

KWH

**Maak kennis
met kwaliteit**

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Woonveste

Rotterdam,
Juni 2010

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)
Oostzeedijk 62
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 282 7088
F 010 213 3727
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatiecommissie:

- > mevrouw drs. A.P.M. Vermunt-Bastiaansen (voorzitter)
- > de heer C.C.H. van Ierssel (visitor)
- > de heer drs. S.W.M.G. Cloudt (secretaris)

Juni 2010 (*Versie aanpassingen visitatiecommissie*)



Inhoudsopgave

Voorwoord

0	Samenvatting	6
0.1	Beoordeling per ratio	6
0.2	Beoordeling prestaties per prestatievel	7
0.3	Samenvattende scorekaart	8
0.4	De prestaties van Woonveste: een recensie	9
1	Inleiding	14
1.1	Visitaties in de corporatiesector	14
1.2	De KWH-aanpak van visitaties	15
1.3	Bijzondere aanpak visitatie Woonveste	17
1.4	Woonveste en haar werkgebied: een impressie	17
1.5	Leeswijzer	19
2	Presteren naar opgaven (PnO)	20
2.1	De maatschappelijke opgaven in Heusden en Haaren	20
2.2	Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	20
2.3	Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	28
2.4	Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	28
2.5	Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	29
2.6	Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	29
3	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	30
3.1	Missie, maatschappelijk ondernemerschap en kernwaarden	30
3.2	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	31
3.3	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	37
3.4	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	38
3.5	Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	38
3.6	Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	39
4	Presteren volgens Belanghouders (PvB)	40
4.1	De belangrijkste belanghouders van Woonveste	40
4.2	Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	41
4.3	Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	44
4.4	Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	44
4.5	Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	45
4.6	Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	45
5	Presteren naar Vermogen (PnV)	46
5.1	Enkele kernegegevens	46
5.2	Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	46
5.3	Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	48
5.4	Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	49
5.5	Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	49
5.6	Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	49



6 Governance

6.1 Goed bestuur	50
6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	50
6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	52

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Samenstelling visitatiecommissie
- III. Overzicht geïnterviewde personen
- IV. Overzicht geraadpleegde documenten



Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van Woonveste die is uitgevoerd op basis van de voor de woningcorporatiesector ontwikkelde visitatiemethodiek versie 3.0. KWH is een door de Stichting Visitaties Woningcorporatie Nederland (SVWN)¹ geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van Woonveste, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld. De visitatie is uitgevoerd door een onafhankelijke visitatiecommissie bestaande uit drie personen.

Woonveste heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil Woonveste hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

mr. Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

¹ Bezoek voor meer informatie over visitaties van woningcorporaties de website van KWH (www.kwh.nl) of van de SVWN (www.visitaties.nl).

0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van Woonveste.

Woonveste te Drunen heeft haar prestaties, beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen in een maatschappelijke visitatie. De visitatie bestrijkt de periode 2006 – 2009. De maatschappelijke prestaties worden in deze rapportage aan de hand van vijf ratio's beoordeeld: presteren naar opgaven, presteren naar eigen ambities en doelen, presteren volgens belanghouders, presteren naar vermogen en de governance van Woonveste.

Woonveste presteert voldoende (6,8) in relatie tot de opgaven in haar werkgebied: Heusden en Haaren. Haar focus ligt met name op de meer traditionele taakvelden (beschikbaarheid, betaalbaarheid en bouwproductie). Woonveste heeft wel de nodige ambities op het gebied van leefbaarheid en stedelijke vernieuwing (vernieuwing van dorpen en kernen), maar vult deze relatief beperkt in.

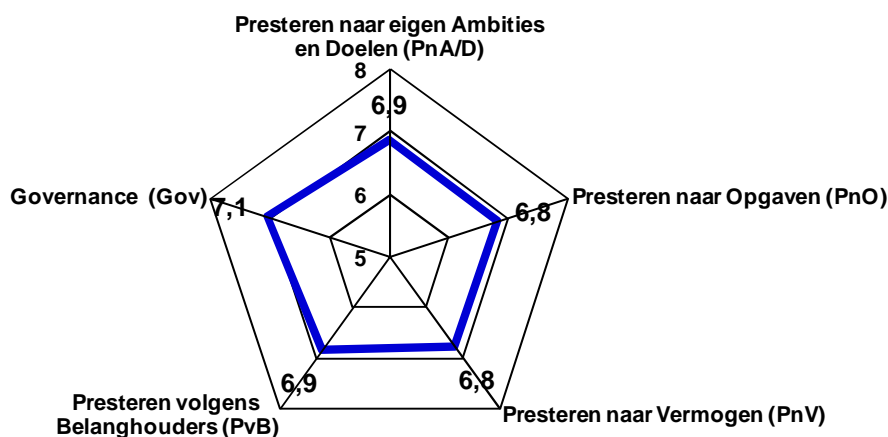
Woonveste presteert voldoende (6,9) in relatie tot de eigen doelen en ambities. Woonveste is ambitieus op gebieden als klanttevredenheid, bouwproductie en duurzaamheid / energieverbruik. De prestaties op deze gebieden zijn goed. De prestaties op het gebied van leefbaarheid en stedelijke vernieuwing (vernieuwing van dorpen en kernen) blijven daar bij achter.

Volgens belanghouders zijn de prestaties van Woonveste eveneens voldoende te noemen (6,9). Zij geven aan dat de samenwerking en prestaties op de reeds genoemde taakvelden leefbaarheid en stedelijke vernieuwing voor verbetering vatbaar zijn. De prestaties op het gebied van bijzondere doelgroepen worden gewaardeerd. De financiële prestaties zijn voldoende (6,8). Woonveste presteert naar vermogen, heeft risico's in kaart gebracht en beheerst deze redelijk. Woonveste heeft haar bedrijfsvoering goed ingericht en op orde. Er mag van de corporatie wat meer visie en transparantie worden verwacht over vooral de omvang en besteding van het beschikbare vermogen.

Woonveste wordt goed bestuurd door de bestuurder en interne toezichthouders (7,1). Ervaring, affiniteit en bestuurlijke kwaliteiten zijn in hoge mate aanwezig. De maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding zijn ten aanzien van de ambities en doelen van Woonveste en ten aanzien van de betrokkenheid van belanghouders voor verbetering vatbaar.

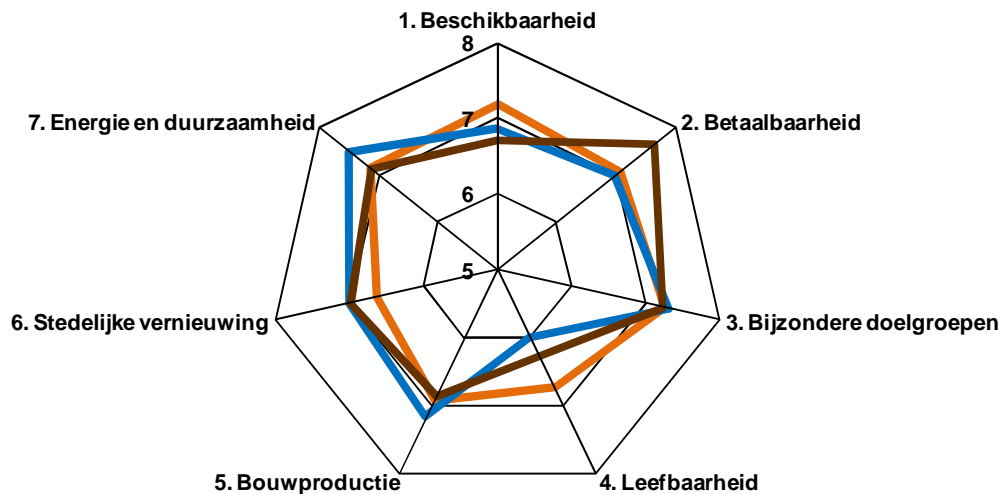
0.1 Beoordeling per ratio

In onderstaande figuur staan de totaalscores die Woonveste haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.



De scores per ratio liggen dicht tegen elkaar aan. De hoogste score (7,1) wordt behaald op de ratio governance en de laagste score (6,8) op de ratio's presteren naar opgaven en presteren naar vermogen.

0.2 Beoordeling prestaties per prestatieveld



■ Presteren volgens Belanghouders (PvB)
 ■ Presteren naar Opgaven (PnO)
 ■ Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

De beoordeling die in deze paragraaf wordt behandeld, is gebaseerd op de prestaties van Woonveste (zie voor de scores 'kolom I' op pagina 8).

Op de ratio presteren volgens belanghouders (oranje lijn) geven de belanghouders de prestaties van Woonveste een gemiddelde score van 7,0. Op de prestatievelden bijzondere doelgroepen (7,3), beschikbaarheid (7,2), energie en duurzaamheid (7,2) en betaalbaarheid (7,1) is de waardering voor de prestaties relatief hoger. De waardering voor de prestaties op het gebied van stedelijke vernieuwing (6,6) en leefbaarheid (6,7) is lager.

Voor presteren naar opgaven (blauwe lijn) scoort Woonveste voor haar prestaties gemiddeld 7,0. In positieve zin wijken de prestaties op het gebied van bijzondere doelgroepen (7,3), bouwproductie (7,2) en energie en duurzaamheid (7,5) af. De score op gebied van leefbaarheid (6,0) is laag.

Voor presteren naar eigen doelen en ambities, scoort de corporatie eveneens 7,0 gemiddeld. Vooral de prestaties op het gebied van betaalbaarheid (7,7) en bijzondere doelgroepen (7,3) hebben een positief effect op het gemiddelde. De prestaties naar eigen doelen en ambities op het gebied van leefbaarheid (6,3) en beschikbaarheid (6,7) scoren lager.

Opvallend is de eenheid in scores voor het prestatieveld bijzondere doelgroepen. De waardering van belanghouders voor de geleverde prestaties komt overeen met presteren naar opgave en presteren naar eigen doelen en ambities. Voor het prestatieveld leefbaarheid zijn de verschillen het grootst. De geleverde prestaties blijven achter bij de opgaven en eigen doelen en ambities. En de waardering van belanghouders voor de prestaties op het gebied van leefbaarheid is vergeleken met de andere prestatievelden laag.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van Woonveste in detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 2 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
	Prestaties	Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar opgaven	7,0	6,6	6,5	6,2	6,8
1. Beschikbaarheid	6,9				
2. Betaalbaarheid	7,0				
3. Bijzondere doelgroepen	7,3				
4. Leefbaarheid	6,0				
5. Bouwproductie	7,2				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	7,5				
Presteren naar eigen ambities en doelen	7,0	6,8	6,6	6,4	6,9
1. Beschikbaarheid	6,7				
2. Betaalbaarheid	7,7				
3. Bijzondere doelgroepen	7,3				
4. Leefbaarheid	6,3				
5. Bouwproductie	6,9				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	7,1				
8. Overige opgaven	7,0				
Presteren volgens belanghouders	7,0	7,4	6,7	5,5	6,9
1. Beschikbaarheid	7,2				
2. Betaalbaarheid	7,1				
3. Bijzondere doelgroepen	7,3				
4. Leefbaarheid	6,7				
5. Bouwproductie	6,9				
6. Stedelijke vernieuwing	6,6				
7. Energie en duurzaamheid	7,2				
Totaal	7,0	6,9	6,6	6,0	6,8

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar vermogen	6,9	6,0	7,0	7,0	6,8

	II					Totaal
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding				
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid van belanghouders	Vermogen	
<i>Wegingsfactor</i>	20%	20%	20%	20%	20%	
Governance	7,0	6,7	7,0	6,7	8,0	7,1

0.4 De prestaties van Woonveste: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van Woonveste op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Woonveste heeft een stevig fundament in haar organisatie gelegd voor haar volkshuisvestelijke taken. De werkprocessen zijn goed georganiseerd: klanten zijn tevreden. Bestuur, toezicht en financiële positie zijn op orde. In de toekomst komt het voor Woonveste aan op partnership/samenwerking, integratie van beleidsdomeinen en transparantie in keuzes en middelen.

Algemeen

- > Woonveste is een corporatie waar de actuele ontwikkelingen van de sector zeker niet aan voorbij gaan maar die zich ook weer niet door de waan van de dag laat leiden. Met andere woorden Woonveste komt als een degelijke organisatie over, die zelfbewust zijn koers uitzet en daar op rustige wijze naar toe werkt, zonder fratsen. Het primaire proces is solide georganiseerd; de kwaliteit ervan biedt voldoende garantie voor goede producten en diensten. Ook de recente organisatorische aanpassingen worden als het ware “organisch” ingepast, ze zijn de basis voor in de toekomst een betere maatschappelijke inbedding: beleidsmatig (integraal), bottom-up en wijkgericht.
- > Woonveste omschrijft zichzelf in haar ondernemingsplan als een organisatie met als primaire taak om mensen die dat niet zelfstandig kunnen, goed te huisvesten. Als maatschappelijk ondernemer levert ze producten en diensten en doet dat financieel verantwoord. Hierbij laat Woonveste zich leiden door de drie P's van verantwoord ondernemen: profit, people en planet. Ze stelt haar klanten met name haar bijzondere doelgroepen, centraal. Klanten mogen rekenen op een gedifferentieerd en helder aanbod. Woonveste investeert in de woonkwaliteit van 14 kernen in de gemeenten Heusden en Haaren en werkt daartoe intensief samen met huurders-, gemeentelijke en zorg- en welzijnsorganisaties. Samenwerking ligt vaak per project vast in convenanten of overeenkomsten, maar zou in de toekomst meer gevoed mogen worden door een gezamenlijke visie, ambities en doelen.
- > Woonveste is een echte vastgoedcorporatie en wordt als zodanig ook door de buitenwereld herkend. De focus van Woonveste ligt op het beheren en onderhouden van de bestaande voorraad, het ontwikkelen en realiseren van nieuwbouwwoningen én het ontwikkelen en realiseren van maatschappelijk vastgoed. Woonveste doet dat goed en oogst daarvoor ook veel waardering van haar belanghouders. Sinds enkele jaren zet Woonveste actief in op duurzaamheid. De ontwikkeling van de duurzame nieuwbouwwijk het Geerpark is in deze uniek en onderscheidend.
- > Wat betreft leefbaarheid en stedelijke vernieuwing ontbreekt het Woonveste weliswaar niet aan ambities, maar valt het op dat deze sterk vastgoedgeoriënteerd zijn. Woonveste zet vooral in op de fysieke (“harde”) condities voor leefbare kernen en buurten. Er wordt minder geïnvesteerd in de sociale (“zachte”) condities. De gedachte daarachter is dat leefbaarheid primair is gediend met kwalitatief goede woningen en een schone, hele en veilige woonomgeving. Ook de inzet op stedelijke vernieuwing is voornamelijk vastgoedgeoriënteerd, het zwaartepunt ligt immers op ingrijpende renovatie of herstructurering

(sloop/nieuwbouw) van bestaande wooncomplexen. Met het nieuwe ondernemingsplan en de nieuwe organisatorische inrichting kan Woonveste naar de toekomst toe meer werk maken van leefbaarheid en stedelijke vernieuwing: meer op “zachte” condities en vanuit een integrale visie.

- > Woonveste is een ambitieuze corporatie en heeft deze ambities neergelegd in het ondernemingsplan 2006 – 2010. Een aantal van deze ambities is in separate beleidsplannen verder uitgewerkt. Behalve de ambities op de “hardere” taakvelden (beschikbaarheid/betaalbaarheid/bouwproductie) zijn de ambities vooral geformuleerd in termen van intenties of inspanningen en niet of nauwelijks in meetbare resultaten of effecten.

Presteren naar opgaven

- > Woonveste heeft een goed beeld van de (woon-)opgaven in haar werkgebied. Dit geldt met name voor de gemeente Heusden waarin ruim 80% van de woningvoorraad van Woonveste is gelegen. Dit beeld is vooral afgeleid van de woonvisie van de gemeente Heusden en is vertaald in prestatieafspraken met die gemeente. Deze woonvisie en prestatieafspraken zijn in algemene en open termen (uitgezonderd de bouwproductie) geformuleerd zodat het moeilijk te beoordelen is of en in welke mate de opgaven zijn gerealiseerd.
Voor de gemeente Haaren is het beeld van de opgaven minder duidelijk. De gemeentelijke woonvisie is beperkt tot een nader uitgewerkte woningbouwopgave die niet is vertaald in prestatieafspraken met Woonveste. Het ontbreken van een goede samenwerkingsrelatie tussen beiden is hieraan mede debet.
- > Wat opvalt is dat beide gemeenten vooral inzetten op de groei van de woningvoorraad door nieuwbouwproductie. Hoewel zeker ook wordt nagedacht over de leefbaarheid van de (kleine) kernen, wijken en buurten, ontbreken - behoudens de kern Oudheusden - harde opgaven op het terrein van leefbaarheid en stedelijke (lees: dorps-)vernieuwing. Gelet op de leefbaarheidsproblematiek van het platteland ligt hier zeker een kans voor Woonveste om actiever dan tot nog toe een regierol te vervullen in het formuleren en oppakken van leefbaarheids- en vernieuwingsafspraken.
- > Het Platform Wonen Welzijn en Zorg biedt een goed forum om de opgaven op het brede terrein van wonen, welzijn en zorg te benoemen en aan te pakken. Woonveste is een van de (gewaardeerde) trekkers van dit platform. Door de regierol steviger in te vullen kan Woonveste haar opgaven met betrekking tot bijzondere doelgroepen, de leefbaarheid van kernen, wijken en buurten beter vervullen.
- > Woonveste presteert goed op de opgaven met betrekking tot energie en duurzaamheid, bijzondere doelgroepen en bouwproductie en minder goed op de leefbaarheidsopgaven.
 - o *Energie en duurzaamheid:* Woonveste speelt actief in op lokale en provinciale initiatieven/opgaven om de energetische kwaliteit van bestaande en nieuwe woningen te verbeteren en om een duurzame nieuwbouwwijk te ontwikkelen.
 - o *Bijzondere doelgroepen:* senioren en starters zijn belangrijke doelgroepen in de gemeente Heusden. Woonveste heeft de afgelopen jaren een substantiële bijdrage aan de seniorenhuisvesting geleverd door zowel bestaande woningen op te plussen en nieuwe woningen voor senioren te ontwikkelen en bouwen. Naast de bouw van een beperkt aantal nieuwbouwwoningen voor starters wil Woonveste deze doelgroep vooral via doorstroming huisvesten. De doorstromingseffecten van de opgeleverde nieuwbouw zijn echter niet tot op dat niveau in kaart gebracht.
De opgaven met betrekking tot het huisvesten van woonwageneigenaren en statushouders worden adequaat vervuld.
 - o *Bouwproductie:* in de gemeente Heusden ligt een ambitieuze prestatieafpraak van 700 nieuwbouwhuurwoningen in de (tussentijds bijgestelde) periode van 2007 tot en met 2015. Hiervan zijn tot en met 2009 339 huurwoningen opgeleverd en 159 woningen in aanbouw. Hoewel als gevolg van planologische procedures vertragingen zijn opgetreden, kan worden verwacht dat de taakstelling binnen de gestelde periode wordt gehaald.
Met de gemeente Haaren is geen bouwopgave afgesproken. De bijdrage van Woonveste aan de nieuwbouwproductie is hier beperkt. Woonveste heeft geen actieve wervings- en ontwikkelingsstrategie voor dit werkgebied uitgewerkt.

