methodiek van aeDex/IPD:

- bij de selectie van complexen waarin geïnvesteerd gaat worden (bv. renovaties)
- bij de selectie van te verkopen complexen
- bij het maken van de begroting; die moet zo zijn dat target mbt Aedexcijfer gehaald wordt.
- voor kosten(efficiency)vergelijking
- als vergelijkingsmaatstaf om te zien hoe onze organisatie het doet ten opzichte van het gemiddelde
- bij de kwantificering van onze maatschappelijke doelstellingen
- voor het vullen van onze 'instrumenten' mbt strategisch voorraadbeleid (of ALM) met rendementsinformatie
- bij het aantrekken van kapitaal
- bij het bepalen van de prijs waartegen wij onze complexen verkopen of ruilen
- momenteel gebruiken wij onze aeDex/IPD-resultaten nog niet
- andere toepassingen, namelijk (vul hieronder in):

25 Open vraag: kunt u uitleggen hoe uw organisatie (o.a. bij de in vraag 24 aangevinkte toepassingen) de aeDex/IPD-cijfers gebruikt?

*(Een voorbeeld van een antwoord: bij de selectie van de te verkopen complexen kijken we o.a. naar de verhouding van de marktwaarde (aeDex) en de leegwaarde. De complexen met een groot verschil tussen die twee zijn vanuit aeDexrendement bezien dan aantrekkelijk om te verkopen. Verder gebruiken we het totaal rendement als financiële input voor onze buurtmonitor. Ten derde gebruiken we de aeDex/IPD vooral als vergelijkingsmaatstaf, om daarbij snel te zien door welke kosten het komt dat wij het beter of slechter doen dan gemiddeld. Tenslotte hebben we zelf een rekenmodel laten maken die bij onze investeringen de marktwaarde uitrekent, zodat we die naast onze bedrijfswaarde kunnen houden bij onze beslissing de investering wel of niet te doen.*

26 Wordt binnen uw organisatie de aeDexcijfers gebruikt bij de selectie van de te verkopen complexen?

Ja  Nee

27 Zo ja, welke aeDexcijfers gebruikt u bij de selectie van de te verkopen complexen?:

- complexen met een laag totaal rendement
- complexen met een laag direct rendement
- complexen met een laag indirect rendement
- complexen met een lage leegwaarderatio (marktwaarde/leegwaarde)
- complexen met een relatief hoge uitpondwaarde en een relatief lage doorexploiteerwaarde
- andere, namelijk (vul hieronder in):

28 Wordt binnen uw organisatie de marktwaarde van aeDex/IPD gebruikt?

Ja  Nee

29 Zo ja, hoe wordt deze dan gebruikt?

- voor ALM-doeleinden
- we nemen de marktwaarde op in ons jaarverslag
- voor de bepaling van het verschil tussen de marktwaarde en bedrijfswaarde, wat 'iets' zegt over onze financiële buffer
- bij de bepaling van de te verkopen complexen (bijv. leegwaarderatio, verhouding uitpondwaarde/doorexploiteerwaarde)
- die rekenen we bij onze investeringsbeslissingen uit om deze naast de bedrijfswaarde (en/of boekwaarde) te kunnen houden
- wij hebben naast het door Aedex voorgeschreven Aedexmodel, zelf ook een model gemaakt die de marktwaarde uitrekent
- voor de bepaling van het verschil tussen de marktwaarde en bedrijfswaarde, om 'een indicatie' te krijgen van ons maatschappelijk offer
- Anders, namelijk (vul hieronder in):

Het stellen van targets (rendementsdoelstellingen)

30 Zijn er binnen uw organisatie taakstellingen opgesteld (targets) mbt Aedexcijfers?

Ja  Nee

31 Ja, er zijn targets opgesteld met betrekking tot:

- totaal rendement
- indirect rendement
- direct rendement
- beleidseffect primair-maatschappelijk ('maatschappelijk dividend')
- beleidseffect niet primair-maatschappelijk
- (huur)inkomsten
- kosten (bv onderhoud, beheer of overhead)
- exploitatiekosten als percentage van (huur)inkomsten (kostenefficiency)
- Anders, namelijk (vul hieronder in):

32 Is er iemand die verantwoordelijk gemaakt is voor het halen van dat target?

Ja  Nee



33 **Ja, voor het halen van dat target is (zijn) verantwoordelijk:**

- (Lid) Raad van Bestuur
- Portefeuillemanager
- Rayonmanager
- Vestigingsmanager
- Manager mbt onderhoud
- Andere(n), namelijk (vul hieronder in):

\_\_\_\_\_

34 **Is er al een target gehaald?**  Ja  Nee

35 **Ja, de volgende target(s) is (zijn) al gehaald:**

- direct rendement
- indirect rendement
- totaal rendement
- beleidseffect niet primair-maatschappelijk
- beleidseffect primair-maatschappelijk ('maatschappelijk dividend')
- (huur)inkomsten
- exploitatiekosten (bv onderhoud)
- exploitatiekosten als percentage van (huur)inkomsten (kostenefficiency)
- Anders, namelijk (vul hieronder in):

\_\_\_\_\_

36 **Wat voor soort target is er gesteld?**

- het verslaan van de index
- het bereiken van een positie in een bepaald 'kwartiel'
- een target op basis van onze prestatie in verleden plus (of min) x-procent
- ander target, namelijk (vul hieronder in):

\_\_\_\_\_

37 **De beoordeling of onze rendementsprestatie goed of slecht is, gebeurt op basis van vergelijking met:**

- de landelijke index van aeDex/IPD
- de regionale index (indices) van aeDex/IPD
- benchmark op maat (met eigen gebied), op verzoek laten maken door aeDex/IPD
- dit doet onze organisatie nog niet
- Anders, namelijk (vul hieronder in):

\_\_\_\_\_

38 **Wat zijn volgens u manieren om de aeDex/IPD binnen uw organisatie (nog) meer te gebruiken?**

- De kwaliteit en vergelijkbaarheid van de input en dus output van alle deelnemers verhogen, zodat bruikbaarheid van de benchmark (nog) beter wordt
- Het verantwoordelijk maken van personen (RvB, management etc) voor het halen van (onderdelen) van het rendement
- Meer investeren in training en opleiding
- Een andere complexindeling die beter aansluit bij de praktijk
- Anders, namelijk (vul hieronder in):

\_\_\_\_\_

39 **Open vraag**  
Mocht u een van uw bovenstaande antwoorden nader willen toelichten, of als er nog aspecten niet benoemd zijn t.a.v. de toepassing van aeDex/IPD binnen uw organisatie, dan kunt u dat hieronder kwijt:

1.  
2.  
3.  
4.  
5.  
6.

Einde van dit tabblad

### 3 Inventarisatie eventuele knelpunten bij de toepassing van de aeDex/IPD

In dit tabblad staan voornamelijk stellingen over mogelijke redenen waarom de aeDex/IPD nog niet optimaal wordt toegepast. Kies uw antwoord 'zeer oneens, oneens, neutraal, eens, zeer eens'.

#### De begrijpelijkheid van de uitkomsten

- 40 Onze organisatie zou graag (meer) training en uitleg hebben over hoe de Aedexresultaten optimaal te gebruiken  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 41 Er wordt nog niet op de aeDex/IPD gestuurd omdat het systeem (bijv. rekenmodel, definities of parameters) binnen onze organisatie nog niet voldoende bekend of geaccepteerd is  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 42 Ik vind dat aeDex en IPD al voldoende doen om de begrijpelijkheid van de uitkomsten elk jaar (verder) te verbeteren  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens

#### Het beleidseffect

- 43 De huidige meting van het maatschappelijk dividend ("beleidseffect primair maatschappelijke complexen") is ons inziens nog niet uitontwikkeld omdat een belangrijk deel ('bewust onrendabele investeringen') nu nog niet in deze meting worden meegenomen  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 44 De afweging tussen hoe laag het financieel (direct/indirect) rendement mag zijn bij een bepaald 'maatschappelijk nut' maakt de beleggersrol voor corporaties complex  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 45 De meting van het beleidseffect is kwantitatief en daarom is het goed deze te koppelen aan een kwalitatieve maatschappelijke meting (bijv. KWH, Raeflex etc)  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens

#### Het uniform toepassen van definities en de kwaliteit van de input en output

- 46 De huidige kwaliteit van de aeDex/IPD-index (de gemiddelde aeDexcijfers) vind ik voldoende om er na vergelijking consequenties aan te gaan verbinden voor onze eigen organisatie  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 47 De huidige kwaliteit van onze eigen input vind ik nog niet voldoende om er als corporatie op te gaan sturen  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 48 Blijkt uit uw contacten met andere deelnemende corporaties dat soms definities verschillend worden toegepast?  
 Nee  
 Ja. Geconstateerde verschillen daarbij waren:  
 verschil tussen deelnemers in toewijzing kosten als beheerkosten of als overheadkosten  
 verschil tussen deelnemers in toewijzing kosten als (onderhoud)kosten of als investering  
 verschil tussen deelnemers in de taxatie van de opslag op de disconteringsvoet voor een vergelijkbaar woningcomplex op dezelfde locatie  
 verschil tussen deelnemers in toewijzing kosten als leefbaarheid of als onderhoud/beheer  
 ander verschil, namelijk (vul hieronder in):

#### Organisatorische redenen

- 49 Een succesvolle implementatie van de aeDex/IPD-benchmark binnen onze organisatie begint bij de Raad van Bestuur (top down)  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 50 Een succesvolle implementatie van de aeDex/IPD-benchmark binnen onze organisatie begint bij de medewerkers (bottom up)  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens

#### De externe bruikbaarheid van de resultaten

- 51 Het feit dat de toezichthouders van de corporatiesector (VROM en CFV) en het waarborgfonds WSW nog niet afrekenen o.q. beoordelen op basis van de marktwaarde, is een reden waarom de implementatie van aeDex/IPD binnen de bedrijfsvoering van woningcorporaties niet snel gaat  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 52 Aanvullend op de aeDex/IPD-rendementen die terugkijken, heeft elke deelnemers cijfers nodig die vooruitkijken (bijv. de IRR)  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens

#### Dat Aedex/IPD binnen onze organisatie nog niet optimaal gebruikt wordt of geïmplementeerd is, komt doordat ...

- 53 ... wij nog te kort meedoen om daadwerkelijk al de informatie te gaan gebruiken om te sturen  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 54 ... onze huidige complexindeling voor de Aedex is nog niet goed (praktisch) genoeg om er op complexniveau op te sturen  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 55 ... er binnen onze organisatie nog te weinig knowhow/ervaring is hoe de aeDex/IPD te implementeren.  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 56 ... de druk zoals die er bij de rendement-eisende aandeelhouders van ROZ/IPD-deelnemers wel is, er in de corporatiesector niet is.  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 57 ... er onduidelijkheid is wie de eigenaar is van het vermogen van corporaties (want: van wie is de stichting waaronder al het vastgoed valt?)  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 58 ... de marktwaarde slechts een geschatte taxatie is en niet per se de waarheid (de te realiseren prijs).  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 59 ... er binnen onze organisatie nog niemand verantwoordelijk is gemaakt voor het rendement.  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 60 ... de marktwaarde (waarop vervolgens de aeDex-rendementen zijn gebaseerd) veel hoger ligt dan 'de marktwaarde op grond van ons eigen beleid', en in onze praktijk dus nooit een doorslaggevend cijfer kan zijn.  Zeer oneens  Oneens  Neutraal  Eens  Zeer eens
- 61 ... andere redenen een rol spelen, namelijk (vul hieronder in):

- 1.
- 2.
- 3.

#### Open vraag

- 62 Mocht u een van uw bovenstaande antwoorden nader willen toelichten, of als er nog aspecten niet benoemd zijn t.a.v. knelpunten bij de toepassing van aeDex/IPD binnen uw organisatie, dan kunt u dat hieronder kwijt:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

(U heeft 1 of meer vragen nog niet beantwoord)

#### 4 Overige vragen

##### Rapportcijfer aeDex/IPD

- 63 Welk rapportcijfer geeft u de klantvriendelijkheid van aeDex/IPD (10=uitstekend, 1=slecht)
- 64 Welk rapportcijfer geeft u de kwaliteitscontrole en -bewaking van aeDex/IPD (10=uitstekend, 1=slecht)
- 65 Welk rapportcijfer geeft u aan de kwaliteit (de bruikbaarheid) van de aeDex/IPD-benchmark? (10=uitstekend,

<input type="radio"/> svp kiezen
<input type="radio"/> svp kiezen
<input type="radio"/> svp kiezen

##### Herrekenen

- 66 Heeft uw organisatie al eens herrekend mbt aeDexronden?
- Nee
- Ja, namelijk (beiden aanvinken evt mogelijk):
- op eigen initiatief (en daarbij afgestemd met aeDex)
- op verzoek van aeDex

##### Jaarindex (zoals nu) of kwartaalindex? Wat vindt u van de volgende stellingen?

- 67 Het is noodzakelijk dat de aeDex/IPD-index, net zoals de ROZ/IPD, naar een kwartaal-index gaat
- 68 Ik ben er voor om, net zoals bij de ROZ/IPD, het proces zo in te richten dat de resultaten er al in maart zijn in i.p.v. in juni
- 69 Ik vind de ver-viervoudiging van tijd en geld die een kwartaalindex kost (nog) niet opwegen tegen het voordeel dat je eerder en vaker de rendementsgegevens hebt

<input type="radio"/> Zeer oneens	<input type="radio"/> Oneens	<input type="radio"/> Neutraal	<input type="radio"/> Eens	<input type="radio"/> Zeer eens
<input type="radio"/> Zeer oneens	<input type="radio"/> Oneens	<input type="radio"/> Neutraal	<input type="radio"/> Eens	<input type="radio"/> Zeer eens
<input type="radio"/> Zeer oneens	<input type="radio"/> Oneens	<input type="radio"/> Neutraal	<input type="radio"/> Eens	<input type="radio"/> Zeer eens

##### Enkele inputvragen

- 70 Hoe wordt bij uw organisatie de leegwaarde bepaald?

- door modelmatige taxatie van bureaus als ABF of ORTAX
- door taxatie door taxateurs
- zelf, via WOZ-waarde en/of Funda en/of NVM-site
- deels extern, deels zelf
- anders namelijk (vul hieronder in):

- 71 Hoe wordt de markthuur bepaald?

- via de maximaal-redelijke huur
- als percentage van de leegwaarde of WOZ
- die laten wij 100% extern taxeren
- deels extern, deels zelf
- anders namelijk (vul hieronder in):

- 72 Hoe zijn uw complexen voor het beleidseffect primair-maatschappelijk gelabeld?

