

## Wooninc. presteert maatschappelijk goed

**Onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie Wooninc.**

CBV/AS/ 2010-1657u

**drs. J.M. van der Meulen**

**drs. M. Nieland**

**A. Soliana, MSc.**

**H. Dijkstra**

**R. van Doorn**

**27 augustus 2010**

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting: Wooninc. presteert maatschappelijk goed</b> .....	<b>4</b>
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Wooninc. is goed .....	4
<b>Inleiding</b> .....	<b>9</b>
Aanpak .....	11
Opbouw van het rapport .....	12
<b>1 Wooninc. presteert zeer goed naar ambities en doelen</b> .....	<b>13</b>
Aanpak presteren naar ambities en doelen .....	13
Eindoordeel presteren naar ambities en doelen: bijzondere prestatie .....	14
Wooninc. heeft haar doelstellingen over de periode 2008 – 2009 zeer goed gerealiseerd .....	16
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	28
<b>2 Wooninc. vertaalt de opgaven goed naar beleid</b> .....	<b>30</b>
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: goed .....	30
Landelijke opgaven goed vertaald naar beleid .....	31
Regionale opgaven goed vertaald naar beleid .....	32
Lokale opgaven goed vertaald naar beleid .....	34
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	36
<b>3 Belanghebbenden beoordelen prestaties Wooninc. als ‘goed’</b> .....	<b>37</b>
Aanpak oordeel belanghebbenden.....	37
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is goed .....	38

<b>4</b>	<b>Wooninc. presteert goed naar vermogen en continuïteit</b> .....	<b>48</b>
	Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit: goed .....	49
	Beoordeling CFV en WSW goed .....	50
	Financieel beleid scoort voldoende .....	52
	Financiële positie scoort voldoende.....	57
	Treasury scoort goed .....	62
	Interne beheersing scoort 'bijzondere prestatie' .....	63
<b>5</b>	<b>Wooninc. presteert goed op het gebied van efficiency</b> .....	<b>65</b>
	Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten .....	65
	Eindoordeel op presteren naar efficiency goed .....	66
<b>6</b>	<b>Wooninc. presteert goed op governance</b> .....	<b>69</b>

## Bijlagen

<b>A</b>	<b>Overzicht gebruikte brondocumenten</b> .....	<b>78</b>
<b>B</b>	<b>Toetsing doelstellingen</b> .....	<b>80</b>
<b>C</b>	<b>Overzicht interne gesprekken</b> .....	<b>81</b>
<b>D</b>	<b>Overzicht geïnterviewde belanghebbenden</b> .....	<b>82</b>
<b>E</b>	<b>Integrale Scorekaart</b> .....	<b>83</b>
<b>F</b>	<b>Prestatiespinnenwebben</b> .....	<b>84</b>

## Samenvatting: Wooninc. presteert maatschappelijk goed

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Wooninc. over de periode 2008 tot en met 2011. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

### Achtergrond Wooninc.

Wooninc. is een ondernemende woningcorporatie met een bezit van circa 7.000 woningen en is actief in Eindhoven en omgeving. Mensen staan in het beleid bij Wooninc. centraal. Men heeft 'Ruimte voor woonplezier' als credo en ziet het vastgoed als het middel om dat te bereiken.

De kerntaak van Wooninc. is van oudsher het ontwikkelen en beheren van betaalbare woonruimte voor mensen die daarop zijn aangewezen. Gaandeweg is deze taak echter verbreed naar:

- a zorgen voor inspirerende en veilige woonbuurten, met voorzieningen en faciliteiten voor leren en opgroeien, werk en inkomen en zorg en welzijn;
- b door integratie en sociale samenhang nastreven de positie van kwetsbare groepen structureel te verbeteren.

De wijze waarop Wooninc. haar doelstellingen wil bereiken is middels ondernemen en het tonen van daadkracht. Daarbij hoort een voldoende financiële positie om de ambities te verwezenlijken.

Wooninc. ziet het ook als haar taak om initiatief te nemen en met nieuwe oplossingen te komen. Bij het oplossen van vraagstukken zijn 'groeien, ontwikkelen en ontplooien' de kernbegrippen waarmee wordt gewerkt. Wooninc. wil ook graag samen met anderen de uitdagingen aan en durft ook belanghebbenden een belangrijke positie te geven. De door Wooninc. ingestelde Raad van Belanghouders is hiervan een goed voorbeeld.

### Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Wooninc. is 'goed'

PwC komt tot het oordeel dat Wooninc. maatschappelijk goed presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 7,6. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC, als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Wooninc. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Wooninc.

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaal- oordeel
Presteren naar ambities/ doelstellingen	8,3	8	8	8	<b>8,2</b>
Presteren vertaling opgaven	7,4	8	8	8	<b>7,6</b>
Presteren volgens belanghebbenden					<b>7,6</b>
Presteren naar vermogen en continuïteit					<b>7,5</b>
Presteren naar efficiency					<b>7,4</b>
Presteren naar governance					<b>7,3</b>
<b>Eindoordeel</b>					<b>7,6</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010 (grijze vlakken niet van toepassing)

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Wooninc. in verhouding tot haar *ambities en doelen*?
- b Hoe vertaalt Wooninc. de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- c Hoe presteert Wooninc. volgens de *belanghebbenden*?
- d Hoe presteert Wooninc. gelet op het beschikbare *vermogen*?
- e Hoe *efficiënt* presteert Wooninc.?
- f Hoe presteert Wooninc. op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

### Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart, met een toelichting op hoofdlijnen in tabel S-2, is opgenomen op pagina 8. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores. Het eindoordeel is gevormd door aan de zes kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie weergegeven tussen de kwantitatieve score (rapportcijfer), de kwalitatieve score en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn: 'bijzondere prestatie' (zeer goed), 'boven de norm' (goed), 'conform de norm' (voldoende), 'onder de norm' (onvoldoende) of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren donkerblauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' (zeer goed) wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties,

waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' (goed) als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gevormd door het toetsingskader van de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting en/of de verwachting van PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden. Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Wooninc. naar de mening van belanghebbenden en/of PwC ver onder de norm presteert.

Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

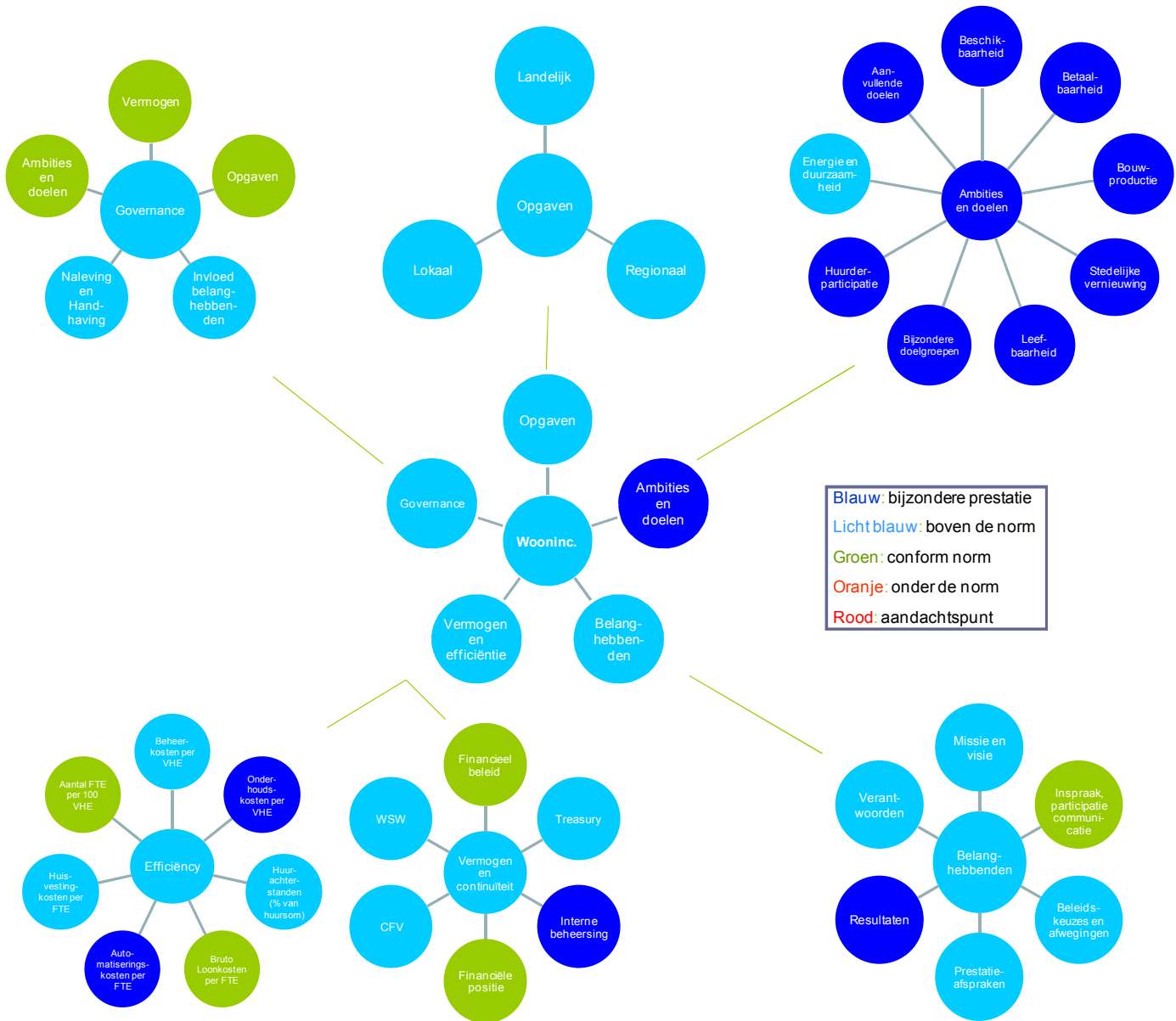
Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie (zeer goed)	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en/of PwC	Cijfer 8,0 en hoger	Donkerblauw
Boven de norm (goed)	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' gegeven wordt	Cijfer lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm (voldoende)	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/of PwC (de norm)	Cijfer 6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm (onvoldoende)	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'aandachtspunt' gegeven wordt	Cijfer lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader, verwachtingen belanghebbenden en/of PwC	Cijfer lager dan 5,0	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Op de volgende pagina wordt voor Wooninc. het totaaloverzicht van de scores getoond in de PwC-Visitatiecorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer dat is gebaseerd op de zes onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De volgens het Visitatiestelsel 3.0 voorgeschreven integrale scorekaart met bijbehorende spinnenwebben zijn opgenomen in de bijlagen E en F.