- *Leefbaarheid/stedelijke vernieuwing*: wijkpanels zijn een belangrijk instrument bij het samen met gemeente en bewoners oppakken van concrete leefbaarheidsvraagstukken. Hoewel enkele wijkpanels zijn georganiseerd, zijn de uiteindelijke resultaten voor de leefbaarheid diffuus. Ook is niet duidelijk of deze interactieve aanpak in de toekomst wordt gecontinueerd.
Dat Woonveste met leefbaarheid méér wil dan de traditionele opgaven (zoals behandeling van overlastzaken) blijkt uit het vele overleg (incl. onderzoek zoals de wijkatlas) dat wordt gevoerd met gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen over bijvoorbeeld woonservicezones, wijk- en buurtgericht werken enz. Vooralsnog echter levert dit weinig resultaten in termen van versterking van de leefbaarheid op.
Belangrijkste opgave op het terrein van de *stedelijke vernieuwing* is de herstructurering en revitalisering van de kern Oudheusden. De planvorming is gereed en er is een start met de uitvoering gemaakt door het slopen van een aantal woningen. Betrokken belanghouders geven aan de bijdrage van Woonveste aan de vernieuwing van Oudheusden te beperkt te vinden; zij verwachten van Woonveste een meer proactieve houding en een bredere bijdrage dan de vernieuwing van het eigen vastgoed.

Presteren naar eigen Ambities en Doelen

- > De eigen ambities en doelen komen sterk overeen met de opgaven in het werkgebied zoals die door de gemeenten (met name de gemeente Heusden) zijn geformuleerd. Dit betekent dat deze ambities/doelen op een breed draagvlak kunnen rekenen. Wel geven belanghouders aan weinig of geen invloed op de formulering van deze ambities/doelen te hebben. Sommigen van hen vinden dat ook niet nodig.
- > Woonveste scoort hoog op de betaalbaarheid van haar voorraad. Hoewel de gemiddelde huurprijs in absolute zin aan de hoge kant is, staat daar veel kwaliteit tegenover. De prijs-/kwaliteitsverhouding is dan ook gunstiger dan die van de referentiegroep en van het landelijke gemiddelde (CiP 2009).
- > Er worden mooie nieuwbouwprojecten ontwikkeld vooral voor senioren en in mindere mate ook voor starters. Woonveste is ook actief op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Duurzaamheid staat de laatste jaren hoog in het vaandel. Belanghouders waarderen deze inzet en prestaties.
- > De kernvoorraad is kwantitatief en kwalitatief op orde en goed bereikbaar voor de primaire doelgroep. De wachttijd voor actief woningzoekenden is in enkele jaren terug gebracht van gemiddeld 3,5 jaar naar 10 maanden. Hoewel een flinke prestatie heeft Woonveste zich als doel gesteld om de wachttijd uiteindelijk terug te brengen naar gemiddeld 6 maanden.
- > Op prestatieveld *leefbaarheid* scoort Woonveste laag. Het merendeel van deze ambities/doelen is geformuleerd in (indirecte) termen als beleid ontwikkelen, overleg voeren, samenwerking aangaan enz. Hoewel daartoe de nodige inspanningen zijn geleverd, is veelal niet duidelijk wat de uitkomsten/resultaten van deze inspanningen daadwerkelijk zijn. Concrete resultaten op het gebied van leefbaarheid blijven vaak beperkt tot het oplossen van problemen op individueel overlastniveau en het organiseren van activiteiten als een tuinenwedstrijd. Ook is onvoldoende zichtbaar wat de wijkpanels concreet hebben opgeleverd in termen van leefbaarheid.
- > Woonveste definieert de ambities en doelen met betrekking tot *stedelijke vernieuwing* in termen van het slopen en herontwikkelen van vastgoed (herstructurering) én in het ontwikkelen van een toekomstgerichte visie op het bestaande vastgoed (Strategisch Voorraadbeleid SVB). Hoewel deze ambities/doelen in belangrijke mate worden (herstructurering) of zijn (SVB 2009) gerealiseerd, vindt de commissie dat hiermee hooguit beperkt aan stedelijke vernieuwing als zodanig wordt bijgedragen. Zowel een integrale beleidsvisie op stedelijke vernieuwing, alsook een concrete uitwerking daarvan naar de (gewenste) ontwikkelingsrichting van de diverse kernen waarbinnen Woonveste actief is, ontbreken. De commissie baseert zich bij deze mening mede op de reacties van een aantal belangrijke belanghouders dat vindt dat Woonveste stedelijke vernieuwing te smal benadert.
- > Woonveste scoort hoog op *energie en duurzaamheid*. Zoals reeds gemeld onderscheidt Woonveste zich op dit taakveld in positieve zin. Middels pilots (Passieffhuis) en duurzame ontwikkelingen (Geerpark) wordt deze voorbeeldfunctie actief ingevuld. Ook wordt fors geïnvesteerd in de energetische kwaliteit van de

bestaande voorraad. Wel verdient het scherper formuleren van (meetbare) ambities en doelen ook op dit taakveld aandacht.

- > Een belangrijk doel van Woonveste is het beter toesnijden van haar organisatie op de toekomst. Met de eind 2009 doorgevoerde organisatieveranderingen is daartoe een eerste, belangrijke stap gezet. Deze nieuwe organisatie zal zich de komende tijd ook daadwerkelijk moeten bewijzen.

Presteren volgens Belanghouders

- > Belanghouders zijn tevreden over Woonveste, zeker waar het gaat om het beheer en onderhoud van de bestaande woningvoorraad en om de mooie nieuwbouwprojecten. Ook vinden belanghouders dat Woonveste zich onderscheidt op het terrein van de duurzaamheid.
Een aantal belanghouders geeft aan een bredere aanpak van leefbaarheid en stedelijke vernieuwing van Woonveste te verwachten. Ook vinden zij dat Woonveste in deze meer de regie mag voeren.
- > Belanghouders typeren Woonveste in termen van klantgericht, professioneel, degelijk, betrouwbaar en zakelijk/no-nonsens, maar ook behoudend, weinig ondernemend en weinig innovatief. Wat betreft de inzet van financiële middelen zien zij Woonveste als “rekenmeester” die efficiënt, maar ook zuinig en soms zelfs wat “karig” met haar financiële middelen omgaat.
- > Woonveste investeert behoorlijk in de samenwerking met haar belanghouders en andere partijen. Deze samenwerking houdt vooral in het overleggen en uitwisselen van informatie over uiteenlopende vraagstukken op het terrein van wonen, zorg en welzijn. Diverse samenwerkingsverbanden en -activiteiten zijn in de vorm van convenanten geformaliseerd. Toch blijkt de samenwerking in de praktijk redelijk vrijblijvend; partijen werken vooral samen vanuit eigen belangen. Sommige belanghouders “verwijten” Woonveste (te snel) uit te gaan van een onderhandelingsstrategie in plaats van een gezamenlijke samenwerkingsstrategie. Hoewel de onderlinge verhoudingen goed zijn, is doorgaans geen of nauwelijks sprake van daadwerkelijk partnership. De onderlinge beelden die partijen van elkaar hebben lopen soms nogal uiteen.
- > De samenwerking met de gemeenten in het werkgebied wordt door partijen verschillend beleefd. Woonveste spreekt van een goede en constructieve samenwerkingsrelatie met de gemeente Heusden. Hoewel de gemeente Heusden in de basis positief is over de samenwerking, is er ook de nodige aarzeling en kritiek. Met de gemeente Haaren is nauwelijks of geen sprake van een samenwerkingsrelatie. Voor de achterliggende redenen verwijzen partijen over en weer naar elkaar.
- > Belanghouders geven aan weinig invloed op het beleid van Woonveste uit te (kunnen) oefenen. Hoewel zij de jaarlijkse belanghoudersdag vooral als netwerkdag waarderen, biedt zo'n dag daartoe niet het geschikte forum. Een aantal belanghouders stelt het op prijs om op basis van gelijkwaardigheid met Woonveste na te kunnen denken over en afspraken te kunnen maken over het strategisch beleid van Woonveste. Wel geven zij aan zelf ook actiever te kunnen zijn waar het gaat om de onderlinge beleidsbeïnvloeding.

Presteren naar Vermogen

- > De financiële positie van Woonveste is gezond en volgens het CFV passen de voorgenomen investeringen bij de actuele vermogenspositie; Woonveste heeft dan ook de A-status. Woonveste zet haar vermogen primair in voor de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad (SVB) en voor nieuwbouw (waarvan € 18 miljoen onrendabel).
- > Gelet op de toekomstige nieuwbouwinvesteringen, de voorgenomen energiematregelen en het geactualiseerde strategisch voorraadbeleid zal Woonveste de komende jaren scherp aan de wind moeten zeilen. Het financieel beleid is daarop afgestemd en diverse instrumenten zijn ontwikkeld om financiële ontwikkelingen in te rekenen, af te wegen én te monitoren. Aan de inkomstenkant biedt de verkoop van woningen en huurharmonisatie bij mutatie zo nodig nog financiële ruimte.
- > Woonveste zet haar financiële middelen efficiënt in. Ondanks dat de bedrijfslasten de afgelopen jaren sterk zijn gestegen, liggen deze onder het landelijke gemiddelde.
- > De meeste belanghouders hebben geen tot onvoldoende zicht op de financiële positie van Woonveste om te kunnen beoordelen of Woonveste naar vermogen presteert. Intuïtief heeft men het beeld dat Woonveste over (meer dan) genoeg financiële middelen beschikt en deze doelmatig en efficiënt inzet. Meerdere



belanghouders vinden dat Woonveste ruimhartiger met deze middelen om zou mogen gaan en minder snel financiële belemmeringen bijvoorbeeld bij nieuwbouwprojecten zou moeten opwerpen.

Governance

- > De governance bij Woonveste is op orde. Bestuur en toezicht zijn gedegen en integer. De afgelopen jaren is behoorlijk in het interne toezicht geïnvesteerd. Zo is er een reglement en zijn er profielschetsen opgesteld. De RvC is professioneel en lokaal goed verankerd. Hoewel de raad uit diverse disciplines is samengesteld, ontbreekt (vooralsnog) de welzijnsportefeuille.
- > De focus van de RvC ligt vooral op: financiën, nieuwbouw, projectontwikkeling en maatschappelijk vastgoed. Dat is in lijn met de prioriteiten die vanuit de organisatie aan deze onderwerpen wordt gegeven.
- > De RvC houdt toezicht op het bestuur en de organisatie op basis van ondernemingsplan, jaarplannen, jaarverslagen en managementrapportages. Een afzonderlijk toezichts- en verantwoordingskader ontbreekt. Er zijn (vooraf) geen duidelijke prestatienormen voor de directiebestuurder vastgelegd.
- > Eén keer in de twee jaar wordt het eigen functioneren expliciet geëvalueerd. De visie van de RvC is dat evaluatie inherent is aan een open samenwerking en dus impliciet continue plaatsvindt.
- > De RvC vult haar toezichtsrol naar eigen zeggen stevig in; dit met ruimte voor eigen inbreng en sturing door de directiebestuurder die dat zelf ook zo ervaart. De relatie bestuur en toezicht is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, kennis en respect en wordt over en weer als constructief ervaren. Het speelveld is bepaald en de rolverdeling is helder.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, buurtbewoners en andere belanghouders.

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghouders van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding is meer dan 25%.	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 7	De prestatie komt overeen met de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking maximaal + of - 25%.	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%.	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is bezig met verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

Woonveste heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatie methode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt conform de methodiek van de SEV / Auditraad de kwantitatieve prestaties van Woonveste gezien vanuit vijf ratio's. Deze worden hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van Woonveste door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

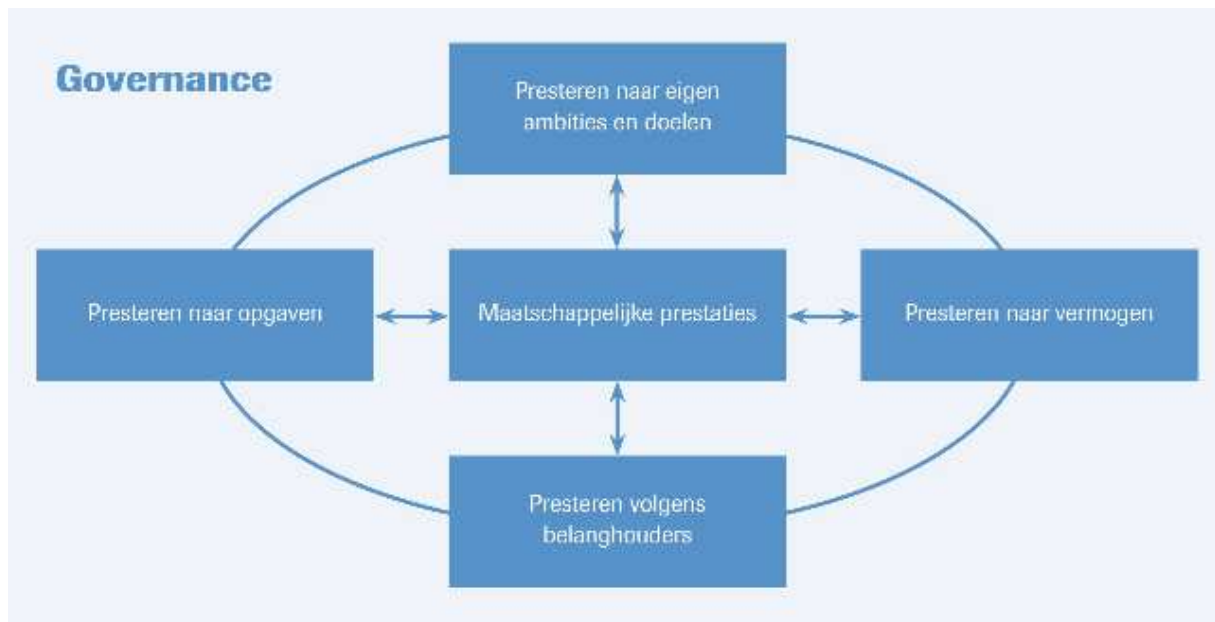
Deel I: beoordeling op basis van SEV / Auditraad methodiek 3.0

Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevenden, medewerkers en met de accountant van Woonveste.

Als onderdeel van de visitatie heeft Woonveste een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. Woonveste diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur methodiek SEV / Auditraad 3.0

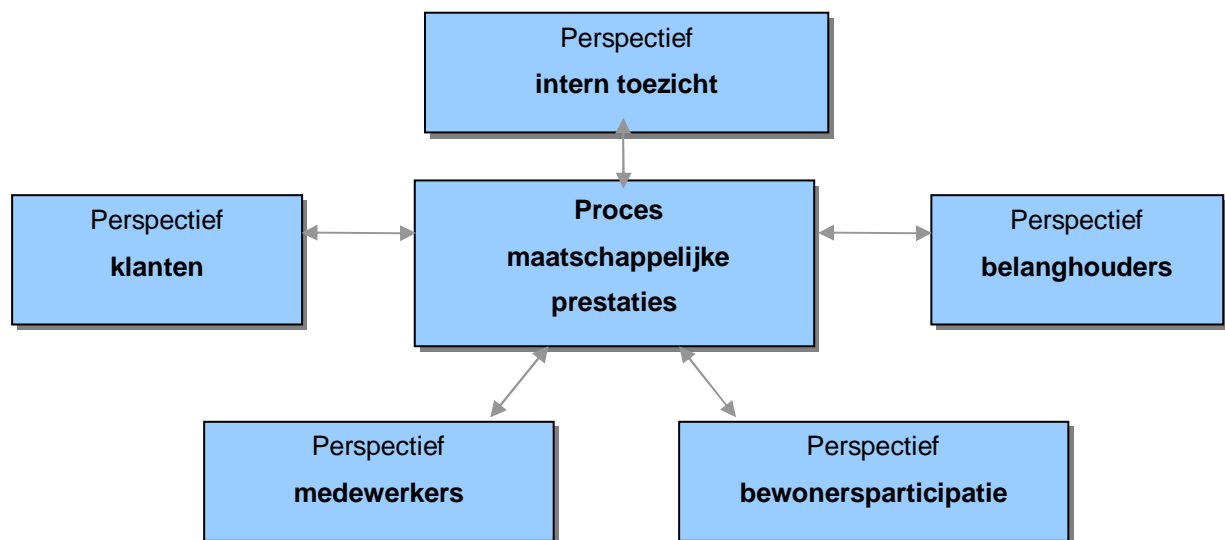


De SEV / Auditraad methodiek gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van Woonveste in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.