- Alle complexen zijn o.b.v. intern verankerd beleid op complexniveau gelabeld
- Alle complexen zijn o.b.v. prestatieafspraken met stakeholders op complexniveau gelabeld
- Het merendeel op basis van prestatieafspraken op complexniveau, rest obv verankerd beleid
- Het merendeel op basis van intern verankerd beleid, rest obv prestatie-afspraken
- Wij hebben zelf gelabeld, bijv. op basis van de liberalisatie-huurgrens
- Anders, namelijk (vul hieronder in):

##### Kosten/baten-analyse van deelname aan aeDex/IPD-benchmark. Wat vindt u van de volgende stellingen?

- 73 Ik vind de totale kosten (zowel intern als extern) van deelname aan de Aedex/IPD voor onze organisatie:
- 74 Ik vind dat onze organisatie de (resultaten van de) aeDex/IPD al voldoende toepast in onze dagelijkse praktijk
- 75 Het aanleveren van de Aedexgegevens kost te veel (zowel tijd als geld) in vergelijking tot wat we er mee doen
- 76 Binnen onze organisatie is er nog twijfel wat nu de meerwaarde is van aeDex/IPD voor onze corporatie
- 77 Niet langer meedoen aan de aeDex/IPD, zelf onze marktwaarde en rendementen berekenen en onszelf daarna vergelijken met de vergelijkingsgetallen van aeDex/IPD is een realistische optie.
- 78 Onze organisatie gebruikt de Aedex/IPD-benchmark meer dan andere benchmarks die er in onze sector zijn (Aedes Bedrijfstak, Woonbench, CFV etc)

<input type="radio"/> Te hoog	<input type="radio"/> Hoog	<input type="radio"/> Neutraal	<input type="radio"/> Laag	<input type="radio"/> Zeer laag
<input type="radio"/> Zeer oneens	<input type="radio"/> Oneens	<input type="radio"/> Neutraal	<input type="radio"/> Eens	<input type="radio"/> Zeer eens
<input type="radio"/> Zeer oneens	<input type="radio"/> Oneens	<input type="radio"/> Neutraal	<input type="radio"/> Eens	<input type="radio"/> Zeer eens
<input type="radio"/> Zeer oneens	<input type="radio"/> Oneens	<input type="radio"/> Neutraal	<input type="radio"/> Eens	<input type="radio"/> Zeer eens
<input type="radio"/> Zeer oneens	<input type="radio"/> Oneens	<input type="radio"/> Neutraal	<input type="radio"/> Eens	<input type="radio"/> Zeer eens
<input type="radio"/> Zeer oneens	<input type="radio"/> Oneens	<input type="radio"/> Neutraal	<input type="radio"/> Eens	<input type="radio"/> Zeer eens

- 79 Wat heeft deelname aan aeDex/IPD al concreet voor uw organisatie opgeleverd?

- Inzicht in rendement en marktwaarde, zowel van ons vastgoed (absoluut) als ten opzichte van anderen (relatief)
- Deelname aan de Aedex heeft er nu al voor gezorgd dat we in gesprek met externen weten waar het om draait (disconteringsvoet, marktwaarde etc).
- Aedex heeft ons bewuster gemaakt van onze beleidsmatige keuzes (bijv. de invloed van prestatie-afspraken op marktwaarde en rendement)
- We gebruiken de Aedex marktwaarde omdat we op de (inter)nationale kapitaalmarkt een financiering willen (gaan) aantrekken
- Transparantie: we gebruiken de Aedex voor informatievoorziening aan onze stakeholders
- Informatie over Aedexrendement mag in ons Strategisch Voorraadbeheer niet ontbreken
- We gebruiken de rekenmethodiek van Aedex ook bij onze eigen investeringen
- Opschoning van onze (basis)administratiesysteem en druk om dat continue te verbeteren
- We hebben veel geleerd van de college-deelnemers en van de bijeenkomsten van aeDex/IPD
- We gaan efficiënter en effectiever met ons vermogen om
- Anders, namelijk (vul hieronder in):

- 80 Open vraag

Mocht u een van uw bovenstaande antwoorden nader willen toelichten, of als er nog aspecten niet benoemd zijn t.a.v. knelpunten, toepassing of het nut van aeDex/IPD, dan kunt u dat hieronder kwijt:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

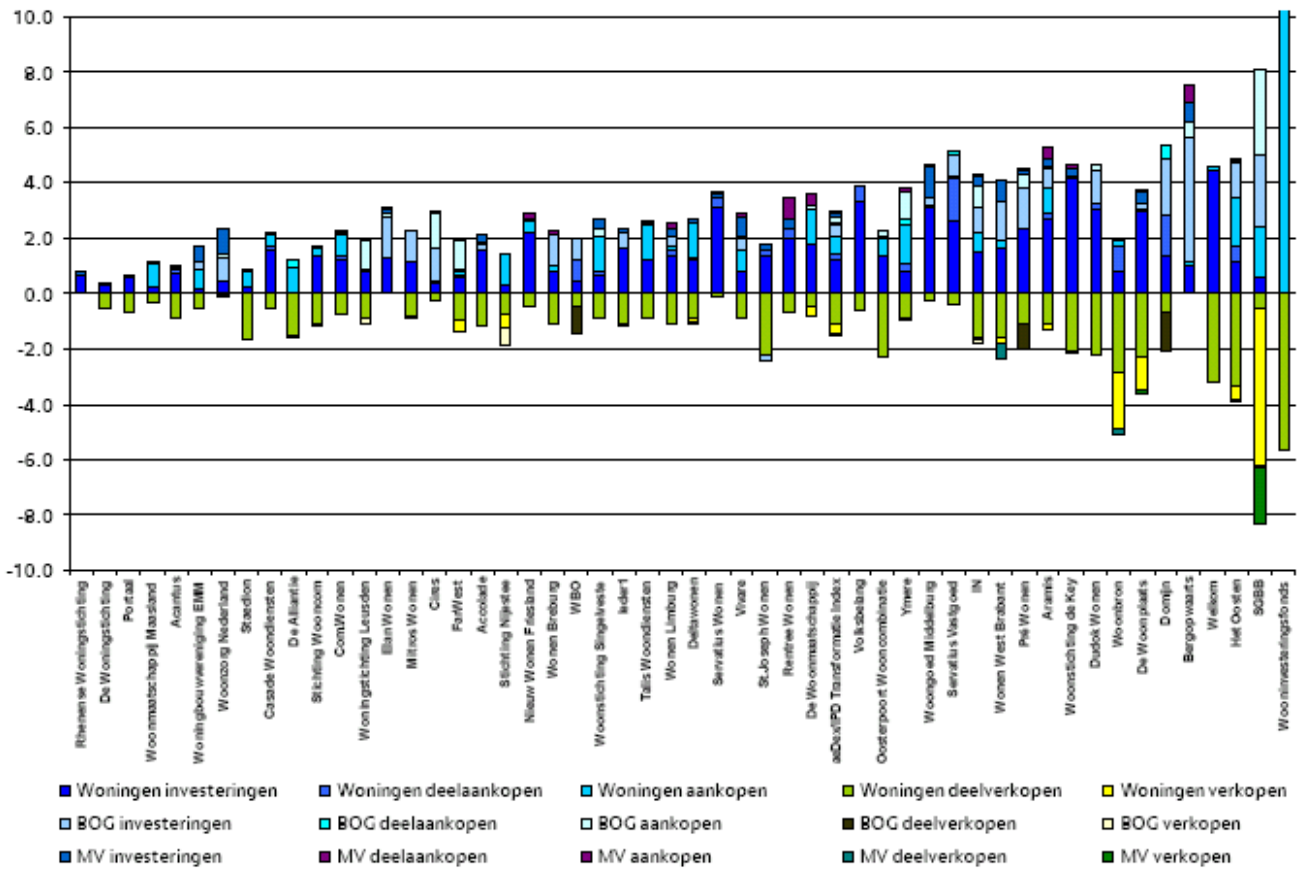
Einde van de enquête. Deze kunt u mailen naar [h.middehoven@ymere.nl](mailto:h.middehoven@ymere.nl)  
Hartelijk dank voor het invullen!

### 7.3 Overzicht van de 9 vragen over toepassing uit de evaluatie 2004

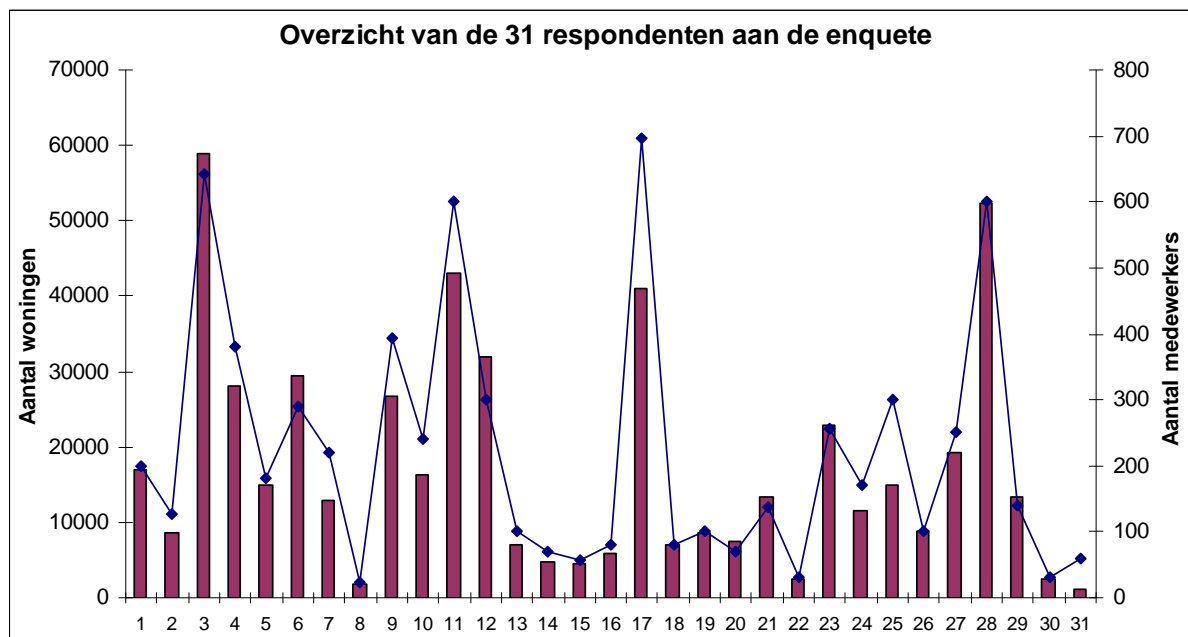
Vraag	Vraagtekst	Max. aantal punten	Toetsvragen																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Wat is voor de uitvoering van andere activiteiten plaatselijk?	10																		
2	Wat is of wordt er gedaan aan de uitvoering plaatselijk?	6																		
3	Wat is of wordt er gedaan aan de uitvoering plaatselijk?	6																		
4	Wat is of wordt er gedaan aan de uitvoering plaatselijk?	6																		
5	Wat is of wordt er gedaan aan de uitvoering plaatselijk?	6																		
6	Wat is of wordt er gedaan aan de uitvoering plaatselijk?	6																		
7	Wat is of wordt er gedaan aan de uitvoering plaatselijk?	6																		
8	Wat is of wordt er gedaan aan de uitvoering plaatselijk?	6																		
9	Wat is of wordt er gedaan aan de uitvoering plaatselijk?	6																		

Bron: Heijstee, E. (2004), *Gebruik en toepassing AEDEX/IPD*. Masterproof MRE-opleiding, jaargang 2002-2004.

## 7.4 De transformatie-index 2007



## 7.5 Tabellen en grafieken



### Verdeling respondenten naar grootteklasse

aantal woningen	aantal geantwoord	respons%
< 10.000	25	76%
10.000-20.000	14	71%
> 20.000	12	67%
<b>Totaal</b>	<b>51</b>	<b>73%</b>



## 7.6 Antwoorden (open) vraag 25

Open vraag: "Kunt u uitleggen hoe uw organisatie (onder andere bij de in vraag 24 aangevinkte toepassingen) de aeDex/IPD-cijfers gebruikt?"

Antwoorden:

- de objecten met geen huurpotentie en een rendement onder het gemiddelde worden gemarkeerd om te verkopen
- objecten worden op onderhoudskosten met elkaar vergeleken
- Op dit moment zijn wij in een proces om de aangevinkte zaken onder te brengen in het werkproces zodat de aeDex uitkomsten een vaste bijdrage leveren aan processen. Hiervoor waren de aeDex uitkomsten alleen onderwerp van gesprek op concern niveau.
- aeDex wordt momenteel nog vooral gebruikt om bewustzijn te creëren binnen de organisatie dat waarde- en waardeontwikkeling belangrijker wordt. Er wordt naar de kosten gekeken, die t.o.v. de benchmark hoog liggen, wat de corporatie moet bewegen kostenbewuster te worden. Bij investeringen wordt ingeschat welke invloed het zal hebben op het indirect rendement. In principe willen we niet meer uitgeven dan wat het aan waardegroei oplevert.
- Bij de selectie van de te verkopen complexen kijken we naar de verhouding van de marktwaarde (aeDex) voor doorexploiteren en uitponden. De complexen met een groot verschil tussen die twee zijn vanuit aeDexrendement bezien dan aantrekkelijk om te verkopen. Daarnaast is de Aedex gehanteerd als maatstaf voor de waardeontwikkeling in een buurtmonitor. Hierbij werd deze vergeleken met andere waardebegrippen om inzicht te krijgen in de effecten van investeringen op de waarde(n) van het bezit.
- Bij de te verkopen complexen wordt gekeken naar de complexen met de hoogste marktwaarde en de hoogste opbrengsten. En bij kostenvergelijking wordt voornamelijk gekeken naar beheerkosten en onderhoudskosten.
- Als wij een vastgoedobject krijgen aangeboden, dan bepalen we wat een commerciële partij er volgens ons voor zou willen betalen. Wij zullen dan niet meer bieden dan dat bedrag.
- de aeDex heeft een belangrijke betekenis in de verandering van denken, met name het denken in waarde en rendementen. Je gaat pas iets doen als het een waardeontwikkeling tot gevolg heeft. Verder gebruiken we het bij doorrekenen van investeringsprojecten. Waarbij we de aeDexdenkwijze (marktwaarde denken) leggen naast de traditionele bedrijfswaarde. Met Ortec implementeren we "Sturen op Prestaties" waarbij we ons ondernemingsplan hebben vertaald naar concrete doelstellingen en de Aedex mede als instrument wordt ingezet.
- het aeDexdenken speelt een rol bij de aanwijzing van de voorraad voor de doelgroep en de overige voorraad, met name m.b.t. huurbeleid. Er is een directe werkbare relatie gelegd tussen de PMC's en de Aedex objectindeling;
- de Aedex wordt gebruikt bij investeringsbeslissingen, door de bruto open marktwaarde (BOM) te gebruiken als inbrengwaarde bij renovatie / sloop. En door een BOM te bepalen bij nieuwbouw. Bij verkoop wordt de BOM gebruikt om complexen te selecteren op basis van de leegwaardratio (slechts 1 van de criteria). De transformatie-index wordt gebruikt richting stakeholders om te laten zien wat wij doen met ons vermogen, ook ten opzichte van andere (regionale) spelers. In het kader van ALM wordt de BOM afgezet tegen de interne beleidswaarde. Daarnaast hebben wij de intentie om ons onderhoud en beheer te gaan benchmarken en monitoren op efficiency. Plus de intentie om de (meerjaars-)attributie analyse te gaan gebruiken voor portfoliomanagement. Wij zijn in gesprek met accountants om te gaan waarderen op marktwaarde (in de jaarrekening).
- Wij hebben zelf een rekenmodel gemaakt die bij onze investeringen een vergelijkbare rendementsberekening laat zien als bij de Aedex/IPD. Daarbij krijgen wij naast "boekhoudkundige" cijfers zoals bedrijfswaarde en onrendabele toppen, ook aanvullende rendementscijfers (IRR, BAR, etc) die nodig zijn om een investeringsbeslissing te nemen. Verder worden de cijfers uit de Aedex/IPD ook als input genomen bij onze jaarlijkse actualisatie van het strategisch voorraadbeleid, waarin we per complex maatregelen bedenken. Slecht renderende complexen krijgen daarbij extra aandacht.
- Momenteel gebruiken we Aedex nog niet echt goed. Dit heeft te maken met keuzes die we gemaakt hebben. De eerste jaren hebben we bewust gebruikt om gevoel bij Aedex te krijgen. Momenteel zijn we met een groep sleutelfiguren actief bezig met te kijken naar toepassingsmogelijkheden van Aedex. Naast benchmarking van het resultaat uit beheer (kostenefficiëncyvergelijking), hebben we hierbij nog een aantal beschouwingen. Zo kijken we hoe

we Aedex kunnen gebruiken bij onze (des)investeringsbeslissingen door (verwachte) marktwaarde, leegwaarde en rendementen van complexen te beschouwen en daarmee leidend laten zijn voor onze portefeuille.