Omdat elke corporatie en het werkgebied waarin ze opereert uniek is, lenen de resultaten van deze visitatie zich niet voor onderlinge vergelijkingen. Daarbij moet ook rekening worden gehouden met het feit dat hoewel de visitatiemethodiek van toepassing is op alle corporaties, onderlinge nuances zijn vastgesteld met betrekking tot de beoordelingsmethodiek die de verschillende visitatiebureaus bij de corporaties in Eindhoven hebben toegepast.

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2010



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010



## Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Wooninc. open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (hierna: SEV) heeft, onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties, vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

Wooninc. beschouwt een maatschappelijke visitatie als een belangrijk instrument om de prestaties van de corporatie te kunnen duiden en verantwoorden. Tevens is het voor Wooninc. van belang dat zij leert van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie. PwC is door Wooninc. geselecteerd voor de uitvoering van de maatschappelijke visitatie.

De maatschappelijke visitatie bij Wooninc., die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een gestructureerde beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. Deze visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat zij *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

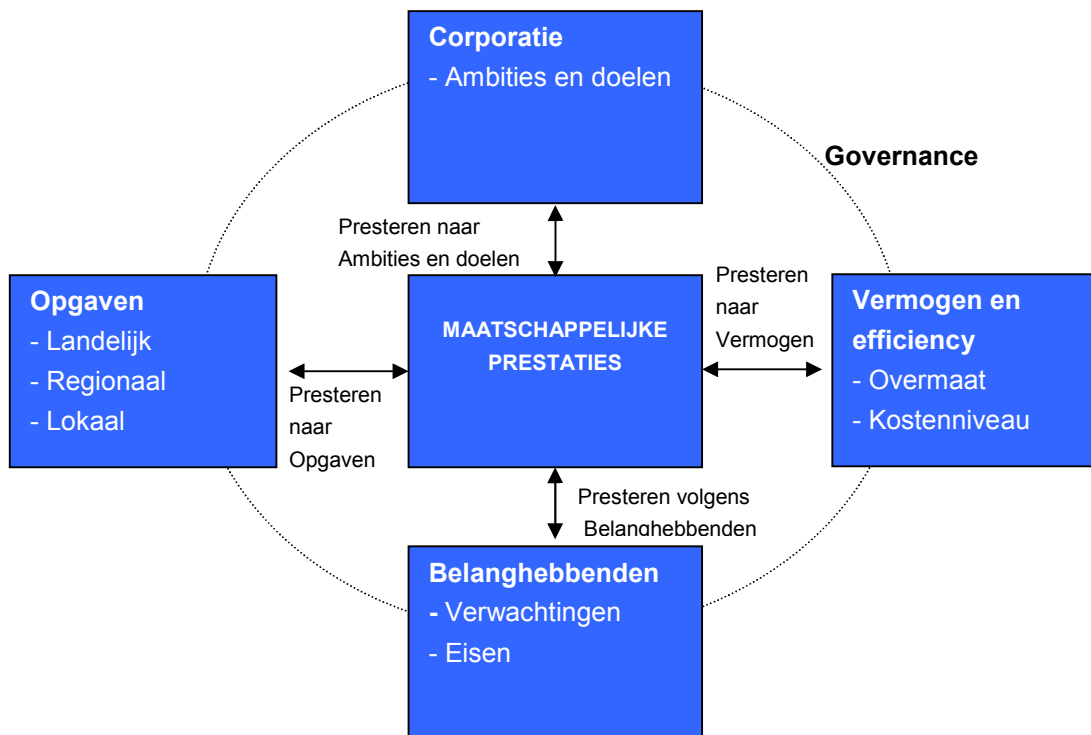
**Vijf kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel**

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

- a Presteren naar ambities en doelen.
- b Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid).
- c Presteren volgens de belanghebbenden.
- d Presteren naar vermogen en efficiency.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

*Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Wooninc.*



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2010

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Wooninc. te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Wooninc. in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- b Hoe presteert Wooninc. in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert Wooninc. volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Wooninc. gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Wooninc.?
- e Hoe presteert Wooninc. op het gebied van governance?

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen wordt een reikwijdte van vier jaar gehanteerd. Er is twee jaar teruggekeken (over 2008 en 2009) en twee jaar vooruit (over 2010 en 2011). Het eindoordeel wordt met name gebaseerd op de toetsing van de geleverde prestaties over de periode 2008 – 2009.

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van het visitatiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven. Het percentage geeft de wegingsfactor weer:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Wooninc. ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

## Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die Wooninc. haar beschikbaar heeft gesteld, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. Naar aanleiding van de vragenlijst zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het managementteam en functionarissen op sleutelposities (zie bijlage C), om de beantwoorde vragenlijsten aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 18 externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Wooninc.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Wooninc. zijn afgemeten. Dit toetsingskader is in overleg met het kernteam vastgesteld.

## Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van Wooninc. en de mate waarin Wooninc. deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Wooninc. de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d Hoofdstuk 4 geeft het oordeel weer over het presteren naar vermogen en continuïteit.
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over presteren naar efficiency.
- f Hoofdstuk 6 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Wooninc. ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Wooninc. Bijlage B bevat een overzicht van de toetsing van doelstellingen. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. Bijlage D bevat een overzicht van de belanghebbenden die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage E is een integrale scorekaart opgenomen. Bijlage F bevat de prestatiespinnenwebben.

## 1 Wooninc. presteert zeer goed naar ambities en doelen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en doelstellingen van Wooninc. De doelen worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Wooninc. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Wooninc. haar ambities en doelen realiseert en kan een oordeel worden gegeven over haar presteren.

### Aanpak presteren naar ambities en doelen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Wooninc. naar ambities en doelen is PwC uitgegaan van de acht prestatievelden van de SEV en één extra prestatieveld:

- a Beschikbaarheid
- b Betaalbaarheid
- c Bouwproductie
- d Stedelijke vernieuwing
- e Energie en duurzaamheid
- f Leefbaarheid
- g Bijzondere doelgroepen
- h Huurdersparticipatie
- i Aanvullende doelen.

1.03 Aanvullend op de eerste acht prestatievelden is bij sub i één extra prestatieveld opgenomen. Dit prestatieveld, 'aanvullende doelen' omvat doelstellingen die vanwege hun meerdimensionale karakter niet onder bovengenoemde prestatievelden kunnen worden geschaard.

