

2015

Benchmarking woningcorporaties

Hoe kan BNG Bank benchmarking
toepassen binnen het revisieproces bij
woningcorporaties?



Auteur:	Selma Gök
Studentnummer:	0822954
Modulecode:	FSMAFS0544
Scriptiebegeleider:	R.C.D. den Exter
Bedrijfsbegeleider:	E. Roos
Examinator:	A.L.W.M Stubbe

Scriptie Financial Services Management
juni 2015

Voorwoord

Voor u ligt een afstudeerscriptie welke het resultaat is van het onderzoek naar het toepassen van benchmarking binnen het revisieproces bij woningcorporaties. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van BNG Bank te Den Haag. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen binnen de studie Financial Services Management aan de Hogeschool in Rotterdam.

De afstudeeropdracht is in samenwerking met de afdelingsmanager Peter Bakker en mijn stagebegeleider Erik Roos opgesteld. Tijdens mijn afstudeerperiode bij BNG, heb ik onderzoek gedaan naar de meest gunstige informatievoorziening van de mogelijke dataleveranciers op het gebied van benchmarking en naar de implementatie van dit deelproces. Ik heb mijn afstudeeropdracht met plezier uitgevoerd op de afdeling Financiële Analyse. Hierbij heb ik de benodigde informatie verzameld door middel van het interviewen van verschillende specialisten binnen de sector volkshuisvesting, het doen van deskresearch en het bijwonen van vergaderingen met betrokken partijen. Het onderzoek heeft een goed en implementeerbaar resultaat opgeleverd en ik heb buiten mijn onderzoek veel geleerd over de woningcorporatiesector en de afdeling 'financiële analyse'.

Hierbij wil ik graag mijn stagebegeleiders Erik Roos en Rob den Exter bedanken voor de prettige begeleiding en ondersteuning tijdens mijn afstudeerperiode. Daarnaast gaat mijn dank uit naar alle sectorspecialisten en financieel analisten voor hun medewerking aan mijn afstudeeronderzoek,

Ik wens u veel leesplezier.

Selma Gök

Den Haag, 23 juni 2015

Samenvatting

De samenleving vraagt om steeds meer kwaliteit, efficiency en transparantie van woningcorporaties. De afgelopen jaren is deze vraag nog meer toegenomen door onder andere de 'Vestia-affaire', maar ook door de zelfverrijking van corporatiebestuurders. Om ervoor te zorgen dat alle belanghebbenden op een juiste wijze worden geïnformeerd is het van belang dat corporaties met cijfers hun maatschappelijk doel kunnen verantwoorden.

Afdeling 'financiële analyse' van BNG Bank reviseert jaarlijks de leningen van haar corporatiecliënten. Periodiek wordt het kredietrisico in kaart gebracht en beheerst. Hierbij wordt ook gekeken naar de prestatieontwikkelingen van de corporatie in de afgelopen jaren.

BNG wil het kredietrevisieproces uitbreiden door middel van benchmarking. De wens is om prestaties van (potentiële) klanten te vergelijken met andere woningcorporaties, om meer inzicht te verkrijgen in de efficiency. Op deze manier maakt benchmarking mogelijk dat meer inzicht wordt verkregen in de prestaties van woningcorporaties. Tevens zal benchmarking leiden tot kwaliteitsverbetering binnen het revisieproces. Bij opmerkelijke afwijkingen (20%) zal nader onderzoek gedaan worden naar de achterliggende redenen.

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar aanleiding van de probleemstelling '[Hoe kan BNG Bank benchmarking toepassen binnen het revisieproces bij woningcorporaties?](#)'.

De onderzoeksresultaten zijn tot stand gekomen door het houden van interviews met de sectorspecialisten en financieel analisten. Tevens is er een literatuuronderzoek gedaan.

Door middel van literatuuronderzoek is achterhaald wat benchmarking is, welk doel het heeft en hoe dit proces eruit ziet. Uit de interviews met de financieel analisten is achterhaald welke gegevens belangrijk zijn voor de doelgroep, welke eisen worden gesteld aan de informatievoorziening van de mogelijke dataleveranciers en hoe dit deelproces geïmplementeerd kan worden binnen het revisieproces.

Op basis van dit onderzoek kan het volgende geconcludeerd worden:

Voor BNG zijn door de corporatie beïnvloedbare lasten en één ratio, belangrijke uitgangspunten voor benchmarking. Deze zijn als volgt:

1. totale bedrijfslasten per verhuurbare eenheid;
2. onderhoudslasten per verhuurbare eenheid;
3. personeelslasten per verhuurbare eenheid;
4. rentelasten per verhuurbare eenheid;
5. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortisation (EBITDA) per verhuurbare eenheid.

Er zijn drie dataleveranciers voor informatievoorziening onderzocht: FINAN, AEDES & DELOITTE. Uit het onderzoek is gebleken dat BNG de volgende eisen stelt aan de informatievoorziening van de mogelijke dataleveranciers. Deze dient:

- de gewenste financiële gegevens te bevatten;
- financiële gegevens van zoveel mogelijk woningcorporaties te bevatten;
- een referentiegroepindeling te (kunnen) bevatten:

- de desbetreffende corporatiegegevens af te zetten tegen het gemiddelde van de referentiegroep / landelijk gemiddelde;
- te voldoen aan de kwaliteitsverwachting van de data;
- gebruiksvriendelijk te zijn;
- zo min mogelijk kosten met zich mee te brengen.

Bij elk alternatief is in kaart gebracht of de set van gegevens voorziet/kan voorzien in de benchmarkbehoefte van BNG en of deze voldoet aan de eisen die de bank hieraan stelt.

FINAN - FINAN is de analysetool dat wordt gebruikt binnen BNG en voldoet nauwelijks aan de gewenste benchmarkgegevens & eisen. De tool bevat wel de gewenste gegevens, maar dient aanzienlijk bewerkt te worden om de gewenste resultaten te krijgen.

AEDES – AEDES is de branchevereniging voor woningcorporaties en brengt jaarlijks een benchmarkrapport uit voor bijna iedere woningcorporatie in Nederland. Deze rapportage voldoet grotendeels aan de gewenste benchmarkgegevens & eisen. Alleen de EBITDA per verhuurbare eenheid wordt niet weergegeven.

DELOITTE – DELOITTE is een groot accountantskantoor. Zij kunnen BNG een volledige dataset leveren met uitgebreide financiële gegevens van alle woningcorporaties in Nederland. Met deze set is het mogelijk om te benchmarken, door de gewenste gegevens vanuit een dataset over te zetten naar Qlikview. Deloitte voldoet aan alle gewenste benchmarkgegevens & eisen.

In hoofdstuk 5 leest u meer over de dataleveranciers en de mogelijkheden die zij (kunnen) bieden.

Implementatie – Uit de interviews met de financieel analisten blijkt dat de posten met een hoger kredietrisico meer aandacht dienen te krijgen. Tevens blijkt dat bij een tijdrovend benchmarkproces rekening kan worden gehouden met de hoogte van het obligo. In dit geval dienen alleen de posten met een hogere rating en een hoog obligo gebenchmarkt te worden.

De aanbevelingen die uit dit onderzoek voortvloeien zijn:

1. Aedes als dataleverancier kiezen; Aedes beschikt grotendeels over de gewenste gegevens, is eenvoudig te verkrijgen en kosteloos. Er hoeft niet zelf een referentiegroep bepaald en gemiddeldes berekend te worden. Bovendien wordt dit rapport jaarlijks uitgebracht met cijfers die up to date zijn. De benchmark is in één opslag te zien en de uitkomsten kunnen op een snelle manier in de financiële analyse vermeld worden.
2. Benchmarking als standaard werkwijze hanteren binnen het revisieproces: standaard benchmarken bij elk nieuw voorstel/revisie met een hoger kredietrisico. In dit geval hoeft geen rekening gehouden te worden met de hoogte van het obligo. De Aedesrapportage maakt het mogelijk om alle corporaties met een hoger kredietrisico te benchmarken, omdat het geen tijdrovende handeling is.
3. Accountmanagers op de hoogte stellen bij afwijkende prestaties vanaf 20%: de accountmanagers hebben een belangrijke rol bij de advisering van woningcorporaties. Tijdens gesprekken kunnen zij eventuele positieve / negatieve afwijkingen meenemen. Dit laat ook zien dat BNG veel verder kijkt dan alleen de financiële positie.

Inhoud

Hoofdstuk 1. Inleiding.....	6
1.1 Profielschets	6
1.2 Aanleiding.....	7
1.3 Doelstelling.....	7
1.4 Hoofdvraag.....	8
1.5 Deelvragen.....	8
Hoofdstuk 2. Methodiek	9
Hoofdstuk 3. De woningcorporatiesector	11
3.1 Algemeen doel.....	11
3.2 Corporatiecliënten van BNG.....	11
3.3 Financieringsbehoefte	12
3.4 Informatieplicht	13
3.5 Actualiteiten.....	14
3.6 Toekomstperspectief woningcorporaties	16
3.7 Toekomstperspectief BNG Bank.....	16
Hoofdstuk 4. Benchmarking	18
4.1 Definitie benchmarking.....	18
4.2 Typen benchmarking	19
4.3 Het benchmarkproces.....	20
Hoofdstuk 5. Resultaten	22
Conclusie	36
Discussie	37
Aanbevelingen	38
Literatuurlijst	39
Bijlagen	41
Bijlage 1. Format revisie.....	41
Bijlage 2. Ratingoverzicht	45
Bijlage 3. Overzicht bevoegdhedenregeling.....	46
Bijlage 4. Interviewvragen.....	47
Bijlage 5. Samenvatting interviews.....	49
Bijlage 6. Reflectie/competenties.....	53

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk leest u allereerst over het profiel van BNG Bank. Vervolgens wordt de aanleiding en doelstelling van dit onderzoek beschreven en tot slot komen de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen aan bod.

1.1 Profielschets

BNG Bank is gevestigd in Den Haag en bestaat al 100 jaar. BNG financiert publieke instanties zoals gemeentes, zorginstellingen, onderwijsinstellingen, energienetwerkbedrijven en in het kader van mijn onderzoek een belangrijke sector: de woningcorporaties.

De missie van BNG luidt als volgt: ‘BNG Bank is de bank van en voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang.’ De bank draagt duurzaam bij aan het laag houden van de kosten van maatschappelijke voorzieningen voor de burger’.

BNG heeft een AA+-rating van Moody's en Fitch en een AA+ rating van Standard & Poor's en is één van de meest kredietwaardige banken ter wereld.

Binnen de bank zijn ongeveer 300 mensen werkzaam. Zij verzorgen verschillende financiële diensten zoals:

- Kredietverlening;
- Advies;
- Elektronisch bankieren en
- Vermogensbeheer.

Dit onderzoek is uitgevoerd op de afdeling ‘financiële analyse’, waar twaalf mensen werkzaam zijn. Het doel van de afdeling ‘financiële analyse’ is het bieden van toegevoegde waarde aan BNG door middel van het op professionele wijze analyseren van financiële- en bedrijfseconomische data, kredietrisico's van (toekomstige) kredietrelaties evenals het verstrekken van kwalitatief goede adviezen in het kader van kredietvraagstukken.

De werkzaamheden op de afdeling financiële analyse bestaan uit:

- Vervaardigen krediet- en revisievoorstellen;
- Ondersteunen van de afdeling Public Finance en BNG relaties bij financieringsaanvragen;
- Participeren in projectgroepen waarbij de opdracht gerelateerd is aan diverse kredietvraagstukken.

1.2 Aanleiding

Als kredietverstrekker aan grote instellingen en bedrijven is het voor BNG belangrijk om periodiek het kredietrisico in kaart te brengen en te beheersen. De afdeling financiële analyse beoordeelt jaarlijks of haar corporatie cliënten nog aan de afgesproken kredietvoorwaarden voldoen. Dit wordt kredietrevisie genoemd. Alle Nederlandse banken zijn immers verplicht om deze revisie jaarlijks uit te voeren.

Om de kwaliteit van het analyseproces te verbeteren is er behoefte aan een dataleverancier die alle relevante financiële informatie bevat van woningcorporaties. Deze gegevens zijn nodig om de woningcorporaties te kunnen benchmarken. Op dit moment maakt BNG nog geen gebruik van de mogelijkheden voor benchmarking. Met benchmarking wordt bedoeld: gegevens van een woningcorporatie die van invloed zijn op de efficiency, vergelijken met soortgelijke corporaties of het landelijk sectorgemiddelde. Tevens is dit benchmarkonderzoek één van de aandachtspunten van de afdeling financiële analyse voor het jaar 2015.

BNG wil benchmarking toepassen ter uitbreiding van het revisieproces. Deze scriptie geeft aan welke dataleverancier voor BNG het meest geschikt is. Daarnaast is het momenteel nog onduidelijk hoe de mogelijke alternatieven geïmplementeerd kunnen worden binnen de afdeling financiële analyse.

1.3 Doelstelling

BNG wil met benchmarking een extra dimensie toevoegen aan de financiële analyse van woningcorporaties. Met benchmarking wordt meer inzicht verkregen in de sector en kan beter worden beoordeeld of een woningcorporatie op termijn aan haar rente- & aflossingsverplichting kan voldoen. Met het vergelijken van deze gegevens is het doel van de bank om corporaties te toetsen op efficiency en indien nodig actie te ondernemen. Tevens zal benchmarking extra informatie geven aan de fiatterende afdeling die uiteindelijk een besluit zal nemen over een nieuwe aanvraag/revisie. Bij opmerkelijke afwijkingen zal nader onderzoek worden uitgevoerd naar de achterliggende redenen.

Er zijn drie dataleveranciers beschikbaar:

- FINAN (interne analysetool);
- AEDES (branchevereniging van woningcorporaties); en
- DELOITTE (consultants).