- Wij gaan gebruiken: bij de selectie van de te verkopen complexen kijken we o.a. naar de verhouding van de marktwaarde (aeDex) en de leegwaarde. De complexen met een groot verschil tussen die twee zijn vanuit aeDexrendement bezien dan aantrekkelijk om te verkopen. Verder gebruiken we het totaal rendement als financiële input voor onze buurtmonitor. Ten derde gebruiken we de aeDex/IPD vooral als vergelijkingsmaatstaf, om daarbij snel te zien door welke kosten het komt dat wij het beter of slechter doen dan gemiddeld. Tenslotte hebben we zelf een rekenmodel laten maken die bij onze investeringen de marktwaarde uitrekent, zodat we die naast onze bedrijfswaarde kunnen houden bij onze beslissing de investering wel of niet te doen.
- In het strategische voorraadbeleid wordt ons gehele bezit in kaart gebracht aan de hand van een portfolioscore. Deze score is een combinatie van markt-, sociale en financiële scores. Zowel het direct als het indirect rendement zijn onderdeel van de financiële score. We zijn nog wel op zoek naar het juiste gebruik en de juiste weging van deze cijfers.
- Wanneer complexgewijs bezit wordt verkocht, aangekocht of geruild (bijvoorbeeld WIF of uitruil van bezit met een andere corporatie dan wordt de aeDexwaardering gehanteerd als richtlijn voor het bedrag waartegen de transactie plaatsvindt.
- In ons jaarverslag en ons jaarplan berekenen wij onze beleidswaarde, het eigen vermogen zetten wij af tegen ons potentieel eigen vermogen op basis van Aedex waarde. Als verschil tussen deze twee vermogensbegrippen maken we zichtbaar wat ons bestemd vermogen is. We kunnen dan ook berekenen welk deel van het bestemd vermogen bestemd is voor welk deel van ons beleid.
- Voornamelijk bij de keuze welk deel van het bezit nu primair maatschappelijk is en welk deel niet. Daarnaast wordt de waarde gebruikt bij het doorrekenen van waarde-effecten van een herstructureringsaanpak. Tevens ook als bewustwording hoe we voor het niet-primair maatschappelijke deel van onze voorraad een hoger rendement kunnen bewerkstelligen.
- Ondernemingsplan. Bij de doorrekening van ons ondernemingsplan is de output van Aedex ingevoerd in het rekenmodel Wals. Er vindt vervolgens een toets op drie restricties plaats: solvabiliteit (CFV), positieve kasstromen (WSW) en marktwaarde (Aedex).
- Bij de selectie van te verkopen complexen is o.a. gekeken naar het verschil tussen leegwaarde en bedrijfswaarde. Hoe hoger dit verschil, des te aantrekkelijker is het om deze woningen te verkopen. Overigens is dit financiële aspect niet de belangrijkste afweging. Allereerst wordt bepaald in hoeverre deze woningen voor de wijk/buurt belangrijk zijn. Binnen de wijken/buurtten moet een goede spreiding zijn van huur/koop, goedkoop/betaalbaar/duur etc.
- Wij gebruiken de aeDex momenteel in het kader van het portefeuille beleid voor het meten van de financiële prestatie van een complex. Het vergelijken van (onderhouds)kosten met andere corporaties. Verder gebruiken wij de "aeDexmethodiek" voor onze investeringsbeslissing.
- Jaarlijks worden minimale rendementseisen vastgesteld voor investeringen. Deze rendementseisen worden afgeleid van de aeDex cijfers. De achterliggende gedachte is dat nieuwe investeringen een positieve bijdrage moeten leveren aan de aeDex.
- Bij het vaststellen van onze streefhuren kijken we naar de voor de aeDex vastgestelde markthuren.
- Op verschillende momenten worden (ad hoc weliswaar) gegevens uit de benchmark gebruikt ter vergelijking en om vast te stellen hoe wij het doen t.o.v. de andere deelnemers, bijvoorbeeld vergelijking van de kosten. Tevens worden benchmarksgegevens van de aeDex gebruikt om andere benchmarkuitkomsten (bijv. van het CFV) te verklaren.
- Het maatschappelijk rendement is een cijfer waarover wij rapporteren richting RvC en in ons jaarverslag extern.
- Voor het selecteren van te verkopen woningen wordt mede gekeken naar de verhouding marktwaarde/bedrijfswaarde en het rendement. Bij de kosten is met name het onderhoud in beeld. We blijken relatief hoge uitgaven te hebben. Hier wordt verder onderzoek naar gedaan. Het strategisch voorraadbeleid wordt op dit moment opnieuw geformuleerd. Informatie uit de aeDex wordt hier nadrukkelijk onderdeel van.
- 1: signaleren en sturen voor onvoldoende renderende objecten, in het kader van bijstellen van de meerjaren onderhoudsbegroting, overige kosten en zo mogelijk labeling als verkoopkandidaat, aanvullend minimale verkoopprijs bepaling; 2: onderbouwen investeringsvoorstellen met behulp van de disconteringsvoet, opslagen en verwachte rendementen op basis van aeDex en marktgegevens m.n. voor indirect rendement schattingen, aanvullend maximale inkooprijs bepalen; 3: minimaliseren maatschappelijk rendement voor niet primaire portefeuille op basis van marktgegevens voor markthuren.



## 7.7 Antwoorden (open) vraag 6, 7 en 61

**Vraag 6:** Genoemd als analyses uit het Vergelijkend Rapport die niet relevant voor de eigen organisatie:

- Regionaal rapport omvat verschillende regio's die qua woningmarkt onvergelijkbaar zijn;
- Secundaire segmentatie (2x);
- Analyses per m<sup>2</sup>;
- Distributie van geselecteerde eigenschappen naar sector.

**Vraag 7:** Genoemd als analyses die in het Vergelijkend Rapport gemist worden:

- Analyses op vhe-niveau (2x);
- Specifieke benchmark waarin onzelfstandige eenheden vergeleken worden met onzelfstandige eenheden van gehele populatie;
- Vergelijkende analyse tussen deelnemer en benchmark per buurt of stadsdeel;
- Vergelijkende analyse tussen segmenten: sociale huurwoningen vs. geliberaliseerde huurwoningen;
- Gevoeligheidsanalyse van het indirect rendement: welke parameter heeft het grootste effect?;
- Attributie-analyse over de jaren heen (i.p.v.. alleen afgelopen jaar);
- Beleidseffect per segment over de jaren heen (i.p.v.. alleen afgelopen jaar);
- Segmentering op postcode (rendementen, beleidseffecten, attributie, huurinkomsten, exploitatiekosten);
- Benchmarking ontwikkelactiviteiten;
- Uitsplitsing rapportage over exploitatiekosten (onderhoud, beheerkosten etc);
- Rapportage (*meer gedetailleerd*) over overheadkosten;
- Een conclusie / gerichte toelichting van Aedex / IPD over de cijfers van het betreffende jaar;
- Klantgerichter omgaan met het presenteren van de resultaten zou het levendiger, begrijpelijker kunnen maken;
- Meer analyses op individueel complexniveau, extra segmenteringen, meer regionale vergelijkingen.

Een deelnemer gaf een algemene opmerking over de rapportages:

*"Het uiteindelijke 'Fonds Controle Rapport' vind ik persoonlijk wat te rommelig en/of teveel informatie bevatten om overzichtelijk te zijn. Daarnaast worden er eigenlijk teveel verschillende rapporten gemaakt (FCR, SWR, CWR etc) wat voorgaande constatering niet helpt".*

**Vraag 61:** Genoemd als 'andere' knelpunten bij het gebruik en implementatie van de aeDex/IPD:

- De complexiteit van Aedex en de wil van het bestuur zich er in te verdiepen.
- Ik heb ernstige twijfels over de toepasbaarheid van de 'aeDex marktwaarde in verhuurde staat' en de daarvan afgeleide rendementscijfers vanwege de gevoeligheid van de inputparameters op deze waarde. De disconteringsvoet is zo'n arbitraire input. Zelfs binnen de bandbreedte van de geaccepteerde waarden kunnen alleen hiermee al zeer grote schommelingen per jaar/regio ontstaan. Exit yield bepaald 30% van de marktwaarde. Ook hierin geven kleine verschillen in yield grote verschillen in waarde. Helaas kunnen die subtiele kleine verschillen door niemand echt getaxeerd/bepaald/vastgesteld worden, ook niet door externe makelaars. Mutatiegraden: ook deze parameter is zéér bepalend voor de waarde. In kleine complexen kan 1 opzegging/wederverhuur forse waardeschommelingen geven. Zelfs de meest vergaande dempende maatregelen kunnen dit nauwelijks voorkomen. Erger nog: als ik in een wijk de 'goede dingen' doe, verlaagt dat de mutatiegraden (mensen willen er langer en grager wonen), en heeft dat dus meteen een dalende marktwaarde tot gevolg! Helaas heeft de dempende werking van een eveneens stijgende leegwaarde door die goede acties maar 25% van de uitwerking die de dalende mutatiegraad op de marktwaarde heeft. Als ik me dit goed herinner is dit een paar jaar geleden al eens in een MSRE scriptie uitgezocht en opgeschreven. Kostenvergelijkingen lijken dan nog de enige benchmark waar aeDex goed voor is omdat die vrij uniform en feitelijk bepaald kunnen worden.
- In onze organisatie wordt nog geen prioriteit aan de implementatie van aeDex gegeven.
- Wij zijn een relatief kleine corporatie. De Aedex is weggelegd bij één enkele functionaris met een zeer breed takenpakket. Er is daarom onvoldoende capaciteit en kennis aanwezig om van de Aedex een effectief interessant instrument te maken.
- Te weinig tijd / aandacht om de aeDex "laag" in de organisatie te verankeren.

## 7.8 Onderzoeksresultaten op totaalniveau

### Alleen deelnemers voor ronde 2006

		Totaalresultaat																	
		min	max	gem	totaal														
Aantal wooneenheden:		1.200	59.000	17.405	539.548														
Aantal medewerkers:		23	697	223	6.928														
Hoe zou u uw woningcorporatie typeren?		4 anders, namelijk 16 maatschappelijke ondernemer 3 maatschappelijke ontwikkelende belegger 8 maatschappelijke beheerder/verhuurder				6 één gemeente 19 regionaal 4 landelijk 2 3of4gemeenten													
Is uw werkgebied één gemeente, regionaal of landelijk?		12 Centraal (1 centraal kantoor zonder vestigingen)				19 Decentraal (hoofdkantoor en een of meer vestigingen)													
Is uw organisatie centraal op één locatie of decentraal (hoofdkantoor met meerdere vestigingen)?																			
Wat is de eerste Aedexronde van uw organisatie? (kies 1998 t/m 2007)		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007								
		6	2	1	4	1	7	6	4	0	0								
Wat is de laatste opleiding die u heeft gedaan?						<table border="1"> <thead> <tr> <th>MBO</th> <th>HBO</th> <th>WO</th> <th>Overig</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>11</td> <td>17</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>					MBO	HBO	WO	Overig	1	11	17	2	
MBO	HBO	WO	Overig																
1	11	17	2																
1 Maakt uw organisatie gebruik van het inkopen van informatie van de Databank Vastgoedtaxaties van aeDex? (ja/nee)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>		ja	nee	10	20	<table border="1"> <thead> <tr> <th>aantal onvoldoendes</th> <th>1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		aantal onvoldoendes	1	1	1	ja		nee			
ja	nee																		
10	20																		
aantal onvoldoendes	1																		
1	1																		
Zo ja, welk cijfer geeft u de Databank Vastgoedtaxaties? (10=uitstekend, 1=slecht)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4,0</td> <td>8,0</td> </tr> </tbody> </table>		ja	nee	4,0	8,0	6,3		33%		67%							
ja	nee																		
4,0	8,0																		
2 D-Pas Neemt uw organisatie de applicatie D-Pas momenteel af? (ja/nee) Zo ja, welk rapportcijfer geeft u aan D-Pas? (10=uitstekend, 1=slecht)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>16</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>		ja	nee	16	14	<table border="1"> <thead> <tr> <th>aantal onvoldoendes</th> <th>1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		aantal onvoldoendes	1	1	1	ja		nee			
ja	nee																		
16	14																		
aantal onvoldoendes	1																		
1	1																		
Zo ja, welk rapportcijfer geeft u aan D-Pas? (10=uitstekend, 1=slecht)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5,0</td> <td>8,0</td> </tr> </tbody> </table>		ja	nee	5,0	8,0	6,5		53%		47%							
ja	nee																		
5,0	8,0																		
3 Benchmarkrapporten Heeft uw organisatie al gebruik gemaakt van de mogelijkheid om met een andere deelnemer een samengesteld rapport te laten maken door aeDex/IPD? (ja/nee)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>14</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>		ja	nee	14	17			ja		nee							
ja	nee																		
14	17																		
4 Maakt uw organisatie gebruik van de jaarlijks gratis vijf op te vragen Aedexrapporten van vijf concurrenten? (ja/nee) Zo ja, heeft uw organisatie deze informatie van concurrenten al gebruikt om intern zaken zelf te verbeteren? (ja/nee)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20</td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table>		ja	nee	20	11	<table border="1"> <thead> <tr> <th>aantal onvoldoendes</th> <th>1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		aantal onvoldoendes	1	1	1	ja		nee			
ja	nee																		
20	11																		
aantal onvoldoendes	1																		
1	1																		
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>		ja	nee	3	17			45%		55%							
ja	nee																		
3	17																		
						ja		nee											
						65%		35%											
						15%		85%											
5 Vergelijkend Rapport Welk rapportcijfer geeft u voor de gebruikersvriendelijkheid van het Vergelijkend Rapport? (10=uitstekend, 1=slecht)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5,0</td> <td>8,0</td> </tr> </tbody> </table>		ja	nee	5,0	8,0	<table border="1"> <thead> <tr> <th>aantal onvoldoendes</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>		aantal onvoldoendes	6	6	6	ja		nee			
ja	nee																		
5,0	8,0																		
aantal onvoldoendes	6																		
6	6																		
6 Staan er volgens u analyses in het Vergelijkend Rapport die voor uw organisatie niet relevant zijn? (ja/nee)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>		ja	nee	7	18			28%		72%							
ja	nee																		
7	18																		
7 Mist u bepaalde analyses in het Vergelijkend Rapport? (ja/nee)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>9</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>		ja	nee	9	19			ja		nee							
ja	nee																		
9	19																		
						32%		68%											
8 Worden er binnen uw organisatie de beheerkantoren ('vestigingen') al onderling vergeleken wat betreft Aedexresultaten? (ja/nee)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table>		ja	nee	10	21			ja		nee							
ja	nee																		
10	21																		
						32%		68%											
9 Worden er binnen uw organisatie de rayons al onderling vergeleken wat betreft Aedexresultaten? (ja/nee)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>28</td> </tr> </tbody> </table>		ja	nee	3	28			10%		90%							
ja	nee																		
3	28																		
10 Worden er binnen uw organisatie complexen al onderling vergeleken wat betreft Aedexresultaten? (ja/nee)		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>23</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>		ja	nee	23	8			74%		26%							
ja	nee																		
23	8																		

	ja	nee	nee, maar we willen het wel			
<b>Transformatie-index</b>						
11	17	14		55%	45%	
12	1	23	6	3%	77%	20%
<b>Training</b>	ja	nee		ja	nee	
13	19	12		61%	39%	
14	22	7		76%	24%	
<b>Samenwerking</b>						
15	n = 31					
Nee	16			52%		
Nee, maar ik zou dit in de nabije toekomst wel willen doen	5			16%		
Ja, en de voornaamste conclusies daarvan waren:	10			32%		
Er bleek een verschil in toepassing van definities tussen ons te zijn waardoor resultaten niet helemaal vergelijkbaar waren		6			60%	
We hebben van elkaar geleerd		8			80%	
Het bood geen nieuwe inzichten		1			10%	
Dit initiatief zou ik graag weer herhalen		6			60%	
Andere conclusie(s), namelijk (vul hieronder in):		0			0%	
<b>Wat waren voor uw organisatie redenen om aan aeDex/IPD mee te doen?</b>	n = 31					
De informatie over ons rendement en onze marktwaarde zorgen voor een betere onderbouwing voor de te maken keuzen.	20			65%		
Voorsortering op mogelijk toekomstige situatie (bijv. bedrijfswaardering tegen marktwaarde).	9			29%		
Vergelijkbaarheid van onze prestatie met andere corporaties, maar ook met beleggers door uniforme definiering.	20			65%		
Transparantie: inzicht geven van onze prestaties aan stakeholders zoals rijk, gemeenten en bewoners.	14			45%		
Om efficiënter en effectiever met onze middelen om te gaan.	15			48%		
Meetbaar maken van het resultaat van beslissingen	16			52%		
Ander redenen, namelijk (vul hieronder in):	6			19%		
Vindt er (naast de inhousepresentatie van AeDex/IPD) rapportage van de resultaten van uw organisatie t.o.v. de benchmark plaats binnen uw organisatie?	ja	nee				
17	22	9		71%	29%	
<b>Aan wie wordt er binnen uw organisatie over resultaten mbt de aeDex/IPD gerapporteerd?</b>	n = 22					
Raad van Commissarissen	16	73%				
Raad van Bestuur	14	64%				
Management vestigingsniveau	15	68%				
Management complexniveau	3	14%				
Alle medewerkers	0	0%				
Huudersvereniging(en)	0	0%				
Anders, namelijk (vul hieronder in):	5	23%				
	waarvan	3	directie			