1.04 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

1.05 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is ervoor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

## Eindoordeel presteren naar ambities en doelen: 'bijzondere prestatie'

1.06 De volgende tabel vermeldt het eindoordeel voor het presteren naar ambities en doelen. Hierbij wordt de vraag beantwoord in hoeverre Wooninc. erin slaagt de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008 – 2009.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar ambities en doelen

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	8,5				8,4
Betaalbaarheid	8,7				8,5
Bouwproductie	8,5				8,4
Stedelijke vernieuwing	8,3				8,2
Energie en duurzaamheid	7,8				7,9
Leefbaarheid	8,2				8,1
Bijzondere doelgroepen	8,8				8,5
Huurdersparticipatie	8,2				8,1
Aanvullende doelen	8,0				8,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>8,3</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8,2</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

## Missie en visie van Wooninc. zijn goed doorvertaald naar doelstellingen

1.07 De visie en missie van Wooninc. luiden als volgt:

### Visie

- Van oudsher is het onze taak het voorzien in betaalbare woonruimte. Met de focus op de huurders en klanten die daarvoor van ons afhankelijk zijn. Vaak vanwege een laag inkomen. Een focus die nog steeds onze legitimatie is. Gaandeweg is de focus verbreed door mensen ook anderszins perspectief te geven op ontwikkeling, ook omdat de overheid deze taken steeds meer overlaat aan andere maatschappelijke organisaties. Zorgen voor inspirerende en veilige woonbuurten, met voorzieningen en faciliteiten voor leren en opgroeien, werk en inkomen en zorg en welzijn. En door integratie en sociale samenhang na te streven met als doel de positie van kwetsbare groepen structureel te verbeteren.

### Missie

- Mensen die daarvoor van ons afhankelijk zijn, in de SRE-regio betaalbaar wonen en anderszins perspectief bieden in een inspirerende omgeving, waarbij keuzemogelijkheid en zelfstandigheid belangrijke waarden zijn.

1.08 In haar beleidsstuk Wooninc.focus formuleert Wooninc. bovenstaande visie en missie. Op basis van thema's zoals huisvesten van de primaire doelgroep, aandacht voor kwetsbare groepen, bevorderen van leefbaarheid en wonen, welzijn en zorg heeft ze vervolgens een groot aantal doelstellingen opgenomen. Ten aanzien van het thema 'huisvesten van de primaire doelgroep' richt Wooninc. zich op het aanhouden van een voldoende voorraad huurwoningen in haar werkgebied. Voor kwetsbare groepen heeft Wooninc. onder meer als doelstelling het ontwikkelen en realiseren van combinatiecomplexen van maatschappelijk vastgoed en wonen. Ten behoeve van de leefbaarheid richt Wooninc. zich onder andere op de inzet van beheerders en huismeesters in wooncomplexen en het ontwikkelen, realiseren en beheren van multifunctionele accommodaties. Op het gebied van wonen, welzijn en zorg onderscheidt Wooninc. zich met haar Wooninc.Plus concept. Dit concept stimuleert bewoners tot participatie aan activiteiten, ondersteunt bij zelfredzaamheid, voorkomt vereenzaming en draagt bij aan langer zelfstandig wonen.

1.09 In het volgende onderdeel wordt per SEV-prestatieveld ingegaan op de door Wooninc. geformuleerde doelstellingen en de geleverde prestaties.

## **Wooninc. heeft haar doelstellingen over de periode 2008 – 2009 zeer goed gerealiseerd**

1.10 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Wooninc. heeft geleverd ten aanzien van de door SEV opgestelde prestatievelden. Bij het bepalen van haar doelstellingen houdt Wooninc. rekening met meerdere beleidsaspecten, die bovendien zijn gericht op een integrale aanpak van doelen, aandachtspunten en problemen. De doelstellingen van Wooninc. hebben daarom ook vaak effect op meerdere prestatievelden. In het SEV-kader dienen de doelstellingen echter in een categorie te worden geplaatst. Door deze categorisering van doelstellingen kan het lijken alsof de samenhang in het beleid van Wooninc. verloren gaat. Daarom zal waar nodig een relatie worden gelegd met andere doelstellingen.

1.11 PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Wooninc. geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat hiermee het rapport te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal doelen dan door PwC in dit hoofdstuk wordt beschreven. In bijlage B is het totaal overzicht van doelen en prestaties opgenomen. Aangezien de in de tabellen opgenomen doelstellingen en prestaties niet volledig zijn opgenomen, kan het voorkomen dat de getoonde totaalscore niet het gemiddelde is van de in de tabel getoonde onderdeelcores.