Van deze drie alternatieven is onderzocht welke benchmarkmogelijkheden zij (kunnen) bieden. Vervolgens zijn rekening houdende met de eisen die BNG stelt aan de informatievoorziening, aanbevelingen gedaan welke dataleverancier het meest gunstig is voor de bank en hoe dit deelproces toegepast kan worden binnen het revisieproces.

1.4 Hoofdvraag

‘Hoe kan BNG Bank benchmarking toepassen binnen het revisieproces bij woningcorporaties?’

1.5 Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat betekent benchmarking voor BNG binnen de woningcorporatiesector?
2. Welke corporatiegegevens zijn belangrijk voor BNG om te benchmarken?
3. Welke eisen worden gesteld aan de informatievoorziening van de mogelijke dataleveranciers?
4. Welke mogelijkheden voor benchmarking biedt FINAN?
5. Welke mogelijkheden voor benchmarking biedt AEDES?
6. Welke mogelijkheden voor benchmarking biedt DELOITTE?
7. Welke veranderingen treden er op in het kredietrevisieproces ten gevolge van benchmarking?



Hoofdstuk 2. Methodiek

In dit hoofdstuk leest u welke onderzoeksmethoden zijn toegepast om tot een zo goed mogelijk advies te komen. Per deelvraag is de onderzoeksmethode beschreven.

De woningcorporatiesector & benchmarking

De interne website van BNG en het internet is geraadpleegd om te achterhalen wat een woningcorporatie is, welk doel zij hebben, de relatie met BNG en het toekomstperspectief van zowel de bank als de woningcorporatiesector. Tevens is voor deze informatie een interview gehouden met René Goorden, Sectorspecialist woningcorporaties en Fred Reynaers, Senior manager Public Finance. Deze informatie heeft gediend als basis voor de algemene beeldvorming en heeft gezorgd voor een helder beeld van de bank, de sector en het onderzoeksonderwerp. Ten slotte is op basis van literatuuronderzoek in kaart gebracht wat benchmarking is, welk doel het heeft en hoe dit proces stapsgewijs doorlopen dient te worden.

Deelvraag 1. Wat betekent benchmarking voor BNG binnen de woningcorporatiesector?

Bij het beantwoorden van deze deelvraag is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en interviews met de financieel analisten en sectorspecialisten. Op deze manier is in kaart gebracht wat BNG verstaat onder benchmarking van woningcorporaties en welk doel hiermee bereikt zal worden.

Deelvraag 2. Welke corporatiegegevens zijn belangrijk voor BNG om te benchmarken?

Bij het beantwoorden van deze deelvraag is gebruik gemaakt van interviews met de sectorspecialisten en de financieel analisten. Hierbij was het doel om in kaart te brengen welke corporatiegegevens relevant zijn bij het beoordelen van de efficiency, oftewel welke gegevens zijn voor BNG belangrijk om te vergelijken met soortgelijke corporaties of met het landelijk gemiddelde.

Deelvraag 3. Welke eisen worden gesteld aan de informatievoorziening van de mogelijke dataleveranciers?

Bij het beantwoorden van deze deelvraag is gebruik gemaakt van interviews met de financieel analisten. Het doel hierbij is geweest om vast te stellen wat BNG verstaat onder 'gunstig' en welke criteria doorslaggevend zijn bij de keuze van de dataleverancier.

Deelvraag 4. Welke mogelijkheden voor benchmarking biedt FINAN?

FINAN is de interne analysetool van BNG. Bij het beantwoorden van deze deelvraag is gebruik gemaakt van deskresearch. Hierbij is gekeken hoe de interne beschikbare gegevens van woningcorporaties optimaal gebruikt kunnen worden om te benchmarken.

Deelvraag 5. Welke mogelijkheden voor benchmarking biedt AEDES?

AEDES is de branchevereniging van woningcorporaties en stelt online gegevens beschikbaar van woningcorporaties. Bij het beantwoorden van deze deelvraag is gebruik gemaakt van deskresearch. Hierbij is gekeken hoe de extern beschikbare gegevens van woningcorporaties optimaal gebruikt kunnen worden om te benchmarken.

Deelvraag 6. Welke mogelijkheden voor benchmarking biedt Deloitte?

Deloitte is een accountantskantoor en stelt een uitgebreide dataset van gegevens beschikbaar van woningcorporaties. Bij het beantwoorden van deze deelvraag is een bezoek gebracht aan Deloitte voor een interview met de desbetreffende contactpersonen. Het doel van dit interview was om te achterhalen welke mogelijkheden zij voor informatievoorziening kunnen bieden en of deze voldoet/ kan voldoen aan de benchmarkbehoefte van de bank.

Deelvraag 7. Welke veranderingen treden er op in het revisieproces ten gevolge van benchmarking?

Bij het beantwoorden van deze deelvraag is in kaart gebracht welke corporatiecliënten in aanmerking zullen komen voor benchmarking en of het een standaard werkwijze dient te worden tijdens een kredietrevisie/nieuw voorstel. Het doel hierbij is geweest om in kaart te brengen hoe benchmarking zo werkbaar mogelijk ingevoerd kan worden binnen het revisieproces.

Hoofdstuk 3. De woningcorporatiesector

In dit hoofdstuk leest u over woningcorporaties in het algemeen, de relatie met BNG en de actualiteiten binnen de sector.

3.1 Algemeen doel

Een woningcorporatie is een instelling die woningen bouwt, beheert en verhuurt zonder winstoogmerk. Tevens houdt een corporatie zich bezig met de verbetering van de woonomgeving waar hun woningen staan. Naast de bouw en verhuur van sociale huurwoningen hebben zij ook meer maatschappelijke taken zoals:

- huisvesting van ouderen, gehandicapten en mensen die onder begeleiding wonen;
- bouwen en verhuren van bepaald maatschappelijk vastgoed;
- activiteiten om de omgeving waarin hun sociale huurwoningen staan leefbaarder te maken;
- stimuleren van eigenwoningbezit door verkoop van huurwoningen.

Ongeveer één derde van de Nederlandse huishoudens huurt een woning van een woningcorporatie. ([Rijksoverheid \(z.j.\)](#))



3.2 Corporatiecliënten van BNG

BNG heeft vrijwel iedere woningcorporatie in Nederland als cliënt. Het gaat hierbij voornamelijk om woningcorporaties met solvabiliteitsvrije leningen. Dit zijn leningen voor activiteiten die een maatschappelijk belang bevorderen. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) staat borg voor deze leningen. Ook verstrekt BNG solvabiliteitsplichtige leningen. Solvabiliteitsplichtige leningen vormen wel een kredietrisico voor de bank.

De woningcorporatiesector is voor BNG van zeer groot belang: meer dan de helft van de totale lange solvabiliteitsvrije kredietportefeuille is ten behoeve van corporatiecliënten. Deze bedraagt ruim EUR 40 miljard. BNG is hiermee de belangrijkste financier van de sector volkshuisvesting.

De grootste corporatiecliënten van BNG zijn: De Alliantie, Woningstichting Rochdale, Ymere, Woonstichting De Key, Portaal, Vestia Groep, Woonzorg Nederland, Woonstad Rotterdam en Woonbron.

3.3 Financieringsbehoefte

De activiteiten die door woningcorporaties worden uitgeoefend, worden gesplitst in Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB)- activiteiten en niet-DAEB activiteiten.

DAEB activiteiten zijn investeringen die in één van onderstaande vijf categorieën vallen. Deze investeringen zijn borgbaar. Als zesde bestedingsdoel staat WSW de aanzuivering van tijdelijke liquiditeitstekorten toe, alleen in uitzonderlijke gevallen en onder strikte voorwaarden.

Categorie 1: Woongelegenheden;

Categorie 2: Onroerende en infrastructurele aanhorigheden van vastgoed behorende bij categorie 1 en investeringen in leefbaarheid;

Categorie 3: Maatschappelijk Vastgoed (MVG);

Categorie 4: Onroerende en infrastructurele aanhorigheden van vastgoed behorende bij categorie 3 en investeringen in leefbaarheid;

Categorie 5: Noodzakelijkerwijs met categorie 1 tot en met 4 samenhangende werkzaamheden;

Categorie 6: Tijdelijke liquiditeitstekorten.

Niet DAEB-activiteiten zijn alle activiteiten die niet in een van deze categorieën vallen. Deze activiteiten worden ongeborgd gefinancierd of gefinancierd met eigen middelen. ([Het Waarborgfonds voor Sociale Woningbouw, z.j.](#))

Vroeger werd de bouw van woningwetwoningen gefinancierd door de overheid. Vanaf 1988 verstrekt de regering geen woningwetleningen meer en dienen woningcorporaties de financiering van projecten via de kapitaalmarkt te realiseren. Hierbij werden en worden garanties verstrekt door de stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) voor DAEB activiteiten. ([Bedrijveninfogids, z.j.](#))

Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

Het Waarborgfonds voor Sociale Woningbouw speelt een belangrijke rol bij financieringen van woningcorporaties. Het WSW is een privaatrechtelijke stichting en heeft als kerntaak het bijdragen aan een optimale financiering van de volkshuisvesting.

Door borg te staan voor de rente- en aflossingsverplichting van door WSW-geborgde leningen van corporaties, zorgt WSW voor een toegankelijke kapitaalmarkt voor de corporaties, tegen zo optimaal mogelijke financieringskosten. *(Het Waarborgfonds voor Sociale Woningbouw, z.j.)*

BNG Bank noemt deze geborgde leningen 'solvabiliteitsvrije leningen'. Deze leningen vormen geen kredietrisico voor de bank. Hiermee wordt bedoeld dat de kans op het niet terugkrijgen van het geleend bedrag nihil is.

Woningcorporaties kunnen bij BNG Bank kredietfaciliteiten benutten met als doel:

- Afdekken van liquiditeitstekorten vanwege overbrugging tussen ontvangsten van huur/verkoop en het voldoen aan verplichtingen van crediteuren en rente- en aflossingsverplichtingen;
- Voorfinanciering van Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB)-investeringen (nieuwbouw/ renovatie/onderhoud);
- Overbruggen van aflossingsverplichtingen en herfinanciering.

3.4 Informatieplicht

Woningcorporaties zijn wettelijk verplicht om bepaalde stukken jaarlijks op te stellen. Toezichthouder Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) en het WSW eisen jaarlijks een:

- Jaarverslag

Hierin staat een beschrijving met betrekking tot de werkzaamheden, de gang van zaken, doelstellingen en alles wat heeft plaatsgevonden in het desbetreffende boekjaar.

- Jaarrekening

Hierin is opgenomen: balans, verlies- en winstrekening en een toelichting erop.

- De Prospectieve Informatie (DPI);

Dit is een prognose voor de komende vijf jaar met toelichting. Het gaat hierbij om de verwachte inkomsten, investeringen en de financieringskasstromen. Dit document is belangrijk voor de borging door het WSW.

- De Verantwoordingsinformatie (DVI)

Dit is de informatie (financiële en volkshuisvestelijke gegevens) die verplicht in CorpoData ingevuld wordt. Het betreft een standaardformat waarmee corporaties op dezelfde wijze informatie verstrekken en onderling vergelijkbaar zijn.

3.5 Actualiteiten

Uit de eindrapportage van de Commissie kaderstelling & toezicht woningcorporaties blijkt dat de afgelopen jaren veel veranderd is in de woningcorporatiesector.

Er hebben zich wijzigingen voorgedaan in bestuurlijke en financiële verhoudingen tussen de overheid, de gemeenten en de corporaties op het gebied van volkshuisvesting. Er zijn discussies ontstaan over de verhouding tussen woningcorporaties, gemeenten en de richting van investeringen. De reikwijdte van de activiteiten van woningcorporaties zijn de laatste jaren ingrijpend gewijzigd. Doordat de activiteiten van toegelaten instellingen zijn uitgebreid naar de commerciële huursector, de koopwoningmarkt en het terrein van maatschappelijk en kleinschalig bedrijfseconomisch vastgoed, zijn er discussies ontstaan met de Europese Commissie over de diensten van algemeen economisch belang (DAEB), staatssteun en de regels die de Europese Commissie stelt aan woningcorporaties. (*Eindrapportage Commissie kaderstelling & toezicht woningcorporaties, 2012*)

De taken van een woningcorporatie zijn momenteel vastgelegd in het BBSH (Besluit Beheer Sociale Huursector). Om meer transparantie en duidelijkheid te creëren zal deze wet per 1 juli 2015 vervangen worden door de nieuwe (herziene) Woningwet. Uit recent onderzoek door [van Weezel](#) is het volgende gepubliceerd in de Volkskrant over de nieuwe Woningwet:

De nieuwe Woningwet

De nieuwe Woningwet zal invloed hebben op de volgende partijen:

Wethouders

Gemeenten kunnen woningcorporaties niet meer inzetten voor projecten die niet passen binnen het maatschappelijk doel. Gemeenten zullen meer invloed hebben op de woningcorporaties door de prestatieafspraken die huurders en gemeenten met corporaties maken.

Huurders

Huurders hebben weinig invloed op woningcorporaties. Dit gaat veranderen. Wethouders, corporatiedirecteuren en huurders zullen voortaan per gemeente bepalen hoeveel de verhuurder moet bouwen en renoveren. Tevens kunnen huurders de benoeming van een nieuwe bestuurder blokkeren. Huurdersverenigingen krijgen het recht om een derde van de leden van de Raad van Commissarissen te leveren en komt er meer geld om huurdersvertegenwoordigers te scholen en te ondersteunen.

De toezichthouder

Er zal één sterke onafhankelijke toezichthouder opgericht worden: de Autoriteit Woningcorporaties.

Corporatiedirecteuren

De taken van een corporatiedirecteur zullen nauwkeuriger worden vastgelegd en dienen corporaties zich alleen bezig te houden met de kerntaak: het bouwen en beheren van sociale huurwoningen voor mensen met lage en middeninkomens. Grote commerciële projecten worden verboden. Pas wanneer sprake is van een achterstandswijk of krimpgebied waar geen commerciële partijen te vinden zijn om koopwoningen of duurdere huurwoningen te bouwen, mag de corporatie die verantwoordelijkheid op zich nemen door het oprichten van een aparte dochteronderneming (kasstromen duidelijk gescheiden).