19	Binnen onze organisatie worden er aanbevelingen gedaan over:	n = 31																
	direct rendement	18	58%															
	indirect rendement	14	45%															
	maatschappelijk dividend	6	19%															
	beleidseffect nietprimair	4	13%															
	kosten	16	52%															
	inkomsten	9	29%															
	keuze van te verkopen complexe	16	52%															
	investering in slecht renderende cx	7	23%															
	anders, namelijk:	4	13%															
	<b>anders' waarvan 'geen'</b>			3														
		ja	nee	weet niet														
20	Zo ja, hebben de aanbevelingen al resultaat opgeleverd?	11	12	7		<table border="1"> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> <th>weet niet</th> </tr> <tr> <td>37%</td> <td>40%</td> <td>23%</td> </tr> </table>	ja	nee	weet niet	37%	40%	23%						
ja	nee	weet niet																
37%	40%	23%																
21	Welke aanbevelingen hebben al resultaat opgeleverd?	n = 11																
	direct rendement	7	64%															
	indirect rendement	3	27%															
	maatschappelijk dividend	2	18%															
	beleidseffect nietprimair	3	27%															
	kosten	4	36%															
	inkomsten	4	36%															
	keuze van te verkopen complexe	7	64%															
	investering in slecht renderende cx	2	18%															
	anders, namelijk:	0	0%															
22	Op welke wijze is de aeDex/IPD-benchmark binnen uw organisatie verankerd?	n = 31																
	in de balanced score card	6	19%															
	in het INK-model	1	3%															
	via targets mbt rendement, kosten of inkomsten	5	16%															
	is (nog) niet verankerd	18	58%															
	anders, namelijk (vul hieronder in):	5	16%															
	<b>separaat (zie def Heijstee pag27)</b>	20	65%															
23	Geef een rangorde (1,2 of 3, met 1=belangrijkst) van het belang van de volgende rendementen voor uw corporatie																	
	maatschappelijk dividend (beleidseffect primair-maatschappelijk)	1	2	3	Gemiddeld	<table border="1"> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> <tr> <td>21%</td> <td>29%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>61%</td> <td>18%</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>32%</td> <td>46%</td> <td>21%</td> </tr> </table>	1	2	3	21%	29%	50%	61%	18%	21%	32%	46%	21%
1	2	3																
21%	29%	50%																
61%	18%	21%																
32%	46%	21%																
	direct rendement	6	8	14	2,3													
	indirect rendement (waardegroei)	17	5	6	1,6													
		9	13	6	1,9													
24	Waarvoor worden de resultaten/cijfers van de aeDex/IPD binnen uw organisatie gebruikt?	n = 31																
	Onze organisatie gebruikt de resultaten/cijfers/methodiek van aeDex/IPD:																	
	bij de selectie van complexen waarin geïnvesteerd gaat worden (bv. renovaties, <b>sloop of aankoop</b> )	7		23%														
	bij de selectie van te verkopen complexen	20		65%														
	bij het maken van de begroting; die moet zo zijn dat target mbt Aedexcijfer gehaald wordt	2		6%														
	voor kosten/efficiency/vergelijking als vergelijkingsmaatstaf om te zien hoe onze organisatie het doet ten opzichte van het gemiddelde	12		39%														
	bij de kwantificering van onze maatschappelijke doelstellingen	13		42%														
	voor het vullen van onze 'instrumenten' mbt strategisch voorraadbeleid (of ALM) met rendementsinformatie	4		13%														
	bij het aantrekken van kapitaal	17		55%														
	bij het bepalen van de prijs waartegen wij onze complexen verkopen of ruilen	1		3%														
	momenteel gebruiken wij onze aeDex/IPD-resultaten nog niet	12		39%														
	andere toepassingen, namelijk (vul hieronder in):	6		19%														
		5		16%														
		ja	nee															
26	Wordt binnen uw organisatie de aeDexcijfers gebruikt bij de selectie van de te verkopen complexen?	20	11			<table border="1"> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> <tr> <td>65%</td> <td>35%</td> </tr> </table>	ja	nee	65%	35%								
ja	nee																	
65%	35%																	

27	Zo ja, welke Aedexcijfers gebruikt u bij de selectie van de te verkopen complexen?: complexen met een laag totaal rendement complexen met een laag direct rendement complexen met een laag indirect rendement complexen met een lage leegwaarderatio (marktwaarde/leegwaarde) complexen met een relatief hoge uitpondwaarde en een relatief lage doorexploteerwaarde andere, namelijk (vul hieronder in):	n = 20	5 7 5 7 12 5	25% 35% 25% 35% 60% 25%					
28	Gebruik van de marktwaarde Wordt binnen uw organisatie de marktwaarde van Aedex/IPD gebruikt?		ja 24	nee 7	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>77%</td> <td>23%</td> </tr> </tbody> </table>	ja	nee	77%	23%
ja	nee								
77%	23%								
29	Zo ja, hoe wordt deze dan gebruikt? voor ALM-doelinden we nemen de marktwaarde op in ons jaarverslag voor de bepaling van het verschil tussen de marktwaarde en bedrijfswaarde, wat 'iets' zegt over onze financiële buffer  bij de bepaling van de te verkopen complexen (bijv. leegwaarderatio, verhouding uitpondwaarde/doorexploteerwaarde) die rekenen we bij onze investeringsbeslissingen uit om deze naast de bedrijfswaarde (en/of boekwaarde) te kunnen houden  wij hebben naast het door Aedex voorgeschreven Aedexmodel, zelf ook een model gemaakt die de marktwaarde uitrekent voor de bepaling van het verschil tussen de marktwaarde en bedrijfswaarde, om 'een indicatie' te krijgen van ons maatschappelijk offer Anders, namelijk (vul hieronder in):	n = 24	6 10 15 11 9 5 8 3	25% 42% 63% 46% 38% 21% 33% 13%					
30	Het stellen van targets (rendementsdoelstellingen)  Zijn er binnen uw organisatie taakstellingen opgesteld (targets) mbt Aedexcijfers?		ja 5	nee 26	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>16%</td> <td>84%</td> </tr> </tbody> </table>	ja	nee	16%	84%
ja	nee								
16%	84%								
31	Ja, er zijn targets opgesteld met betrekking tot: totaal rendement indirect rendement direct rendement beleidseffect primair-maatschappelijk (maatschappelijk dividend) beleidseffect niet primair-maatschappelijk (huur)inkomsten kosten (bv onderhoud, beheer of overhead) exploitatiekosten als percentage van (huur)inkomsten (kostenefficiency) Anders, namelijk (vul hieronder in):	n = 5	1 3 4 2 1 1 2 3 1	20% 60% 80% 40% 20% 20% 40% 60% 20%					
32	Is er iemand die verantwoordelijk gemaakt is voor het halen van dat target?		ja 3	nee 2	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ja</th> <th>nee</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>60%</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table>	ja	nee	60%	40%
ja	nee								
60%	40%								
33	Ja, voor het halen van dat target is (zijn) verantwoordelijk: (Lid) Raad van Bestuur Portefeuillemanager Rayonmanager Vestigingsmanager Manager mbt onderhoud Andere(n), namelijk (vul hieronder in): <b>managers</b>	n = 3	1 1 0 0 0 3	33% 33% 0% 0% 0% 100%					
34	Is er al een target gehaald?		ja 4	nee 1	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>80%</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	80%	20%		
80%	20%								

35	Ja, de volgende target(s) is (zijn) al gehaald:	<b>n = 4</b>		
	direct rendement	4		100%
	indirect rendement	1		25%
	totaal rendement	1		25%
	beleids­effect niet primair­maatschappelijk	1		25%
	beleids­effect primair­maatschappelijk (maatschappelijk dividend)	0		0%
	(huur)inkomsten	0		0%
	exploitatiekosten (bv onderhoud)	0		0%
	exploitatiekosten als percentage van (huur)inkomsten (kosten­efficiency)	1		25%
	Anders, namelijk (vul hieronder in):	1		25%

36	Wat voor soort target is er gesteld?	<b>n = 5</b>		
	het verslaan van de index:	3		60%
	het bereken van een positie in een bepaald een target op basis van onze prestatie in verleden plus (of min) x-procent	2		40%
	ander target, namelijk (vul hieronder in):	0		0%
	Anders, namelijk (vul hieronder in):	0		0%

De beoordeling of onze rendementsprestatie goed of slecht is, gebeurt op basis van

37	vergelijking met:	<b>n = 31</b>		
	de landelijke index van aeDex/IPD	10	32%	
	de regionale index (indices) van aeDex/IPD	20	65%	
	benchmark op maat (met eigen gebied), op verzoek laten maken door aeDex/IPD	4	13%	
	dit doet onze organisatie nog niet	7	23%	
	Anders, namelijk (vul hieronder in):	4	13%	

Wat zijn volgens u manieren om de aeDex/IPD binnen uw organisatie (nog) meer te gebruiken?

38	De kwaliteit en vergelijkbaarheid van de input en dus output van alle deelnemers verhogen, zodat bruikbaarheid van de benchmark (nog) beter wordt	<b>n = 31</b>		
	Het verantwoordelijk maken van personen (RvB, management etc) voor het halen van (onderdelen) van het rendement	14		45%
	Meer investeren in training en opleiding	23		74%
	Een andere complex­indeling die beter aansluit bij de praktijk	10		32%
	Anders, namelijk (vul hieronder in):	8		26%
		9		29%

	1	2	3	4	5
	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
39	0	3	11	13	4
40	0	7	1	21	2
41	1	7	12	11	0

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
39	0%	10%	35%	42%	13%
40	0%	23%	3%	68%	6%
41	3%	23%	39%	35%	0%

Het beleids­effect

De huidige meting van het maatschappelijk dividend ('beleids­effect primair maatschappelijke complexen') is ons inziens nog niet uitontwikkeld omdat een belangrijk deel ('bewust onrendabele investeringen') nu nog niet in deze meting worden meegenomen

De afweging tussen hoe laag het financieel (direct/indirect) rendement mag zijn bij een bepaald 'maatschappelijk nut' maakt de beleggersrol voor corporaties complex

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
42	0	3	8	18	2
43	2	3	8	17	1
44	3	5	10	11	2

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
42	0%	10%	26%	55%	6%
43	6%	10%	26%	55%	3%
44	10%	16%	32%	35%	6%

De meting van het beleids­effect is kwantitatief en daarom is het goed deze te koppelen aan een kwalitatieve maatschappelijke meting (bijv. KWH, Raeflex etc)

Het uniform toepassen van definities en de kwaliteit van de input en output  
 De huidige kwaliteit van de aeDex/IPD-index (de gemiddelde aeDexcijfers) vind ik voldoende om er na vergelijking consequenties aan te gaan verbinden voor onze eigen organisatie  
 46 De huidige kwaliteit van onze eigen input vind ik nog niet voldoende om er als corporatie op te gaan sturen  
 47 Blijkt uit uw contacten met andere deelnemende corporaties dat soms definities verschillend worden toegepast?  
 48 Nee

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	7	6	18	0
1	14	9	7	0

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	23%	19%	58%	0%
3%	45%	29%	23%	0%

Ja. Geconstateerde verschillen daarbij waren:  
 verschil tussen deelnemers in toewijzing kosten als beheerkosten of als overheadkosten  
 verschil tussen deelnemers in toewijzing kosten als (onderhoud)kosten of als investering  
 verschil tussen deelnemers in de taxatie van de opslag op de disconteringsvoet voor een vergelijkbaar woningcomplex op dezelfde locatie  
 verschil tussen deelnemers in toewijzing kosten als leefbaarheid of als onderhoud/beheer  
 ander verschil, namelijk (vul hieronder in):

9	29%
22	71%
17	77%
15	68%
10	45%
13	59%
2	9%

Organisatorische redenen  
 Een succesvolle implementatie van de aeDex/IPD-benchmark binnen onze organisatie begint bij de Raad van Bestuur (top down)  
 49 Een succesvolle implementatie van de aeDex/IPD-benchmark binnen onze organisatie begint bij de medewerkers (bottom up)  
 50

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	7	2	17	5
5	12	7	6	1

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	23%	6%	55%	16%
16%	39%	23%	19%	3%

De externe bruikbaarheid van de resultaten  
 Het feit dat de toezichhouders van de corporatiesector (VROM en CFV) en het waarborgfonds WSW nog niet afrekenen c.q. beoordelen op basis van de marktwaarde, is een reden waarom de implementatie van aeDex/IPD binnen de bedrijfsvoering van woningcorporati  
 51 Aanvullend op de aeDex/IPD-rendementen die terugkijken, heeft elke deelnemers cijfers nodig die vooruitkijken (bijv. de IRR)  
 52

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	5	5	17	4
0	1	5	18	7

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	16%	16%	55%	13%
0%	3%	16%	58%	23%

Dat Aedex/IPD binnen onze organisatie nog niet optimaal gebruikt wordt of geïmplementeerd is, komt doordat ...  
 ... wij nog te kort meedoen om daadwerkelijk al de informatie te gaan gebruiken om te sturen  
 53 ... onze huidige complexindeling voor de Aedex is nog niet goed (praktisch) genoeg om er op complexniveau op te sturen  
 54 ... er binnen onze organisatie nog te weinig knowhow/ervaring is hoe de aeDex/IPD te implementeren.  
 55 ... de druk zoals die er bij de rendement-eisende aandeelhouders van RQZ/IPD-deelnemers wel is, er in de corporatiesector niet is.  
 56

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
3	17	5	6	0
3	16	6	4	2
1	7	5	14	4
1	5	6	15	3

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
10%	55%	16%	19%	0%
10%	52%	19%	13%	6%
3%	23%	16%	45%	13%
3%	16%	19%	48%	10%

... er onduidelijkheid is wie de eigenaar is van het vermogen van corporaties (want: van wie is de stichting waaronder al het vastgoed valt?)  
 57 ... de marktwaarde slechts een geschatte taxatie is en niet per se de waarheid (de te realiseren prijs).  
 58 ... er binnen onze organisatie nog niemand verantwoordelijk is gemaakt voor het rendement.  
 59 ... de marktwaarde (waarop vervolgens de aeDex-rendementen zijn gebaseerd) veel hoger ligt dan 'de marktwaarde op grond van ons eigen beleid', en in onze praktijk dus nooit een doorslaggevend cijfer kan zijn.  
 60