1.3 Bijzondere aanpak visitatie Woonveste

Met deze visitatie wil Woonveste scherp in beeld krijgen hoe de samenwerking wordt ervaren door haar belanghouders en daarvan leren. Herkennen belanghouders de taakopvatting van Woonveste? Doet zij de goede dingen? Op welke wijze kan de organisatie zich daar nog verder in ontwikkelen? Op dit soort aspecten wil Woonveste zich graag laten spiegelen. Daarnaast vindt Woonveste het belangrijk om intern en extern verantwoording af te leggen over haar prestaties. Het kader voor de prestaties van Woonveste is terug te vinden in het ondernemingsplan 2006 – 2010: wonen anno morgen. De hierin beschreven koers kenmerkt zich door de volgende elementen: van klantgericht werken naar klantgestuurd werken, meer nadruk op samenwerking, transparantie, verkorten van de wachttijden voor actief woningzoekenden en financiële middelen inzetten voor de gemeenschap. Woonveste wil de uitkomsten van de visitatie als één van de ingrediënten voor haar nieuwe ondernemingsplan gebruiken.

1.4 Woonveste en haar werkgebied: een impressie²

Deze paragraaf is geschreven op basis van de door Woonveste aangeleverde documentatie, de website van Woonveste en de zelfevaluatie, en is niet als zodanig getoetst door de visitatiecommissie.

Woonveste

Woonveste is een ondernemende en betrokken woningcorporatie in de regio Heusden, Haaren en 's-Hertogenbosch. Bij Woonveste staat de klant voorop: zij biedt graag de beste woning en de beste service. Daarbij heeft de corporatie bijzondere aandacht voor ouderen, mensen met een beperking en mensen met een laag inkomen. Ook starters op de woningmarkt zijn een belangrijke aandachtsgroep. Woonveste is voor mensen, door mensen.

Het bezit bestaat uit ongeveer 5500 woningen in de gemeenten Heusden, Haaren en 's-Hertogenbosch, waarvan tweederde eengezinswoningen zijn. Daarnaast verhuurt de corporatie ruim 800 garageboxen en verschillende panden als maatschappelijk vastgoed: peuterspeelzalen, steunpunten en bedrijvengebouwen. Ruim 95% van de woningen is in de betaalbare klasse. En in totaal is ruim 20% van de woningen gelabeld voor senioren. Bij Woonveste werken ongeveer 55 mensen. Woonveste is actief in een tiental kernen, variërend van ruim 18.000 inwoners tot enkele honderden inwoners.

In de huidige vorm bestaat de organisatie sinds 1999. In dat jaar is Woonveste ontstaan uit een fusie van de woningstichting Leygrave Vlijmen, Woningstichting Drunen en Woningstichting Heusden. Die woningstichtingen hadden hun oorsprong in de jaren veertig en vijftig van de vorige eeuw. In de jaren na de Tweede Wereldoorlog was er een enorm gebrek aan woonruimte en in hoog tempo bouwden de woningstichtingen betaalbare woningen voor hun inwoners. Veel woningstichtingen waren toentertijd onderdeel van de gemeentelijke organisatie. De landelijke overheid had een belangrijke vinger in de pap bij het beleid van de woningstichtingen en de ontwikkeling van sociale woningbouw.

Woonveste heeft zich ontwikkeld tot een maatschappelijk ondernemende organisatie die niet alleen investeert in de bouw en het beheer van betaalbare woningen, maar die ook een bijdrage levert aan de leefbaarheid in de diverse kernen, wijken en buurten.

De missie van Woonveste luidt als volgt:

Woonveste stelt haar klant centraal. Speciale aandacht gaat hierbij uit naar mensen met een laag inkomen, ouderen en mensen met een beperking. De klant kan rekenen op een transparant en gedifferentieerd aanbod

² Bron: www.woonveste.nl en Wonen anno morgen, ondernemingsplan 2006-2010

aan woningen en diensten tegen een passende prijskwaliteitsverhouding. Woonveste investeert in de kwaliteit van buurten. Om dit te realiseren werkt Woonveste actief samen met gemeenten, leveranciers, welzijns- en zorgorganisaties. Woonveste is dé professionele partner op het gebied van de volkshuisvesting in met name de gemeenten Heusden en Haaren.

Woonveste is een maatschappelijk ondernemer. Ze heeft immers een belangrijke maatschappelijke taak: het goed huisvesten van mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. Woonveste is ook ondernemer: zij levert producten aan klanten en dient dit structureel financieel verantwoord te doen. Daarbij zijn de mogelijkheden op het gebied van de belangrijkste inkomstenstroom – de huren – mede afhankelijk van het rijkshuurbeleid. Als maatschappelijk ondernemer wil Woonveste zich laten leiden door de drie P's van verantwoord ondernemen: profit, people en planet.

Woonveste heeft een tweelagen structuur: directeur-bestuurder en Raad van Commissarissen (RvC). De RvC voelt zich sterk betrokken en brengt specifieke deskundigheid in. Zij is verankerd in de lokale samenleving, twee leden zijn voorgedragen door huurders. De RvC bestaat in totaal uit vijf leden. De directeur-bestuurder is een ervaren maatschappelijk geëngageerde volkshuisvester.

Werkgebied

Waar er tot voor enige jaren nog een stadsgewest Den Bosch functioneerde en er een enigszins gestructureerd regionaal overleg tussen overheden en tussen corporaties over de volkshuisvesting was, is deze structuur thans grotendeels weggefallen. Gemeenten, maar ook corporaties, concentreren zich vooral op hun eigen werkgebieden. Lokaal hebben partijen elkaar in toenemende mate opgezocht en zijn er –meer of minder stevige- verbanden ontstaan op het gebied van wonen en zorg, leefbaarheid, herstructurering en nieuwbouw.

Er is veel aan de hand op de lokale woningmarkten. Centraal staat de problematiek van de kwantitatief en kwalitatief ontoereikende woningvoorraad. Dit doet zich gevoelen in de hele regio Den Bosch; er is in bepaalde segmenten te weinig nieuwbouw gerealiseerd. Gevolg is een onvoldoende doorstroming, lange wachttijden voor huur- en koopwoningzoekenden. En een deel van de voor koop beschikbare woningvoorraad is niet meer bereikbaar voor starters.

Woonveste is een plattelandscorporatie met een eigen, specifieke dynamiek. Hoewel er geen “grote-stads-problemen” zijn, wordt Woonveste de komende jaren wel geconfronteerd met de leefbaarheidsproblemen die kenmerkend zijn voor de kleine (dorps-)kernen.

Heusden kent nog een relatief jonge bevolkingsopbouw, doch dat gaat de komende jaren snel veranderen. Van de huishoudens is nu nog 40% een gezin, dit gaat dalen naar 34% in 2020. Het inkomensniveau ligt iets hoger dan landelijk. Het migratiesaldo is de laatste jaren negatief; de natuurlijke groei ligt op ongeveer 250 per jaar. Veel migratie vindt plaats met Den Bosch en met Waalwijk. Ongeveer 65% van de woningen is koop. Naar verwachting van de gemeente zullen er in de komende tien jaren totaal ruim 220 woningen per jaar worden gerealiseerd. In Heusden heeft Woonveste 4256 woningen; vooral van het type eengezinswoning. De voorraad is kwalitatief ontoereikend om in de omvangrijke vraag vooral van starters, alleenstaanden en senioren te kunnen voorzien.

In de gemeente Heusden neemt Woonveste een monopoliepositie in. Hoewel de concurrentie op de woning- en vastgoedmarkt hierdoor beperkt is, kan dit het ondernemerschap negatief beïnvloeden. Woonveste is hierop zondermeer alert.

In Haaren is de opbouw naar typen huishouding ongeveer gelijk aan Heusden. De natuurlijke groei en het migratiesaldo leidt tot een ongeveer gelijkblijvend inwonertal. Vooral in de leeftijdsgroep 15-30 is het saldo negatief. Belangrijke migratiegemeenten zijn Tilburg en Den Bosch. Haaren kent een hoog percentage koopwoningen; ruim 80%. In Haaren heeft Woonveste bijna 600 woningen; vooral van het type

eengezinswoning. De voorraad is ontoereikend om in de kwalitatieve vraag te kunnen voorzien; het tekort concentreert zich in de kernen Helvoirt en Haaren. Vooral aan betaalbare woningen voor starters en senioren is meer behoefte.

In de gemeente Haaren zijn twee corporaties actief. De omvang van het woningbezit van beide corporaties is in dit werkgebied ongeveer gelijk. Wel is er verschil in focus: 't Heem concentreert zich vooral op wonen-met-zorg en op het huisvesten van senioren, Woonveste op het huisvesten van starters en overige doelgroepen.

Het woningbezit in Den Bosch is beperkt en beslaat ongeveer 3% van het woningbezit van Woonveste (ongeveer 150 woningen). Woonveste neemt in dit werkgebied dan ook een zeer bescheiden positie in.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van Woonveste beoordeeld op basis van de maatschappelijke visitatiemethodiek zoals ontwikkeld door de Auditraad. Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van Woonveste vanuit diverse invalshoeken: de eigen ambities en doelen (PnA/D), de opgaven in het werkgebied van Woonveste (PnO), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 6 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van Woonveste beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van Woonveste. Er komen vragen aan bod zoals: hoe worden de producten en diensten van Woonveste gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met Woonveste, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in hoofdstuk 7. We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen.

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in Heusden en Haaren

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) we deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen - maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector - zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben we daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraad van Gemeente Heusden en Gemeente Haaren zijn vastgesteld.

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's, woonvisies en prestatieafspraken en de overeenkomsten die Woonveste heeft afgesloten met de gemeente Heusden en de gemeente Haaren.

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	<p>Heusden</p> <p>Met de Gemeente Heusden is afgesproken de wachttijd terug brengen, van 3½ jaar (in 2006) naar gemiddeld 6 maanden (in 2010) voor actief woningzoekenden.</p> <p>Intentieafpraak met de Gemeente Heusden om minimaal 700 huurwoningen te realiseren in de periode 2006 – 2015 om daarmee de wachttijd te verminderen en doorstroming te stimuleren.</p> <p>In de woonvisie is afgesproken de kernvoorraad op peil te houden (3.800 woningen)</p> <p>In de woonvisie is afgesproken dat verkoop van huurwoningen alleen met gelijktijdige toevoeging van nieuwe huurwoningen plaatsvindt.</p>	<p>Gemiddelde wachttijd voor actief woningzoekenden is op het einde van 2009 teruggebracht naar ongeveer 10 maanden.</p> <p>Realisatie van 339 huurwoningen in periode 2006-2009, allemaal senioren- en zorgwoningen. De realisatie draagt bij aan verruimen van de voorraad en aan doorstroming.</p> <p>Uit het Strategisch Voorraad Beleid (SVB) blijkt dat Woonveste momenteel en op termijn meer dan 3.800 goedkope en betaalbare woningen behoudt.</p> <p>Verkoop past niet in het beleid van de corporatie om de voorraad te verruimen en daarmee de wachttijd te verkorten. Er zijn in de</p>

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
		<p>Achterstand alleenstaanden (en starters) bij toewijzing eengezinswoningen verminderen/wegwerken.</p> <p>In 2015 moet 35% van de woningvoorraad in Heusden geschikt voor ouderen zijn.</p> <p>Haaren Nieuwbouw realiseren om wachttijd te verkorten, doorstroming te stimuleren en beschikbaarheid van huurwoningen voor starters te vergroten. Gemeente Haaren spreekt van ruim 100 huurwoningen tot 2015.</p>	<p>periode 2006-2009 5 woningen verkocht, vooral aan starters.</p> <p>Anno 2009 hebben alleenstaanden (en starters) geen achterstand meer in het verkrijgen van een huurwoning.</p> <p>Woonveste heeft anno 2009 ongeveer 4600 woningen in Heusden waarvan bijna 1800 woningen (38%) geschikt voor ouderen zijn.</p> <p>Woonveste heeft in de periode 2006-2009 9 starterswoningen (koop) gerealiseerd in de gemeente Haaren. Er werden, ondanks inspanningen van de corporatie en gemeente, geen huurwoningen gerealiseerd.</p>
2	Betaalbaarheid	<p>Heusden Behoud van voldoende betaalbare huurwoningen (kernvoorraad) .</p> <p>Betaalbare koopwoningen aan starters bieden.</p> <p>Haaren Betaalbare koopwoningen voor starters realiseren.</p>	<p>De omvang van de kernvoorraad blijft op peil, 96% van de woningen van Woonveste is goedkoop of betaalbaar.</p> <p>Er zijn in de periode 2006-2009 5 woningen verkocht, vooral aan starters.</p> <p>Er zijn 5 koopwoningen voor starters (Koopgarant) in aanbouw en 4 woningen onder collectief particulier opdrachtgeverschap (Biezenmortel).</p>
3	Bijzondere doelgroepen	<p>Heusden Woonservicezones ontwikkelen waarin wonen zorg en welzijn nu en in de toekomst op elkaar worden afgestemd.</p>	<p>Woonveste heeft onderzoek naar de woonservicezones mede gefinancierd en heeft met de rapportage een beleidskader om woonservicezones te</p>

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	<p>Kwalitatief tekort in sociale woningvoorraad voor senioren en mensen met een handicap verminderen.</p> <p>De Gemeente Heusden en Woonveste hebben de intentie om ouderen en zorgbehoevende mensen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen.</p> <p>Woonwagewoners worden benoemd als aandachtsgroep. Woonveste heeft met de gemeente afgesproken huurwoningen voor deze groep te realiseren.</p> <p>Heusden en Haaren Er zijn afspraken gemaakt met de gemeenten Heusden en Haaren over het huisvesten van statushouders.</p> <p>Haaren Bestaande woningvoorraad in lijn brengen met de wensen van ouderen (en starters).</p>	<p>ontwikkelen in de bestaande voorraad en nieuwbouw. Projecten van Woonveste sluiten aan op dit beleidskader en de daaruit voorkomende prioriteiten.</p> <p>In de periode 2006 - 2009 zijn 218 seniorenwoningen (plus 105 intramuraal) en 16 zorgwoningen voor mensen met een handicap opgeleverd. Woonveste heeft daarnaast in de gemeente Heusden in 2006 en 2007 41 woningen opgeplust.</p> <p>Naast het opplussen van woningen heeft Woonveste in de periode 2006 – 2009 218 seniorenappartementen gerealiseerd en werd er in twee projecten domotica toegepast. Daarnaast worden er met zorgorganisaties afspraken gemaakt over het leveren van zorg-op-afstand.</p> <p>Er worden in de toekomst 3 woningen voor woonwagewoners gerealiseerd.</p> <p>In de periode 2006 – 2009 oversteeg het aantal door Woonveste ter beschikking gestelde woningen het aantal daadwerkelijk gehuisveste statushouders. In beide gemeenten is de taakstelling gerealiseerd.</p> <p>Woonveste realiseert 9 koopwoningen voor starters. Daarnaast zijn in de periode 2006-2009 in de Gemeente</p>

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
			Haaren 8 koopwoningen voor starters opgeleverd en 16 seniorenwoningen.
4	Leefbaarheid	<p>Heusden Inzicht verkrijgen in leefbaarheid in buurten en wijken door in samenwerking met Gemeente Heusden en politie wijkpanels te organiseren en vervolgacties uit te voeren.</p> <p>Gemeente Heusden wil versterking van leefbaarheid vooral gestalte geven via een kern-, wijk- en buurtgerichte aanpak.</p> <p>Wijkgericht oppakken van de onderwerpen die uit de wijkatlas naar voren komen.</p> <p>Naast investeren in de fysieke omgeving is leefbaarheid ook investeren in de sociale omgeving.</p> <p>Heusen en Haaren Gezamenlijke drugsaanpak</p> <p>Haaren Inzicht verkrijgen in leefbaarheidsvraagstukken met behulp van dorpontwikkelingsplannen.</p>	<p>Wijkpanels werden in 2006 gehouden. Vanuit de wijkatlas (2009) wordt bekeken welke nieuwe activiteiten worden opgepakt.</p> <p>Woonveste gaat wijkgericht werken en heeft haar organisatiestructuur daarop aangepast. De Gemeente Heusden vervult de regierol en is die momenteel (eerst intern) vorm aan het geven.</p> <p>Aandachtspunten zijn benoemd, maar nog geen concrete plannen voorhanden.</p> <p>De activiteiten van Woonveste zijn vooral gericht op vastgoed. Bijvoorbeeld het realiseren van een multifunctionele accommodatie. In de sociale omgeving levert Woonveste vooral incidentele beheeractiviteiten.</p> <p>Convenanten gesloten over aanpak hennepwekerijen bij huurders. De werkafspraken worden uitgevoerd.</p> <p>Woonveste is betrokken bij de overleggen, maar dat heeft nog niet tot concrete afspraken of prestaties geleid.</p>
5	Bouwproductie	<p>Heusden Intentieafpraak met de gemeente</p>	In de periode 2006-2009 zijn 339 huurwoningen

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
		<p>om 700 huurwoningen te realiseren in de periode 2006-2015.</p> <p>Voorkomen dat starters buiten de gemeente huisvesting gaan zoeken.</p> <p>Woningbezit meer toesnijden op één en tweepersoons huishoudens.</p> <p>Duurdere huur- en koopwoningen realiseren om doorstroming te stimuleren.</p> <p>Haaren Demografische scheefgroei doorbreken door starterswoningen en middeldure woningen te realiseren.</p>	<p>gerealiseerd en anno 2009 zijn er 159 huurwoningen in aanbouw. De ambitie is nog niet gerealiseerd, de nieuwbouw is vertraagd. Maar er zijn nog voldoende mogelijkheden om in 2015 de ambitie gerealiseerd te hebben.</p> <p>Er zijn 5 starterswoningen opgeleverd en 218 seniorenwoningen die voor doorstroming zorgden. Hierdoor zijn vooral eengezinswoningen vrijgekomen. Maar onbekend is hoeveel starters daardoor binnen de gemeente zijn gebleven.</p> <p>Alle woningen die Woonveste in de periode 2006-2009 heeft gerealiseerd zijn voor één of tweepersoons huishoudens.</p> <p>De gerealiseerde en momenteel in aanbouw zijnde huurwoningen bevinden zich gedeeltelijk in de duurdere klasse. 8 koopwoningen worden in de middeldure klasse gerealiseerd.</p> <p>Er werden in Haaren 33 woningen gerealiseerd (senioren en starterswoningen) bijdrage van Woonveste is er, maar in omvang tot nog toe beperkt.</p>
6	Stedelijke vernieuwing	<p>Heusden Herstructurering van de wijk Oudheusden: verbetering van de omgevingskwaliteit en woondifferentiatie.</p>	<p>Woonveste realiseert, conform de afspraken, diverse projecten in Oudheusden. Echter zijn nog niet alle locaties die in 2004 werden benoemd in</p>