Een belangrijk punt in de herziene Woningwet is de scheiding tussen DAEB (Diensten van Algemeen Economisch Belang) en niet-DAEB activiteiten. Woningcorporaties kunnen hierbij kiezen tussen administratieve scheiding of juridische splitsing. (*van Weezel, 2014*)

Bedrijfskosten

Uit een recent nieuwsartikel van het Financieel Dagblad, geschreven door Prisco Battes blijkt het volgende:

‘Bedrijfskosten inefficiënte corporaties vaak drie keer zo hoog’

Woningcorporaties die scherp op de kosten letten, geven vaak drie keer minder uit aan hun bedrijfsvoering dan sectorgenoten met de hoogste uitgaven. Dit blijkt uit een vergelijking van branchevereniging Aedes waaraan bijna alle corporaties hebben meegedaan. Het vergelijken van bedrijfskosten ligt in de sector uiterst gevoelig. Corporaties bouwen vooral voor huishoudens met lage inkomens. Hogere kosten leiden tot hogere huren. Uit eerder onderzoek bleek al dat woningcorporaties meer uitgeven aan bedrijfslasten dan commerciële verhuurders. Corporaties verklaarden dat altijd door hun maatschappelijke rol waaruit hogere lasten voortvloeien. Uit het onderzoek blijkt dat de zogeheten uitgaven aan leefbaarheid slechts 10% van de totale bedrijfslasten uitmaken. Het grootste deel gaat naar personeelslasten, automatisering en kantoorkosten. (*Battes, 2014*).

Uit dit nieuwsartikel en de actualiteiten die zich in de afgelopen jaren hebben voorgedaan kan geconcludeerd worden dat woningcorporaties van elkaar kunnen leren en efficiënter kunnen werken.

3.6 Toekomstperspectief woningcorporaties

Aedes branchevereniging woningcorporaties houdt jaarlijks een enquête onder corporatiebestuurders over de ontwikkelingen in de sector. Uit dit onderzoek blijkt dat bijna 90% van de directeur-bestuurders een toename verwacht van het aantal doelgroepen, waaronder vooral ouderen en mensen met psychische en sociale problemen. Ook geeft driekwart van de bestuurders aan dat de belangrijkste stap die gezet moet worden binnen de woningmarkt, betaalbare huurwoningen voor kwetsbare doelgroepen is.

De verhuurders- & saneringsheffing

Sinds 2013 dienen corporaties die meer dan tien sociale huurwoningen verhuren, belasting te betalen over de waarde van deze huurwoningen. De overheid wil met deze financiële bijdrage de nationale schuld verlagen en de woningmarkt beter laten functioneren. Corporaties hebben maatregelen moeten nemen om de verhuurdersheffing te kunnen betalen maar ook de saneringsheffing om collega-corporaties in nood te helpen, zoals Vestia. De meeste corporaties hebben bezuinigd op maatregelen zoals minder nieuwbouw en minder onderhoud en willen zich de komende jaren focussen op investeringen in bestaande bouw en energiezuinig maken van bestaande voorraad. Over 20 jaar zien zij hun corporatie gebaseerd op een ander bedrijfsmodel of gefuseerd en verwachten zij een afname van het aantal woningcorporaties van 378 naar 300 woningcorporaties. (*De Corporatiebarometer, 2015*).

3.7 Toekomstperspectief BNG Bank

In de 'policy paper voor de volkshuisvesting' van BNG wordt het toekomstperspectief als volgt beschreven: een belangrijk element in de strategie van BNG is het 'meegroeien' met de klant. Als gevolg van de huidige ontwikkelingen in de woningcorporatiesector verandert ook de kredietvraag. BNG wil meegroeien met deze ontwikkelingen en een rol spelen bij de financiering van niet-DAEB activiteiten. BNG is een bank voor overheden en instellingen. Te financieren activiteiten dienen dan ook een maatschappelijk belang in zich te hebben. In sommige gevallen financiert BNG ook niet-DAEB activiteiten omdat deze een maatschappelijke functie vervullen. Het onderscheid tussen DAEB en niet-DAEB activiteiten is dan ook alleen relevant in relatie tot 'staatssteun'. Financiering van niet-DAEB activiteiten binnen de toegelaten instelling blijft voorsnog mogelijk.

BNG verwacht dat de totale schuldpositie van woningcorporaties in 2015 zal afnemen. Woningcorporaties zullen minder gaan investeren in nieuwe projecten en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) zal veel corporaties aanzetten tot een reductie van hun kredietportefeuille. De effecten hiervan zijn momenteel al te zien in de kredietvraag. Door herfinancieringen en renteaanpassingen zal de solvabiliteitsvrije portefeuille van BNG verder afnemen.



Voor 2015 betekent bovenstaande dat BNG zich zal instellen op deze aanstaande wetgeving en bijbehorende kredietvraag. De voorbereiding is in 2014 gestart. Naast het in kaart brengen van het financieringsbeleid met de wetgeving, gaat de aandacht uit naar het intensiveren van de contacten met woningcorporaties en belanghebbenden rondom dit thema.



Hoofdstuk 4. Benchmarking

In dit hoofdstuk leest u over de definitie van benchmarking. Vervolgens leest u over de verschillende typen van benchmarking en tot slot over het benchmarkproces.

Benchmarking is de afgelopen jaren sterk in opkomst gekomen in de publieke sector. Zo is er begin 2015 een benchmarkrapportage uitgebracht voor ziekenhuizen door BDO Accountants & Adviseurs en heeft AEDES branchevereniging een begin gemaakt aan benchmarking voor woningcorporaties. De Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties concludeert in recent onderzoek dat de samenleving steeds meer vraagt om kwaliteit, efficiency en transparantie van woningcorporaties. Om ervoor te zorgen dat alle belanghebbenden op een juiste wijze worden geïnformeerd is het van belang dat corporaties met cijfers hun maatschappelijk doel kunnen verantwoorden. Het is noodzakelijk dat zij eenduidige en goede definities geven, zodat een juiste vergelijking kan worden gemaakt tussen verschillende corporaties. Hierdoor wordt ook het toezicht op de sector geoptimaliseerd.

4.1 Definitie benchmarking

(Digitale Professionals (z.j.)) geeft de volgende definitie aan benchmarking:

‘het op regelmatige basis vergelijken van de prestaties en werkwijzen van het eigen bedrijf, de eigen organisatie met die van leidende concurrenten en met die van toonaangevende organisaties in andere bedrijfstakken’.

Benchmarking wordt gezien als een continu leerproces om eigen prestaties te verbeteren. Er wordt hierbij een bepaalde maatstaf gehanteerd. Het doel is om prestaties te bestuderen van andere bedrijven/organisaties.

Expert Gregory H. Watson zegt het volgende:

‘Organisaties moeten leren om ontvankelijk te worden voor veranderingen in de omgeving en zij moeten de veranderingen in hun omgeving voortdurend in de gaten houden en erop reageren. Het uitgangspunt van benchmarking is: een bedrijf dat benchmarkt zal kennis krijgen van verbeteringen die op de eigen organisatie toegepast kunnen worden’.

‘Benchmarking is het meest recente kwaliteitsprogramma dat de belangstelling van het bedrijfsleven heeft getrokken. Benchmarking is in essentie bedoeld om te leren hoe bedrijfsprocessen verbeterd, en het concurrentievermogen vergroot kan worden’.

‘Benchmarking kan, meer dan enig ander kwaliteitsprogramma, snelle financiële resultaten opleveren. Het uitgangspunt is eenvoudig: bedrijven kiezen voor het benchmarken uitmuntende bedrijven met gelijksoortige bedrijfsprocessen uit’. (Watson G.H. 1998).

Grofweg zijn er twee belangrijke redenen om een benchmark op te starten: (Korsten, 2006)

1. *'Benchmarking kan een organisatie een goed inzicht geven in prestaties binnen een bepaalde branche. Dat kan een vorm van zelfbevestiging zijn maar kan ook aanleiding geven tot verbeteringen. Goede praktijkvoorbeelden kunnen inspiratie bieden voor nieuwe werkmethoden. Het gaat hierbij vooral om 'leren'.*
2. *'Benchmarking kan dienen om de activiteiten van de organisatie te verantwoorden, bijvoorbeeld tegenover de samenleving of een financier. Een benchmark draagt zo bij aan transparantie'. (Benchmarking van Verkeersveiligheid, Dr. L.T Aarts & Dr. CA Bax , 2014).*

4.2 Typen benchmarking

De volgende benchmarktypen worden veel gebruikt, met elk een ander doel: (Bhutta & Hug 1999; Kyrö, 2003; Moriarty & Smallman, 2009)

- Prestatiebenchmarking: benchmarken van prestatie-indicatoren om te bepalen hoe goed een organisatie scoort ten opzichte van anderen en om mogelijkheden voor verbetering op te sporen door van anderen te leren.
- Procesbenchmarking: benchmarken van werkmethoden en werkprocessen om de werkprocessen in de eigen organisatie te verbeteren door van anderen te leren.
- Strategische benchmarking: benchmarken van de beleidsuitgangspunten van een organisatie om de strategische koers van de eigen organisatie te veranderen. (Benchmarking van Verkeersveiligheid, Dr. L.T Aarts & Dr. CA Bax , 2014)

Benchmarking kent volgens de *Facility Management Magazine (FMM)* drie fasen:

1. **De voorbereidingsfase**, waarbij onder andere het doel van benchmarking wordt bepaald, een kring van partners, wordt opgebouwd en de methode van benchmarking wordt vastgesteld.
2. **De vergelijkingsfase**, waarbij de vergelijking tussen de intern en extern verkregen gegevens plaatsvindt.
3. **De leerfase**, waarbij het verbetertraject wordt ingezet.

Vorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase worden keuzes gemaakt die de basis vormen voor het benchmarkingtraject. In deze fase wordt de projectorganisatie samengesteld, bestaande uit verschillende disciplines. Vervolgens wordt een gezamenlijk doel vastgesteld als uitgangspunt voor de benchmarking. Vanuit de aldus geformuleerde behoefte worden de te benchmarken functies, activiteiten of zaken (producten, processen) geselecteerd. Daarbij wordt bepaald hoe de benchmarking zal worden uitgevoerd. Voor de geselecteerde kengetallen wordt de wijze van

gegevensverwerving vastgesteld. Door eerst de sterke en zwakke punten van de eigen organisatie te bepalen, alvorens de blik naar buiten te richten, kan een meer gerichte vergelijking gemaakt worden, en een verklaring voor mogelijke verschillen. Vanuit de aangegeven behoefte worden, op basis van vooraf opgestelde selectiecriteria, de benchmarkingpartners geselecteerd.

Vergelijkingsfase

In de vergelijkingsfase wordt een verzameling van in- en externe gegevens opgesteld voor het gekozen, te benchmarken onderwerp. De verkregen gegevens dienen gecontroleerd en geanalyseerd worden, om zo na te gaan of de andere partij de juiste gegevens heeft verstrekt. De externe gegevens worden vervolgens met de interne gegevens vergeleken. De geconstateerde verschillen worden verklaard in een bijeenkomst met de betrokken partijen.

Daarbij gaat het niet alleen om het zoeken naar de oorzaken van verschillen. Er dient ook draagvlak te zijn voor de bevindingen. Zo kunnen ongunstige bevindingen voor de betreffende partij als een (positieve) impuls worden gezien voor een in te zetten verbetertraject, om te voorkomen dat partijen gaan afhaken.

Leerfase

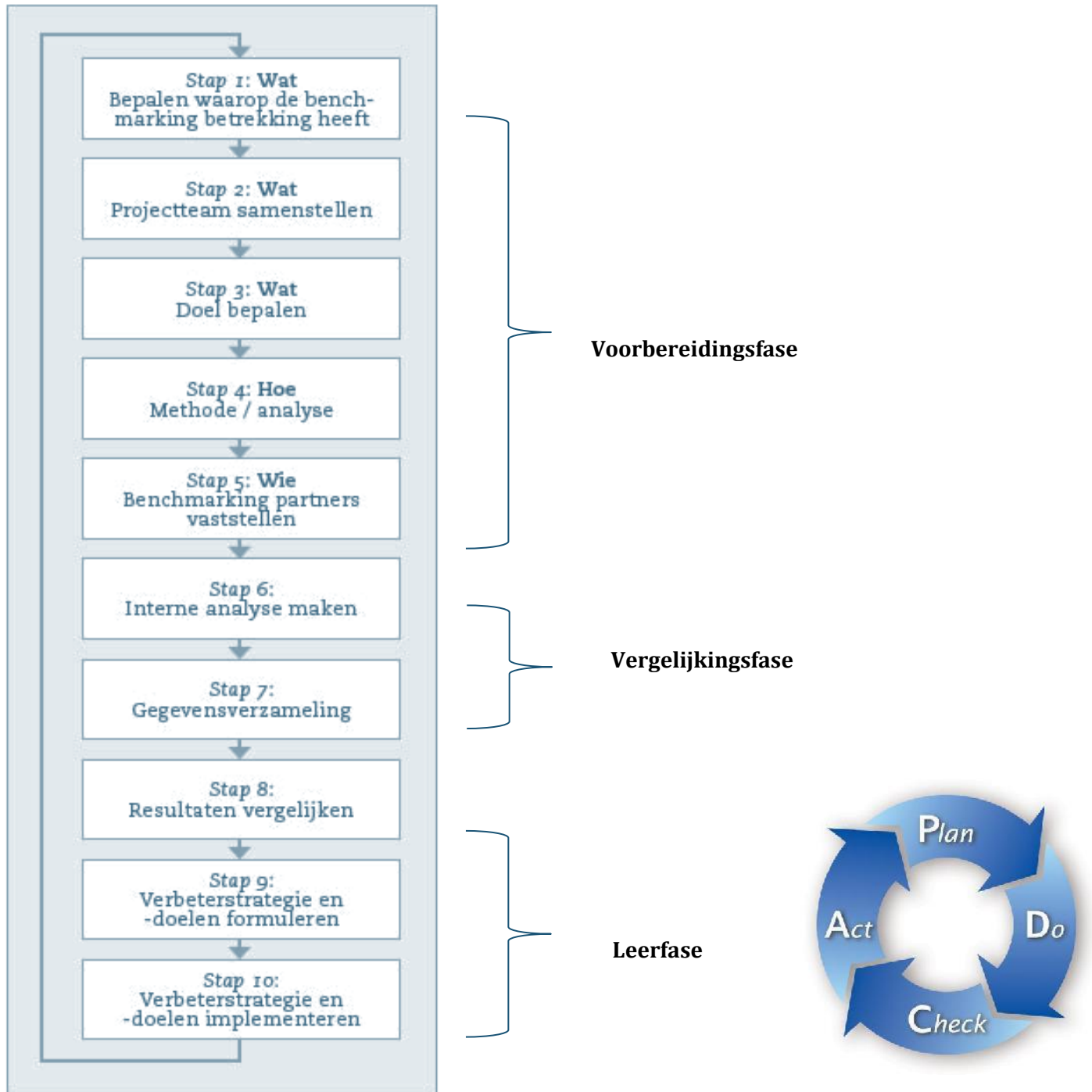
De laatste fase is de leerfase. Deze fase bestaat uit het formuleren van een verbeterstrategie en verbeterdoelen, om deze vervolgens te implementeren in de praktijk. Het verbetertraject kan volgens de Demingcirkel (plan, do, check, act) worden ingezet. Het benchmarkingonderzoek vraagt om continuering. Immers, zowel de eigen organisatie verbetert, als die van de benchmarkingpartners. Door voortdurend vergelijk blijft men alert om de eigen prestaties blijvend te verbeteren en, in geval er sprake is van een competitieve markt, concurrentievoordeel te behalen. En een nieuwe vergelijking biedt veelal weer nieuwe inzichten.