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
3	15	9	4	0
3	16	7	4	1
1	3	9	14	4
3	17	6	3	1

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
10%	48%	29%	13%	0%
10%	52%	23%	13%	3%
3%	10%	29%	45%	13%
10%	55%	19%	10%	3%

4 OVERIGE VRAGEN

- Welk rapportcijfer geeft u de klantvriendelijkheid van aeDex/IPD  
 63 (10=uitstekend, 1=slecht)  
 Welk rapportcijfer geeft u de kwaliteitscontrole en -bewaking van aeDex/IPD (10=uitstekend, 1=slecht)  
 64 Welk rapportcijfer geeft u aan de kwaliteit (de bruikbaarheid) van de aeDex/IPD-benchmark? (10=uitstekend, 1=slecht)  
 65

MIN	MAX	GEM	aantal onvoldbendes	
1,0	9,0	6,4	8	26%
4,0	8,0	6,5	2	6%
4,0	9,0	6,5	7	23%

- Herrekenen**  
 Heeft uw organisatie al eens herrekend mbt aeDexronden?  
 66 Nee  
 Ja, namelijk (beiden aanvinken evt mogelijk): op eigen initiatief (en daarbij afgestemd met aeDex) op verzoek van aeDex

12	39%
19	61%
14	74%
10	53%

- Jaarindex (zoals nu) of kwartaalindex? Wat vindt u van de volgende stellingen?**  
 Het is noodzakelijk dat de aeDex/IPD-index, net zoals de ROZ/IPD, naar een kwartaal-index gaat  
 67

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
4	20	4	2	1
2	11	6	9	3
0	5	1	14	11

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
13%	65%	13%	6%	3%
6%	35%	19%	29%	10%
0%	16%	3%	45%	35%

- Ik ben er voor om, net zoals bij de ROZ/IPD, het proces zo in te richten dat de resultaten er 68 al in maart zijn in i.p.v. in juni  
 Ik vind de ver-viervoudiging van tijd en geld die een kwartaalindex kost (nog) niet opwegen tegen het voordeel dat je eerder en 69 vaker de rendementsgegevens hebt

- Enkele inputvragen**  
 Hoe wordt bij uw organisatie de leegwaarde 70 bepaald?  
 door modelmatige taxatie van bureaus zoals ABF of ORTAX  
 door taxatie door taxateurs zelf, via WOZ-waarde en/of Funda en/of NVM-site  
 deels extern, deels zelf  
 anders namelijk (vul hieronder in):  
 zowel taxateur als modelmatig taxateur

n = 31

4	13%
8	26%
0	0%
14	45%
1	3%
4	13%

- 71 Hoe wordt de markthuur bepaald? via de maximaal-redelijke huur als percentage van de leegwaarde of WOZ die laten wij 100% extern taxeren  
 deels extern, deels zelf  
 anders namelijk (vul hieronder in):

n = 31

15	48%
7	23%
5	16%
8	26%
4	13%

- Hoe zijn uw complexen voor het beleidseffect 72 primair-meenschappelijk gelabeld?  
 Alle complexen zijn o.b.v. intern verankerd beleid op complexniveau gelabeld  
 Alle complexen zijn o.b.v. prestatieafspraken met stakeholders op complexniveau gelabeld  
 Het merendeel op basis van prestatieafspraken op complexniveau, rest obv verankerd beleid  
 Het merendeel op basis van intern verankerd beleid, rest obv prestatieafspraken  
 Wij hebben zelf gelabeld, bijv. op basis van de liberalisatie-huurgrens  
 Anders, namelijk (vul hieronder in):

n = 31

9	29%
4	13%
0	0%
2	6%
19	61%
2	6%



**Kosten/baten-analyse van deelname aan aeDex/IPD-benchmark. Wat vind u van de volgende stellingen?**

- Ik vind de totale kosten (zowel intern als extern) van deelname aan de Aedex/IPD voor onze organisatie:
- 73 Ik vind dat onze organisatie de (resultaten van de) aeDex/IPD al voldoende toepast in onze dagelijkse praktijk
- 74 Het aanleveren van de Aedexgegevens kost te veel (zowel tijd als geld) in vergelijking tot wat we er mee doen
- 75 Binnen onze organisatie is er nog twijfel wat nu de meerwaarde is van aeDex/IPD voor onze corporatie
- 76 Niet langer meedoen aan de aeDex/IPD, zelf onze marktwaarde en rendementen berekenen en onszelf daarna vergelijken met de vergelijkingsgetallen van aeDex/IPD is een realistische optie.
- 77 Onze organisatie gebruikt de Aedex/IPD-benchmark meer dan andere benchmarks die er in onze sector zijn (Aedes Bedrijfstak, 78 Woonbench, CPV etc)

te hoog	hoog	neutraal	laag	te laag
zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
4	25	1	1	0
9	17	2	2	1
1	3	5	15	7
2	5	9	12	3
3	15	8	4	1
0	9	9	9	4

te hoog	hoog	neutraal	laag	te laag
zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
13%	81%	3%	3%	0%
29%	55%	6%	6%	3%
3%	10%	16%	48%	23%
6%	16%	29%	39%	10%
10%	48%	26%	13%	3%
0%	29%	29%	29%	13%

- 79 Wat heeft deelname aan aeDex/IPD al concreet voor uw organisatie opgeleverd? n = 31
- Inzicht in rendement en marktwaarde, zowel van ons vastgoed (absoluut) als ten opzichte van anderen (relatief)
- Deelname aan de Aedex heeft er nu al voor gezorgd dat we in gesprek met externen weten waar het om draait (disconteringsvoet, marktwaarde etc).
- Aedex heeft ons bewuster gemaakt van onze beleidsmatige keuzes (bijv. de invloed van prestatie-afspraken op marktwaarde en rendement)
- We gebruiken de Aedex marktwaarde omdat we op de (internationale) kapitaalmarkt een financiering willen (gaan) aantrekken
- Transparantie: we gebruiken de Aedex voor informatievoorziening aan onze stakeholders
- Informatie over Aedexrendement mag in ons Strategisch Voorraadbeheer niet ontbreken
- We gebruiken de rekenmethodiek van Aedex ook bij onze eigen investeringen
- Opschoning van onze (basis)administratiesysteem en druk om dat continue te verbeteren
- We hebben veel geleerd van de collegedeelnemers en van de bijeenkomsten van aeDex/IPD
- We gaan efficiënter en effectiever met ons vermogen om
- Anders, namelijk (vul hieronder in):

30	97%
18	58%
16	52%
2	6%
12	39%
17	55%
12	39%
21	68%
15	48%
5	16%
4	13%

## 7.9 Onderzoeksresultaten tussen eerste uurdeelnemers en de rest

### Alleen deelnemers voor ronde 2006

Aantal wooneenheden:  
Aantal medewerkers:

Hoe zou u uw woningcorporatie typeren? Kies een typeering uit het keuzemenu

Is uw werkgebied één gemeente, regionaal of landelijk?

Is uw organisatie centraal op één locatie of decentraal (hoofdkantoor met meerdere vestigingen)?

Wat is de eerste Aedexronde van uw organisatie? (kies 1998 t/m 2007)

Wat is de laatste opleiding die u heeft gedaan?

Maakt uw organisatie gebruik van het inkoop van informatie van de Databank Vastgoedtaxaties van aeDex? (ja/nee)  
Zo ja, welk cijfer geeft u de Databank Vastgoedtaxaties? (10=uitstekend, 1=slecht)

D-Pas  
Neemt uw organisatie de applicatie D-Pas momenteel af? (ja/nee)  
Zo ja, welk rapportcijfer geeft u aan D-Pas? (10=uitstekend, 1=slecht)

Benchmarkrapporten  
Heeft uw organisatie al gebruik gemaakt van de mogelijkheid om met een andere deelnemer een samengesteld rapport te laten maken door aeDex/IPD? (ja/nee)

Maakt uw organisatie gebruik van de jaarlijkse gratis vijf op te vragen Aedexrapporten van vijf concurrenten? (ja/nee)  
Zo ja, heeft uw organisatie deze informatie van concurrenten al gebruikt om intern zaken zelf te verbeteren? (ja/nee)

Vergelijkend Rapport  
Welk rapportcijfer geeft u voor de gebruikersvriendelijkheid van het Vergelijkend Rapport? (10=uitstekend, 1=slecht)  
Staan er volgens u analyses in het Vergelijkend Rapport die voor uw organisatie niet relevant zijn? (ja/nee)

Mist u bepaalde analyses in het Vergelijkend Rapport? (ja/nee)

Worden er binnen uw organisatie de beheerantoren (vestigingen) al onderling vergeleken wat betreft Aedexresultaten? (ja/nee)

Worden er binnen uw organisatie de rayons al onderling vergeleken wat betreft Aedexresultaten? (ja/nee)

Worden er binnen uw organisatie complexen al onderling vergeleken wat betreft Aedexresultaten? (ja/nee)

Transformatie-index  
Wordt er binnen uw organisatie gerapporteerd over de ranking van uw organisatie op de Transformatie-index? (ja/nee)

Is het verbeteren van de ranking benoemd als een van de doelstellingen? (ja / nee / nee, maar we willen het wel)

Training

Heeft uw organisatie al gebruik gemaakt van het cursusaanbod van het door aeDex opgerichte AeDexColleges of het Corporatasecurriculum aan de Amsterdam School of Real Estate? (ja/nee)  
Vindt u dat de aangeboden cursussen en trainingen aansluiten bij de behoeften van uw organisatie? (ja/nee)

### RESULTATEN VAN EERSTE URDEELNEMERS

MIN	MAX	GEM	TOTAAL
13.459	50.000	35.046	280.368
137	643	401	3.206

andere, naam/maatschappij/maatschappelijke/maatschappelijke beheerder/verhuurder

	1	5	1	1
één gemeenteregionaal landelijk 3of4gemeenten				
	0	6	2	

Centraal (1 Decentraal (hoofdkantoor en een of meer vestigingen)

	1	7
1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007		
	5	1
	1	0
	0	0
	1	0
	0	0
	0	0
	0	0

MBO	HBO	WO	Overig
0	2	5	2

ja	nee	aantal onvoldoendes
3	5	
4,0	7,0	5,7
		1

ja	nee	aantal onvoldoendes
5	3	
5,0	7,0	6,0
		1

ja	nee
4	4

ja	nee
6	2

ja	nee	aantal onvoldoendes
5,0	8,0	6,4
		1

ja	nee
2	4

ja	nee
2	4

ja	nee
4	4

ja	nee
2	6

ja	nee
7	1

ja	nee	nee, maar we willen het wel
3	5	
0	6	1

ja	nee
5	3

ja	nee
6	1

### RESULTATEN VAN REST

MIN	MAX	GEM	TOTAAL	11%
1.200	41.088	11.269	259.180	
23	697	162	3.722	

andere, naam/maatschappij/maatschappelijke/maatschappelijke beheerder/verhuurder

	3	11	2	7
één gemeenteregionaal landelijk 3of4gemeenten				
	6	13	2	2

Centraal (1 Decentraal (hoofdkantoor en een of meer vestigingen)

	11	12
1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007		
	1	1
	0	0
	4	1
	6	6
	4	0
	0	0

MBO	HBO	WO	Overig
1	9	12	2

ja	nee	aantal onvoldoendes
7	15	
6,0	8,0	6,6
		-

ja	nee	aantal onvoldoendes
11	11	
6,0	8,0	6,9
		-

ja	nee
10	13

ja	nee
14	9

ja	nee	aantal onvoldoendes
5,0	8,0	6,5
		5

ja	nee
5	14

ja	nee
7	15

ja	nee
6	17

ja	nee
1	22

ja	nee
16	7

ja	nee	nee, maar we willen het wel
14	9	
1	17	5

ja	nee
14	9

ja	nee
16	6

Alleen deelnemers voor ronde 2006		RESULTATEN VAN EERSTE UURDEELNEMERS			RESULTATEN VAN REST		
<b>Samenwerking</b>							
Heeft u al wel een keer samen met andere deelnemende corporaties elkaars resultaten besproken?							
15	Nee	4			13		
	Nee, maar ik zou dit in de nabije toekomst wel willen doen	1			3		
	Ja, en de voornaamste conclusies daarvan waren:	3			7		
	Er bleek een verschil in toepassing van definities tussen ons te zijn waardoor resultaten niet helemaal vergelijkbaar waren	3			3		
	We hebben van elkaar geleerd	2			6		
	Het bood geen nieuwe inzichten	1			0		
	Dit initiatief zou ik graag weer herhalen	3			3		
	Andere conclusie(s), namelijk (vul hieronder in):	0			0		
<b>Wat waren voor uw organisatie redenen om aan aeDex/IPD mee te doen?</b>							
16	De informatie over ons rendement en onze marktwaarde zorgen voor een betere onderbouwing voor de te maken keuzen.	5	n=8		15	n=23	
	Voorsoortering op mogelijk toekomstige situatie (bijv. bedrijfswaardering tegen marktwaarde).	2			7		
	Vergelijkbaarheid van onze prestatie met andere corporaties, maar ook met beleggers door uniforme definiering.	5			15		
	Transparantie: inzicht geven van onze prestaties aan stakeholders zoals rijk, gemeenten en bewoners.	3			11		
	Om efficiënter en effectiever met onze middelen om te gaan.	2			13		
	Meetbaar maken van het resultaat van beslissingen	3			13		
	Andere redenen, namelijk (vul hieronder in):	3			3		
	ja		nee		ja	nee	
	Vindt er (naast de inhousepresentatie van Aedex/IPD) rapportage van de resultaten van uw organisatie t.o.v. de benchmark plaats binnen uw organisatie?	5	3		17	6	
17							
<b>Aan wie wordt er binnen uw organisatie over resultaten mbt de aeDex/IPD gerapporteerd?</b>							
18	Raad van Commissarissen	3	n=8		13	n=23	
	Raad van Bestuur	3			11		
	Management vestigingsniveau	4			11		
	Management complexniveau	2			1		
	Alle medewerkers	0			0		
	Huurdersvereniging(en)	0			0		
	Anders, namelijk (vul hieronder in):	2			3		
<b>Binnen onze organisatie worden er aanbevelingen gedaan over:</b>							
19	direct rendement	6	n=8		12	n=23	
	indirect rendement	3			11		
	maatschappelijk dividend	1			5		
	beleidsaspect nietprimair	0			4		
	kosten	5			11		
	inkomsten	3			6		
	keuze van te verkopen complexe investering in slecht renderende cx	5			11		
	andere, namelijk:	3			4		
	0				4		
	ja		nee	weet niet	ja	nee	weet niet
20	Zo ja, hebben de aanbevelingen al resultaat opgeleverd?	4	3	1	7	9	6
<b>Welke aanbevelingen hebben al resultaat opgeleverd?</b>							
21	direct rendement	3	n=4		4	n=7	
	indirect rendement	1			2		
	maatschappelijk dividend	0			2		
	beleidsaspect nietprimair	0			3		
	kosten	1			3		
	inkomsten	2			2		
	keuze van te verkopen complexe investering in slecht renderende cx	3			4		
	andere, namelijk:	1			1		
	0				0		