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
			uitvoering genomen. Er was in de periode 2006-2009 ook sprake van herstructurering bij de projecten De Bloemendaal en Op den Berg.
7	Energie en Duurzaamheid	<p>Verbeteren van de energieprestatie van de bestaande huurwoningenvoorraad om goede woningen met verantwoorde woonlasten te kunnen blijven verhuren. Binnen 15 jaar (na 2006) zullen alle woningen minimaal label C hebben.</p> <p>Heusden Ontwikkeling van nieuwbouwwijk 'Geerpark' met speciale aandacht voor duurzaamheid, als voorbeeld voor de rest van het land.</p> <p>Energieneutraal ingrijpend onderhoud aan woningen verrichten.</p>	<p>Woonveste brengt bij onderhoudsinspanningen de energiekwaliteit op niveau van label C zonder huurverhoging daarvoor te vragen. In het energieconvenant is daarnaast ook aandacht voor informatieverstrekking aan huurders hoe zij zelf ook energie kunnen besparen.</p> <p>Geerpark is in ontwikkeling, naar verwachting zal Woonveste er ongeveer 250 huurwoningen realiseren.</p> <p>Onderzoeksfase om op één locatie een Passiefhuis te realiseren is afgerond. Mogelijk behaalt Woonveste als eerste in het land een Passiefhuiscertificaat.</p>

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,9
2	Betaalbaarheid	7,0
3	Bijzondere doelgroepen	7,3
4	Leefbaarheid	6,0
5	Bouwproductie	7,2
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	7,5
	Totaal	7,0

Toelichting:

Beschikbaarheid

- > Op de lokale woningmarkten waar Woonveste opereert is een (kwalitatief) woningtekort. De corporatie levert door het realiseren van nieuwbouw een bijdrage aan het verminderen van de wachttijd voor



woningzoekenden. Het aantal gerealiseerde nieuwbouw huurwoningen is - relatief gezien - groot (339 woningen in de periode 2006-2009). Woonveste levert een belangrijke bijdrage aan het verruimen van de lokale woningmarkt. Desondanks is de corporatie er niet in geslaagd om de wachttijd tot gemiddeld 6 maanden te reduceren.

- > De prestaties van Woonveste op het gebied van beschikbaarheid worden vooral gerealiseerd in de Gemeente Heusden. Daar heeft de corporatie het overgrote deel van de (sociale) woningvoorraad in haar bezit, heeft zij sluitende productieafspraken met de gemeente en enkele belangrijke (grond-)posities.
- > In de Gemeente Haaren was in de onderzochte periode geen woonvisie voorhanden. De concept-woonvisie 2009 – 2015 is van recente datum. De inspanningen en prestaties van Woonveste kunnen daardoor moeilijk aan een gemeentelijk beleidskader getoetst worden. Toch is Woonveste erin geslaagd om, in beperkte mate, nieuwbouw in de gemeente te realiseren. De mate waarin Woonveste hiermee bijdraagt aan de lokale opgaven is echter niet of nauwelijks vast te stellen.
- > Woonveste maakt per nieuwbouwproject inzichtelijk wat de herkomst is van de huurders van het nieuwe complex. De wijk waaruit ze komen, het type woning dat ze achterlaten (vooral eengezinswoningen), het inkomen en de inschrijfduur worden in kaart gebracht. Woonveste verwerkt in de analyses geen informatie om aan te geven hoeveel starters naar een, door deze nieuwbouw leeggekomen woning zijn doorgestroomd. Dat is wel een van de instrumenten om starters als belangrijke aandachtsgroep te huisvesten.
- > Woonveste verkoopt huurwoningen uit haar bestaande bezit aan starters. Daar het gaat om woningen met onvoldoende verhuurkwaliteit of te hoge mutatiekosten gaat het om een zeer beperkt aantal. Hoewel deze woningen voor starters bedoeld zijn, blijkt de verkoopprijs niet altijd voor starters bereikbaar te zijn. In 2008 werd bijvoorbeeld één woning verkocht voor €210.000 (bron: CFV Corporatie in Perspectief 2009).

Betaalbaarheid

- > Woonveste beschikt over voldoende goedkope en betaalbare woningen.
- > Woonveste zet zich in, waar mogelijk, om ook voor starters betaalbare nieuwbouw koopwoningen te realiseren.
- > Woonveste hanteert als uitgangspunt dat de huur van goedkope en betaalbare woningen maximaal 65% van de maximaal redelijke huurprijs mag zijn.
- > De gemiddelde huurprijs is bij Woonveste hoger dan landelijk gemiddeld of dan bij vergelijkbare corporaties, blijkt uit de gegevens van het CFV (CiP 2009). Dit wordt veroorzaakt door hogere kwaliteit van de woningen. Gaan we uit van de prijskwaliteitsverhouding, dan is deze gunstiger dan bij de gemiddelde corporatie.

Bijzondere doelgroepen

- > Woonveste richt haar inspanningen vooral op het faciliteren van woonwensen van senioren. Door het realiseren van nieuwe seniorenwoningen komen woningen vrij voor starters. Gegevens over de aldus beoogde doorstroming van starters zijn niet voorhanden.
- > Woonveste herkent in zorg- en welzijnspartijen een steeds meer verzakelijkte samenwerkingspartner. Samenwerking vindt vaak plaats op basis van overeenkomsten waarin de inspanningen van partijen op basis van de eigen verantwoordelijkheden van iedere partij zijn vastgelegd.
- > De opgaven voor bijzondere doelgroepen worden gerealiseerd.

Leefbaarheid

- > Woonveste heeft de ambitie om de leefbaarheid in kernen, wijken en buurten te versterken. Uitgangspunt hierbij is dat leefbaarheid een door partijen (en bewoners) gedeelde verantwoordelijkheid is. De organisatiestructuur is aangepast op een meer op buurt- en wijkgerichte aanpak.
- > De betrokkenheid bij leefbaarheid is sterk op het eigen vastgoed gericht. De uitgaven voor sociale aspecten van leefbaarheid zijn beperkt (CiP 2009).



- > De geleverde prestaties van de afgelopen jaren hebben het karakter van overleg, informatie-uitwisseling, gezamenlijke aanpak van de belangrijkste knelpunten samen oppakken en het organiseren van aandacht voor leefbaarheid.

Bouwproductie

- > De bouwproductie van Woonveste (1,3% van het bezit) stemt nagenoeg overeen met de landelijk gemiddelde productie (1%) en met de gemiddelde productie in de regio (1%) aldus de cijfers van het CFV. Voor de komende jaren is de ambitie van Woonveste hoger dan in de rest van het land (3% versus 1,6%).
- > De planontwikkeling voor Geerpark (ongeveer 250 huurwoningen voor Woonveste) in de gemeente Heusden is vertraagd. Dit is zeker niet alleen aan Woonveste te wijten. Wel mag Woonveste aldus belanghouders actiever inzetten op versnelling van het nieuwbouwproces.
- > Woonveste heeft de intentie om ook in de gemeente Haaren te bouwen. Met 33 woningen is de bijdrage van Woonveste aan de nieuwbouwproductie in Haaren beperkt. Volgens de gemeente Haaren had Woonveste meer kunnen bouwen als de corporatie ondernemender was geweest; collega-corporatie is in deze pro-actiever en productiever.

Stedelijke vernieuwing

- > De inzet van Woonveste op het gebied van stedelijke vernieuwing is eerder gericht op het eigen vastgoed dan op een meer omvattende vorm van gebiedsontwikkeling. Het doel is volgens het ondernemingsplan van Woonveste vooral het ingrijpend verbeteren van de woonkwaliteit en de woonomgeving (herstructurering) én het bouwen voor de doelgroepen van beleid.
- > De herstructurering in Oudheusden heeft een sterke relatie met het implementeren van de woonservicezone in betreffend gebied.
- > De scores van Woonveste op het prestatievelde stedelijke vernieuwing zijn gebaseerd op de in de zelfevaluatie en woonvisie geformuleerde opgaven en de bijdrage van Woonveste daaraan.

Energie en Duurzaamheid

- > Woonveste wil een voorbeeldfunctie vervullen op het gebied van duurzaamheid. Dit komt tot uitdrukking in onder andere de ontwikkeling en realisatie van een duurzame nieuwbouwwijk (Geerpark), vernieuwbouwprojecten (Passiefhuis) maar ook in het werken met energiecificaten bij mutatie (al voordat het verplicht werd). In 2006 is een milieubeleidsplan vastgesteld, waarin op beleidsniveau uitgangspunten zijn geformuleerd op het gebied van milieu en in het bijzonder voor energie. Jaarlijks wordt in het jaarplan concrete invulling aan het milieubeleid gegeven.
- > Woonveste gaat verder dan de energetische kwaliteit van het vastgoed. Er wordt door middel van informatievoorziening ook veel aandacht gegeven aan het gedrag van bewoners.
- > Volgens de gegevens van Woonveste (gebaseerd op de eerste generatie energielabels) is een kleine 20% van de woningen voorzien van energielabel C. Met de nieuwe generatie energielabels ligt dat percentage naar verwachting van de corporatie hoger. Voor een groot deel van het bestaand bezit dient nog een verbetering van de energetische kwaliteit gerealiseerd te worden om aan de opgave te voldoen. Voor ruim 10% van de woningen hoeft dat niet omdat ze onlangs nieuw zijn gebouwd (en aan de normen voldoen) of omdat ze in de vestingstad Heusden liggen en een beschermde status hebben.

2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	6,6
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	6,7
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	6,6

Toelichting:

- > Woonveste heeft ruim voldoende kennis van de ontwikkelingen in haar werkgebied als het gaat om de woningmarkt, financiën, energie en duurzaamheid. Deze kennis wordt vooral gebruikt voor de portefeuilleplannen en het strategisch voorraadbeleid en door middel van deze beleidsstukken ook in doelstellingen vertaald .
- > De kennis van de zachtere aspecten (zoals leefbaarheid) is bij Woonveste nog voor verbetering vatbaar. Er zijn wel omgevingsverkenningen voorhanden (wijkatlas, visie op buurt- en wijkgericht werken, leefbaarheidsbeleid en diverse tevredenheidsonderzoeken) maar deze worden nauwelijks vertaald naar kwantitatieve of kwalitatieve termen of doelen.
- > De visitatiecommissie concludeert dat vooral de harde ofwel vastgoedambities van Woonveste in meetbare doelstellingen worden vertaald en daarin informatie over de omgeving wordt meegenomen. Voor de niet-traditionele prestatievelden, zoals leefbaarheid geldt dat de doelen onvoldoende meetbaar zijn en vooral de inspanningen van Woonveste centraal staan.

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	6,5
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	6,7
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,1
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,7

Toelichting:

- > Woonveste baseert haar opgaven in het werkgebied vooral op de woonvisie van de gemeente Heusden. Veel van de prestaties van de corporatie worden in meerdere of mindere mate samen met de gemeente en lokale zorg- en welzijnspartners gerealiseerd.
- > De door Woonveste gestelde ambities en doelen zijn vooral vertaald in termen van intenties of het ontwikkelen van beleid en niet of nauwelijks in termen van resultaten of effecten (output) . De ambities zijn vaak beperkt geoperationaliseerd in meetbare doelen en een expliciete prioriteitenstelling ontbreekt.
- > Wel heeft Woonveste goed zicht op de samenwerking die met andere organisaties nodig is om de doelen te kunnen bereiken.



2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	6,2
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	6,3
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	6,1

Toelichting:

- > Omdat bij Woonveste veel doelen niet meetbaar zijn, is de voortgang moeilijk in kaart te brengen. Toch heeft de corporatie vaak wel (kwalitatief) inzicht in het al dan niet halen van de ambities en doelen m.n. op de gebieden klanttevredenheid, nieuwbouwproductie, beschikbaarheid en betaalbaarheid.
- > Er is bij Woonveste geen sprake van een systematisch doorgevoerde PDCA-cyclus. Doelen worden vaak beperkt geoperationaliseerd, uitvoering is vooral gericht op inspanningen en minder op resultaten. Doorgaans worden de doelen m.n. op de bovengenoemde gebieden wel gemeten, maar ontbreekt een duidelijke, expliciete en systematische terugkoppeling van de meetresultaten en een eventuele bijsturing van de doelen. Voortgangsbewaking, bijsturing en verbeteracties op basis van de jaarplannen zijn wel af te leiden uit de (kwartaal)rapportages, maar impliciet en zeker niet SMART.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,0
II Kennis en inzicht	10%	6,6
III Planning	10%	6,5
IV Monitoring	10%	6,2
Totaal		6,8

3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

3.1 Missie, maatschappelijk ondernemerschap en kernwaarden³

Missie

Woonveste stelt haar klant centraal. Speciale aandacht gaat hierbij uit naar mensen met een laag inkomen, ouderen en mensen met een beperking. De klant kan rekenen op een transparant en gedifferentieerd aanbod aan woningen en diensten tegen een passende prijs/kwaliteitsverhouding. Woonveste investeert in de kwaliteit van buurten. Om dit te realiseren werkt Woonveste actief samen met gemeenten, leveranciers, welzijns- en zorgorganisaties. Woonveste is dé professionele partner op het gebied van de volkshuisvesting in met name de gemeenten Heusden en Haaren.

Maatschappelijk ondernemerschap

Als maatschappelijk ondernemer wil Woonveste zich laten leiden door de drie P's van verantwoord ondernemen: profit, people en planet.

People: de activiteiten zijn voor mensen en worden geleverd door mensen. De primaire doelgroep (huishoudens met een laag inkomen, gehandicapten, senioren met een zorgvraag, urgenten, statushouders en in de nabije toekomst ook woonwageneigenaren) kan altijd op Woonveste rekenen. Daar voelt zij zich verantwoordelijk voor. Ook andere huur- en koopwoningzoekenden kunnen bij Woonveste terecht. Daarmee wil Woonveste voorkomen dat er eenzijdige buurten gaan ontstaan. Woonveste staat open voor wat de maatschappij van haar vraagt en zet zich in voor de kwaliteit van de leefomgeving. Menselijke waarden en normen worden gerespecteerd en uitgedragen. Transparantie wordt serieus genomen. De medewerkers van Woonveste zijn belangrijk voor Woonveste. Zij maken de organisatie. Daarom hecht Woonveste grote waarde aan het feit dat haar medewerkers plezierig werken onder goede omstandigheden en dat zij zich kunnen ontwikkelen.

Planet: Woonveste kent belangrijke waarden toe aan een duurzame ontwikkeling. Daarom gaat zij efficiënt om met energie, beperkt ze afvalstromen en bevordert ze een schoon milieu.

Profit: ook Woonveste moet structureel voldoende rendement maken om de doelstellingen ook op langere termijn waar te kunnen blijven maken.

Kernwaarden

Wie Woonveste wil zijn en hoe zij wil opereren laat zich vastleggen in een aantal kernwaarden:

- > sociaal betrokken (primair staan de kwetsbare groepen)
- > klantgericht (het gaat er om dat huurders, woningzoekenden en belanghouders in hun ogen op de juiste wijze gefaciliteerd worden)
- > betrouwbaar/integer (doen wat afgesproken is, niet alles is in overeenkomsten vastleggen)
- > toegankelijk (gemakkelijk bereikbaar, open staan voor nieuwe ontwikkelingen)
- > professioneel (deskundig en vaardig), kwaliteit leveren en oplossingsgericht
- > ondernemend (anticiperend; initiatief nemend op met name lokaal niveau; gepaste risico's nemen) en innovatief (rekening houdend met de mogelijkheden van de organisatie).

In paragraaf 3.2 beschrijven we de ambities en doelen die voor Woonveste leidend zijn geweest in de afgelopen jaren.

³ Bron: www.woonveste.nl en Wonen anno morgen, ondernemingsplan 2006-2010

3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

In onderstaande tabel zijn de ambities en, waar mogelijk, doelstellingen van Woonveste weergegeven per prestatieveld. Het overzicht is door Woonveste aangeleverd en door de visitatiecommissie getoetst⁴. De eigen ambities en doelen van Woonveste komen in grote mate overeen met de in de vorige paragraaf behandelde maatschappelijke opgaven. Waar in de vorige paragraaf de bijdrage van Woonveste aan de maatschappelijke opgave centraal stond, staat nu de mate waarin de zelf gestelde ambities en doelen zijn gerealiseerd centraal.