4.3 Het benchmarkproces

Volgens Drs. Philip Waalewijn, Andre Hendriks & Ruben Verzijl van ICSB Marketing & Strategie hebben de meeste bedrijven hun eigen stappenplan met betrekking tot het benchmarkingproces. Xerox heeft zijn 10-stappenplan, AT&T heeft een 12-stappenplan en Alcoa heeft een 6-stappenplan. De meeste bedrijven die benchmarking op een professionele wijze toepassen, hebben een eigen stappenplan ontwikkeld dat zij telkens aanpassen aan de betreffende situatie. Dat is nodig, omdat benchmarking verschilt per bedrijf en per project. Volgens *van de Voort en de Vries* is het niet mogelijk een uniform model te ontwikkelen dat geschikt is voor alle bedrijven. De verschillende stappenplannen hebben wel veel gemeen met elkaar.

Om het benchmarkproces tot een succes te laten leiden dienen verschillende stappen te worden genomen. Het benchmarkproces bestaat volgens de *FMM* uit de volgende tien stappen:

BENCHMARK PROCES



Figuur 4.1 Managementinstrument; Benchmarkingproces in tien stappen(Facility Management Magazine, z.j.)

Hoofdstuk 5. Resultaten

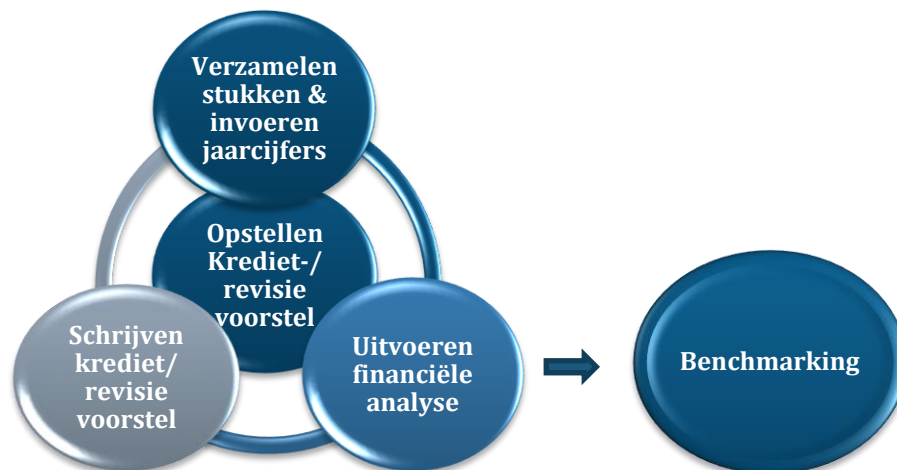
5.1 Wat betekent benchmarking voor BNG binnen de woningcorporatiesector?

In deze paragraaf leest u wat BNG verstaat onder benchmarking en hoe de stappen van het benchmarkproces (zoals weergegeven in het vorige hoofdstuk) doorlopen zullen worden.

BNG definieert benchmarking voor woningcorporaties als volgt:

‘Benchmarking is een vergelijking van de prestaties van een woningcorporatie met de prestaties van vergelijkbare corporaties of het landelijk sectorgemiddelde’.

Het benchmarktype dat voor woningcorporaties zal worden uitgevoerd is ‘prestatiebenchmarking’, welke een nieuw onderdeel zal worden van het revisieproces bij kredieten, zie figuur 5.1. In deze context gaat het om het vergelijken van cliënten in dezelfde sector. Dit heeft als voordeel dat in de woningcorporatiesector de omgevingsfactoren hetzelfde zijn zoals kosten, maatschappelijk doel, soort klanten en overheidsregelingen. Hieronder is schematisch weergegeven hoe de opstelling van een revisie eruit ziet:



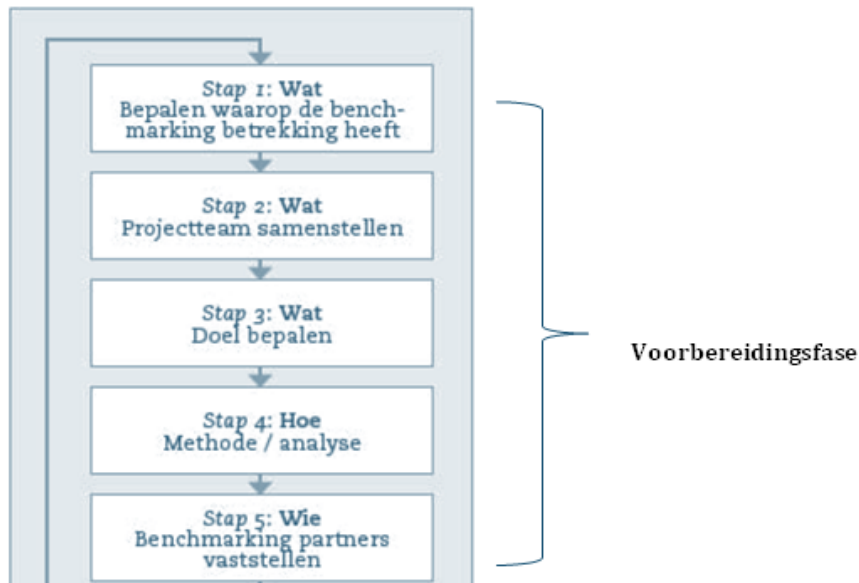
Figuur 5.1 Opstellen krediet-/revisievoorstel

5.1.2 Het benchmarkproces voor woningcorporaties

Het benchmarkproces bestaat uit tien stappen, bestaande uit een voorbereidingsfase, vergelijkingsfase & leerfase (zie figuur 4.1, blz. 20). In deze paragraaf en de daarop volgende paragrafen worden deze stapsgewijs beschreven voor de woningcorporatiesector (stap 1 tot en met 8). Stap 9 & 10 van de leerfase vallen buiten de scope van dit onderzoek.

De voorbereidingsfase van het benchmarkproces is als volgt beschreven:

Voorbereidingsfase



Stap 1:

In de voorbereidingsfase is allereerst bepaald welke corporatiegegevens de efficiency bepalen en belangrijk zijn voor de bank om te vergelijken.

Stap 2:

Het projectteam bestaat uit de financieel analisten die de revisies voor de sector volkshuisvesting verzorgen.

Stap 3:

Het doel van benchmarking is om de kwaliteit van het revisieproces te verbeteren. Door middel van benchmarking wordt meer inzicht verkregen in de efficiency en het kostenniveau.

Stap 4:

De methode voor benchmarking is onderzocht aan de hand van drie mogelijke dataleveranciers: FINAN, AEDES & DELOITTE.

Stap 5:

De benchmarkpartners zijn soortgelijke corporaties die binnen dezelfde referentiegroep vallen en het landelijk sectorgemiddelde.

De stappen 6 tot en met 8 van het benchmarkproces worden verderop in het hoofdstuk besproken.

5.2 Welke corporatiegegevens zijn belangrijk voor BNG om te benchmarken?

Uit gepubliceerde corporatiecijfers van branchevereniging Aedes blijkt dat de belangrijkste inkomstenbron van een woningcorporatie bestaat uit huuropbrengsten (98%).

Woningcorporaties investeren hiermee in het onderhoud van hun woningen, in de nieuwbouw van nieuwe betaalbare woningen en in de leefbaarheid van de omgeving.

Hoe efficiënter een woningcorporatie, hoe groter de kans is dat zij op termijn aan haar rente- & aflossingsverplichting kan voldoen. Uit de interviews met de financieel analisten en sectorspecialisten blijkt dat de volgende gegevens bepalend zijn bij de beoordeling van de efficiency van een woningcorporatie en hierdoor relevant zijn om te benchmarken:

1. De totale bedrijfslasten per verhuurbare eenheid;
Specifieke lasten:
2. Onderhoudslasten per verhuurbare eenheid; Dit zijn kosten voor verschillende verbeterwerkzaamheden en/of reparaties in de huurwoning die de huurder zelf niet kan verrichten;
3. Rentelasten per verhuurbare eenheid; Dit is de rente die een woningcorporatie verschuldigd is uit hoofde van afgesloten leningen;
4. Personeelslasten per verhuurbare eenheid;
5. EBITDA per verhuurbare eenheid- De winst voor aftrek van rente op vreemd vermogen, belastingen, afschrijvingen op duurzame activa en afschrijving op goodwill.

Onder verhuurbare eenheid wordt verstaan: een eenheid die zelfstandig verhuurd wordt.

Buiten de ratio EBITDA zijn bovengenoemde bedrijfslasten een onderdeel waar woningcorporaties (grotendeels) zelf invloed op kunnen uitoefenen. Hierdoor kunnen deze onderling nogal variëren. Indien nodig zal op deze lasten gestuurd en bezuinigd kunnen worden.

Als aanvulling op de bedrijfskosten is de ratio EBITDA van groot belang volgens de financieel analisten: De EBITDA is interessant voor de bank omdat deze ratio aangeeft wat een woningcorporatie overhoudt van de huuromzet om aan de rente en aflossingsverplichting te kunnen voldoen.

5.3 Welke eisen worden gesteld aan de informatievoorziening van de mogelijke dataleveranciers?

In de vorige paragrafen heeft u gelezen wat BNG verstaat onder benchmarking en welke gegevens voor de bank belangrijk zijn om te benchmarken. Voordat de alternatieven in kaart zijn gebracht is bepaald welke eisen door BNG gesteld worden aan de informatievoorziening van de mogelijke dataleveranciers.

Uit de interviews met de financieel analisten en de afdelingsmanager blijkt dat de informatievoorziening dient te voldoen aan de volgende zeven criteria. Deze dient:

1. de gewenste financiële gegevens te bevatten;

De informatievoorziening dient in ieder geval de gewenste financiële gegevens te bevatten die in de vorige paragraaf zijn genoemd.

2. financiële gegevens van zoveel mogelijk woningcorporaties te bevatten;

In Nederland zijn ongeveer 378 corporaties actief. De financieel analist dient de gegevens van iedere gewenste corporatie op te kunnen zoeken.

3. een referentiegroepindeling te (kunnen) bevatten;

Referentiegroepen zijn groepen die vergelijkbaar zijn. De referentiegroep dient representatief (onder zoveel mogelijk corporaties gevormd) te zijn/worden.

4. de desbetreffende corporatiegegevens af te (kunnen) zetten tegen het gemiddelde van de referentiegroep/landelijk gemiddelde;

Het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijk sectorgemiddelde dienen berekend te zijn / kunnen worden over alle corporaties in Nederland.

5. te voldoen aan de kwaliteitsverwachting van de data;

De informatievoorziening dient vertrouwelijk en up to date te zijn.

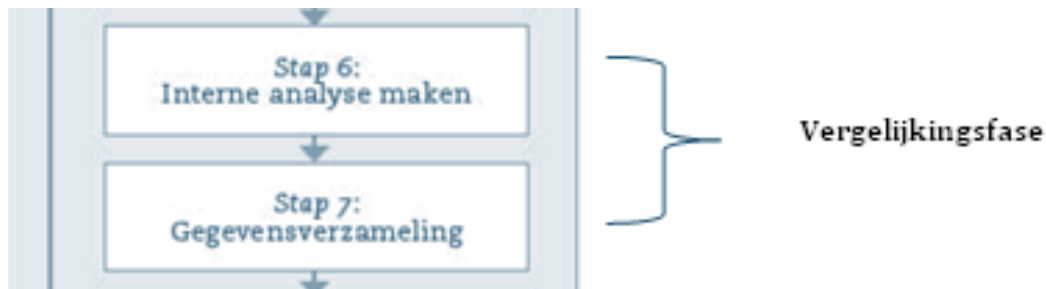
6. gebruiksvriendelijk te zijn;

De informatievoorziening dient eenvoudig tot de gewenste benchmarkresultaten te (kunnen) leiden.

7. zo min mogelijk kosten met zich mee te brengen.

Bij voorkeur dient de informatievoorziening kosteloos te zijn. In bijzondere gevallen zal BNG overwegen om een bepaalde fee te betalen. De hoogte hiervan is (nog) niet vastgesteld.