Alleen deelnemers voor ronde 2006		RESULTATEN VAN EERSTE UURDEELNEMERS				RESULTATEN VAN REST			
22	Op welke wijze is de aeDex/IPD-benchmark binnen uw organisatie verankerd?	<b>n=8</b>				<b>n=23</b>			
	in de balanced score card	2				4			
	in het INK-model	0				1			
	via targets mbt rendement, kosten of inkomsten is (nog) niet verankerd anders, namelijk (vul hieronder in):	2				3			
23	Geef een rangorde (1,2 of 3, met 1=belangrijkst) van het belang van de volgende rendementen								
	voor uw corporatie	1	2	3		1	2	3	
	maatschappelijk dividend (beleidseffect primair-maatschappelijk)	1	2	5	2,5	5	6	9	2,2
	direct rendement	5	3	0	1,4	12	2	6	1,7
24	indirect rendement (waardegroei)	2	3	3	2,1	7	10	3	1,8
	Waarvoor worden de resultaten/cijfers van de aeDex/IPD binnen uw organisatie gebruikt?	<b>n=8</b>				<b>n=23</b>			
25	Onze organisatie gebruikt de resultaten/cijfers/methode van aeDex/IPD: bij de selectie van complexen waarin geïnvesteerd gaat worden (bv. renovaties, sloop of aankoop)	2				5			
	bij de selectie van te verkopen complexen	6				14			
	bij het maken van de begroting; die moet zo zijn dat target mbt Aedexcijfer gehaald wordt	1				1			
	voor kosten/efficiency/vergelijking	4				8			
	als vergelijkingsmaatstaf om te zien hoe onze organisatie het doet ten opzichte van het gemiddelde	4				9			
	bij de kwantificering van onze maatschappelijke doelstellingen	0				4			
	voor het vullen van onze 'instrumenten' mbt strategisch voorraadbeleid (of ALM) met rendementsinformatie	4				13			
	bij het aantrekken van kapitaal	0				1			
	bij het bepalen van de prijs waartegen wij onze complexen verkopen of ruilen	4				8			
	momenteel gebruiken wij onze aeDex/IPD-resultaten nog niet	1				5			
	andere toepassingen, namelijk (vul hieronder in):	1				4			
		ja	nee			ja	nee		
	26	Wordt binnen uw organisatie de aeDexcijfers gebruikt bij de selectie van de te verkopen complexen?	6	2			14	9	
27	Zo ja, welke aeDexcijfers gebruikt u bij de selectie van de te verkopen complexen?:	<b>n=6</b>				<b>n=14</b>			
	complexen met een laag totaal rendement	4				1			
	complexen met een laag direct rendement	1				6			
	complexen met een laag indirect rendement	1				4			
	complexen met een lage leegwaarderatio (marktwaarde/leegwaarde)	3				4			
28	complexen met een relatief hoge uitpondwaarde en een relatief lage doorexploteerwaarde andere, namelijk (vul hieronder in):	4				8			
		1				4			
28	Gebruik van de marktwaarde	ja	nee			ja	nee		
	Wordt binnen uw organisatie de marktwaarde van aeDex/IPD gebruikt?	5	3			19	4		

Alleen deelnemers voor ronde 2006		RESULTATEN VAN EERSTE UURDEELNEMERS		RESULTATEN VAN REST		
29	Zo ja, hoe wordt deze dan gebruikt? voor ALM-doelinden we nemen de marktwaarde op in ons jaarverslag voor de bepaling van het verschil tussen de marktwaarde en bedrijfswaarde, wat iets zegt over onze financiële buffer op de bepaling van de te verspreiden complexen (bijv. leegwaarderatio, verhouding uitpondwaarde/doorexploteerwaarde) die rekenen we bij onze investeringsbeslissingen uit om deze naast de bedrijfswaarde (en/of boekwaarde) te kunnen houden wij hebben naast het door Aedex voorgeschreven Aedexmodel, zelf ook een model gemaakt die de marktwaarde uitrekent voor de bepaling van het verschil tussen de marktwaarde en bedrijfswaarde, om 'een indicatie' te krijgen van ons maatschappelijk offer Anders, namelijk (vul hieronder in):  Het stellen van targets (rendementsdoelstellingen) Zijn er binnen uw organisatie taakstellingen opgesteld (targets) mbt Aedexcijfers?	n=5 2 3 3 2 1 1 2 2 ja nee 1	7	n=19 4 7 12 9 8 4 6 1 ja nee 4	19	
30	31	Ja, er zijn targets opgesteld met betrekking tot: totaal rendement indirect rendement direct rendement beleids effect primair-maatschappelijk (maatschappelijk dividend?) beleids effect niet primair-maatschappelijk (huur/inkomsten kosten (bv onderhoud, beheer of overheid) exploitatiekosten als percentage van (huur/inkomsten (kosten efficiency) Anders, namelijk (vul hieronder in):  Is er iemand die verantwoordelijk gemaakt is voor het halen van dat target?	n=1 0 0 1 0 0 0 1 0 ja nee 0	1	n=4 1 3 3 2 1 1 2 2 1 ja nee 3	1
32	Ja, voor het halen van dat target is (zijn) verantwoordelijk: (Lid) Raad van Bestuur Portefeuillemanager Rayonmanager Veiligingsmanager Manager mbt onderhoud Andere(n), namelijk (vul hieronder in):	nv/t nv/t nv/t nv/t nv/t nv/t nv/t		n=3 1 1 0 0 0 3		
34	Is er al een target gehaald?	ja nee 1 0		ja nee 3 1		
35	Ja, de volgende target(e) is (zijn) al gehaald: direct rendement indirect rendement totaal rendement beleids effect niet primair-maatschappelijk beleids effect primair-maatschappelijk (maatschappelijk dividend?) (huur/inkomsten exploitatiekosten (bv onderhoud) exploitatiekosten als percentage van (huur/inkomsten (kosten efficiency) Anders, namelijk (vul hieronder in):	n=1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0		n=3 3 1 1 1 0 0 0 1 1		
36	Wat voor soort target is er gesteld? het verslaan van de index het bereiken van een positie in een bepaald een target op basis van onze prestatie in verleden plus (of min) x-procent ander target, namelijk (vul hieronder in):  De beoordeling of onze rendementsprestatie goed of slecht is, gebeurt op basis van vergelijking met:	n=1 1 0 0 0 0		n=4 2 2 0 0 0		
37	de landelijke index van aeDex/IPD de regionale index (indices) van aeDex/IPD benchmark op maat (met eigen gebied), op verzoek laten maken door aeDex/IPD dit doet onze organisatie nog niet Anders, namelijk (vul hieronder in):	n=8 2 6 2 2 2		n=23 8 14 2 5 2		

**Alleen deelnemers voor ronde 2006**

**RESULTATEN VAN EERSTE UURDEELNEMERS**

**RESULTATEN VAN REST**

38 Wat zijn volgens u manieren om de aeDex/IPD binnen uw organisatie (nog) meer te gebruiken?  
 De kwaliteit en vergelijkbaarheid van de input en dus output van alle deelnemers verhogen, zodat bruikbaarheid van de benchmark (nog) beter wordt  
 Het verantwoordelijk maken van personen (RvB, management etc) voor het halen van (onderdelen) van het rendement  
 Meer investeren in training en opleiding  
 Een andere complexindeling die beter aansluit bij de praktijk  
 Anders, namelijk (vul hieronder in):

n=8  
 4  
 6  
 4  
 3  
 5

n=23  
 10  
 17  
 6  
 5  
 4

3 Inventarisatie eventuele knelpunten bij de toepassing  
 Onze organisatie zou graag (meer) training en uitleg hebben over hoe de Aedexresultaten optimaal te gebruiken

1	2	3	4	5
0	1	5	2	0
0	1	0	5	2
1	1	3	3	0

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	13%	63%	25%	0%
0%	13%	0%	63%	25%
13%	13%	38%	38%	0%

1	2	3	4	5
0	2	6	11	4
0	6	1	16	0
0	6	9	8	0

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	9%	26%	48%	17%
0%	26%	4%	70%	0%
0%	26%	39%	35%	0%

40 Er wordt nog niet op de aeDex/IPD gestuurd omdat het systeem (bij. rekenmodel, definities of parameters) binnen onze organisatie nog niet voldoende bekend of geaccepteerd is  
 Ik vind dat aeDex en IPD al voldoende doen om de begrijpelijkheid van de uitkomsten elk jaar (verder) te verbeteren

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	0	2	5	1
1	1	2	3	1
0	1	3	3	1

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	0%	25%	63%	13%
13%	13%	25%	38%	13%
0%	13%	38%	38%	13%

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	3	6	13	1
1	2	6	14	0
3	4	7	8	1

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	13%	26%	57%	4%
4%	9%	26%	61%	0%
13%	17%	30%	35%	4%

41 *Het beleidsaffect*  
 De huidige meting van het maatschappelijk dividend ("beleidsaffect primair maatschappelijke complexen") is ons inziens nog niet uitontwikkeld omdat een belangrijk deel ("bewust onrendabele investeringen") nu nog niet in deze meting worden meegenomen

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	3	1	4	0
0	6	1	1	0

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	38%	13%	50%	0%
0%	75%	13%	13%	0%

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	4	5	14	0
1	8	8	6	0

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	17%	22%	61%	0%
4%	35%	35%	26%	0%

42 De afweging tussen hoe laag het financieel (direct/indirect) rendement mag zijn bij een bepaald maatschappelijk nut maakt de beleggersrol voor corporaties complex

2
6
3
3
4
4
1

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	25%	0%	50%	25%
38%	25%	0%	25%	13%

7
16
14
12
6
9
1

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	22%	9%	57%	13%
9%	43%	30%	17%	0%

43 De meting van het beleidsaffect is kwantitatief en daarom is het goed deze te koppelen aan een kwalitatieve maatschappelijke meting (bijv. KWH, Raeflex etc)

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	2	0	4	2
3	2	0	2	1

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	25%	0%	50%	25%
38%	25%	0%	25%	13%

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	5	2	13	3
2	10	7	4	0

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	22%	9%	57%	13%
9%	43%	30%	17%	0%

44 *Het uniform toepassen van definities en de kwaliteit van de input en output*  
 De huidige kwaliteit van de aeDex/IPD-index (de gemiddelde aeDexcijfers) vind ik voldoende om er na vergelijking consequenties aan te gaan verbinden voor onze eigen organisatie

46 De huidige kwaliteit van onze eigen input vind ik nog niet voldoende om er als corporatie op te gaan sturen

47 Blijkt uit uw contacten met andere deelnemende corporaties dat soms definities verschillend worden toegepast?

48 Nee  
 Ja. Geconstateerde verschillen daarbij waren:

verschil tussen deelnemers in toewijzing kosten als beheerkosten of als overheadkosten

verschil tussen deelnemers in toewijzing kosten als onderhoudskosten of als investering  
 verschil tussen deelnemers in de taxatie van de opslag op de disconteringsvoet voor een vergelijkbaar woningcomplex op dezelfde locatie

verschil tussen deelnemers in toewijzing kosten als leefbaarheid of als onderhoud/beheer  
 ander verschil, namelijk (vul hieronder in):

**Organisatorische redenen**

49 Een succesvolle implementatie van de aeDex/IPD-benchmark binnen onze organisatie begint bij de Raad van Bestuur (top down)

50 Een succesvolle implementatie van de aeDex/IPD-benchmark binnen onze organisatie begint bij de medewerkers (bottom up)

**Alleen deelnemers voor ronde 2006**

De externe bruikbaarheid van de resultaten  
Het feit dat de toezichthouders van de  
corporatiesector (VROM en CFV) en het  
waarborgfonds WSW nog niet afrekenen c.q.  
beoordelen op basis van de marktwaarde, is  
een reden waarom de implementatie van  
aeDex/IPD binnen de bedrijfsvoering van  
woningcorporati  
51 Aanvullend op de aeDex/IPD-rendementen die  
terugkijken, heeft elke deelnemers cijfers nodig  
52 die vooruitkijken (bijv. de IRR)

**RESULTATEN VAN EERSTE UURDEELNEMERS**

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	3	2	2	1
0	0	0	4	4

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	38%	25%	25%	13%
0%	0%	0%	50%	50%

**RESULTATEN VAN REST**

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	2	3	15	3
0	1	5	14	3

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	9%	13%	65%	13%
0%	4%	22%	61%	13%

Dat Aedex/IPD binnen onze organisatie nog niet  
optimaal gebruikt wordt of geïmplementeerd is,  
komt doordat ...

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
1	6	0	1	0
1	4	1	2	0
1	2	2	2	1
0	1	1	4	1

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
13%	75%	0%	13%	0%
13%	50%	13%	25%	0%
13%	25%	25%	25%	13%
0%	13%	13%	50%	13%

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
2	11	5	5	0
2	12	5	2	2
0	5	3	12	3
1	4	5	11	2

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
9%	48%	22%	22%	0%
9%	52%	22%	9%	9%
0%	22%	13%	52%	13%
4%	17%	22%	48%	9%

... wij nog te kort meeden om daadwerkelijk al  
de informatie te gaan gebruiken om te sturen  
53 ... onze huidige complexindeling voor de Aedex  
is nog niet goed (praktisch) genoeg om er op  
54 complexniveau op te sturen  
... er binnen onze organisatie nog te weinig  
55 knowhow/ervaring is hoe de aeDex/IPD te  
implementeren.

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
1	4	2	1	0
0	6	0	1	1
1	1	3	3	0
1	5	0	1	0

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
13%	50%	25%	13%	0%
0%	75%	0%	13%	13%
13%	13%	38%	38%	0%
13%	63%	0%	13%	0%

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
2	11	7	3	0
3	10	7	3	0
0	2	6	11	4
2	12	6	2	1

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
9%	48%	30%	13%	0%
13%	43%	30%	13%	0%
0%	9%	26%	48%	17%
9%	52%	26%	9%	4%

... de druk zoals die er bij de rendement-eisende  
aandeelhouders van ROZ/IPD-deelnemers wel  
56 is, er in de corporatiesector niet is.

... er onduidelijkheid is wie de eigenaar is van  
het vermogen van corporaties (want: van wie is  
57 de stichting waaronder al het vastgoed valt?)  
... de marktwaarde slechts een geschatte taxatie  
is en niet per se de waarheid (de te realiseren  
58 prijs)  
... er binnen onze organisatie nog niemand  
59 verantwoordelijk is gemaakt voor het  
rendement.  
... de marktwaarde (waarop vervolgens de  
aeDex-rendementen zijn gebaseerd) veel hoger  
ligt dan 'de marktwaarde op grond van ons  
60 eigen beleid', en in onze praktijk dus nooit een  
doorslaggevend cijfer kan zijn.  
... andere redenen een rol spelen, namelijk (vgl  
61 hieronder in):

MIN	MAX	GEM	aantal onvoldoendes
4,0	9,0	6,6	2
4,0	8,0	6,4	1
4,0	8,0	6,0	3

MIN	MAX	GEM	aantal onvoldoendes
1,0	8,0	6,3	6
4,0	8,0	6,5	1
4,0	9,0	6,6	4

**4 OVERIGE VRAGEN**

Welk rapportcijfer geeft u de klantvriendelijkheid  
63 van aeDex/IPD (10=uitstekend, 1=slecht)  
Welk rapportcijfer geeft u de kwaliteitscontrole  
en -bewaking van aeDex/IPD (10=uitstekend,  
64 1=slecht)  
Welk rapportcijfer geeft u aan de kwaliteit (de  
bruikbaarheid) van de aeDex/IPD-benchmark?  
65 (10=uitstekend, 1=slecht)

1			
7			
	6		
	3		

11			
12			
	8		
	7		

**Herrekenen**  
Heeft uw organisatie al eens herrekend mbt  
66 aeDexronden?  
Nee  
Ja, namelijk (beiden aanvinken er't mogelijk):  
op eigen initiatief (en daarbij afgestemd met  
aeDex)  
op verzoek van aeDex

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
1	5	0	2	0
0	3	1	3	1
0	1	0	3	4

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
13%	63%	0%	25%	0%
0%	38%	13%	38%	13%
0%	13%	0%	38%	50%

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
3	15	4	0	1
2	8	5	6	2
0	4	1	11	7

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
13%	65%	17%	0%	4%
9%	35%	22%	26%	9%
0%	17%	4%	48%	30%

**Jaarindex (zoals nu) of kwartaalindex? Wat  
vindt u van de volgende stellingen?**  
Het is noodzakelijk dat de aeDex/IPD-index, net  
zoals de ROZ/IPD, naar een kwartaal-index  
67 gaat.  
Ik ben er voor om, net zoals bij de ROZ/IPD, het  
proces zo in te richten dat de resultaten er al in  
68 maart zijn in i.p.v. in juni  
Ik vind de ver-viervoudiging van tijd en geld die  
een kwartaalindex kost (nog) niet opwegen  
69 tegen het voordeel dat je eerder en vaker de  
rendementsgegevens hebt

**Alleen deelnemers voor ronde 2006**

**Enkele inputvragen**

70 Hoe wordt bij uw organisatie de leegwaarde bepaald?  
 door modelmatige taxatie van bureaus zoals ABF of CRTAX  
 door taxatie door taxateurs  
 zelf, via WOZ-waarde en/of Funda en/of NVM-site  
 deels extern, deels zelf  
 anders namelijk (vul hieronder in):  
 zowel taxateur als modelmatig taxateur

**RESULTATEN VAN EERSTE URDEELNEMERS**

n=8

3
1
0
3
0
1

71 Hoe wordt de markthuur bepaald?  
 via de maximaal-redeelijke huur als percentage van de leegwaarde of WOZ die laten wij 100% extern taxeren  
 deels extern, deels zelf  
 anders namelijk (vul hieronder in):

n=8

5
2
1
4
0

Hoe zijn uw complexen voor het beleidsaffect primair-maatschappelijk gelabeld?