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	<p>Speciale aandacht gaat uit naar mensen met een laag inkomen, ouderen en mensen met een beperking. Doelstelling is om minimaal 60% van de goedkope en betaalbare woningen te verhuren aan deze primaire doelgroep.</p> <p>Woningzoekenden (starters) naar betaalbare koopwoningen kunnen bij Woonveste terecht in nieuwbouw (en op termijn bestaande bouw).</p> <p>Woonveste vindt gelijke slaagkansen voor alle categorieën woningzoekenden belangrijk. Het doel is om vraag en aanbod op de woningmarkt in balans te houden voor diverse doelgroepen.</p> <p>Een actief woningzoekende hoeft bij Woonveste niet langer dan een half jaar op een passende woning te wachten.</p>	<p>Gemiddeld werd in de periode 2006-2009 68% van de woningen aan de doelgroep toegewezen. Gemiddeld wijst Woonveste ruim 90% van de woningen passend toe, volgens de cijfers van het CFV.</p> <p>Woonveste heeft met 8 opgeleverde nieuwbouw koopwoningen en 5 verkochte woningen uit bestaand bezit een beperkte bijdrage geleverd aan de beschikbaarheid van betaalbare koopwoningen.</p> <p>Alleenstaanden hebben vanaf 2008 in tegenstelling tot in 2006 geen achterstand meer in het verkrijgen van een huurwoning.</p> <p>Recente nieuwbouw heeft de wachttijd teruggebracht naar 10 maanden in het 4^e kwartaal van 2009.</p>
2	Betaalbaarheid	<p>Woonveste houdt rekening met het inkomen bij verdeling van de woningen. Bij een bruto maandinkomen van € 3.000 of lager komt men in aanmerking voor een woning tot maximaal de huurtoeslaggrens (€ 647,53). Bij een hoger maandinkomen komt men in aanmerking voor woningen met een maandhuur vanaf € 511,50.</p> <p>Woonveste streeft ernaar om 2/3 van de nieuwbouw in het sociale segment te</p>	<p>Ongeveer 96-100% van de nieuwe huurders met een maandinkomen < € 3.000 heeft een woning betrokken tot maximaal de huurtoeslaggrens.</p> <p>Ongeveer 70-80% van de nieuwe huurders met een maandinkomen > € 3.000 heeft een woning betrokken vanaf € 511,50.</p> <p>Woonveste heeft in de periode 2006-2009 ongeveer 80% van de</p>

⁴ De ambities en doelstellingen zijn niet altijd consequent naar de prestatievelden ingevuld. De aansluiting tussen doelen, ambities en prestaties is niet altijd eenduidig. Waar nodig heeft de visitatiecommissie ambities onder andere prestatievelden geschikt.

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		<p>realiseren</p> <p>Woonveste houdt 70% van haar woningbezit toegankelijk voor de lagere inkomens (betaalbare en goedkope woningen).</p> <p>Woonveste heeft als uitgangspunt voor de huur van een woning binnen de goedkope en betaalbare klasse dat deze 65% van de maximaal redelijke huur mag zijn.</p> <p>Voor huurders met een problematisch betaalgedrag biedt Woonveste hulp, om te voorkomen dat schulden verder oplopen.</p>	<p>huurwoningen in het sociale segment gerealiseerd.</p> <p>In 2008 is 80% van de voorraad toegankelijk voor de primaire doelgroep. Uit het strategisch voorraadbeleid blijkt dat ook op de lange termijn 78% van de voorraad beschikbaar blijft voor deze doelgroep.</p> <p>Voor goedkope en betaalbare woningen geldt dat de huurprijs 65% van de maximaal redelijke huurprijs is.</p> <p>Woonveste biedt zelf budgetondersteuning aan huurders. In 2007 en 2008 maakten per jaar meer dan 27 huishoudens daarvan gebruik.</p>
3	Bijzondere doelgroepen	<p>Woonveste zie voor zichzelf, binnen haar primaire opgave (wonen), een rol van actieve probleemoplossende partner binnen het platform Wonen, Welzijn en Zorg in de gemeente Heusden.</p> <p>Woonveste wil in de gemeente Heusden, gezien de vraag naar woningen voor senioren, vooral woningen bouwen die geschikt zijn voor senioren.</p>	<p>De ambitie van Woonveste om samen te werken op het gebied van wonen, zorg en welzijn wordt herkend. Maar niet alle deelnemers aan het platform zien Woonveste als actieve probleemoplossende partner.</p> <p>Het merendeel, zo niet alle, van de gerealiseerde nieuwbouwwoningen (339) is geschikt voor senioren.</p>
4	Leefbaarheid	<p>Woonveste wil haar inzicht in de wijken vergroten. Meer informatie bij bewoners verzamelen en vastleggen van sociale meldingen zijn de belangrijkste doelen.</p> <p>Woonveste wil de samenwerking met partners aan leefbaarheid structureren en intensiveren door middel van samenwerkingsverbanden.</p>	<p>Contacten met bewoners in enkele wijkpanels zijn georganiseerd. Samenwerking met gemeente en bewonerscommissies leidt tot het oppakken van een beperkt aantal zaken. Nieuw klachtenmanagementsysteem voor sociale meldingen is geïmplementeerd.</p> <p>Er bestaan verschillende overlegvormen en samenwerkingsafspraken voor leefbaarheid. Overleg en samenwerking is het resultaat,</p>

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		<p>Woonveste wil door middel van stimuleren van bewonersinitiatieven bijdragen aan de sociale cohesie in de wijk.</p> <p>Woonveste betreft ook de directe woonomgeving bij het onderhouden van haar woningbezit.</p> <p>Op basis van kengetallen wil Woonveste leefbaarheid in de voorraadbeheerplannen steviger inbedden om ook sociale leefbaarheidsaspecten een plaats te geven daarin.</p> <p>Met maatschappelijk vastgoed wil Woonveste een goede structuur voor maatschappelijke voorzieningen creëren.</p> <p>Woonveste wil betrokken zijn bij de dorpsontwikkelingsplannen van de gemeente Haaren om daarin tot gezamenlijke activiteiten op gebied van leefbaarheid te komen.</p>	<p>maar de effecten daarvan worden niet gemeten of inzichtelijk gemaakt. Enige meetbare effect is het aantal woningontuimingen door hennepkwekerijen als gevolg van het uitvoeren van het convenant (7 woningen in 2008).</p> <p>Woonveste draagt vooral in financiële zin bij aan bewonersinitiatieven (zowel sociale activiteiten als fysieke ingrepen). Een plan om goede huurders te belonen heeft geen doorgang gevonden.</p> <p>De afgelopen jaren zijn diverse fysieke verbeteringen in de woonomgeving aangebracht: aanpak brandgangen, speelterreinen, herinrichting pleinen, vernieuwing schuttingen en realisatie gemeenschappelijke ruimten.</p> <p>Kengetallen over meer sociale aspecten van leefbaarheid zijn nog niet terug te vinden in het strategisch voorraadbeheer.</p> <p>Momenteel wordt er door Woonveste in nauwe samenwerking met partijen op gebied van zorg en welzijn een multifunctionele accommodatie gerealiseerd in de wijk Vliedberg. Ook zijn er woonservicezones die gerealiseerd worden.</p> <p>Woonveste is betrokken geweest bij de inspraakavonden voor de plannen. De inspanningen zijn echter beperkt gebleven. Er zijn geen afspraken over samenwerking of activiteiten op gebied van leefbaarheid gemaakt.</p>
5	Bouwproductie	In het ondernemingsplan heeft	Tot en met 2010 zullen er, zoals

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
	<p>Woonveste opgenomen dat ze in de periode 2006-2010 700 nieuwbouwwoningen in de huursector zal realiseren.</p> <p>In intentieafspraken met de Gemeente Heusden is dit aantal bekrachtigd voor de gemeente Heusden, de planperiode voor de afspraken met de Gemeente Heusden is 2006-2015 (vanwege beschikbaarheid van locaties).</p> <p>Woonveste wil de voorraad differentiëren en vooral bouwen voor de behoeften van senioren.</p> <p>Woonveste zal ook woningen in het duurdere / commerciële huursegment en koopsegment realiseren om daarmee in te spelen op een toenemende vraag naar luxere woningen.</p> <p>Woonveste wil beleid ontwikkelen ten aanzien van diversificatie in huur- en koopvormen.</p> <p>Woonveste wil, zodra het markttechnisch interessant is, bestaande woningen aankopen.</p> <p>Woonveste wil in de gemeente Haaren huurwoningen realiseren en daar met de Gemeente Haaren afspraken over</p>	<p>het er nu naar uitziet, ongeveer 650 huurwoningen gerealiseerd worden. Dit is exclusief de duurzame nieuwbouwwijk Geerpark, waar Woonveste 250 huurwoningen wil gaan realiseren.</p> <p>In de periode 2006-2009 heeft Woonveste vooral appartementen voor senioren gerealiseerd (het bezit van Woonveste bestaat vooral uit eengezinswoningen). Door toepassing van Woonkeur (waar mogelijk) en domotica (in twee complexen) komt Woonveste tegemoet aan de behoeften van senioren.</p> <p>Ongeveer 20% van de in 2006 tot en met 2009 opgeleverde huurwoningen is in het commerciële segment gerealiseerd. Er is daarnaast een dertigtal koopwoningen in aanbouw.</p> <p>De beleidsnotitie is ontwikkeld en vastgesteld. Als gevolg van deze notitie worden door Woonveste enkele Koopgarant-woningen ontwikkeld in zowel de gemeente Heusden als de gemeente Haaren.</p> <p>In 2007 heeft Woonveste bij experiment 5 woningen aangekocht. Conclusie na evaluatie is dat in relatie tot de inspanningen en investeringen de meerwaarde van het aankopen van woningen voor het verruimen van de voorraad beperkt is.</p> <p>Afspraken zijn nog niet tot stand gekomen, realisatie van huurwoningen is achterwege</p>

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		maken.	gebleven.
6	Stedelijke vernieuwing	<p>Doelstelling van de herstructurering is het verbeteren van de woonkwaliteit, aantrekkelijke woonomgeving en toegesneden woningen voor de doelgroepen.</p> <p>Woonveste wil voor haar woningen het toekomstperspectief op een gestructureerde manier in beeld brengen en de mogelijke scenario's bezien.</p>	<p>Herstructurering vindt momenteel op een aantal locaties in Oud-Heusden plaats. Op basis van de plannen valt een verdichting te constateren (appartementen) die wellicht beter aansluiten bij de doelgroepen.</p> <p>In 2009 is het strategisch voorraadbeleid vastgesteld. Aan de hand van strategielabels is de visie per productgroep in beeld gebracht. Woonveste is hierdoor daadwerkelijk in staat meer toekomstgericht met haar voorraad om te gaan.</p>
7	Energie en Duurzaamheid	<p>Woonveste wil een voorbeeldfunctie vervullen op gebied van energiebeleid.</p> <p>De energiekwaliteit wordt opgenomen in het strategisch voorraadbeleid.</p> <p>Binnen 15 jaar wil Woonveste alle woningen (met een exploitatietermijn van langer dan 15 jaar) minimaal op niveau van label C hebben.</p> <p>Woonveste onderzoekt of bij gepland ingrijpend onderhoud de werkzaamheden energieneutraal uitgevoerd kunnen worden.</p>	<p>Voor bestaande woningen betekent dit dat vroegtijdig de energiecertificaten worden ingevoerd. In januari 2008 werd het eerste energiecertificaat uitgereikt bij een woningmutatie aan een nieuwe huurder. Eén jaar eerder dan wettelijk verplicht. Daarnaast wordt Geerpark een 'Proeftuin voor duurzame nieuwbouwwijk'.</p> <p>In het strategisch voorraadbeleid is per productgroep de energieprestatie opgenomen.</p> <p>In 2007 is Woonveste gestart met het aanbrengen van energiebesparende maatregelen. Investerings worden waar mogelijk naar voren gehaald.</p> <p>Onderzoek is afgerond. Pilot is project Passiefhuis, dat zich in de ontwerpfase bevindt. Mogelijk wordt dit het eerste project dat in Nederland het certificaat PassiefHuis behaalt.</p>
8	Overige doelen / ambities	Woonveste wil, gezien de maatschappelijke ontwikkelingen, de organisatie beter toesnijden op de toekomst.	In december 2009 is de organisatiestructuur van Woonveste gewijzigd en zijn er nieuwe functies toegevoegd. Met

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		als doel beter in de wijken en buurten te kunnen werken.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van Woonveste komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,7
2	Betaalbaarheid	7,7
3	Bijzondere doelgroepen	7,3
4	Leefbaarheid	6,3
5	Bouwproductie	6,9
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	7,1
8	Overige doelen / ambities	7,0
	Totaal	7,0

Toelichting:

Beschikbaarheid

- > Een aantal van de door Woonveste gestelde doelen ten aanzien van beschikbaarheid zijn gehaald. Dit geldt niet voor de beschikbaarheid van betaalbare (koop)woningen voor starters en het terugdringen van de wachttijd. Ondanks de forse inspanningen en ook prestaties op deze gebieden, werden de door de corporatie zelf gestelde ambities niet gerealiseerd.

Betaalbaarheid

- > Op het gebied van de betaalbaarheid worden bijna alle gestelde doelen gehaald. Woonveste presteert op dit gebied uitstekend.
- > Ongeveer 25% van de woningen wordt niet passend toegewezen. Hierdoor is sprake van meer differentiatie tussen inkomensgroepen.

Bijzondere doelgroepen

- > De prestaties op het gebied van bijzondere doelgroepen mogen er zijn. De inspanningen van Woonveste zijn er in grote mate op gericht om het zelfstandig wonen met begeleiding mogelijk te maken.
- > Woonveste ziet voor zichzelf een actief probleemoplossende rol binnen het platform WWZ weggelegd; deze rol wordt niet door alle belanghouders herkend.
- > Woonveste wil middelen beschikbaar stellen voor activiteiten op het snijvlak van wonen, welzijn en zorg en maatschappelijk vastgoed. Doel is om hiervoor een beleidsnota uit te werken; de Beleidsnota Maatschappelijk vastgoed is vastgesteld in 2007.

Leefbaarheid

- > Leefbaarheid is voor Woonveste een belangrijk aandachtsveld. Dit blijkt ondermeer uit de heldere beleidsvisie die de corporatie in deze heeft ontwikkeld (nota Leefbaarheid 2008). De daadwerkelijk gerealiseerde prestaties resp. uitgevoerde activiteiten zijn vooralsnog beperkt.
- > Woonveste wil de werkzaamheden op het gebied van leefbaarheid beter inbedden in haar organisatie. De nieuwe organisatiestructuur is per december 2009 ingevoerd en nieuwe functies zijn beschreven. Het is nog te vroeg om over de effecten daarvan op het versterken van de leefbaarheid te spreken.



Bouwproductie

- > Het ziet ernaar uit dat Woonveste haar (bijgestelde) ambitie om t/m 2015 700 nieuwbouwwoningen te bouwen in betreffende tijdsperiode gaat realiseren. Dit is een forse ambitie die veel van de organisatie vraagt.
- > Woonveste constateerde bij de ontwikkeling van een van de projecten een afname naar de vraag in het duurere segment. Daardoor is het plan aangepast naar andere doelgroepen.

Stedelijke vernieuwing

- > Hoewel de door haar zelf gestelde doelen in belangrijke mate worden behaald is de visie van Woonveste ten aanzien van stedelijke vernieuwing niet diepgaand en niet geborgd in integrale streefbeelden voor de diverse kernen, wijken of buurten. Stedelijke vernieuwing wordt voornamelijk ingevuld vanuit de strategische visie op de (gewenste) toekomst van het eigen vastgoed i.c. de diverse wooncomplexen.

Energie en duurzaamheid

- > Woonveste maakt serieus werk van haar hoge ambities op het gebied van duurzaamheid. Woonveste vervult een voorbeeldrol wat betreft het doorvoeren van energiemaatregelen. Deze rol wordt door belanghouders herkend waarmee tevens verwachtingen zijn gewekt.
- > Woonveste wil een financieel rekenmodel invoeren om de juiste strategische investeringskeuzes te kunnen maken met betrekking tot energiemaatregelen. Om technische redenen is dit model nog niet geïmplementeerd.

Overige doelen / ambities

- > De werkorganisatie is aangepast (MT) en er is een nieuwe tussenlaag van teamleiders benoemd om de directe aansturing op wijkniveau te verbeteren.

3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol as corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	6,8
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	6,8

Toelichting:

- > In Wonen anno morgen, ondernemingsplan 2006-2010, heeft Woonveste haar ambities uitgewerkt. Die ambities passen op hoofdlijnen bij de corporatie en het werkgebied waarin deze actief is. Jaarlijks wordt op basis van het ondernemingsplan een jaarplan opgesteld dat leidend is voor de activiteiten van Woonveste in dat jaar. Er wordt daarmee systematisch aan de ambities van de corporatie gewerkt.
- > De doelen die Woonveste zichzelf stelt zijn meetbaar waar het gaat om de vastgoedgerelateerde inspanningen. Maar waar het gaat om de meer sociale inspanningen (leefbaarheid, zachte kant van stedelijke vernieuwing) ontbreken meetbare doelen vaak.
- > Woonveste is vooral inspanningsgericht, erkent dit en werkt aan een hogere resultaatgerichtheid.

3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

	Onderdelen	Cijfer
III	De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	6,6
III.1	De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	6,4
III.2	De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	6,7

Toelichting:

- > Voor de doelen waar meetbare prestaties mogelijk zijn, heeft Woonveste het doelbereik inzichtelijk gemaakt bijv. in jaarplannen, actieplannen en projectplannen. Voor de in intenties geformuleerde doelen van Woonveste geldt dat het doelbereik minder inzichtelijk is. Wel zijn deze intenties in de diverse jaarplannen terug te vinden. Woonveste kent voor een groot deel een vastgoedgerichte invulling van haar taken (zo ook bij stedelijke vernieuwing). Voor haar vastgoed werkt de corporatie met kostenoverzichten en bijbehorende dekkingen. Deze zijn verwerkt in het strategisch voorraadplan, in het meerjarenonderhoudsplan en in de diverse nieuwbouwplannen. Voor leefbaarheidsactiviteiten zijn beperkte budgetten beschikbaar.

3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	6,4
IV.1	De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden.	6,7
IV.2	Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	6,0

Toelichting:

- > Jaarlijks wordt op basis van de voortgang van het ondernemingsplan een nieuw jaarplan opgesteld. Hiertoe beoordeelt Woonveste, waar mogelijk, het eigen presteren. Door de beperkte meetbaarheid van een aantal doelen is evalueren en bijsturen echter lastig en dus maar beperkt mogelijk.
- > De PDCA-cyclus is vooral op de niet-vastgoedgerelateerde onderdelen (leefbaarheid, bijzondere doelgroepen, stedelijke vernieuwing) weinig SMART uitgewerkt en daardoor hooguit beperkt in de werkorganisatie doorvertaald.