Vergelijkingsfase



De vergelijkingsfase van het benchmarkproces is als volgt ingedeeld:

Stap 6:

De interne analyse is in dit geval het bepalen van de afwijking ten opzichte van de benchmark. Deze is vastgesteld op 20%. Dit percentage is gehanteerd omdat een afwijking onder de 20%, verwacht kan worden voor onderlinge verschillen in prestaties.

Nadat de gewenste benchmarkgegevens en de eisen voor de informatievoorziening zijn vastgesteld, volgt de methode voor gegevensverzameling.

Stap 7:

De mogelijkheden voor gegevensverzameling (mogelijke dataleveranciers FINAN, AEDES & DELOITTE) worden in de volgende paragrafen beschreven.

5.4 Welke mogelijkheden voor benchmarking biedt FINAN?

FINAN is de interne analysetool dat wordt gebruikt door BNG. FINAN is een automatiseringspakket, dat bij een groot aantal banken en andere financiële instellingen in gebruik is voor de analyse van jaarrekeningen en het maken van financiële prognoses. De balans en resultatenrekening worden ingevoerd in FINAN. Tijdens de jaarlijkse revisie maken de financieel analisten gebruik van deze gegevens.

Om in kaart te brengen in hoeverre het mogelijk is om met de gegevens uit FINAN te benchmarken, is een FINAN-uitdraai opgevraagd vanuit de afdeling Risk Control. Dit is een Excelbestand waarin alle corporaties met alle financiële gegevens zijn weergegeven (zie figuur 5.2).

In hoeverre bevat FINAN de gewenste benchmarkgegevens?

In FINAN staan alle gewenste financiële gegevens :

- Totale bedrijfslasten;	}	Resultatenrekening
- Onderhoudslasten;		
- Personeelslasten;		
- Rentelasten;		
- EBITDA.	}	Kengetallen

Van hoeveel corporaties bevat FINAN de benchmarkgegevens?

FINAN bevat alleen de gegevens van eigen klanten. Dit zijn er momenteel 144 (S-plichtig). In FINAN wordt alleen de balans- en resultatenrekening ingevoerd van corporaties met een S-plichtige lening.

Hoe kan een referentiegroep gevormd worden in FINAN?

Momenteel hanteert BNG geen indeling voor woningcorporaties. Er zal bepaald moeten worden aan de hand van welke criteria deze indeling kan worden gemaakt. In de praktijk wordt de referentiegroepindeling van AEDES gehanteerd. Deze indeling kent elf referentiegroepen.

Hoe kunnen de gegevens worden afgezet tegen het gemiddelde van de referentiegroep/landelijk gemiddelde?

Om een gemiddelde van een referentiegroep te kunnen berekenen dienen eerst referentiegroepen gevormd te worden. Het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijk sectorgemiddelde kan dan vervolgens ook berekend worden onder de eigen klantenportefeuille.

In hoeverre voldoet FINAN aan de kwaliteitsverwachting van de data?

Woningcorporaties sturen jaarlijks verplichte financiële stukken naar de bank. De balans- & resultatenrekening worden elk jaar bijgehouden en ingevoerd. Deze stukken zijn gecontroleerd en bevatten een accountantsverklaring.

In hoeverre is FINAN gebruiksvriendelijk?

Om de prestaties meetbaar te maken is het noodzakelijk om de gegevens om te rekenen naar verhuurbare eenheden. Momenteel worden het aantal verhuurbare eenheden van een woningcorporatie niet standaard ingevoerd in FINAN. Dit betekent dat er extra kolommen toegevoegd dienen te worden om deze vervolgens handmatig te kunnen invoeren.

Wat zijn de kosten voor het gebruik van FINAN?

Voor de interne analysetool wordt een jaarlijkse fee betaald door de bank. Echter aan het gebruik van FINAN-gegevens om te benchmarken, zijn geen kosten verbonden.

Om met FINAN te kunnen benchmarken dienen jaarlijks de volgende stappen te worden genomen:

Stap 1: er dient vanuit de afdeling Risk Control jaarlijks een uitdraai van FINAN (zie figuur 5.2) opgevraagd te worden van alle woningcorporaties. Dit overzicht laat per corporatie de gegevens zien zoals deze zijn ingevoerd in de balans en resultatenrekening in FINAN. De opgevraagde uitdraai zal worden ontvangen in een Excelbestand waarin alle jaarcijfers zijn weergegeven.

Stap 2: om een referentiegroep te kunnen vormen dienen de corporaties ingedeeld te worden in elf vergelijkbare groepen, zoals wordt gehanteerd door AEDES.

Stap 3: de gewenste vijf benchmarkgegevens dienen in het Excelbestand gefilterd te worden uit alle jaarcijfers.

Stap 4: het aantal verhuurbare eenheden dient handmatig ingevoerd te worden.

FINANEXP	BBRelatie	NummerBank	NAAMBEDR	BBAANVRAAG	BBAANVRAAGS	soortBEDRK	PERSK	BEDRRES	FINBATE N
	Relatienummer		Naam onderneming	Docsnr Kv	Soort voorstel	Bedrijfskosten	Kosten personeel	Bedrijfsresultaat	Financiële baten
20141119		1331	Woningbouwvereniging X		Revisie	2197000		-442000	611000
20131122		1372	Stichting X		Revisie	71752000		27279000	-6348000
20150225		1497			Revisie	49740000		8250000	201000
20131212		1575	Woonservice X		Revisie	16304000		10407000	289000
201311011		2028	Woningbouwstichting X		Revisie	2933000		912000	7000
20140414		2431	Woningbouwvereniging X		Revisie	6301000		3147000	112000
20150327		2496	Woningstichting X		Zakelijke aanvraag	42432000		7076000	772000
20130923		2653	X		Revisie	35773000		15150000	677000
20150225		3408	Woonstichting X		Revisie	28895000		11233000	2689000
20140923		4255	Woningstichting X		Revisie	4038000		1100000	193000

Stap 5: de gemiddelde prestaties van de referentiegroepen en een landelijk sectorgemiddelde dient te worden berekend.

Na de uitvoering van deze vijf stappen is een compleet Excelbestand gevormd met de woningcorporaties en de gewenste benchmarkgegevens. Op deze manier is het mogelijk om te benchmarken met de gegevens uit FINAN.

Figuur 5.2 FINAN-uitdraai woningcorporaties

5.4 Welke mogelijkheden voor benchmarking biedt AEDES?

Jaarlijks brengt branchevereniging Aedes een digitale rapportage uit dat per woningcorporatie inzicht biedt in de belangrijkste volkshuisvestelijke en financiële cijfers, de Corporatie in Perspectief (CIP). In figuur 5.3 is een gedeelte van de CIP weergegeven waarin een groot aantal gegevens te zien zijn. De CIP is gebaseerd op gegevens die corporaties afgelopen jaar aanleverden bij het CFV. Deze benchmarkrapportage bevat per woningcorporatie:

- Hoofdstuk 1 - Algemene gegevens zoals o.a. naam, vestigingsplaats & het aantal FTE's;
- Hoofdstuk 2 - Volkshuisvestelijke gegevens zoals o.a. huurprijzen & kwaliteit van het bezit;
- Hoofdstuk 3 - Gegevens m.b.t. de bedrijfsvoering zoals o.a. bedrijfsresultaten & kasstromen;
- Hoofdstuk 4 - Gegevens m.b.t. de waarde van vastgoed, leningen & de vermogenspositie;
- Hoofdstuk 5 - Gegevens m.b.t. de financiële positie zoals o.a. het volkshuisvestelijk vermogen.

In hoeverre bevat AEDES de gewenste benchmarkgegevens?

De benchmarkrapportage van AEDES bevat de volgende gewenste benchmarkgegevens:

- Totale bedrijfslasten per VHE;
- Onderhoudslasten per VHE;
- Rentelasten per VHE;
- Personeelslasten per VHE;
- EBITDA per VHE; niet.

Van hoeveel corporaties bevat AEDES de benchmarkgegevens?

AEDES beschikt over de gegevens van ongeveer 320 woningcorporaties (85% van Nederland).

Hoe wordt een referentiegroepindeling gehanteerd?

Aedes hanteert elf referentiegroepen. Deze referentiegroepindeling is als volgt onderverdeeld:

1. Studentenhuisvesting;
2. Ouderenhuisvesting;
3. Grote herstructureringscorporaties;
4. Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties;
5. Gemiddeld profiel;
6. Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen;
7. Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille;
8. Corporaties met relatief jong bezit;
9. Corporaties met marktgevoelig bezit;
10. Corporaties met stabiele portefeuille;
11. Overige corporaties.

Worden de gegevens afgezet tegen het gemiddelde van de referentiegroep/landelijk sectorgemiddelde?

In de AEDES rapportage worden alle gegevens weergegeven ten opzichte van het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijk sectorgemiddelde.

Voldoet AEDES aan de kwaliteitsverwachting van de data?

De gegevens die AEDES hanteert zijn afkomstig van het CFV. Jaarlijks leveren woningcorporaties verplicht deze stukken bij CFV. De stukken bevatten een accountantsverklaring.

Is AEDES gebruiksvriendelijk?

De Aedes rapportage is eenvoudig te downloaden via de website van AEDES. De gewenste corporatie dient te worden opgezocht en de CIP wordt automatisch weergegeven. AEDES hanteert een duidelijke en overzichtelijke hoofdstukindeling en indeling van corporatiegegevens.

Wat zijn de kosten voor het gebruik van de AEDES rapportage?

Aan het gebruik van de CIP zijn geen kosten verbonden.



1.1 Algemene gegevens corporatie

Tabel 1: Corporatiegegevens en aantal fte's

Naam corporatie	
L-nummer	L0425
Vestigingsplaats	Den Haag
Referentiegroep	Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties
Aantal fte's	249

Tabel 2: Samenstelling verhuureenheden

Huurwoningen		22.021		
Onzelfstandig overige wooneenheden		515		
Totaal aantal wooneenheden		22.536		
Garages	15.360 m2	1.536	(weging 0,2)	307
Bedrijfsruimten/winkels DAEB	21.968 m2	52	(weging 2,0)	104
Bedrijfsruimten/winkels niet DAEB	31.342 m2	342	(weging 1,0)	342
Overig bezit	13.815 m2	730	(weging 0,2)	146
Totaal aantal verhuureenheden ongewogen		25.196		
Totaal aantal verhuureenheden gewogen				23.435
Totaal aantal verhuureenheden gewogen (gemiddeld over 2012/2013)				23.498

3 Bedrijfsvoering

3.1 Netto bedrijfslasten

Tabel 20: Specificatie netto bedrijfslasten (per vhe x €1)

	Corporatie			Referentie	Landelijk
	2011	2012	2013	2013	2013
Personeelslasten	742	789	775	786	744
Overige bedrijfslasten*	1.092	1.095	1.064	1.194	1.196
Onderhoudslasten (exclusief door eigen personeel)	1.272	1.579	1.535	1.248	1.193
Variabele lasten	3.107	3.463	3.375	3.227	3.133
Af: Onderhoudslasten (inclusief door eigen personeel)	1.272	1.579	1.535	1.348	1.273
Bruto bedrijfslasten	1.834	1.884	1.840	1.880	1.860
Af: Opbrengsten vergoedingen	288	289	304	327	316
Af: Overige bedrijfsopbrengsten	187	233	166	126	123
Af: Geactiveerde productie t.b.v. het eigen bedrijf	0	39	0	71	55
Netto bedrijfslasten	1.360	1.323	1.369	1.356	1.366
Af: Leefbaarheidsuitgaven	212	192	62	58	50
Netto bedrijfslasten exclusief leefbaarheidsuitgaven	1.148	1.131	1.308	1.298	1.316

* inclusief bijzondere waardeverandering vlottende activa

Figuur 5.3 Aedes benchmarkrapportage

5.6 Welke mogelijkheden voor benchmarking biedt Deloitte?

Deloitte is een accountantskantoor en levert diensten op het gebied van accountancy, belastingadvies, consultancy en financieel advies.

Binnen de woningcorporatiesector speelt Deloitte evenals BNG een belangrijke rol. De accountants van Deloitte verzorgen voor veel woningcorporaties de opmaak en controle van de jaarrekening.

Om de mogelijkheden voor benchmarking in kaart te kunnen brengen is een bezoek gebracht aan Deloitte in Amsterdam. Tijdens het gesprek is de dataset van DELOITTE en de software Qlikview aan bod gekomen. Qlikview is een software (visualisatie programma) waarbij gegevens uit de dataset van DELOITTE, tot zeer gedetailleerd niveau weergegeven en vergeleken kunnen worden. De gebruiker van Qlikview kan op een snelle manier vergelijkende analyses maken. Dit maakt het eenvoudig om verschillen te identificeren.

In hoeverre beschikt DELOITTE over de gewenste benchmarkgegevens?

De contactpersonen binnen DELOITTE hebben tijdens het interview aangegeven te beschikken over alle gewenste benchmarkgegevens. Deze gegevens staan in een dataset (Excelbestand). De dataset bevat ook het aantal verhuurbare eenheden waardoor per corporatie de gegevens per verhuurbare eenheid kunnen worden weergegeven.

Van hoeveel corporaties bevat DELOITTE de benchmarkgegevens?

De dataset van DELOITTE bevat gegevens van alle woningcorporaties in Nederland. Van deze corporaties verzorgen zij voor 130 corporaties de opmaak en controle van de jaarrekening. De gegevens van de overige corporaties worden jaarlijks opgevraagd bij de Kamer van Koophandel.

Hoe wordt een referentiegroepindeling gehanteerd?

In de dataset zijn de corporaties niet ingedeeld in referentiegroepen. In Qlikview is het alleen mogelijk om zelf de soortgelijke corporaties te selecteren en vervolgens weer te geven.

Worden de gegevens afgezet tegen het gemiddelde van de referentiegroep/landelijk gemiddelde?