Alle complexen zijn o.b.v. intern verankerd beleid op complexniveau gelabeld  
 Alle complexen zijn o.b.v. prestatieafpraak met stakeholders op complexniveau gelabeld

Het merendeel op basis van prestatieafpraak op complexniveau, rest obv verankerd beleid  
 Het merendeel op basis van intern verankerd beleid, rest obv prestatieafspraken  
 Wij hebben zelf gelabeld, bijv. op basis van de liberalisatie-huurgrens  
 Anders, namelijk (vul hieronder in):

n=8

2
1
0
1
5
1

**Kosten/baten-analyse van deelname aan aeDex/IPD-benchmark. Wat vindt u van de volgende stellingen?**

Ik vind de totale kosten (zowel intern als extern) van deelname aan de AeDex/IPD voor onze organisatie:

73 Ik vind dat onze organisatie de (resultaten van de) aeDex/IPD al voldoende toepast in onze dagelijkse praktijk  
 74 Het aanleveren van de AeDexgegevens kost te veel (zowel tijd als geld) in vergelijking tot wat we er mee doen

75 Binnen onze organisatie is er nog twijfel wat nu de meerwaarde is van aeDex/IPD voor onze corporatie

76 Niet langer meedoen aan de aeDex/IPD, zelf onze marktwaarde en rendementen berekenen en onszelf daarna vergelijken met de vergelijkingsgetallen van aeDex/IPD is een realistische optie.

77 Onze organisatie gebruikt de AeDex/IPD-benchmark meer dan andere benchmarks die er in onze sector zijn (Aedes Bedrijfstak, 78 Woonbench, CFV etc)

Wat heeft deelname aan aeDex/IPD al concreet voor uw organisatie opgeleverd?

79 Inzicht in rendement en marktwaarde, zowel van ons vastgoed (absoluut) als ten opzichte van anderen (relatief)  
 Deelname aan de AeDex heeft er nu al voor gezorgd dat we in gesprek met externen weten waar het om draait (discounteringsvoet, marktwaarde etc)

AeDex heeft ons bewuster gemaakt van onze beleidsmatige keuzes (bijv. de invloed van prestatie-afspraken op marktwaarde en rendement)

We gebruiken de AeDex marktwaarde omdat we op de internationale kapitaalmarkt een financiering willen (gaan) aantrekken

Transparantie: we gebruiken de AeDex voor informatievoorziening aan onze stakeholders  
 Informatie over AeDexrendement mag in ons Strategisch Voornafbeheer niet ontbreken  
 We gebruiken de rekenmethodiek van AeDex ook bij onze eigen investeringen

Opschoning van onze (basis)administratiesteam en druk om dat continue te verbeteren  
 We hebben veel geleerd van de college-deelnemers en van de bijeenkomsten van aeDex/IPD

We gaan efficiënter en effectiever met ons vermogen om

n=8

8
6
2
1
4
3
4
6
4
1

**RESULTATEN VAN REST**

n=23

1
7
0
11
1
3

n=23

10
5
4
4
4

n=23

7
3
0
1
14
1

te hoog	hoog	neutraal	laag	te laag
zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
2	6	0	0	0
1	4	1	2	0
0	0	1	4	3
1	0	2	3	2
1	3	1	3	0
0	3	2	2	1

te hoog	hoog	neutraal	laag	te laag
zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
25%	75%	0%	0%	0%
13%	50%	13%	25%	0%
0%	0%	13%	50%	38%
13%	0%	25%	38%	25%
13%	38%	13%	38%	0%
0%	38%	25%	25%	13%

te hoog	hoog	neutraal	laag	te laag
zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
2	10	1	1	0
8	13	1	0	1
1	3	4	11	4
1	5	7	9	1
2	12	7	1	1
0	6	7	7	3

te hoog	hoog	neutraal	laag	te laag
zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
9%	83%	4%	4%	0%
35%	57%	4%	0%	4%
4%	13%	17%	48%	17%
4%	22%	30%	30%	4%
9%	52%	30%	4%	4%
0%	26%	30%	30%	13%

n=23

22
12
14
1
8
14
8
15
11
4



## 7.10 Onderzoeksresultaten tussen kleinere en grotere deelnemers

### Alleen deelnemers voor ronde 2006

Aantal wooneenheden:  
Aantal medewerkers:

Hoe zou u uw woningcorporatie typeren? Kies een typering uit het keuzemenu

Is uw werkgebied één gemeente, regionaal of landelijk?

Is uw organisatie centraal op één locatie of decentraal (hoofdkantoor met meerdere vestigingen)?

Wat is de eerste Aedexronde van uw organisatie? (kies 1998 t/m 2007)

Wat is de laatste opleiding die u heeft gedaan?

Maakt uw organisatie gebruik van het inkopen van informatie van de Databank Vastgoedtaxaties van aeDex? (ja/nee)

Zo ja, welk cijfer geeft u de Databank Vastgoedtaxaties? (10=uitstekend, 1=slecht)

#### D-Pas

Neemt uw organisatie de applicatie D-Pas momenteel af? (ja/nee)  
Zo ja, welk rapportcijfer geeft u aan D-Pas? (10=uitstekend, 1=slecht)

**Benchmarkrapporten**  
Heeft uw organisatie al gebruik gemaakt van de mogelijkheid om met een andere deelnemer een samengesteld rapport te laten maken door aeDex/IPD? (ja/nee)

Maakt uw organisatie gebruik van de jaarlijks gratis vijf op te vragen Aedexrapporten van vijf concurrenten? (ja/nee)  
Zo ja, heeft uw organisatie deze informatie van concurrenten al gebruikt om intern zaken zelf te verbeteren? (ja/nee)

#### Vergelijkend Rapport

Welk rapportcijfer geeft u voor de gebruikersvriendelijkheid van het Vergelijkend Rapport? (10=uitstekend, 1=slecht)  
Staan er volgens u analyses in het Vergelijkend Rapport die voor uw organisatie niet relevant zijn? (ja/nee)

Mit u bepaalde analyses in het Vergelijkend Rapport? (ja/nee)

Worden er binnen uw organisatie de beheerkantoren (vestigingen) al onderling vergeleken wat betreft Aedexresultaten? (ja/nee)

Worden er binnen uw organisatie de rayons al onderling vergeleken wat betreft Aedexresultaten? (ja/nee)

Worden er binnen uw organisatie complexen al onderling vergeleken wat betreft Aedexresultaten? (ja/nee)

10 Aedexresultaten? (ja/nee)

### Deelnemers met minder dan 10.000 woningen

MIN MAX GEM TOTAAL

1.200 8.729 5.458 70.957

23 126 71 928

anders, namelijk maatschappelijke maatschappelijke maatschappelijke beheerder/verhuurder

2 4 1 6

één gemeent regionaal landelijk 3of4gemeenten

4 7 1 1

Centraal (1 Decentraal (hoofdkantoor en een of meer vestigingen)

1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007

0 0 0 1 1 4 4 3 0 0

MBO	HBO	WO	Overig
1	4	7	1

ja	nee	gemiddeld	aantal onvoldoendes
3	10		
6,0	7,0	6,7	-

ja	nee	gemiddeld	aantal onvoldoendes
6	7		
7,0	8,0	7,3	-

ja	nee
4	9
ja	nee
6	7
1	5

ja	nee	gemiddeld	aantal onvoldoendes
5,0	8,0	6,8	2
2	8		

ja	nee
4	8

ja	nee
1	12
0	13
7	6

### Deelnemers met meer dan 20.000 woningen

MIN MAX GEM TOTAAL

22.985 59.000 37.189 334.696

256 697 462 4.160

anders, namelijk maatschappelijke maatschappelijke maatschappelijke beheerder/verhuurder

1 6 1 1

één gemeent regionaal landelijk 3of4gemeenten

0 7 2

Centraal (1 of Decentraal (hoofdkantoor en een of meer vestigingen)

1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007

4 1 1 2 0 1 0 0 0 0

MBO	HBO	WO	Overig
0	3	6	0

ja	nee	gemiddeld	aantal onvoldoendes
3	6		
4,0	7,0	5,7	1

ja	nee	gemiddeld	aantal onvoldoendes
5	4		
5,0	6,0	5,8	1

ja	nee
6	3
ja	nee
6	3
1	5

ja	nee	gemiddeld	aantal onvoldoendes
5,0	7,0	6,3	1
2	5		

ja	nee
4	3

ja	nee
6	3
2	7
8	1

Alleen deelnemers voor ronde 2006 Transformatie-index		Deelnemers met minder dan 10.000 woningen			Deelnemers met meer dan 20.000 woningen		
		ja	nee	nee, maar we willen het wel	ja	nee	nee, maar we willen het wel
	Wordt er binnen uw organisatie gerapporteerd over de ranking van uw organisatie op de Transformatie-index? (ja/nee)	8	5		4	5	
11	Is het verbeteren van de ranking benoemd als een van de doelstellingen? (ja / nee / nee, maar we willen het wel)	1	9	3	0	7	2
	<b>Training</b>	ja	nee		ja	nee	
	Heeft uw organisatie al gebruik gemaakt van het cursusaanbod van het door aeDex opgerichte AeDevColleges of het Corporatecurriculum aan de Amsterdam School of Real Estate? (ja/nee)	8	5		6	3	
13	Vindt u dat de aangeboden cursussen en trainingen aansluiten bij de behoefte van uw organisatie? (ja/nee)	10	2		7	1	
	<b>Samenwerking</b>						
	Heeft u al wel een keer samen met andere deelnemende corporaties elkaar resultaten besproken?	7			4		
15	Nee, maar ik zou dit in de nabije toekomst wel willen doen	0			1		
	Ja, en de voornaamste conclusie daarvan waren:	5			4		
	Er bleek een verschil in toepassing van definities tussen ons te zijn waardoor resultaten niet helemaal vergelijkbaar waren	3				2	
	We hebben van elkaar geleerd	5				2	
	Het bood geen nieuwe inzichten	0				0	
	Dit initiatief zou ik graag weer herhalen	3				2	
	Andere conclusie(s), namelijk (vul hieronder in):	0				0	
	<b>Wat waren voor uw organisatie redenen om aan aeDex/IPD mee te doen?</b>	n=13			n=9		
16	De informatie over ons rendement en onze marktwaarde zorgen voor een betere onderbouwing voor de te maken keuzen.	8			6		
	Voorsortering op mogelijk toekomstige situatie (bijv. bedrijfswaardering tegen marktwaarde). Vergelijkbaarheid van onze prestatie met andere corporaties, maar ook met beleggers door uniforme definering.	4			2		
	Transparantie: inzicht geven van onze prestaties aan stakeholders zoals rijk, gemeenten en bewoners.	7			7		
	Om efficiënter en effectiever met onze middelen om te gaan.	8			4		
	Meesbaar maken van het resultaat van beslissingen	8			2		
	Ander redenen, namelijk (vul hieronder in):	7			4		
		2			3		
	Vindt er (naast de inhousepresentatie van AeDex/IPD) rapportage van de resultaten van uw organisatie t.o.v. de benchmark plaats binnen uw organisatie?	ja	nee	niet ingevuld	ja	nee	niet ingevuld
17		11	2		7	2	
	<b>Aan wie wordt er binnen uw organisatie over resultaten mbt de aeDex/IPD gerapporteerd?</b>	n=11			n=7		
18	Raad van Commissarissen	9			4		
	Raad van Bestuur	6			5		
	Management veiligheidsniveau	6			6		
	Management complexniveau	1			2		
	Alle medewerkers	0			0		
	Huurdersvereniging(en)	0			0		
	Anders, namelijk (vul hieronder in):	3			2		
	<b>Binnen onze organisatie worden er aanbevelingen gedaan over:</b>	n=13			n=9		
19	direct rendement	8			5		
	indirect rendement	7			3		
	maatschappelijk dividend	3			1		
	beleidsaspect nietprimair	3			0		
	kosten	4			5		
	inkomsten	4			3		
	keuze van te verkopen complexe	6			5		
	investering in slecht renderende cx	0			3		
	anders, namelijk:	3			0		

Alleen deelnemers voor ronde 2006		Deelnemers met minder dan 10.000 woningen				Deelnemers met meer dan 20.000 woningen			
		ja	nee	weet niet		ja	nee	weet niet	
20	Zo ja, hebben de aanbevelingen al resultaat opgeleverd?	3	7	2		3	4	2	
21	Welke aanbevelingen hebben al resultaat opgeleverd?	n=3				n=3			
	direct rendement	2				2			
	indirect rendement	1				1			
	maatschappelijk dividend	1				0			
	beleidsaspect nietprimair	2				0			
	kosten	1				1			
	inkomsten	0				1			
	keuze van te verkopen complexe	3				2			
	investering in slecht renderende ox	0				0			
	anders, namelijk:	0				0			
22	Op welke wijze is de aeDex/IPD-benchmark binnen uw organisatie verankerd?	n=13				n=9			
	in de balanced score card	2				2			
	in het INK-model	1				0			
	via targets mbt rendement, kosten of inkomsten	3				2			
	is (nog) niet verankerd	7				4			
	anders, namelijk (vul hieronder in):	3				2			
23	Geef een rangorde (1,2 of 3, met 1=belangrijks) van het belang van de volgende rendementen voor uw organisatie								
	maatschappelijk dividend (beleidsaspect primair-maatschappelijk)	1	2	3		1	2	3	
	direct rendement	4	2	4	2,0	1	3	5	2,4
	indirect rendement (waardegroei)	5	2	3	1,8	6	3	0	1,3
		4	4	2	1,8	3	3	3	2,0
24	Waarvoor worden de resultaten/cijfers van de aeDex/IPD binnen uw organisatie gebruikt?	n=13				n=9			
	Onze organisatie gebruikt de resultaten/cijfers/methodiek van aeDex/IPD: bij de selectie van complexen waarin geïnvesteerd gaat worden (bv. renovaties, sloep of aankoop)	2				2			
	bij de selectie van te verkopen complexen	7				6			
	bij het maken van de begroting; die moet zo zijn dat target mbt Aedexcijfer gehaald wordt.	1				1			
	voor kosten/efficiency/vergelijking als vergelijkingsmaatstaf om te zien hoe onze organisatie het doet ten opzichte van het gemiddelde	4				4			
	bij de kwantificering van onze maatschappelijke doelstellingen	4				6			
	voor het vullen van onze 'instrumenten' mbt strategisch voorraadbeleid (of ALM) met rendementinformatie	2				0			
	bij het aantrekken van kapitaal	7				4			
	bij het bepalen van de prijs waartegen wij onze complexen verkopen of ruilen	1				0			
	momenteel gebruiken wij onze aeDex/IPD-resultaten nog niet	4				5			
	andere toepassingen, namelijk (vul hieronder in):	4				1			
		2				3			
	ja		nee			ja	nee		
26	Wordt binnen uw organisatie de aeDexcijfers gebruikt bij de selectie van de te verkopen complexen?	7	6			6	3		
27	Zo ja, welke aeDexcijfers gebruikt u bij de selectie van de te verkopen complexen?:	n=7				n=6			
	complexen met een laag totaal rendement	1				3			
	complexen met een laag direct rendement	3				0			
	complexen met een laag indirect rendement	1				0			
	complexen met een lage leegwaarde ratio (marktwaarde/leegwaarde)	2				3			
	complexen met een relatief hoge uitpondwaarde en een relatief lage doorexplootierwaarde	2				5			
	andere, namelijk (vul hieronder in):	1				1			
	ja		nee			ja	nee		
28	Gebruik van de marktwaarde Wordt binnen uw organisatie de marktwaarde van aeDex/IPD gebruikt?	9	4			7	2		