### **Presteren naar beschikbaarheid scoort 'bijzondere prestatie'**

1.12 De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen'.

1.13 Een selectie van de door Wooninc. geformuleerde doelstellingen in het kader van beschikbaarheid is in tabel 1-2 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.



Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Keuzemogelijkheid vergroten door via Kansrijkhuren.nl jaarlijks 10% van de woningvoorraad voor verhuur beschikbaar te stellen	Gerealiseerd	9
Initiëren, ontwikkelen, realiseren en beheren van Wooninc.Plus complexen met (betaalbare) huur- en koopappartementen en service- en zorgvoorzieningen voor senioren	Gerealiseerd	9
Verkoop van bestaande woningen (50 in 2008 en 2009)	Realisatie is gemiddeld 72% over 2008 en 2009	8
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	8
<b>Eindoordeel</b>	<b>Bijzondere prestatie</b>	<b>8,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.14 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Wooninc. meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en bijbehorend oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'beschikbaarheid' het eindoordeel 'bijzondere prestatie' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.15 Wooninc. heeft keuzevrijheid hoog in het vaandel staan. Wooninc. heeft als doelstelling de keuzemogelijkheid te vergroten door via Kansrijkhuren.nl jaarlijks huurwoningen aan te bieden en rechtstreeks toe te wijzen aan speciale doelgroepen. In 2008 bedroeg het aantal nieuwe verhuringen 12%, hetgeen overeenkomt met 850 nieuwe huurders. In 2009 betrof dit 744 nieuwe verhuringen, goed voor ruim 10% van de voorraad.

1.16 Kansrijkhuren.nl is binnen de branche in meerdere opzichten een vernieuwend product. Met de introductie van Kansrijkhuren.nl in september 2007 was Wooninc. één van de eerste in Nederland. Kansrijkhuren.nl houdt in dat alle woningen (exclusief urgenten, asielzoekers e.d.) voor iedereen beschikbaar zijn, zonder voorwaarden met betrekking tot bijvoorbeeld inschrijftijd, huishoudengrootte, e.d. Hiermee biedt Wooninc. (potentiële) klanten een enorme keuzevrijheid.

1.17 In het kader van keuzevrijheid valt ook het door Wooninc. gehanteerde ZAV-beleid op. Voor huurders is het mogelijk in alle vrijheid aanpassingen aan de woningen uit te voeren zonder toestemming van Wooninc. Daarnaast heeft Wooninc. een onderscheidend mutatiebeleid waarbij er geen inspecties plaatsvinden in de woningen bij mutatie. Op basis van de door Wooninc. geleverde prestaties op het gebied van keuzevrijheid kent PwC het oordeel 'bijzondere prestatie' toe.

1.18 Wooninc. beheert ruim 1.061 Wooninc.Plus appartementen verspreid over meerdere gebouwen in Eindhoven en omgeving. Het Wooninc.Plus concept houdt in: betaalbare woonruimte met service en zorgvoorzieningen. Het Wooninc.plus concept stimuleert bewoners tot participatie aan activiteiten die georganiseerd worden, ondersteunt bij zelfredzaamheid, voorkomt vereenzaming en draagt bij aan het langer zelfstandig wonen van ouderen. Het aandeel woningen voor ouderen en gehandicapten is ruim 29%, versus 14,9% landelijk.

1.19 In 2008 had Wooninc. 455 huur- en 100 koopwoningen voor ouderen in ontwikkeling. Daarvan zijn er 194 in aanbouw. In 2008 heeft Wooninc. het Wooninc.Plus gebouw De Blinkerd opgeleverd en in 2009 een uitbreiding van het gebouw Kastanjehof.

1.20 PwC kent voor de door Wooninc. ontplooiden initiatieven en geleverde prestaties ten aanzien van het Wooninc.Plus concept het oordeel 'bijzondere prestatie' toe.

1.21 Wooninc. heeft haar verkoopdoelstellingen over de periode 2008 – 2009 voor circa 72% gerealiseerd. In 2008 heeft Wooninc. 42 bestaande woningen verkocht. In 2009 waren dit 30 woningen. Voor beide jaren was de norm 50 te verkopen woningen. Vanwege de kredietcrisis worden deze verkoopresultaten desondanks beoordeeld als 'boven de norm'.