In Qlikview is het mogelijk om een landelijk gemiddelde te berekenen. Het gemiddelde van de referentiegroep berekenen is pas mogelijk nadat de referentiegroepen daadwerkelijk zijn gevormd.

Voldoet DELOITTE aan de kwaliteitsverwachting van de data?

De gegevens van woningcorporaties worden jaarlijks gecontroleerd door DELOITTE en up to date gehouden.

Is de informatievoorziening van DELOITTE gebruiksvriendelijk?

De gewenste gegevens uit Excel kunnen worden geselecteerd en met 1 druk op de knop visueel weergegeven worden in Qlikview.

Wat zijn de kosten van de dataset & Qlikview?

Aan het gebruik van de dataset en Qlikview zijn kosten verbonden. DELOITTE brengt een fee in rekening voor het gebruik van zowel de dataset als de gebruikslicentie voor Qlikview. De hoogte hiervan is nog niet bekend. Deze zal sterk afhankelijk zijn van de wensen en behoeften met betrekking tot de software en het aantal personen binnen de bank die toegang dienen te krijgen.

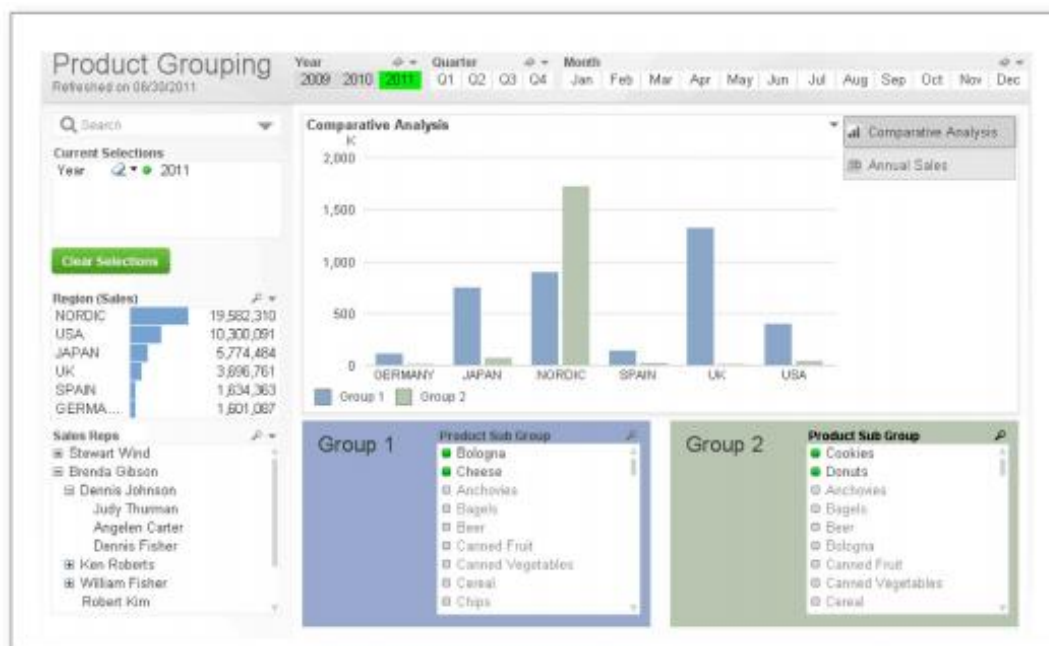
De volgende stappen dienen te worden genomen om met de dataset van DELOITTE te kunnen benchmarken:

Stap 1: Selecteren gewenste woningcorporaties en gewenste benchmarkgegevens in de dataset (Excelbestand).

Stap 2: Deze gegevens overzetten naar Qlikview.

Stap 3: Keuzes maken welke gegevens geanalyseerd en vergeleken dienen te worden.

In onderstaand figuur is een voorbeeldvergelijking weergegeven in Qlikview met betrekking tot bepaalde verkoopcijfers in verschillende landen. Op deze manier is het ook mogelijk om de vijf gewenste gegevens van woningcorporaties, met andere woningcorporaties te vergelijken.



Figuur 5.4 Voorbeeld vergelijking in Qlikview (Bron: Qlikview).

5.7 Welke veranderingen treden er op in het revisieproces ten gevolge van benchmarking?

Om in kaart te brengen hoe benchmarking geïmplementeerd kan worden binnen de afdeling, zijn interviews gehouden met de afdelingsmanager en de sectorspecialisten.

Uit de interviews blijkt dat elke woningcorporatiecliënt met een solvabiliteitsplichtige lening periodiek wordt gereviseerd. De revisie vindt plaats om het kredietrisico in te schatten. Bij een nieuw s-plichtig kredietvoorstel wordt eveneens het kredietrisico bepaald.

De financiële sterkte van de woningcorporatie wordt getoetst op basis van de ingeleverde balans en resultatenrekening en de Verantwoordingsinformatie (DVI). Aan de hand van deze toetsing wordt bepaald of de kredietfaciliteit wordt voortgezet tegen dezelfde tarieven en voorwaarden, aangepast dient te worden of wordt stopgezet.

De revisieplichtige corporatieportefeuille van BNG bestaat uit 144 woningcorporaties (2015). Uit het kredietrisicobeleid van BNG blijkt dat de frequentie en intensiteit van de analyse bij de revisies afhankelijk is van de rating van de klant. Hoe hoger de rating, hoe groter het kredietrisico.

De revisies zijn als volgt ingedeeld:

- Rating 1 t/m 11: Voor deze posten vindt één keer per jaar een revisie plaats;
- Rating 12 t/m 13: Voor deze posten vindt twee keer per jaar een revisie plaats;
- Rating 14 t/m 19: Voor deze posten vindt drie keer per jaar een revisie plaats.

In bijlage 3 'Bevoegdhedenregeling' ziet u in een tabel hoe de revisieposten zijn ingedeeld en welke afdeling de revisiepost krijgt ter besluit.

De gemiddelde rating van een woningcorporatie is 8,4. ([Bijlage 2, Ratingoverzicht](#)).

Uit bovenstaande is te concluderen dat alle solvabiliteitsplichtige posten met rating 1 tot en met 19 in aanmerking kunnen komen voor benchmarking. De frequentie van het benchmarkproces zal gelijk zijn aan die van de revisie.

Volgens de financieel analisten dienen de posten met een hoger kredietrisico meer aandacht te krijgen. Volgens hen dient benchmarking een standaard werkwijze te worden vanaf rating 7, omdat deze net onder de gemiddelde rating valt. Om deze reden kan het interessant worden om een verdieping te maken in de financiële analyse. Rating 1 tot en met 6 wordt binnen de bank als een 'gezond kredietrisico' beschouwd.

Tevens geven zij aan dat de keuze van de posten afhankelijk dient te zijn van de tijd dat benchmarking in beslag zal nemen. Als uit onderzoek blijkt dat dit proces aanzienlijk veel tijd in beslag neemt, kan zowel de rating als de hoogte van het obligo als uitgangspunt dienen.

In de format van een revisie/nieuw kredietvoorstel zal benchmarking als nieuw onderdeel worden toegevoegd. De vastgestelde vijf benchmarkgegevens worden op deze manier standaard getoetst. Er zal een korte toelichting worden gegeven hoe de desbetreffende corporatie scoort op deze vijf onderdelen, ten opzichte van het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijk sectorgemiddelde.

L

eerfase

De leerfase is de laatste stap binnen het benchmarkproces.

Stap 8:

Nadat is vastgesteld welke revisieposten in aanmerking zullen komen voor benchmarking, kan worden gestart met het vergelijken van de prestaties.

Benchmarking kan eenmalig zijn maar wordt in de praktijk meestal gezien als een continu leerproces. De plan-do-check-act cyclus is hier onlosmakelijk mee verbonden.

Om de kwaliteit van het benchmarkproces te handhaven dienen de fases van het benchmarkproces periodiek doorlopen te worden. De volgende vijf vragen zijn hierbij voor BNG van belang:

1. Vindt BNG nog steeds dezelfde gegevens belangrijk?
2. Dienen de eisen die worden gesteld aan de informatievoorziening aangepast te worden?
3. Is BNG tevreden met de huidige dataleverancier of dient er gekeken te worden naar andere mogelijkheden?
4. Dient de benchmarkafwijking van 20% aangepast te worden?
5. Dient de postenindeling voor benchmarking te worden gewijzigd?



Conclusie

Aan de hand van de vastgestelde benchmarkbehoefte van BNG en de eisen die gesteld worden aan de informatievoorziening, kan per dataleverancier het volgende worden geconcludeerd:

FINAN

FINAN is de analysetool dat wordt gebruikt binnen BNG en voldoet het minst aan de gewenste benchmarkgegevens & eisen. De tool bevat wel de gewenste benchmarkgegevens, maar deze zijn niet omgerekend naar verhuurbare eenheden. FINAN bevat niet de gegevens van alle corporaties, maar alleen van de eigen klanten. Bovendien dient bij deze dataleverancier jaarlijks een uitdraai vanuit Excel opgevraagd en bewerkt te worden. Het omzetten van dit bestand naar een benchmarktool neemt veel tijd in beslag. Het vormen van referentiegroepen, het berekenen van een gemiddelde van de referentiegroep en een landelijk gemiddelde is wel mogelijk, maar kan alleen onder de eigen klantportefeuille. Dit betekent dat bij dit alternatief de steekproef klein zal zijn. Benchmarks met de beschikbare gegevens uit FINAN is kosteloos.

AEDES

AEDES is de branchevereniging voor woningcorporaties en voldoet grotendeels aan alle gewenste benchmarkgegevens & eisen. Jaarlijks wordt door AEDES een benchmarkrapport uitgebracht per woningcorporatie. Hierin worden de gegevens ook afgezet tegen de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Bij AEDES is de steekproef groot, omdat zij gebruikmaken van de gegevens die door 85% van alle corporaties in Nederland, worden ingediend bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV). De Aedes rapportage is eenvoudig en kosteloos te downloaden via de website van AEDES.

DELOITTE

DELOITTE is een accountantskantoor. Zij kunnen BNG een volledige dataset leveren met uitgebreide gegevens van alle woningcorporaties in Nederland. Deloitte voldoet ook aan alle gewenste benchmarkgegevens & eisen. Met de dataset is het mogelijk om de gewenste gegevens over te zetten naar Qlikview en hierin vergelijkingen te maken. De dataset kent geen referentiegroepindeling. Deloitte kan naast het leveren van een benchmarktool meer betekenen voor BNG. Zo is er de mogelijkheid om gegevens uit Qlikview rechtstreeks over te zetten naar FINAN. Dit zal betekenen dat de balans- en resultatenrekening niet meer handmatig ingevoerd dient te worden. Aan het gebruik van de dataset en Qlikview zijn kosten verbonden. Het zal voor BNG niet interessant zijn om deze dienst alleen voor benchmarking af te nemen.

Implementatieplan

Benchmarking zal als nieuw onderdeel worden toegevoegd in het revisievoorstel. De vastgestelde vijf benchmarkgegevens dienen vanaf een bepaalde rating standaard getoetst te worden, namelijk rating 7. Er zal een korte toelichting worden gegeven hoe de desbetreffende corporatie scoort ten opzichte van de referentiegroep/landelijk sectorgemiddelde op deze vijf onderdelen. Eventueel kan de hoogte van het obligo een rol spelen bij de toepassing van benchmarking.

Discussie

Benchmarking is een continu en leerzaam proces. Bedrijven en instellingen kunnen van elkaar leren als het gaat om efficiency, maar ook op gebied van andere prestaties en processen. Bij dit onderzoek zijn de belangrijkste prestaties voor de bank meegenomen en zijn aanbevelingen gedaan welke momenteel het meest gunstig zijn voor de bank.

Beperkingen van het onderzoek

Benchmarking is slechts een hulpmiddel om prestaties te vergelijken. Het geeft alleen een indicatie en kunnen er geen conclusies getrokken worden. Zelfs bij sterk afwijkende prestaties kan het nog steeds betekenen dat een woningcorporatie hier een acceptabele verklaring voor heeft. Daarom kan er niet gesproken worden over een goede of slechte corporatie. Het gesprek tussen de accountmanager en de belanghebbenden is daarom essentieel van belang. Wanneer geconstateerd wordt dat een corporatie daadwerkelijk inefficiënt opereert, kan dit eventuele gevolgen hebben voor een nieuw/bestaand krediet. Bij de bepaling van het kredietrisico zijn immers meer aspecten van belang,

Bij dit onderzoek is stap 9 en 10 van de leerfase binnen het benchmarkproces niet van toepassing. BNG heeft als sectorbank slechts een adviserende rol. Hierdoor kunnen er geen verbeterstrategieën & doelen geformuleerd en geïmplementeerd worden. Dit kan alleen de woningcorporatie zelf.

Bij het onderzoek naar de benchmarkmogelijkheden van DELOITTE is het niet mogelijk om een voorbeeld te tonen van woningcorporatiegegevens, omdat deze dienst (nog) niet wordt afgenomen door BNG.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

BNG wil benchmarking niet alleen toepassen in de sector volkshuisvesting, maar ook in de overige sectoren zoals gemeentes, zorg & onderwijs. Deloitte is momenteel bezig om deze mogelijkheid te creëren en kan hierdoor erg interessant worden voor de bank. Naast benchmarking heeft Deloitte ook andere voordelen voor BNG. De data uit Qlickview kunnen worden doorgezet naar het interne informatiesysteem FINAN. Dit betekent dat de balans en resultatenrekening niet meer handmatig ingevoerd hoeft te worden. Er zullen demonstraties en besprekingen plaatsvinden over zowel de dataset als het gebruik van Qlickview. Als uit onderzoek blijkt dat deze dienst van Deloitte gunstig is, kan het werk met minder FTE's worden voortgezet of ontstaat in ieder geval de mogelijkheid om te richten op andere belangrijke werkzaamheden.