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,0
II Kennis en inzicht	10%	6,8
III Planning	10%	6,6
IV Monitoring	10%	6,4
Totaal		6,9

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van Woonveste

Deze paragraaf is voornamelijk geschreven op basis van de door Woonveste aangeleverde documentatie en de zelfevaluatie.

In de zelfevaluatie die Woonveste als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld, worden de volgende partijen als de meest relevante belanghouders gezien:

- > Huurders /bewoners
- > huurdersverenigingen
- > gemeente Heusden en gemeente Haaren
- > zorg- en welzijnspartners en
- > samenwerkingspartners in kernen, wijken en buurten.

Binnen de belanghouders ligt een zwaarder accent bij de huurdersverenigingen en de twee gemeenten: zij kunnen niet om elkaar heen. Woonveste stelt de huurdersverenigingen voorop: zij zijn in hun functioneren sterk afhankelijk van de corporatie. Ook de gemeenten hebben te maken met het gegeven dat grote aantallen woningen in hun gebied van Woonveste zijn. Gemeenten beseffen echter steeds meer dat zij ook andere corporaties kunnen betrekken bij de samenwerking.

Ondanks dat kiest de gemeente Heusden vooralsnog voor exclusieve samenwerking met Woonveste. Er is sprake van een bijzondere relatie bij het gezamenlijk opzetten en realiseren van een duurzame nieuwbouwwijk (Geerpark). Ook wordt samengewerkt op het gebied van wijkgericht werken, wijkwinkels, dorpsvernieuwing en herstructurering, wietteeltbestrijding, onderzoek naar woonservicezones en herhuisvesting van woonwagenebewoners.

De gemeente Haaren kijkt wat breder als het gaat om nieuwbouwpartners. Naast het feit dat binnen de gemeentegrenzen twee corporaties actief zijn, vindt Haaren dat gezonde concurrentie goed is om partijen scherp te houden. Woonveste heeft in 2009 een herstructureringsgebied in Helvoirt opgeleverd (huur, zorg, koopgarant en koop). De realisatie van deze locatie is in goede samenwerking met de gemeente verlopen. In de gemeente Haaren is de komende jaren (2015) nog behoefte aan de toevoeging van ca. 1100 huur- en koopwoningen waarvan ca. 500 woningen voor de doelgroepen van beleid (starters, doorstromers en senioren). Woonveste heeft vooralsnog de realisatie van ca. 50 woningen in dit gebied in voorbereiding. In relatie tot de opgaven in dit werkgebied is dit aantal zeer beperkt. Het ontbreken van een stevige samenwerkingsrelatie tussen Woonveste en de gemeente Haaren is mede debet aan deze beperkte bijdrage van Woonveste aan de lokale bouwopgaven. Het is de afgelopen jaren niet gelukt (ondanks vele voorstellen daartoe) om prestatieafspraken met de gemeente Haaren te sluiten. Op verzoek van de gemeente Haaren heeft Woonveste wel een project collectief-particulier opdrachtgeverschap in Biezenmortel gerealiseerd; Woonveste realiseert hier 5 koopgarantwoningen.

Woonveste werkt graag met zorg- en welzijnspartners samen als het gaat om het huisvesten van mensen, die behoefte hebben aan wonen-met-zorg. Woonveste hanteert daarbij zoveel mogelijk het principe van het scheiden van wonen en zorg. Woonveste ziet de potentiële bewoners als woningzoekenden met een bijzondere huisvestingsvraag. Inmiddels is een groot aantal complexen gebouwd, waarin klanten óf zelfstandig huren, óf de instelling huurt ten behoeve van die klanten.

De zorginstellingen zijn voor Woonveste een belangrijke partner, omdat zij in de vraag van de huurders naar zorg(-ondersteuning) kunnen voorzien. Ook vanuit het concept van de woonservicezones. Met welzijnspartijen wordt vooral samengewerkt in herstructureringsgebieden (Oudheusden), in multifunctionele accommodaties (Vliedberg) en in individuele probleemsituaties van huurders.

Mede op initiatief van Woonveste is enkele jaren geleden het Overleg Wonen-Welzijn-Zorg in Heusden opgericht. Hierin participeren alle organisaties op dit brede terrein. Het overleg is belangrijk om elkaar te informeren en om gezamenlijk projecten op te pakken (zoals de vormgeving van de woonservicezones, de aanpak van eenzaamheid en de invulling van de gebruiksmogelijkheden van het Woonveste-pand Mommersteeg). Het overleg wordt door alle partijen gezien als nuttig, maar kan steviger worden ingevuld als het over uitvoeringszaken gaat.

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders zijn voorgelegd. Een van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de score.

	I.1	I.2	I.3	
	De ambities en doelen van de corporatie	De ambities en doelen verhouden zich tot de financiële mogelijkheden van de corporatie.	De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van de Belanghouders.	Totaal
Prestatieveld	verhouden zich volgens Belanghouders tot de opgaven in het werkgebied.			
Beschikbaarheid	7,0 (9)	7,3 (8)	7,3 (10)	7,2
Betaalbaarheid	7,0 (10)	7,4 (8)	6,8 (13)	7,1
Bijzondere doelgroepen	7,4 (12)	7,1 (9)	7,3 (16)	7,3
Leefbaarheid	6,6 (13)	6,8 (10)	6,8 (17)	6,7
Bouwproductie	7,1 (9)	6,8 (10)	6,9 (14)	6,9
Stedelijke vernieuwing	6,8 (11)	6,5 (8)	6,6 (13)	6,6
Energie en duurzaamheid	7,2 (10)	7,2 (6)	7,1 (10)	7,2
Totaal	7,0	7,0	7,0	7,0

Noot: een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties. In totaal hebben 18 belanghouders aan de enquête deelgenomen.

Toelichting:

Algemeen

- > De belanghouders van Woonveste zijn over het geheel gezien tevreden met de prestaties die de corporatie levert. Dit beeld is gebaseerd op de enquêteresultaten én op de gespreksresultaten uit de interviews. Vaak is gezegd dat "... Woonveste haar opgaven niet uit de weg gaat"
- > Nogal wat belanghouders vinden dat Woonveste vooral goede vastgoedprestaties levert (beheer/onderhoud/nieuwbouw). "Woonveste wordt vooral enthousiast over bouwen en onderhouden". De tevredenheid over de prestaties op leefbaarheid en stedelijke vernieuwing is lager. "Het beheer in het algemeen en het onderhoud in het bijzonder worden goed opgepakt. Ik zou willen dat die voortvarendheid ook op andere gebieden als versnelling van nieuwbouwprojecten en leefbaarheid getoond werd".
- > Hoewel de belanghouders tevreden zijn over de prestaties, zijn ze niet altijd tevreden over de manier waarop die tot stand komen. "Zakelijk, formeel, afstandelijk, voorzichtig, bureaucratisch" zijn de bewoordingen die belanghouders daarvoor gebruiken. Deze houding van Woonveste komt de

samenwerking en voortgang van projecten niet altijd ten goede. Zo behoren uitzonderingen op de regel, kleine financiële gestes enz. vrijwel nooit tot de mogelijkheden: *"Bij Woonveste gaat het altijd om de centen, ze gaan daar krampachtig mee om... er is nooit sprake van een gebaar in termen van 'dat lossen wij wel op'."*

- > Daarnaast wordt er door enkele belanghouders onderscheid gemaakt in de inzet van Woonveste in Heusden en die in Haaren. In Haaren verwachten belanghouders meer van de corporatie. Dit ligt overigens niet alleen aan de corporatie, maar ook aan de gemeente Haaren, aldus de belanghouders.

Ambities en doelen in relatie tot de financiële mogelijkheden

- > Voor veel belanghouders is het inzicht in de financiële mogelijkheden van Woonveste beperkt. Bijna de helft van de belanghouders beantwoordt deze vragen niet.
- > Het algemene beeld is dat Woonveste goed bij kas zit en haar middelen voldoende inzet, bijvoorbeeld in nieuwbouw: *"Heb het idee dat Woonveste gaat voor de inhoud/kwaliteit en er voldoende middelen lijken te zijn". "Woonveste is rijk, maar gooit het niet over de balk, zij zijn voorzichtig met hun uitgaven".*
- > De belanghouders die de vragen over de financiële mogelijkheden beantwoorden geven een tweeledig beeld over de openheid en transparantie van Woonveste. Een deel van de belanghouders vindt Woonveste transparant en open, maar het andere deel juist niet om de reden dat Woonveste geen duidelijk inzicht geeft over de inzet van haar financiële middelen.

Beschikbaarheid

- > Vanuit het perspectief van de belanghouders presteert Woonveste voldoende ten aanzien van haar kerntaken: het beschikbaar stellen en betaalbaar houden van woningen voor de primaire en bijzondere doelgroepen. Woonveste zet hierbij vooral in op de realisatie van nieuwbouwwoningen voor senioren (en indirect voor starters). *"Woonveste is heel bewust bezig om haar maatschappelijke doelen te realiseren op het gebied van groei van betaalbare huurwoningen, zowel voor starters en doorstromers als voor zorgvragers."* Echter wordt de indirecte inzet voor starters niet door alle belanghouders waargenomen: *"Woonveste zou meer voor jongeren moeten doen die willen in hun wijk blijven wonen, lijkt alsof de corporatie daar geen visie op heeft"*

Betaalbaarheid

- > De belanghouders waarderen ook de inzet van Woonveste op het gebied van betaalbaarheid met een ruime voldoende. Woonveste investeert veel in de kwaliteit van woningen om wonen goed en betaalbaar te houden. Maar ook hier lijkt het alsof er belanghouders zijn die duidelijk andere verwachtingen van Woonveste hebben op het gebied van betaalbaar wonen.

Bijzondere doelgroepen

- > De inzet van Woonveste voor bijzondere doelgroepen wordt door de belanghouders zeer gewaardeerd. Bijvoorbeeld de inzet bij het huisvesten van statushouders, van woonwagenbewoners en vooral ook van ouderen: *"Woonveste doet ook veel aan 'bejaardenhuizen'."*
- > Ook wordt de ontwikkeling van woonservicezones genoemd, waardoor klanten van zorgorganisaties en Woonveste gemakkelijker bij elkaar terecht kunnen.
- > Voor de samenwerking met en opstelling van Woonveste geldt een tweeledig beeld: *"De samenwerking in het platform is een prestatie"* en *"Er is zeker wel aandacht voor bijzondere doelgroepen, maar door niet van beleid of procedures af te wijken laat Woonveste het toch soms afweten"*.

Bouwproductie

- > Belanghouders zijn redelijk tevreden over de bouwproductie. Hoewel er nog veel woningen gebouwd kunnen worden (locaties zijn immers in de ogen van belanghouders voorhanden) zijn de bestemmingsplannen er nog niet. Woonveste wijst naar de gemeente Heusden, maar die hebben de capaciteit niet. *"Woonveste zou daar zelf meer in kunnen doen"*, aldus belanghouders. *"Bouwproductie duurt te lang" en "er wordt te eenzijdig gebouwd"*.



- > Een vergelijkbaar beeld geldt in de gemeente Haaren. Er is sprake van een matige tevredenheid: *“De mogelijkheden voor meer nieuwbouw zijn er, maar deze worden door Woonveste niet benut”.*

Leefbaarheid

- > Bij belanghouders heerst het beeld dat Woonveste niet veel aan leefbaarheid doet. *“Kernen staan wat betreft leefbaarheid sterk onder druk maar het ontbreekt Woonveste aan visie op het gebied van leefbaarheid om die kernen er mee bovenop te helpen”. “De houding van Woonveste ten aanzien van leefbaarheid is dat het duur is. Zij vraagt zich af of een corporatie dat moet doen of de gemeente?”*
- > De inspanningen op dit gebied komen in mindere mate tegemoet aan de verwachtingen van belanghouders. *“De bijdrage van Woonveste aan leefbaarheidsonderwerpen in de dorpen is nagenoeg nihil. Wij beschouwen dit als een gemis”. “Daadkracht van Woonveste in het belang van leefbaarheid/veiligheid zou groter mogen zijn”.* Hoewel er wel in toenemende mate aandacht voor leefbaarheidsonderwerpen wordt gesignaleerd: *“Woonveste groeit in haar rol”.*
- > De inzet van Woonveste is vooral gericht op de harde, fysieke aspecten: achterpaden, tuinen en minder op sociale aspecten.
- > De belanghouders hebben veel waardering voor de aanpak van de huurschuldproblematiek: *“Woonveste steekt veel tijd (extra medewerker) in het begeleiden van bewoners en in het wegwerken van huurschulden”.*

Stedelijke vernieuwing

- > Op dit prestatieveld komen de inspanningen van Woonveste het minst tegemoet aan de verwachtingen van de belanghouders. *“Dorpen gaan achteruit, maar Woonveste heeft daarop geen visie of ambitie, andere corporaties wel”. “Voor Woonveste zijn er nog onbenutte kansen op het gebied van de leefbaarheid en de stedelijke vernieuwing, bijvoorbeeld in Oudheusden hierin zouden ze meer proactief moeten zijn”.*
- > Naast de feitelijke prestaties wordt ook de samenwerking met of de opstelling van Woonveste aan de orde gesteld: *“Weinig aandacht voor zachte kant van het wonen. Woonveste komt alleen op de proppen bij bijvoorbeeld de eerste paal en oplevering van het MFA. Er is weinig aandacht voor wat partijen, die in het MFA gaan samenwerken, daar doen. Laat staan dat Woonveste daar betrokken bij wil zijn”.*

Energie en duurzaamheid

- > Hoewel de waardering voor de prestaties van Woonveste op gebied van energie en duurzaamheid goed is, kennen veel belanghouders de ambities van Woonveste op dit vlak niet. Vooral belanghouders die wat verder van dit aandachtsveld (en Woonveste) af staan, herkennen dit niet als speerpunt van de corporatie.
- > Bij belanghouders die er meer mee te maken hebben (aannemers, huurdersverenigingen, gemeenten) is er meer waardering: *“Er is uitdrukkelijk aandacht voor energiezuinigheid, zowel bij nieuwe als bestaande woningen”* en *“Woonveste houdt rekening met energie en duurzaamheid”.*

4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	7,4
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	7,0
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	7,0
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	8,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	7,5

Toelichting:

- > Woonveste werkt met een lijst van belanghouders. Deze lijst is onder andere in het ondernemingsplan opgenomen en op de website te vinden.
- > Belanghouders zijn voor Woonveste organisaties met een uitvoerend apparaat, waarmee tamelijk intensief op lokaal niveau wordt samengewerkt en die structureel belang hebben bij elkaars prestaties. De huurderorganisaties en gemeenten zijn de belangrijkste belanghouders. De overige belanghouders: zorgpartijen en welzijnsorganisaties zijn volgens Woonveste minder belanghouder in de strikte zin van het woord. Woonveste heeft dan ook een steeds zakelijkere relatie met deze partijen.
- > Met veel belanghouders is sprake van structureel overleg over actuele onderwerpen. Een aantal belanghouders geeft aan met Woonveste ook over visie, strategie en toekomst te willen praten.
- > Woonveste organiseert jaarlijks een belanghoudersdag, waarin terug wordt gekeken op de prestaties van het afgelopen jaar en naar het jaarplan van het eerstkomende jaar. Belanghouders vinden het een goed (netwerk)initiatief, maar weinig effectief waar het gaat om beleidsbeïnvloeding.
- > Woonveste doet via de nieuwsbrief voor belanghouders verslag van deze belanghoudersdagen. De nieuwsbrieven zijn op de website van Woonveste te lezen.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	6,7
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	6,7

Toelichting:

- > Via prestatieafspraken en convenanten worden de doelen van Woonveste en die van belanghouders bij elkaar gebracht. Het is niet duidelijk of de inzet van Woonveste aldus expliciet op de verwachtingen of behoeften van de belanghouders wordt afgestemd. Één belanghouder formuleert het zeer scherp: *“Woonveste is niet flexibel genoeg om in te spelen op lokale situaties en behoeften”*. Maar dit is een beeld dat niet breed door andere belanghouders wordt gedragen.
- > Belanghouders wekken de indruk dat partijen doorgaans het initiatief nemen voor samenwerking met Woonveste en niet of nauwelijks omgekeerd. Bijvoorbeeld initiatieven om samen met Woonveste een



zorgcomplex te realiseren. Doorgaans reageert Woonveste positief op zo'n initiatief en denkt vervolgens actief mee om de wensen van belanghouders binnen (financiële) randvoorwaarden te vervullen.

- > Woonveste heeft niet expliciet vastgelegd of en zo ja, in hoeverre zij de afgegeven signalen en suggesties van belanghouders concreet verwerkt in haar nieuwe (jaar)plannen. De zinsnede "dat opmerkingen bij de voorbereidingen van dat jaarplan worden meegenomen" is te vaag en algemeen.

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	5,5
IV.1 Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	5,5

Toelichting:

- > Tijdens de belanghoudersdag wordt er stilgestaan bij de prestaties van de corporatie in het voorgaande jaar aan de hand van het jaarverslag. De response tijdens de bijeenkomst is echter beperkt. Dit geldt ook voor de plannen van het lopende jaar. Eventuele afstemming van die plannen met betrokken belanghouders heeft dan al op andere wijze plaatsgevonden.
- > Over het evalueren van doelen en het doorvertalen van de resultaten daarvan in het nieuwe jaarplan zegt een belanghouder "Echte evaluaties vinden niet plaats, meer in de zin van een wederzijds luisterend oor waaraan geen consequenties of expliciete leerpunten worden gekoppeld". Deze mening is door meerdere belanghouders verwoord.
- > Een uitzondering hierop is de manier waarop Woonveste met klanttevredenheid omgaat. Aan het oordeel van deze belanghouders / de huurders wordt wel een duidelijke en onderbouwde plaats toegekend in de jaarplannen van de corporatie.
- > Woonveste is voornemens om voor het nieuwe ondernemingsplan de belanghouders te raadplegen en hen te vragen naar hun verwachtingen en wensen met betrekking tot de te leveren prestaties. Het is van belang om de resultaten van deze raadpleging expliciet in het nieuwe plan mee te nemen.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,0
II Kennis en inzicht	10%	7,4
III Planning	10%	6,7
IV Monitoring	10%	5,5
Totaal		6,9

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Deze kengetallen zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportage 2008 van het CFV.