**Aleen deelnemers voor ronde 2006**

Wat zijn volgens u manieren om de aeDex/IPD binnen uw organisatie (nog) meer te gebruiken?  
 38 De kwaliteit en vergelijkbaarheid van de input en dus output van alle deelnemers verhogen, zodat bruikbaarheid van de benchmark (nog) beter wordt  
 Het verantwoordelijk maken van personen (RvB, management etc.) voor het halen van (onderdelen) van het rendement  
 Meer investeren in training en opleiding  
 Een andere complexindeling die beter aansluit bij de praktijk  
 Anders, namelijk (vul hieronder in):

**Deelnemers met minder dan 10.000 woningen**

n=13

4	9	2	2	3
---	---	---	---	---

**Deelnemers met meer dan 20.000 woningen**

n=9

6	7	4	3	5
---	---	---	---	---

**3 Inventarisatie eventuele knelpunten bij de toepassing van**

Onze organisatie zou graag (meer) training en uitleg hebben over hoe de Aedexresultaten optimaal te gebruiken  
 40 Er wordt nog niet op de aeDex/IPD gestuurd omdat het systeem (bijv. rekenmodel, definities of parameters) binnen onze organisatie nog niet voldoende bekend of geaccepteerd is  
 41 Ik vind dat aeDex en IPD al voldoende doen om de begrijpelijkheid van de uitkomsten elk jaar (verder) te verbeteren

	1 zeer oneens	2 oneens	3 neutraal	4 eens	5 zeer eens
0	1	3	6	3	
0	6	1	6	0	
0	3	5	5	0	

**Het beleids effect**

De huidige meting van het maatschappelijk dividend ("beleids effect primair maatschappelijke complexen") is ons inziens nog niet uitontwikkeld omdat een belangrijk deel (bewust onrendabele investeringen) nu nog niet in deze meting worden meegenomen  
 43 De afweging tussen hoe laag het financieel (direct/indirect) rendement mag zijn bij een bepaald 'maatschappelijk nut' maakt de beleggersrol voor corporaties complex  
 44 De meting van het beleids effect is kwantitatief en daarom is het goed deze te koppelen aan een kwalitatieve maatschappelijke meting (bijv. KWH, Raeflex etc)

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	1	4	7	1	
1	1	4	7	0	
2	3	5	2	1	

**Het uniform toepassen van definities en de kwaliteit van de input en output**

De huidige kwaliteit van de aeDex/IPD-index (de gemiddelde aeDexcijfers) vind ik voldoende om er na vergelijking consequenties aan te gaan verbinden voor onze eigen organisatie  
 46 De huidige kwaliteit van onze eigen input vind ik nog niet voldoende om er als corporatie op te gaan sturen  
 47 Blijkt uit uw contacten met andere deelnemende corporaties dat soms definities verschillend worden toegepast?  
 48 Nee

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	3	3	7	0	
1	5	4	3	0	

Ja, Geconstateerde verschillen daarbij waren:  
 verschil tussen deelnemers in toewijzing kosten als beheerkosten of als overheadkosten  
 verschil tussen deelnemers in toewijzing kosten als onderhoudskosten of als investering  
 verschil tussen deelnemers in de taxatie van de opslag op de disconteringsvoet voor een vergelijkbaar woningcomplex op dezelfde locatie  
 verschil tussen deelnemers in toewijzing kosten als leefbaarheid of als onderhoud/beheer  
 ander verschil, namelijk (vul hieronder in):

5	8	7	5	3	4	1
---	---	---	---	---	---	---

**Organisatorische redenen**

Een succesvolle implementatie van de aeDex/IPD-benchmark binnen onze organisatie begint bij de Raad van Bestuur (top down)

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	2	1	8	2	

	1 zeer oneens	2 oneens	3 neutraal	4 eens	5 zeer eens
0%	8%	23%	46%	23%	
0%	46%	8%	46%	0%	
0%	23%	38%	38%	0%	

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	8%	31%	54%	8%	
8%	8%	31%	54%	0%	
15%	23%	38%	15%	8%	

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	23%	23%	54%	0%	
8%	38%	31%	23%	0%	

2	7	4	5	3	4	1
---	---	---	---	---	---	---

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	15%	8%	62%	15%	
0	2	0	5	2	

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	22%	56%	22%	0%	
0%	11%	0%	67%	22%	
11%	22%	22%	44%	0%	

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	11%	22%	56%	11%	
11%	11%	22%	44%	11%	
0%	0%	33%	56%	11%	

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	33%	0%	67%	0%	
0%	67%	22%	11%	0%	

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	22%	0%	56%	22%	

**Alleen deelnemers voor ronde 2006**

De externe bruikbaarheid van de resultaten Het feit dat de beschouwers van de corporatesector (VROM en CFV) en het waarborgfonds WSW nog niet afrekenen c.q. beoordelen op basis van de marktwaarde, is een reden waarom de implementatie van aeDex/IPD binnen de bedrijfsvoering van woningcorporati

51  
52

Aanvullend op de aeDex/IPD-randeminten die terugkijken, heeft elke deelnemers cijfers nodig die vooruitkijken (bijv. de IRR)

Dat AeDEX/IPD binnen onze organisatie nog niet optimaal gebruikt wordt of geïmplementeerd is, komt doordat ...

53  
54  
55  
56

al de informatie te gaan gebruiken om te sturen

... onze huidige complexindeling voor de AeDEX is nog niet goed (praktisch) genoeg om er op complexniveau op te sturen

... er binnen onze organisatie nog te weinig knowhow/ervaring is hoe de aeDex/IPD te implementeren.

... de druk zoals die er bij de rendement-eisende aandeelhouders van ROZ/IPD-deelnemers wel is, er in de corporatesector niet is.

... er onduidelijkheid is wie de eigenaar is van het vermogen van corporaties (want: van wie is de stichting waaronder al het vastgoed valt?)

... de marktwaarde slechts een geschatte taxatie is en niet per se de waarheid (de te realiseren prijs).

... er binnen onze organisatie nog niemand verantwoordelijk is gemaakt voor het rendement.

... de marktwaarde (waarop vervolgens de aeDex-rendementen zijn gebaseerd) veel hoger ligt dan de marktwaarde op grond van ons eigen beleid, en in onze praktijk dus nooit een doorslaggevend cijfer kan zijn.

... andere redenen een rol spelen, namelijk (vul hieronder in):

57  
58  
59  
60  
61

**Deelnemers met minder dan 10.000 woningen**

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0	2	1	7	3
0	1	5	6	1

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
1	5	3	4	0
2	7	3	1	0
0	3	1	7	2
1	2	4	6	0

2	6	4	1	0
2	5	6	0	0
0	1	3	6	3
0	8	5	0	0

MIN	MAX	GEM	aantal onvoldoendes
5,0	8,0	6,8	2
6,0	8,0	6,8	0
5,0	9,0	6,8	2

n=13

7
6
4
3

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
2	9	2	0	0
2	5	2	3	1
0	4	1	3	5

n=13

0
5

**Deelnemers met meer dan 20.000 woningen**

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	15%	8%	54%	23%	0	3	2	3	1
0%	8%	38%	46%	8%	0	0	0	4	5

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
8%	38%	23%	31%	0%	2	6	0	1	0
15%	54%	23%	8%	0%	1	5	1	2	0
0%	23%	8%	54%	15%	1	3	2	2	1
8%	15%	31%	46%	0%	0	1	1	5	1

15%	46%	31%	8%	0%	1	5	2	1	0
15%	38%	46%	0%	0%	0	6	0	2	1
0%	8%	23%	46%	23%	1	1	4	2	1
0%	62%	38%	0%	0%	1	5	0	1	1

MIN	MAX	GEM	aantal onvoldoendes
4,0	9,0	6,4	3
4,0	8,0	6,0	2
4,0	7,0	6,0	3

n=9

1
8
7
4

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
15%	60%	15%	0%	0%	2	4	1	2	0
15%	38%	15%	23%	8%	0	3	2	3	1
0%	31%	8%	23%	38%	0	1	0	4	4

n=9

3
2

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
0%	33%	22%	33%	11%
0%	0%	0%	44%	56%

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
22%	67%	0%	11%	0%
11%	56%	11%	22%	0%
11%	33%	22%	22%	11%
0%	11%	11%	56%	11%

11%	56%	22%	11%	0%
0%	67%	0%	22%	11%
11%	11%	44%	22%	11%
11%	56%	0%	11%	11%

**4 OVERIGE VRAGEN**

Welk rapportcijfer geeft u de klantvriendelijkheid van aeDex/IPD (10=uitstekend, 1=slecht)

Welk rapportcijfer geeft u de kwaliteitscontrole en -bewaking van aeDex/IPD (10=uitstekend, 1=slecht)

Welk rapportcijfer geeft u aan de kwaliteit (de bruikbaarheid) van de aeDex/IPD benchmark? (10=uitstekend, 1=slecht)

**Herrekenen**

Heeft uw organisatie al eens herrekend mbt aeDexronden?

Nee

Ja, namelijk (beiden aanvinken evt mogelijk): op eigen initiatief (en daarbij afgestemd met aeDex) op verzoek van aeDex

**Jaarindex (zoals nu) of kwartaalindex?**

Het is noodzakelijk dat de aeDex/IPD-index, net zoals de ROZ/IPD, naar een kwartaal-index gaat

Ik ben er voor om, net zoals bij de ROZ/IPD, het proces zo in te richten dat de resultaten er al in maart zijn in i.p.v. in juni

Ik vind de versimpeling van tijd en geld die een kwartaalindex kost (nog) niet opwegen tegen het voordeel dat je eerder en vaker de rendementsgegevens hebt

**Enkele inputvragen**

Hoe wordt bij uw organisatie de leegwaarde bepaakt?

door middelmatige taxatie van bureaus zoals ABF of ORTAX door taxatie door taxateurs

**Aleen deelnemers voor ronde 2006**

71 Hoe wordt de markthuur bepaald?  
 via de maximaal redelijke huur  
 als percentage van de leegwaarde of WOZ  
 die laten wij 100% extern taxeren  
 deels extern, deels zelf  
 anders namelijk (vul hieronder in):

**Deelnemers met minder dan 10.000 woningen**

n=13
7
3
2
2
1

Hoe zijn uw complexen voor het beleidseffect  
 72 primair-maatschappelijk gelabeld?

n=13
4
2
0
1
7
0

Alle complexen zijn o.b.v. intern verankerd  
 beleid op complexniveau gelabeld

Alle complexen zijn o.b.v. prestatieafspraken  
 met stakeholders op complexniveau gelabeld

Het merendeel op basis van prestatieafspraken  
 op complexniveau, rest obv verankerd beleid

Het merendeel op basis van intern verankerd  
 beleid, rest obv prestatieafspraken  
 Wij hebben zelf gelabeld, bijv. op basis van de  
 liberalisatie-huurgrens  
 Anders, namelijk (vul hieronder in):

**Kosten/baten-analyse van deelname aan  
 aeDex/IPD-benchmark. Wat vind u van de  
 volgende spellingen?**

Ik vind de totals kosten (zowel intern als  
 extern) van deelname aan de AeDex/IPD voor

73 onze organisatie:  
 Ik vind dat onze organisatie de (resultaten van  
 de) aeDex/IPD al voldoende toepast in onze

74 dagelijkse praktijk  
 Het aanleveren van de AeDexgegevens kost  
 te veel (zowel tijd als geld) in vergelijking tot

75 wat we er mee doen  
 Binnen onze organisatie is er nog twijfel/wat  
 nu de meerwaarde is van aeDex/IPD voor

76 onze corporatie  
 Niet langer meedoen aan de aeDex/IPD, zelf  
 onze marktwaarde en rendementen

berekenen en onszelf daarna vergelijken met  
 de vergelijkingsgetallen van aeDex/IPD is een

77 realistische optie  
 Onze organisatie gebruikt de AeDex/IPD-  
 benchmark meer dan andere benchmarks die

er in onze sector zijn (Aedes Bedrijfstak,  
 78 Woonbench, CFV etc)

Wat heeft deelname aan aeDex/IPD al

79 concreet voor uw organisatie opgeleverd?  
 Inzicht in rendement en marktwaarde, zowel  
 van ons vastgoed (absoluut) als ten opzichte  
 van anderen (relatief)

Deelname aan de AeDex heeft er nu al voor  
 gezorgd dat we in gesprek met externen  
 weten waar het om draait (disconteringsvoet,  
 marktwaarde etc).

AeDex heeft ons bewuster gemaakt van onze  
 beleidsmatige keuzes (bijv. de invloed van  
 prestatie-afspraken op marktwaarde en  
 rendement)

We gebruiken de AeDex marktwaarde omdat  
 we op de (inter)nationale kapitaalmarkt een  
 financiering willen (gaan) aantrekken

Transparantie: we gebruiken de AeDex voor  
 informatievoorziening aan onze stakeholders

Informatie over AeDexrendement mag in ons  
 Strategisch Voorzitterbeheer niet ontbreken

We gebruiken de rekenmethodiek van AeDex  
 ook bij onze eigen investeringen

Opschoning van onze  
 (basis)administratiesysteem en druk om dat  
 continue te verbeteren

We hebben veel geleerd van de college-  
 deelnemers en van de bijeenkomsten van  
 aeDex/IPD

We gaan efficiënter en effectiever met ons  
 vermogen om

Anders, namelijk (vul hieronder in):

n=13
12
8
8
1
4
8
5
7
6
2
2

**Deelnemers met meer dan 20.000 woningen**

n=9
5
2
1
3
2

n=9
3
1
0
1
5
1

te hoog	hoog	neutraal	laag	te laag	te hoog	hoog	neutraal	laag	te laag
zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
8%	77%	8%	8%	0%	2	7	0	0	0
38%	54%	0%	0%	8%	2	5	0	2	0
8%	15%	23%	46%	8%	0	0	1	5	3
8%	38%	38%	15%	0%	1	0	1	5	2
15%	46%	38%	0%	0%	1	3	1	4	0
0%	31%	15%	38%	15%	0	3	2	2	2

te hoog	hoog	neutraal	laag	te laag
zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
22%	78%	0%	0%	0%
22%	56%	0%	22%	0%
0%	0%	11%	56%	33%
11%	0%	11%	56%	22%
11%	33%	11%	44%	0%
0%	33%	22%	22%	22%

n=9
9
6
2
1
5
4
4
8
5
1
2