Aanbevelingen

De aanbevelingen die uit dit onderzoek voortvloeien zijn:

1. Aedes als dataleverancier kiezen;

Aedes beschikt over de gewenste benchmarkgegevens (behalve de EBITDA), is eenvoudig te verkrijgen en kosteloos. Er hoeft niet zelf een referentiegroep bepaald en gemiddeldes berekend te worden. Bovendien wordt dit rapport jaarlijks uitgebracht met cijfers die up to date zijn. De benchmark is in één opslag te zien en de uitkomsten kunnen op een snelle manier in de financiële analyse vermeld worden.

2. Benchmarking als standaard werkwijze hanteren binnen het revisieproces;

Benchmarking dient als apart kopje in de format van een revisie en/of nieuw voorstel toegevoegd te worden. Een post zal standaard gebenchmarkt worden vanaf PD-rating 7. Er hoeft geen rekening gehouden te worden met de hoogte van het obligo, Aedes maakt het mogelijk om alle corporaties met een hoog kredietrisico te benchmarken, omdat het niet veel tijd in beslag neemt.

3. Accountmanagers op de hoogte stellen bij afwijkende prestaties vanaf 20%.

De accountmanagers hebben een grote rol bij de advisering van woningcorporaties. Tijdens gesprekken kunnen zij deze positieve/negatieve afwijkingen meenemen. Dit laat ook zien dat BNG veel verder kijkt dan alleen de financiële positie.

Literatuurlijst

1. Rijksoverheid. (z.j.). *Activiteiten woningcorporaties*. Geraadpleegd op <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/activiteiten-woningcorporaties>.
2. Bedrijveninfogids. (z.j.). *Woningbouwvereniging Informatie*. Geraadpleegd op <http://www.bedrijveninfogids.nl/rubriek/Woningbouwvereniging/Algemeen/Noord-Holland/Oude+Meer/>.
3. Waarborgfonds Sociale Woningbouw. (z.j.). *Over WSW*. Geraadpleegd op <http://www.wsw.nl/over-wsw/>.
4. Mr. R.J. Hoekstra Prof. dr. L.H. Hoogduin Prof. dr. ir. J. van der Schaar. (17 december 2012). *Eindrapportage Commissie Kaderstelling & Toezicht Woningcorporaties*. Geraadpleegd op <http://www.aedes.nl/binaries/downloads/toezicht/20130114-eindrapportage-commissie-kaderstelling-en.pdf>
5. Van Weezel, T.G. (2014, 11 december). *Nieuwe Woningwet beperkt vrijheid woningcorporaties*. Geraadpleegd op <http://www.volkskrant.nl/binnenland/nieuwe-woningwet-beperkt-vrijheid-woningcorporaties~a3809179/>.
6. Waarborgfonds Sociale Woningbouw. (z.j.). *Bestedingsdoelen*. Geraadpleegd op <https://www.wsw.nl/corporaties/risicoricthlijnen/bestedingsdoelen/>
7. Prisco Battes. (25 november 2014). *Bedrijfskosten inefficiënte corporaties vaak drie keer zo hoog*. Geraadpleegd op <http://fd.nl/economie-politiek/904793/bedrijfskosten-inefficiënte-corporaties-vaak-drie-keer-zo-hoog>
8. Corporatiebarometer. (2015). Geraadpleegd op <http://www.aedes.nl/binaries/downloads/vereniging/corporatiebarometer-2015.pdf>
9. Centraal Fonds Volkshuisvesting. (z.j.). *Wetten & Regels*. Geraadpleegd <http://www.cfv.nl/wetten-regels/indiening-dvi-en-dpi>.
10. Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties. (2014). *Benchmark Aedes: transparantie, efficiency en sturingsinformatie*. Geraadpleegd op <http://www.vtw.nl/85/18/124/benchmark-aedes-transparantie-efficiency-en-sturingsinformatie.html>.

11. Aedes. (2013). *Tien vragen over het CBC*. Geraadpleegd op <http://www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/benchmarking/cbc/cbc.xml>

12. Aedes. (z.j.). *Rapportage Aedes Benchmark 2014*. Geraadpleegd <http://www.woonbond.nl/pages/downloads/rapportage-aedes-benchmark-2014.pdf>

13. Digitale Professionals. (z.j.). *Benchmarking: wat u moet weten over benchmarking*. Geraadpleegd <http://www.financieel-ondernemen.nl/artikelen/483/benchmarking-wat-u-moe-t-weten-over-benchmarking/>.

14. Watson, G.H. (1998). *Strategisch Benchmerken* (Herz.ed.). Schiedam, Nederland: Scriptum

15. Dr L.T. Aarts & Dr. C.A. Bax. *Benchmarking van Verkeersveiligheid*. Geraadpleegd op <https://www.swov.nl/rapport/R-2014-05.pdf>

16. Facility Management Magazine, (z.j.). *Benchmarking in 10 stappen*. Geraadpleegd op http://rapporten.fmm.nl/sites/default/files/Benchmarking_voorbeeld.pdf

17. Heleen Haverkort. 28 januari 2013. *Woningcorporaties moeten kosten verlagen*. Geraadpleegd op <http://www.nu.nl/economie/3015193/woningcorporaties-moeten-kosten-verlagen.html>

18. Voorbeeld benchmarking in Qlikview: Overgenomen uit bron: Whats-New-In-QlikView-11-NL.pdf

Bijlagen

Bijlage 1. Format revisie

Docs Opennummer PDF Termsheet:
Hier het nummer vermelden.
Vorig Kredietbesluit d.d
Ondernomen acties n.a.v. kredietbesluit
Bestaande overeenkomsten al of niet conform kredietbesluit
Operationele risico's bestaande kredietverlening
Kredietnemer
Omschrijving corporatie
Aantal verhuurde eenheden
Locatie(s)
Aantal onderhanden projecten (DAEB/niet-DAEB)
Groepsstructuur (indien van toepassing)
Aantal dochterbedrijven en participaties/groepsschema
Onderlinge financiering/RC verhouding
Structuurrisico
Oordeel over structuurrisico
Kwaliteit management

Klanttevredenheid
(door accountmanager in te vullen)
Risico analyse / Key issues

Toelichting bestaand obligo
Financieringsvorm
Bedrag (waarop gebaseerd) en gebruik limiet
Doel financiering
Hoogte RC limiet
Analyse financiële positie
Verlies-en Winstrekening
Ontwikkeling inkomsten
Ontwikkeling kosten
Ontwikkeling bedrijfsresultaat
Ontwikkeling EBITDA t.o.v. rentelasten en 2% aflossingsfictie
Waarderingsmutaties
Balans
Vergelijking met het vorig jaar van
Waarderingsmethodiek materieel vast actief (Finan versus dVi)
Belangrijkste balansposten (m.n. aandacht voor deelnemingen, waardeveranderingen en leningenportefeuille)
Ontwikkeling eigen vermogen en solvabiliteit

Analyse cash flow
Commentaar op ontwikkeling operationele cash flow
ICR o.b.v. historische cijfers
Off balance sheet verplichtingen
Derivatenportefeuille
Hoogte nominaal bedrag derivaten, marktwaaarde per ultimo, csa's per bank, gestort collateral, stresstest bij 1 en 2% rentedaling, weergave eventuele break clauses
Overige off balance sheet verplichtingen
Conclusie m.b.t. financiële positie o.b.v. historische cijfers
Oordeel over
Bedrijfsresultaat
EBITDA
solvabiliteit
Prognose / toekomstperspectief
Oordeel over prognosecijfers zoals vermeld in tabel 4:
verwachte ontwikkeling rentedekkingsfactor
verwachte cash flow na rente en 2% aflossingsfictie
Verwachte ontwikkeling solvabiliteit
WSW/CfV
Borgbaarheidsverklaring WSW en borgingsplafond

Toezihtsbrief CFV
Zekerheden, voorwaarden, ratio's
Omschrijving en commentaar op belangrijkste zekerheden, soort, kwaliteit, courantheid, dekkingswaarde (taxatierapporten e.d.)
Toelichting op belangrijkste voorwaarden en financiële ratio's inclusief verwachte ontwikkelingen
Imperfecties vermelden plus eventuele reparatie-acties
Bij financiële ratio's, weergeven of daaraan voldaan wordt
Indien nee, te nemen acties beschrijven. I.g.v. waiver, denk aan waiver fee.
Belangrijk is oordeelsvorming over de zekerheden/voorwaarden/ratio's, geen onnodige herhaling van de opsomming van op het voorblad vermelde zekerheden. N.B. NIET VOLSTAAN MET "ZIE TERMSHEET!!!"
Beoordeling Forbearance
Geef in dit hoofdstuk aan of er sprake is van Forebearance, middels het kiezen van 1 van de volgende opties. Bij optie 4 en 5 dient er uitleg gegeven te worden.
1. Op basis van de financiële analyse en het ontbreken van aanpassing (en) in de kredietvoorwaarden is er volgens PF bij deze klant geen sprake van Forbearance.
2. Op basis van de financiële analyse constateren wij dat er sprake is van financiële problemen bij deze klant. Ondanks deze financiële problemen zijn er geen aanpassingen voorgesteld of gedaan. Derhalve adviseren wij dat er vanwege het ontbreken van aanpassingen in de kredietvoorwaarden er bij deze klant geen sprake is van Forbearance.
3. Op basis van de analyse van de zekerheden, voorwaarden en ratio's constateren wij dat er sprake is van aanpassingen in de kredietvoorwaarden bij deze klant. Deze aanpassing zijn niet gedaan vanwege financiële problemen bij deze klant. Derhalve adviseren wij dat er bij deze klant geen sprake is van Forbearance.
4. Op basis van de onze analyse constateren wij dat er sprake is van financiële problemen bij deze klant en zijn de kredietvoorwaarden aangepast. Toch vinden wij dat er geen sprake is van Forbearance om de volgende redenen:

5. Op basis van de financiële analyse en aanpassing (en) in de kredietvoorwaarden is er volgens PF bij deze klant sprake van Forbearance om de volgende redenen.
Toelichting rating volgens interne rating tool
Toelichting keuzes m.b.t. niet-financiële factoren

Bijlage 2. Ratingoverzicht

Indien van toepassing: toelichting op verandering van rating
Conclusie

N.B. hier **niet** bedrag e.d. herhalen waarvoor goedkeuring gevraagd wordt, maar de redenen geven waarom dit krediet/deze revisie goedgekeurd zou moeten worden (op welke pijlers het stoelt). Wat zijn de mitiganten voor de geconstateerde risico's. Overeenkomst/afwijkingen van criteria die in policy papers staan, vermelden.

Voor akkoord:

Datum:	Datum:	Datum:
Analist	Senior analist	Accountmanager

Minimaal vereiste bijlagen KRB
Uitdraai Finan
Jaarrekening .
dPi
dVi
Bevestiging kredietwaardigheid WSW en faciliteringsvolume
Continuïteitsoordeel van CFV
Begroting van het jaar

	Modelrating	Definitieve Rating	Aantal Voorstellen
2015	8,04	8,04	56
2014	7,87	8,02	131
Alle Jaren (2010 T/m 2015)	7,64	7,82	638

Bijlage 3. Overzicht bevoegdhedenregeling

Nieuwe financiering		
Rating	KC	Dir PF/HKRB ²)
	(*mln EUR)	(*mln EUR)
1 t/m 6	> 50	<= 50
7 t/m 9	> 35	<= 35
10 t/m 11	> 20	<= 20
12 t/m 13	KC	Geen
14 t/m 19	KC/RvB	Geen

Revisie/verhoging/wijziging			
Rating	KC	Dir PF/HKRB ²)	Dir PF ¹)
1 t/m 6	> 50	> 10 <= 50	<= 10
7 t/m 9	> 35	> 5 <= 35	<= 5
10 t/m 11	> 20	> 2,5 <= 20	<= 2,5
12 t/m 13	> 5	<= 5	geen
14 t/m 19	KC/RvB	Geen	geen

Legenda/begrippen

Nieuwe financiering	Geen bestaand solvabiliteitsplichtig obligo
Obligo	Som van de korte limieten, pro-resto saldo leningen en bankgarantielimiet
Projectfinanciering	Financiering van een project op basis van verwachte inkomsten
Revisie	Voorstel waarin alleen de revisiedatum, rating en kredietrisicoklasse wijzigen
Waiver	Het gedurende een bepaalde periode toestaan dat aan een overeengekomen covenant niet wordt voldaan
Rating	Uitkomst van de tool modelmatig kredietrisicobeheer Als rating geldt de slechtste van de bestaande en door PF voorgestelde rating
Bedragen	• hebben betrekking op het totale solvabiliteitsplichtige obligo na kredietverlening/verhoging tenzij anders vermeld • luiden in mln EUR
Mdw PF	Onder medewerker PF worden verstaan: Accountmanagers en Specialisten
Dir PF	Directeur Public Finance
HKRB	Hoofd Kredietrisicobeoordeling
KRB	Kredietrisicobeoordeling
KC	Kredietcommissie

Bijlage 4. Interviewvragen

Interviewvragen aan Specialist/Accountmanager woningcorporaties

1. Wat is uw functie binnen de woningcorporatiesector?
2. Wie zijn uw belangrijkste klanten?
3. Wat verstaat u onder benchmarking in het algemeen?
4. Wat verstaat u onder benchmarking voor uw klanten?
5. Waarom zou benchmarking een toegevoegde waarde hebben voor uw werk?
6. Wat verstaat u onder een referentiegroep?
7. Hoe zou een referentiegroep volgens u gevormd moeten worden?
8. Welke corporatiegegevens zijn volgens u belangrijk om te benchmarken/ waarom?

9. Met welke corporaties zou u deze informatie willen vergelijken?
10. Welke informatie dient een benchmarktool te geven volgens u?
11. Vindt u dat benchmarking optioneel dient te zijn of een standaard werkwijze?