	Woonveste	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	€ 5.284	€ 4.959	€ 4.829
Huur in percentage van de maximale huur in 2008	66,5 %	68,5 %	71,0 %
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2008	151	138	130
Onderhoud per woning in 2008 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)	€ 2024*	€ 1584	€ 1464
WOZ-waarde per woning in 2008	€ 195.015	€ 173.061	€ 155.105
Bedrijfswaarde per woning in 2008	€ 35.356	nb	€ 35.518
Solvabiliteitsoordeel 2008	Voldoende	98% voldoende 2% onvoldoende	98% voldoende 2% onvoldoende
Continuïteitsoordeel 2008	A	85% A 7% B1 2% B2 6% C	81% A 6% B1 2% B2 11% C
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in % van het balanstotaal)	17,1 %	34,5 %	30,5 %
Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (in € per aantallen vhe in 2008)	€ 11.752	€ 16.631	€ 14.434

* de uitgaven voor klachtenonderhoud per woning zijn bij Woonveste de helft lager dan de referentie of landelijk. De uitgaven voor planmatig onderhoud zijn echter fors hoger dan de referentie en landelijk.

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Onderdelen	Cijfer
I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,9
I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,3
I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	7,3
I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,0

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarden van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).

Toelichting:

- > Uit de meerjarenggegevens blijkt dat met in achtname van het forse nieuwbouwprogramma, mede bedoeld om huurwoningzoekenden sneller aan een woning te helpen, Woonveste binnen de financieel acceptabele grenzen blijft. Deze meerjarenprognose heeft een horizon van 10 jaar en niet van 20 jaar.
- > Het volkshuisvestelijk vermogen is relatief lager vanwege de nieuwbouwinvesteringen (onrendabele toppen).



- > Het weerstandsvermogen is in de periode 2006-2009 aldus de informatie van het CFV hoger dan minimaal noodzakelijk. Volgens het jaarverslag 2008 zet Woonveste haar middelen voldoende in voor het belang van de volkshuisvesting.
- > De financiële positie van Woonveste is gezond en volgens het CFV passen de voorgenomen investeringen financieel gezien bij de vermogenspositie. Primair zet Woonveste haar vermogen in voor de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad (Strategisch Voorraadbeleid), voor nieuwbouw (waarvan € 18 miljoen onrendabel) en voor maatschappelijk vastgoed (MFA). Gezien de forse onderhouds- en nieuwbouwinvesteringen zal Woonveste de komende jaren scherp aan de wind moeten zeilen. Woonveste heeft ook verregaande energiemaatregelen ingerekend en rentescenario's verkend. Met verkoop en huurharmonisatie bij mutatie is geen rekening gehouden. Zo nodig bieden deze maatregelen extra financiële ruimte.

Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde (Specificatie onderdeel I.1)

- > Woonveste heeft een actuele bedrijfswaardeberekening waarin de investeringen voor de komende jaren zijn meegenomen. De corporatie heeft een beeld van haar bestemd vermogen; in tijdshorizon beperkt tot 10 jaar in plaats van 20 (norm). Dit bestemd vermogen wordt nagenoeg geheel aangewend voor het onrendabele deel van de nieuwbouwinvesteringen.
- > Woonveste heeft per type investering de rendementseisen geformuleerd en de onrendabele toppen gemaximaliseerd. Door nieuwe sturing op basis van drie soorten kasstromen (operationeel/verhuur, investering/vastgoed en financiering/bedrijfsvoering) zijn er nieuwe rendementscijfers voorhanden die de financiële sturing in de toekomst verbeteren.

Extra potenties (Specificatie onderdeel I.2)

a. Verkoop

Woonveste heeft zichzelf als voornaamste doel gesteld om de wachttijd voor actief woningzoekenden te verlagen, daar past aldus - de corporatie - geen verkoop van bestaand bezit bij. Daarnaast is de corporatie de komende jaren (nog) niet afhankelijk van de verkoopopbrengsten van bestaand bezit. Woonveste realiseert momenteel geen extra inkomsten uit verkoop van bestaande woningen. Wel is de corporatie voornemens om na 2010 weer enkele woningen te verkopen.

b. Leenpotentie

Woonveste benut de borgingsruimte van het WSW in voldoende mate. Mede gelet op de omvang van de nieuwbouwinvesteringen en de matige operationele kasstromen geeft het WSW het volume dat beschikbaar is nog niet geheel vrij.

c. Risicobuffers

Woonveste hanteert een interne norm voor solvabiliteit van 20% (op basis van boekwaarde).

De belangrijkste risico's betreffen de grote nieuwbouwpogingen, de kasstroomontwikkelingen voor de komende jaren en de renteontwikkelingen. Woonveste heeft vooral de renterisico's uitvoerig in kaart gebracht. In het financieel beleid zijn deze risico's tot een, volgens de corporatie, aanvaardbare hoogte afgedekt en worden deze voldoende gevolgd (treasurybeleid).

Ontwikkeling en aanwending vermogen 2008 tot en met 2013 (x € 1.000) (Specificatie onderdeel I.3)

Prognose beschikbaar komende middelen			Prognose beslag op vermogen		
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	83.088	7	Nieuwbouw woonegelegenheden en overig vastgoed	36.816
2	Af: rendement op leningen	-64.207	8	Aankoop woonegelegenheden en overig vastgoed	168
3	Verkoop bestaand bezit	1.802	9	Sloop woonegelegenheden en overig vastgoed	0
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	0	10	Verbetering woonegelegenheden en overig vastgoed	781
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	29.189	11	Vennootschapsbelasting	5.223
6	Vermogenseffect verbindingen	0	12	Effect heffing projectsteun 40 wijken	2.152
TOTAAL		49.873	TOTAAL		45.140

Bron: Continuïteitsoordeel Woonveste 2009, CFV

- > Woonveste heeft voor nu en voor de toekomst inzicht in het vermogen dat beschikbaar is om maatschappelijke prestaties te leveren. Het grootste deel daarvan is reeds bestemd voor de nieuwbouwplannen die in ontwikkeling zijn. Woonveste heeft dan nog ruimte om een zorgcentrum en of multifunctionele accommodatie te realiseren en haar doelstellingen op het gebied van duurzaamheid (bestaande voorraad) waar te maken.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

	Onderdelen	Cijfer
II	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	6,0
II.1	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen.	6,0
II.2	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	6,0
II.3	De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	6,0

Toelichting:

- > In openbare documenten geeft Woonveste de indruk een corporatie te zijn die naar financieel kunnen presteert en dat voor de komende jaren ook zeker heeft gesteld. Er is voldoende ruimte om nieuwe projecten in lijn van het ondernemingsplan op te pakken. Hoe groot de ruimte is, wordt niet vermeld. Belanghouders zijn in belangrijke mate van mening onvoldoende inzicht in de financiële situatie van Woonveste te hebben.
- > Woonveste heeft in haar financieel statuut financiële doelen en randvoorwaarden voor de lange termijn opgenomen. Maar presenteert haar visie en rendementsdoelstellingen (ten aanzien van het eigen vermogen) niet expliciet in openbare stukken als ondernemingsplan en jaarverslagen.
- > Woonveste geeft in gesprekken aan eventuele financiële ruimte vooral in te willen voor maatschappelijk vastgoed.



5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

	Onderdelen	Cijfer
III.	De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	7,0
III.1	De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstelling die is toegelicht in interne (b.v. begroting, jaarplannen) en/of externe (b.v. Jaarverslag/jaarrekening) documenten	7,0

Toelichting:

- > Woonveste hanteert een concrete solvabiliteitsdoelstelling en volgt de ontwikkeling van deze belangrijke prestatie-indicator nauwgezet. Zowel in de plannen voor de lange termijn (ondernemingsplan) als de korte termijn (jaarplan) neemt de solvabiliteit een prominente plaats in. Per kwartaal wordt deze inzichtelijk gemaakt in de kwartaalrapportage. Overigens is Woonveste onlangs ook gestart met het sturen op basis van kasstromen.
- > Op de lange termijn wordt de boven- en ondergrens van de solvabiliteit bewaakt en worden waar nodig ingrepen verricht om de solvabiliteit op de beoogde 20% te houden.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie presteert efficiënt	7,0
IV.1	De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	7,0

Toelichting:

- > Woonveste besteedt de nodige aandacht aan efficiency. Zo wordt op één van de belangrijke uitgavenposten 'onderhoud' scherp op de kosten (bijvoorbeeld ontwikkeling marktprijzen) gelet door met strakke normen te werken. Ook is men alert op het voorkomen van inkomstenderving door leegstand.
- > In de jaarplannen worden daarnaast acties uitgezet om efficiency in de bedrijfsvoering te vergroten. Bijvoorbeeld door proces- en informatiemanagement en automatisering. Daarnaast moet de nieuwe organisatie-inrichting de samenwerking bevorderen en tot meer efficiency leiden.
- > De bedrijfslasten bij Woonveste zijn lager dan die van de referentiegroep en lager dan het landelijke gemiddelde (Cip 2008) Wel zijn de lasten de afgelopen jaren sterker gestegen dan die van het landelijke gemiddelde.

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Visie	10%	6,0
III Risicoprofiel	10%	7,0
IV Bedrijfsvoering	10%	7,0
Totaal		6,8

6 Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

	Normen en meetpunten	Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	7,0
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	7,3
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	5,8
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	8,0

Toelichting:

- > De RvC van Woonveste onderschrijft de Governance Code (in een RvC-document januari 2007). De RvC heeft de voor haar functioneren gewenste samenstelling en aanwezigheid van expertises vastgelegd in een profielschets en reglement. De leden van de RvC beschikken over diverse maatschappelijke achtergronden en deskundigheden. Daarnaast gelden affiniteit, kennis en ervaring als belangrijke kwalificaties. Ten aanzien van inhoudelijke kennisgebieden is een verdeling gemaakt van de gebieden die in de RvC vertegenwoordigd moeten zijn. Uit het gesprek met de RvC blijkt dat de samenstelling overeenstemt met de opgestelde profielschetsen. De focus van de raad ligt vooral op financiën, nieuwbouw/projectontwikkeling, maatschappelijk vastgoed en bestuurlijke ervaring. Dit sluit aan op de activiteiten van de corporatie. De aandachtsgebieden leefbaarheid en welzijn zijn in de RvC relatief minder vertegenwoordigd.
- > De RvC heeft geen expliciet kader met gewenste output en normen om die output te meten vastgesteld. Het jaarplan (ondernemingsplan) en bijbehorende begroting fungeert voor de RvC als toetsingskader.
- > De RvC evalueert haar functioneren niet expliciet en dat van de directeur-bestuurder wel expliciet. De rapportages daarvan zijn vertrouwelijk en om die reden niet aan de visitatiecommissie verstrekt.
- > Er is een duidelijke taakomschrijving voor het bestuur (reglement statutair directeur) Dit reglement geeft invulling aan de functie, taken en bevoegdheden van de statutair directeur van Woonveste.
- > Ook voor de RvC is een taakomschrijving voorhanden (artikel 7 van het reglement RvC) die geldt voor alle leden.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghouders	7,0
II.1	Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	6,7
II.2	Opgaven in het werkgebied De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar	7,0

Normen en meetpunten	Cijfer
belanghouders.	
II.3 Belanghouders De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghouders, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	6,7
II.4 Vermogen De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	8,0

Toelichting:

Eigen ambities en doelen:

- > Woonveste beschikt over een strategiedocument (ondernemingsplan). Daaruit valt, ondanks dat de expliciete maatschappelijke positionering van Woonveste ontbreekt, wel de positie en rol van Woonveste af te leiden. De onderbouwing van deze rol ontbreekt en bij niet alle belanghouders is de rol die Woonveste wil vervullen expliciet bekend.
- > De ambities en doelen van Woonveste zijn doorgaans moeilijk concreet meetbaar. De corporatie is vooral gericht op het leveren van inspanningen. Resultaatgerichtheid is voor Woonveste een punt van ontwikkeling.

Opgaven in het werkgebied:

- > De beleidsvoornemens en geleverde prestaties worden inzichtelijk gemaakt via jaarplannen en jaarverslagen. Deze zijn op de website te vinden.

Belanghouders:

- > Woonveste overlegt ten minste één keer per jaar met belanghouders over doelen en resultaten. Op de jaarlijkse belanghouderdag worden het jaarverslag en het jaarplan besproken. Ook wordt er over actuele thema's gesproken. Er is op deze dag een vertegenwoordiging van de RvC aanwezig.
- > Belanghouders geven aan dat deze bijeenkomst vooral het karakter heeft van netwerken. Hoewel over plannen en prestaties wordt gesproken, blijft het eenrichtingsverkeer in plaats van een gezamenlijke strategiebespreking. Woonveste zoekt daarom naar een effectievere invulling van deze dag.
- > Er worden verslagen gemaakt van de belanghoudersdagen en naar de aanwezigen gezonden. De verslagen worden sterk samengevat in een nieuwsbrief voor belanghouders op de website van de corporatie geplaatst.
- > Een overzicht van belangrijkste belanghouders is op de website van Woonveste opgenomen.

Vermogen:

- > Woonveste beschikt over een verslag van de externe accountant over de ontwikkeling van het vermogen en resultaat. Dit verslag draagt bij aan het inzicht in de positie van de corporatie.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	7,0
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghouders t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	6,7
- opgaven in het werkgebied	20%	7,0
- betrokkenheid van belanghouders	20%	6,7
- vermogen	20%	8,0
Totaal		7,1



Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen.
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties.
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV monitoring (*wegingspercentage 10%*)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied.
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep.
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen.
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.



Een beoordeling gegeven in cijfers die kunnen variëren van 5 tot en met 8. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van Belanghouders: overschrijding is meer dan 25%.	De corporatie voldoet geheel aan de norm: <i>“Ja”</i>
Rapportcijfer 7	De prestatie komt overeen met de doelstelling, de opgave of de verwachting van Belanghouders: afwijking maximaal + of – 25%.	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: <i>“Ja, maar...”</i>
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van Belanghouders: afwijking – 25% tot – 50%.	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is bezig met verbeteringen: <i>“Nee, maar ...”</i>
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling de opgave of de verwachting van Belanghouders: afwijking meer dan - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.



Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

Korte beschrijving van de leden van de visitatiecommissie

Drs. Adrie Vermunt

Adrie Vermunt is sociaal pedagoog/organisatiekundige en heeft diverse beleids- en managementfuncties vervuld op het brede terrein van onderwijs, arbeidsmarkt en volkshuisvesting. Dit zowel bij de lokale overheid als ook bij enkele maatschappelijke organisaties. Als directeur-bestuurder van een middelgrote corporatie (1992- 2008) heeft zij de nodige kennis en ervaring opgedaan met de actuele vraagstukken op het terrein van wonen, leefbaarheid en stedelijke vernieuwing. Binnen haar organisatie heeft zij hoge prioriteit gegeven aan de versterking van het maatschappelijk ondernemerschap. Adrie Vermunt (per medio 2008 met vroegpensioen) heeft diverse bestuurlijke functies vervuld en is momenteel, naast visitor, lid van de Raad van Toezicht bij drie (non-profit) organisaties.

Cees van Ierssel

Cees van Ierssel heeft ruim 25 jaar ervaring in de Volkshuisvesting; als beleids- en organisatieadviseur of interim- manager van de NWR (Nationale WoningRaad) of in vaste dienst bij woningcorporaties als manager Wonen of directeur bij kleine en middelgrote woningcorporaties. Vanaf eind 2007 is hij met Vroeg Pensioen en nog parttime zelfstandig adviseur, coach en docent in de Volkshuisvesting. Hij coacht managers en zo nodig van daaruit ontwikkelt en implementeert hij bij woningcorporaties beleidsplannen o.a. op het gebied van: Zelf Aangebrachte Voorzieningen (ZAV), bewonersparticipatie, overlast, leefbaarheid, maatschappelijk ondernemen en ouderenbeleid. Ook ontwikkelt en implementeert hij organisatieverandering op organisatie en/of afdelingsniveau. Hij is docent aan verschillende vakopleidingen van FMH Wonen. Sinds 2007 visiteert hij voor KWH.

Drs. Stefan Cloudt bc

Stefan Cloudt is zelfstandig organisatieadviseur voor maatschappelijke ondernemingen en tevens werkzaam als docent Organization Studies bij de Universiteit van Tilburg. Hij studeerde Facility Management (HBO) en Beleids- en Organisetiawetenschappen (WO). En werkte in diverse advies-, beleids- en staffuncties onder andere binnen woningcorporaties. Zijn aandachtsgebieden zijn: strategieontwikkeling en implementatie, bedrijfsvoering, samenwerking en organisatieverandering. Hij publiceert hierover en helpt op deze gebieden organisaties in hun ontwikkeling als maatschappelijke onderneming. Stefan Cloudt is daarnaast auditor van 'maatschappelijke effecten van organisatieadvies' (bij SIOO/ROA) en visitor bij KWH.



Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

Gesprek met de directeur/bestuurder van Woonveste op 3 februari 2010

De heer drs. A.J. Gorter

Gesprek met een vertegenwoordiging van de RvC van Woonveste op 10 februari 2010

De heer C.J. de Jager (voorzitter)

de heer H.J.E. van Loon

De heer drs. H.J.G.M. Schellekens

De heer mr. M. van Tessel

Gesprek met een vertegenwoordiging van leidinggevenden van Woonveste op 3 februari 2010

Mevrouw C. Gijsbers manager afdeling Ontwikkeling

Mevrouw drs. L. van den Assem manager afdeling Wonen

De heer drs. P.F.C. Nuytens manager afdeling Bedrijfsmanagement

Gesprek met een vertegenwoordiging van medewerkers van Woonveste op 3 februari 2010

De heer J. Dekkers (Wonen, team Onderhoud)

Mevrouw M. van Beek (Bedrijfsmanagement)

Mevrouw T. Dijkstra (Ontwikkeling)

Mevrouw M. Hillbolling (Wonen, team Verhuur)

Mevrouw I. van Esch (Wonen, team Woonservice)

Gesprek met een vertegenwoordiging van de Ondernemingsraad van Woonveste op 3 februari 2010

De heer A. van Kuijk (voorzitter)

De heer C. Junggeburth

De heer P. van Disseldorp

Gesprek met bewonersvertegenwoordigers van Woonveste 28 januari 2010

Mevrouw D. den Otter (Vlijmense Huurdersvereniging)

De heer W. Jansen (Vlijmense Huurdersvereniging)

Mevrouw A. van Heijst (Drunense Vereniging voor Huurders)

Face-to-face gesprekken en/of enquête met belanghouders

De heer A.A.G van Mierlo (Gemeente Heusden)

De heer C. van Loon (Sphinx)

De heer E. van den Dungen (Gemeente Haaren)

De heer G. Buck (Stichting Schakelring)

Telefonische interviews en/of enquête met belanghouders

De heer B. van der Vecht (Gemeente Heusden)

Mevrouw C. van der Steen (Gemeente Haaren)

De heer P. Meijs / mevrouw M. van Beurden (t Heem)

De heer F. van de Wiel (Prisma)

Mevrouw M. van Doorm (Juvans)

Mevrouw A. Wijns (Thebe)

De heer M. van Stiphout (Senioren Overleg Gemeente Heusden)

Mevrouw G. Davits (Van Neynselstichting)

De heer H. Pleging (De Bonth van Hulten)

De heer G. Bouwhuis (Politie Heusden)

Mevrouw L. Goossens (PWC)

De heer F. Oosting (CFV)

Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Tenzij anders vermeld, zijn de onderstaande documenten door Woonveste aangeleverd op of voor 23 december 2009. De documenten die voorzien zijn van een *, zijn op verzoek van de visitatiecommissie daarna aangeleverd.

Thema	Naam
Woonvisies	Goed wonen in Heusden, Een visie op het wonen, 14 april 2004
	Nota Volkshuisvesting 2030, gemeente Heusden, 30 oktober 2008
	Concept Woonvisie gemeente Haaren 2009 – 2015 + bijlagen
	Nota Wonen 's-Hertogenbosch 2007 + bijlagen deel 1 en 2
Convenanten	Raamovereenkomst 2005 – 2008 gemeente Heusden – stichting Woonveste, 8 september 2005
	Overeenkomst tussen de gemeente Heusden en stichting Woonveste periode 2007 – 2015, 13 februari 2007 (+ bijlage woningbouwplanning)
	Samenwerkingsafspraken gemeente Heusden – Woonveste voor de periode 2009 – 2012, 24 april 2009
	Convenant gezamenlijke drugsaanpak in woningen, gemeente Haaren, Regiopolitie Brabant-Noord, Essent Netwerken B.V., Woonveste en het Openbaar Ministerie, 8 juli 2004
	Intentieverklaring gemeente Heusden Woonveste m.b.t. een gezamenlijke aanpak van de wijkvisie Oudheusden, 7 september 2005
	Platform Wonen, Welzijn en Zorg Heusden, Samenwerkingsovereenkomst, Stichting Cello, Stichting Maatschappelijk Werk Maas en Leije (Juvans), stichting Ouderzorg Heusden (Stichting Schakelring), stichting Prisma, stichting Sphinx, stichting Woonveste, stichting Zorg en Welzijn Ouderen Heusden (stichting Modus), Thebe Thuiszorg, Vivent Thuiszorg en de gemeente Heusden, november 2005
	Samenwerkingsovereenkomst Stichting Woonveste en gemeente Heusden inzake de ontwikkeling van het zuidwest-kwadrant, 6 november 2005
	Convenant kernnetwerken jeugdhulpverlening, gemeente Heusden voor de periode 2006 – 2009
	Convenant Energiebesparing bestaande bouw regio 's-Hertogenbosch, 11 mei 2006
	Huurovereenkomst met Stichting Ouderenzorg Heusden (SOH) voor bepaalde periode woonzorglocatie Statenlaan te Drunen i.v.m. sloop en nieuwbouw, 16 mei 2006
	Samenwerkingsovereenkomst Stichting Ouderenzorg Heusden, Protestantse Stichting Verpleeghuis Eikendonk, Stichting Woonveste, november 2006
	Overeenkomst tussen de gemeente Heusden en stichting Woonveste, gericht op de ontwikkeling van het project 'Brede school Palet Vliedberg' in Vlijmen, 9 februari 2007
	Convenant gezamenlijke aanpak drugsoverlast vanuit (huur)woningen, gemeente Heusden, stichting Woonveste, politie Brabant-Noord, Omnia Wonen, Essent Netwerk B.V. en het Openbaar Ministerie, 14 februari 2007

Thema	Naam
	Intentieovereenkomst Geerpark, gemeente Heusden Stichting Woonveste, 7 maart 2007
	Intentieovereenkomst stichting Woonveste en de Bonth van Hulden m.b.t. ontwikkeling van het gebied Kloosterstraat, Venbroekstraat, Nieuwkuijkestraat in Nieuwkuijk, 3 april 2007
	Convenant Gezamenlijke aanpak hennep, Politie Noord Brabant Noord, 28 juni 2007
	Samenwerkingsovereenkomst stichting Woonveste en gemeente Heusden inzake ontwikkeling Geerpark, 15 november 2007
	Convenant Ouderenproof, SOGH, provincie Noord Brabant, gemeente Heusden, Stichting Modus, Stichting Woonveste, 24 januari 2008 (bijlage van Nota Ouderenproof)
	Overeenkomst zorginfrastructuur stichting Woonveste stichting Ouderenzorg Heusden, 2 april 2008
	Duurzame energie MFA Palet Vliedberg, 4 april 2008, aanvullende afspraak op het contract met Woonveste
	Convenant Energiebesparing in de bestaande bouw regio 's-Hertogenbosch Evaluatie en Plan van aanpak vervolg, 10 april 2008
	Samenwerkingsovereenkomst Woonveste, Juvans, 1 september 2008
	Intentieverklaring tussen de gemeente Heusden, Stichting Woonveste en de provincie Noord-Brabant inzake de proeftuin duurzame nieuwbouwwijk Geerpark, 26 september 2008
	Overeenkomst starterswoningen Slijkhoef, gemeente Haaren en stichting Woonveste, 20 oktober 2008
	Convenant energiebesparing bestaande bouw regio 's-Hertogenbosch, publicatie, november 2008
	Overeenkomst zorginfrastructuur, stichting Woonveste, stichting Schakelring, 12 mei 2009
	Convenant Wet Maatschappelijke Ondersteuning, stichting Woonveste en gemeente Heusden, 10 april 2009
	Intentieovereenkomst stichting Woonveste en Van Neynsestichting m.b.t. locatie Grevelingen, 7 mei 2009
	Samenwerkingsovereenkomst Multidisciplinair overleg Haaren, Woonveste, 't Heem, politie Brabant-Noord, Juvans, gemeente Haaren, 26 oktober 2009
	Concept Samenwerkingsafspraken Sociaal netwerk gemeente Heusden, 2009
	Concept Samenwerkingsovereenkomst C4G4 Project Duurzaam, 2009
Ondernemingsplan en jaarplannen	Wonen anno morgen, Ondernemingsplan Woonveste 2006 t/m 2010, 5 december 2005
	Jaarplan 2006
	Jaarplan 2007
	Jaarplan 2008
	Jaarplan 2009
	Jaarplan 2010

Thema	Naam
Maatschappelijk rendement	Financieel Statuut Woonveste, 13 oktober 2008
	Het Financiële Perspectief van Woonveste, Beter sturen met kasstromen en kengetallen, 29 september 2009
	Analyse onderhoudsbegroting, 1 oktober 2009
Woningmarktgegevens	Woonwensen en doelgroepen onderzoek t.b.v. Woonveste, 19 januari 2007
	Voorbeeld enquête Woonmarktonderzoek uitgevoerd in: 2005, 2006, 2007
	Portfolioanalyse 2008
Wijkvisies	Gespreksverslag leefbaarheid / wijkgericht werken, bestuurders en uitvoerend medewerkers gemeente Heusden en Woonveste, 21 augustus 2008
	Kern-, wijk- en buurtgericht werken voor een duurzaam en leefbaar Heusden, gemeente Heusden, 16 juni 2009
Strategisch Voorraadbeleid	Portefeuilleplan 2008, 28 augustus 2008
	Portefeuilleplan 2008 Bijlagen, 28 augustus 2008
	Strategisch voorraadbeleid 2009, 16 september 2009
Verkoopbeleid	Beleid Woningverkoop eind 2003 - eind 2006, 24 november 2003
Leefbaarheidsmetingen	Resultaten van enquêtes t.b.v. wijkpanels: Oudheusden, 2006 / 2007 en Vijfhoeven, 2006
	Voorbeeld enquête Woonmarktonderzoek uitgevoerd in: 2005, 2006, 2007 database levert tevens input op het gebied van leefbaarheid op beheereenheid niveau
	Wijkatlas gemeente Heusden 2009
	Woonsituatie en woonwensen in Vlijmen Vliedberg, Woonveste, 2 maart 2009
Kwartaalrapportages	Kwartaalrapportage 1 2006
	Kwartaalrapportage 2 2006
	Kwartaalrapportage 3 2006
	Kwartaalrapportage 4 2006
	Kwartaalrapportage 1 2007
	Kwartaalrapportage 2 2007
	Kwartaalrapportage 3 2007
	Kwartaalrapportage 4 2007
	Kwartaalrapportage 1 2008
	Kwartaalrapportage 2 2008
	Kwartaalrapportage 3 2008
	Kwartaalrapportage 4 2008
	Kwartaalrapportage 1 2009
	Kwartaalrapportage 2 2009
	Kwartaalrapportage 3 2009
	Kwartaalrapportage 4 2009*

Thema	Naam
VROM	VROM Prestatieoordeel over 2005
	VROM Prestatieoordeel over 2006
	VROM Prestatieoordeel over 2007
	Reactie Woonveste op oordeelsbrief minister, 28 november 2008
	VROM Prestatieoordeel over 2008
Jaarverslagen	Jaarverslag 2006
	Jaarverslag 2007
	Jaarverslag 2008
Beleidsnotities	Milieubeleidsplan 2006 – 2010, 10 november 2005
	Beleid Vormen tussen huren en kopen, 20 december 2006
	Omgangsvormen medewerkers Woonveste, 1 maart 2007
	Beleidsnota Maatschappelijk Vastgoed, 29 augustus 2007
	Beleidsnota Leefbaarheid 2008 – 2012, 7 november 2007
	Rapportage Woonservicezones gemeente Heusden, i.o.v. Platform Wonen, Welzijn en Zorg, 7 december 2007
	Sociale leidraad bij sloop van huurwoningen, 1 maart 2008
	Visie op leiderschap MT Woonveste, 1 april 2008
	Evaluatie aankoop van vijf bestaande woningen, 11 juni 2008
	Fiscaal beleid Woonveste, 9 juni 2009
Stakeholdersinformatie	Stakeholdersregister
	Verslagen wijkpanels Oudheusden 2006 / 2007 en Vijfhoeven 2006
	Beleidsplan WMO, gemeente Heusden, 18 december 2007
	Dorpsontwikkelingsplan Haaren, maart 2008
	Dorpsontwikkelingsplan Helvoirt, maart 2008
	Dorpsontwikkelingsplan Biezenmortel, maart 2008
	Dorpsontwikkelingsplan Esch, maart 2008
	Nota Ouderenproof, SOGH, november 2008
	Kern-, wijk- en buurtgericht werken voor een duurzaam een leefbaar Heusden, gemeente Heusden, 16 juni 2009
	Verslag Dag van Belanghouders 2006
	Verslag Dag van Belanghouders 2007
	Verslag Dag van Belanghouders 2008
	Verslagen Bestuurlijk Overleg met gemeente Heusden 2008, 2009
	Verslagen Platform Wonen, Welzijn en Zorg (10-11-2005, 23-04-2009, 11-06-2009, 17-09-2009)
	Verslagen Platform Wonen, Welzijn en Zorg 27-06-05, 03-10-05, 10-11-05, 16-01-06, 15-05-06, 04-09-06, 20-11-06, 29-01-07, 23-04-07, 03-12-07, 17-12-07, 18-02-08, 19-05-08, 22-09-08, 08-12-08, 29-01-09*
Huurdersverenigingen	Verslag overleg Huurdersvereniging Vlijmen 06-04-12
	Verslag overleg Huurdersvereniging Vlijmen 06-05-29

Thema	Naam
	Verslag overleg Huurdersvereniging Vlijmen 06-10-11
	Verslag overleg huurdersverenigingen 07-03-21
	Verslag overleg huurdersverenigingen 07-06-20
	Verslag overleg huurdersverenigingen 07-10-17
	Verslag overleg huurdersverenigingen 08-03-26
	Verslag overleg huurdersverenigingen 08-06-25
	Verslag overleg huurdersverenigingen 08-11-11
	Verslag overleg huurdersverenigingen 09-03-04
	Verslag overleg huurdersverenigingen 09-06-24
	Overeenkomst stichting Woonveste met huurdersverenigingen Drunen en Vlijmen
	Agenda overleg huurdersverenigingen 21-10-09*
	Conceptverslag overleg huurdersverenigingen 21-10-09*
Klanttevredenheid	
	Rapportage KWH Huurlabel 2006
	Rapportage KWH Huurlabel 2007
	Rapportage KWH Huurlabel 2008
	Rapportage KWH Huurlabel 2009
	Tevredenheidsonderzoeken 'nieuwe huurders' 2006 1 ^e , 2 ^e , 3 ^e , 4 ^e kwartaal 2007 1 ^e , 2 ^e , 3 ^e , 4 ^e kwartaal 2008 / 2009 1 ^e kwartaal, 2 ^e +3 ^e kwartaal, 4 ^e kwartaal 2008+1 ^e +2 ^e 2009 kwartaal
	Tevredenheidsonderzoeken 'planmatige projecten' 2006 11 projecten 2007 5 projecten 2008 7 projecten 2009 2 projecten
	Tevredenheidsonderzoeken 'nieuwbouw' 2006 Vondellaan / Braziliëlaan, Torenstraat 2007 De Bloemendaal, Hollandlaan 2008 Op den Berg
	Tevredenheidsonderzoeken 'vertrokken huurders' 2006 1 ^e +2 ^e kwartaal, 3 ^e +4 ^e kwartaal 2007 1 ^e +2 ^e kwartaal, 3 ^e +4 ^e kwartaal 2008/2009 1 ^e +2 ^e kwartaal, 3 ^e +4 ^e kwartaal 2008+1 ^e +2 ^e kwartaal 2009
	Tevredenheidsonderzoeken Reparatieverzoeken 2008 – 2009 (start december 2008)
	Plan van aanpak klachtenmanagement naar aanleiding van KWH 28-08-08*
	Stand van zaken KWH-werkgroep 11-12-09 (voorbeeld)*
CFV	
	Corporatie in perspectief 2006
	Corporatie in perspectief 2007
	Corporatie in perspectief 2008
	Corporatie in perspectief 2009
	CFV Beoordeling financiële positie 2006

Thema	Naam
	CFV Continuïteitsoordeel 2008
	CFV Continuïteitsoordeel 2009
	CFV Solvabiliteitsoordeel 2008
	CFV Solvabiliteitsoordeel 2009
	CFV Bijlage integriteit 2009*
Accountant	Accountantsverslag 2006
	Accountantsverslag 2007
	Accountantsverslag 2008
Financiële sturing	Financieel Statuut Woonveste, 13 oktober 2008
	Het Financiële Perspectief van Woonveste, Beter sturen met kasstromen en kengetallen, 29 september 2009
WSW	WSW beoordeling verantwoordingsgegevens 2007
	WSW beoordeling verantwoordingsgegevens 2008
	WSW Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2007 – 2011
	WSW Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2008 – 2012
	WSW Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2009 – 2013
Governance	Governancecode woningcorporaties, De toepassing bij Woonveste, 1 januari 2007
RvC	Profielchets Raad van Commissarissen Woonveste
	Reglement Raad van Commissarissen Woonveste
	Risicoanalyse Woonveste, 19 juni 2009
	Verslag RvC 15-02-06, 12-04-06, 13-06-06, 03-10-06, 06-12-06, 28-02-07, 11-04-07, 27-06-07, 03-10-07, 28-11-07, 18-12-07, 27-02-08, 23-04-08, 01-10-08, 03-12-08, 18-02-09, 23-03-09, 22-04-09, 17-06-09, 31-08-09, 28-09-09 *
	Agenda RvC 02-12-09*
Organisatie	Presentatie Effectief en energiek, 2 maart 2009
	Tevredenheidsonderzoek onder medewerkers 2007
	Organogram Woonveste per 1 december 2009
	Woonveste De Schrijfwijzer, 11 november 2009
	MT 2009 afdelingsopdrachten*
	Planmatig onderhoud 2010 – 2059*
	Rapportage PAGO onderzoek oktober 2008*
	Reglement statutair directeur stichting Woonveste 21-11-05*
	Algemene notitie opleidingen, 26 februari 2010*
Overig	Resultaten inkomen t.o.v. huur, 24 november 2009
	Nieuwsbrief Belanghouders April 2009
	Nieuwsbrief Belanghouders Oktober 2009
	Nieuwsbrief Belanghouders November 2008 (belanghoudersdag)
	Woonvenster Juni 2009

Thema	Naam
	Woonvenster Oktober 2009
	Ergielabels bestaande voorraad, februari 2010*
	Analyse Op den berg, 29 maart 2010*
	Analyse Waterkwartier, 29 maart 2010*