Interviewvragen Financieel analisten

1. Wat verstaat u onder benchmarking in het algemeen?
2. Wat verstaat u onder benchmarking bij de financiële analyse van een woningcorporatie?
3. Waarom zou benchmarking een toegevoegde waarde hebben voor uw werk?
4. Wat verstaat u onder een referentiegroep?
5. Hoe zou een referentiegroep volgens u gevormd moeten worden?
6. Welke corporatiegegevens zijn volgens u belangrijk om te benchmarken/ waarom?
7. Met welke corporaties zou u deze informatie willen vergelijken?
8. Welke informatie dient een benchmarktool volgens u te geven?
9. Vindt u dat benchmarking optioneel dient te zijn of een standaard werkwijze?

Interviewvragen Medewerkers Mid-Office (FINAN)

- Is het mogelijk om met de intern beschikbare gegevens uit FINAN te benchmarken?
- Waarom wel/niet?
- Wat is er nodig om dit te bereiken?

Interviewvragen Deloitte

- Over welke gegevens beschikt u? Hoe is deze dataset opgesteld?
- Hoe worden de gegevens up to date gehouden?
- Hoe snel kunnen gegevens hieruit gefilterd worden?
- Is benchmarking mogelijk vanuit deze dataset?

Bijlage 5. Samenvatting interviews

Hieronder leest u de samenvatting van de interviews die zijn gedaan met de sectorspecialisten en de (Senior) financieel analisten. De interviews zijn ook beschikbaar op USB stick.

Interview Fred Reynaers (Accountmanager woningcorporaties).

Fred Reynaers is verantwoordelijk voor de contacten met woningcorporaties, voornamelijk in de vier grote steden. Hierbij hoort ook het onderhouden van de relaties op alle niveaus. Hij is eerste aanspreekpunt binnen de bank als het gaat om de woningcorporatiesector. Hij heeft ook waar nodig regelmatig contact met Aedes, WSW, het ministerie, CFV en met andere belanghebbenden zoals accountants en adviseurs.

Fred verstaat onder benchmarking het volgende:

‘Benchmarken is vergelijken en proberen tot vergelijkbare eenheden te komen zodat je op allerlei kwalitatieve en kwantitatieve aspecten de klant kan vergelijken’.

‘Als wij met onze klanten praten over o.a. financieringen (wat onze hoofdtak is), dan is inzicht in de performance erg belangrijk. Het is belangrijk om te weten hoe de corporatie presteert ten opzichte van collega's en ook ten opzichte van bepaalde normen en criteria die wij hanteren. Hier kan benchmarking bij helpen. Het zou goed zijn als je benchmarking kan baseren op objectieve gegevens en uitgangspunten. Het is niet de oplossing voor alles, maar kan hulp bieden in het inzichtelijk krijgen van de prestaties en kan in een adviesgesprek worden meegenomen. Dit kan zowel positief zijn of als verbetering. Tevens kan benchmarking een toegevoegde waarde hebben aan de verantwoording aan de ECB als het gaat om de financiële positie van onze debiteuren. Benchmarken kan op financials/non financials’.

Volgens Fred zijn de volgende gegevens belangrijk:

- zit de corporatie hoog met de huur?
- hoog met onderhoud?
- hoeveel besteden ze aan e.v.t aan leefbaarheid?
- hoe verhouden deze zich tot andere woningcorporaties?
- percentage huurderiving / leegstand?

Fred verstaat onder een referentiegroep:

‘een groep klanten die vergelijkbaar zijn op basis van grootte, geografische indeling, taken die ze uitvoeren of de doelstelling. De indeling kan geschieden op basis van bijvoorbeeld:

- Missie
- Opererend / beherende corporatie (investeren ze ook in ontwikkeling).

Bijvoorbeeld: De corporatie wil dat haar huurders een bepaalde ontwikkeling doormaken. (Dit wordt met de nieuwe wetgeving moeilijker). Volgens de wet dienen ze terug te gaan naar

kerntaak: betaalbare woningen.

- Corporatie in de Randstad/corporaties in krimpgebieden

Er zijn veel mogelijkheden om een referentiegroep te vormen.

‘Je dient te kijken en te inventariseren ‘waar gebeurt het’. Waar zitten de problemen? Daar zou je een beeld van moet hebben? Als bank voor het maatschappelijk belang dien je hier oplossingen voor te bieden. Niet per se op zoek naar de aller beste. Dit zal niet het doel moeten zijn van benchmarking’.

Je kan bijvoorbeeld een soort van kapstokwoningcorporatie maken die niet bestaat. vervolgens kan je onderdelen in kaart brengen waar de moeilijkheden/ problemen zitten.

Let er wel op dat benchmarking een hulpmiddel blijft en de corporatie niet gelijk beoordeeld kan worden naar goed of slecht.

Een goede benchmarktool zou moeten voldoen aan:

- goed werken, klantvriendelijk, makkelijk eenvoudig te vullen;
- en makkelijk informatie uit te halen, makkelijk tot een overzichtje leiden;
- bepaald invoerformat wat niet iedereen zelf kan invullen. (niet zelf een referentiegroep kunnen vormen zodat gunstiger uitpakt voor de bank).

Samenvatting Interview Erik Roos (Senior Financieel analist)

Erik heeft aangegeven dat o.a. de volgende gegevens belangrijk zijn bij het beoordelen van de financiële sterkte van een woningcorporatie en dus belangrijk zijn om te benchmarken:

- Totale bedrijfslasten per verhuurbare eenheid
- Onderhoudslasten per verhuurbare eenheid
- Rentelasten per verhuurbare eenheid
- Personeelslasten per verhuurbare eenheid

‘Dit zijn lasten waar woningcorporaties zelf invloed op kunnen uitoefenen waardoor ze onderling nogal kunnen variëren. Met behulp van deze vergelijking wordt meer inzicht verkregen in de efficiency en het kostenniveau in vergelijking tot de referentiegroep. Indien nodig zal op deze lasten gestuurd en bezuinigd kunnen worden en kan dit meegenomen tijdens een gesprek tussen accountmanager en de klant’.

Erik heeft aangegeven dat hij het niet relevant vindt om de corporaties met rating 6 en lager te benchmarken, omdat deze een gezond kredietrisico vormen. Hij vindt het juist belangrijk dat een corporatie met een hoge rating extra aandacht krijgt en waar nodig extra onderzocht wordt waarom deze sterk afwijkt van soortgelijke corporaties of een landelijk gemiddelde. Hij is van mening dat benchmarking optioneel dient te zijn en niet onnodig veel tijd in beslag neemt tijdens een revisie. Ook geeft hij aan dat het niet handig is om rekening te houden met de hoogte van het obligo, omdat het ook relevant is om kleinere woningcorporaties in de benchmark mee nemen. BNG Bank heeft ook veel kleinere woningcorporaties in de boeken.

Een benchmarktool dient volgens Erik de gewenste benchmarkgegevens op een overzichtelijke manier weer te geven en dient gebruiksvriendelijk te zijn voor de medewerkers.

Interview Hans Hobo (Financieel analist)

Hans heeft aangegeven dat hij de reeds genoteerde kosten ook op zijn lijstje had staan en streepte deze ook weg tijdens het interview.

Hij heeft ter aanvulling:

- schuld per woning (rentelasten).

Om een keuze te maken voor benchmarking kan volgens Hans gekeken worden naar het S-plichtig obligo en de bevoegdhedenregeling van BNG Bank. In de bevoegdhedenregeling staat vanaf welke rating en obligo een revisie of aanvraag naar welke afdeling wordt doorgestuurd ter fiattering. Met andere woorden: Benchmarking kan toegepast worden aan de hand van hoogte lening en het kredietrisico dat is bepaald.

Benchmarking hoeft niet toegepast te worden op verkorte maar alleen de normale revisies. Wanneer is vastgesteld welke corporaties en welke gegevens voor benchmarking relevant zijn, kan dit als standaardwerkwijze meegenomen worden.

Interview Guus Brommet (Senior Financieel analist)

Guus heeft geen aan- of opmerkingen voor reeds genoteerde kosten. Hij heeft ter aanvulling - EBITDA Marge (verdienmaatstaf).

Verschil in stadscorporaties en plattelandscorporaties. Stadscorporaties investeren meer in woonkwaliteit en dit drukt meteen op de kosten. Dit zijn investeringen waar bijna geen inkomsten tegenover staan. Ze leiden hier verlies op, maar doen het wel, puur ter verbetering van de woonkwaliteit. Als stadscorporatie zal je meer aandacht moeten besteden aan de woonomgeving, samen met de gemeente.

Guus heeft aangegeven dat hij het ook relevant vindt of ze in het verleden actief geweest zijn in projecten, of ze vastzitten aan projecten van dochterbedrijven waar projecten in zitten. Deze kunnen financieel minder sterk zijn dan corporaties die bijna geen projecten hebben uitgevoerd. Dit vindt hij ook een belangrijk onderscheid. Corporaties zonder projecten vormen een lager kredietrisico. Er zijn corporaties geweest die stuk zijn gegaan op projecten die ze in het verleden hebben gedaan. Ook de omvang van een corporatie is belangrijk (aantal verhuurbare eenheden).

Guus vindt het riskant om benchmarking aan ratings op te hangen. Belangrijk is de tendens waarin een corporatie verkeerd. Er kan nog steeds een gezonde rating zijn, maar als het onderhoudsniveau sterk achteruit gaat, kan dit betekenen dat onderhoud wordt uitgesteld door financiële redenen. Je pikt veel makkelijker signalen op die onafhankelijk zijn van de rating. Ik ben geneigd om benchmarking standaard te gaan doen. Als je goed draagvlak wil creëren dan is het beter om het standaard te doen. Als het vergeten wordt, dan wordt er bij KRB ook niet naar gekeken, en dan dreigt het te verzanden.

‘Waarom zou je de goede corporaties niet meenemen terwijl je ze wel meeneemt in de bepaling van benchmarkgemiddelde. Ik zou dat niet logisch vinden om deze corporaties dan uit te sluiten. Ik wil wel meegeven dat ik het belangrijk vind om het aantal criteria voor benchmarking beperkt te houden. Vooral geen lange waslijst. anders gaat het zijn functie verliezen en wordt het teveel werk. Het moet een vrij overzichtelijk lijstje zijn. Zeker niet meer dan tien. Benchmarking is alleen relevant voor de gegevens die bepalend zijn voor het kredietrisico. De revisiedruk is hoog. Het moet niet veel werk opleveren’.

Interview John Bindels (Financieel analist)

John vindt tijdens een revisie kostenbeheersing belangrijk

- beheerskosten
- administratieve kosten back office

Dit zijn kosten waar ze nog op kunnen sturen, ze kunnen niet op alles sturen. John had verder geen aanvullingen op de reeds genoteerde kosten.

John heeft aangegeven dat hij het niet relevant vindt om alle woningcorporaties te benchmarken. Het is volgens hem belangrijk om vanaf bijvoorbeeld rating 7 te benchmarken.

Het is volgens hem handig te kijken welke corporaties gereviseerd moeten worden, hoeveel woningcorporaties een rating 7 of hoger hebben en aan de hand hiervan te bepalen of het ook gekoppeld moet worden aan de hoogte van het obligo. Als bijvoorbeeld de grootste groep in rating 7 of hoger valt, dan zou gekeken kunnen worden vanaf welke rating + obligo gebenchmarkt gaat worden. Benchmarking moet geen extra werkdruk leveren.

John heeft ook aangegeven dat hij het een interessant en vooral goede aanvulling vindt op de financiële analyse.

Vita Haryanto (Financieel analist)

Volgens Vita zijn de reeds genoemde gegevens ook relevant en heeft zij als aanvulling:

- Huuropbrengsten (inkomsten)

Volgens Vita dienen alleen de corporaties met een hoge rating en hoog obligo gebenchmarkt te worden omdat deze het meeste kredietrisico vormen. Corporaties met een hoge rating maar laag obligo vindt zij niet de moeite waard om helemaal uit te pluizen.

Ook is de haalbaarheid belangrijk, het is nog niet bekend hoeveel werk het in beslag gaat nemen. Als het benchmarken langer dan een half uur duurt, vindt zij dat alleen de posten met het hoogste kredietrisico gebenchmarkt worden tijdens een revisie.

Vita vindt ook dat benchmarking in ieder geval vanaf de gemiddelde rating toegepast dient te worden en woningcorporaties die verkort gereviseerd mogen worden, niet worden meegenomen voor benchmarking.

Bijlage 6. Reflectie/competenties

Tijdens mijn afstudeerstage heb ik gewerkt aan de volgende competenties:

Competentie 2.3.4.: bedrijfsprocessen aansturen (cyclisch)

De beginnend financieel-zakelijk dienstverlener demonstreert dat hij in staat is een bijdrage te leveren aan het verbeteren van bedrijfsprocessen met als doelstelling efficiënter en effectiever te werken.

Competentie 2.3.5.: kwaliteit verbeteren

De beginnend financieel-zakelijk dienstverlener demonstreert dat hij in staat is kwaliteit te monitoren en vanuit de uitkomsten met verbeterplannen te komen waarvoor hij draagvlak heeft gecreëerd.

Tijdens mijn afstudeerperiode heb ik een onderzoek gedaan naar de meest gunstige informatievoorziening van de mogelijke dataleveranciers met betrekking tot benchmarking. Mijn onderzoek voldoet aan het geëiste eindniveau van de competenties omdat ik een implementatieplan heb geschreven voor een nieuw proces binnen een bestaand proces. Om het benchmarkproces zo goed mogelijk uit te werken heb ik allereerst een oriëntatie gedaan op de woningcorporatiesector. Ik heb informatie verzameld op basis van interviews, interne gegevens en externe gegevens. Tevens heb ik een literatuuronderzoek uitgevoerd. Aan de hand van de wensen en behoeften van de bank, heb ik verschillende benchmarkalternatieven in kaart gebracht en heb aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen dienen ter uitbreiding van het kredietrevisieproces op de meest effectieve en efficiënte manier. Hiermee heb ik een bijdrage geleverd aan BNG en is mijn afstudeeronderzoek een leerzame voorbereiding geweest op mijn toekomstige beroep in de praktijk.