#### **Presteren naar betaalbaarheid scoort 'bijzondere prestatie'**

1.22 De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.

1.23 In tabel 1-3 zijn de door Wooninc. geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen van de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Vrijkomende en nieuwe huurwoningen primair toewijzen aan mensen met een inkomen tot modaal. Jaarlijks dient minimaal 60% van de vrijkomende en nieuwe huurwoningen aangeboden te worden aan mensen met een inkomen die aanspraak kunnen maken op huurtoeslag	Ruimschoots gerealiseerd	8,5
In stand houden van circa 5.000 huurwoningen in de betaalbare voorraad (conform marktaandeel in de SRE-woningmarkt)	Ruimschoots gerealiseerd	9
Minimaal 90% van de woningvoorraad moet onder de huurtoeslaggrens zijn	Ruimschoots gerealiseerd	8,5
Gemiddelde netto huurprijs hanteren tussen € 370 en € 380	Ruimschoots gerealiseerd	9
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	8
<b>Eindoordeel</b>	<b>Bijzondere prestatie</b>	<b>8,7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.24 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Wooninc. meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'betaalbaarheid' het eindoordeel 'bijzondere prestatie' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.25 In 2008 heeft Wooninc. 72,4% van haar nieuwe verhuringen toegewezen aan mensen met een inkomen die aanspraak kunnen maken op huurtoeslag. In 2009 was dit 67,1%.

1.26 Wooninc. heeft als streven de kansen van de primaire doelgroep op de woningmarkt te vergroten. Het middel hiertoe is het beschikbaar hebben van voldoende betaalbare woningen. Wooninc. bezit 5.800 woningen in de categorie betaalbaar in Eindhoven en 1.200 betaalbare woningen in Geldrop. Dit komt overeen met een realisatie van ruim 140%. Voor deze prestatie kent PwC het oordeel 'bijzondere prestatie' toe.

1.27 Wooninc. heeft verder als doelstelling om minimaal 90% van haar woningvoorraad onder de huurtoeslaggrens te hebben. In de periode 2008 – 2009 had circa 93% van de woningen een huurprijs tot aan de huurtoeslaggrens.

1.28 Om de woningen betaalbaar te houden voor de doelgroep hanteert Wooninc. een passend huurprijsbeleid. In 2008 en 2009 was de gemiddelde netto huurprijs respectievelijk € 370 (€ 396 landelijk) en € 379 (€ 402 landelijk) met een bijbehorend percentage ‘maximaal redelijk’ van gemiddeld circa 65% tegen 71% landelijk.

**Presteren naar bouwproductie scoort ‘bijzondere prestatie’**

1.29 De SEV definieert bouwproductie als ‘het ontwikkelen en realiseren van woningen’. In tabel 1-4 wordt het eindoordeel voor bouwproductie weergegeven.

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Vernieuwing en uitbreiding van de betaalbare huurwoningvoorraad (nieuwbouwproductie in 2008 en 2009: 250)	Gerealiseerd	8,5
Initiëren en ontwikkelen van (betaalbare) koopwoningen binnen CPO-concept. Jaarlijks oplevering van tenminste één project in de regio (24 woningen per jaar)	Gerealiseerd	8,5
Bevorderen eigen woningbezit door verkoop nieuwe koopwoningen (71 in 2008 en 81 in 2009)	Deels gerealiseerd	8
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	9
<b>Eindoordeel</b>	<b>Bijzondere prestatie</b>	<b>8,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.30 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Wooninc. meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘bouwproductie’ het eindoordeel ‘bijzondere prestatie’ toe. In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.

1.31 In 2008 heeft Wooninc. 243 nieuwbouw huurwoningen opgeleverd. In 2009 waren dit er 122. Hiermee heeft Wooninc. in de periode 2008 – 2009 73% van haar nieuwbouwambitie gerealiseerd. Voor 2009 had Wooninc. haar doelstelling naar beneden bijgesteld, namelijk 121 in plaats van 250. Op basis hiervan betreft de realisatie 98%.

1.32 Om de toename van het eigen woningbezit onder jongeren te bevorderen, initieert en

ontwikkelt Wooninc. betaalbare koopwoningen binnen het CPO-concept. In 2008 had Wooninc. in Nuenen 24 woningen in aanbouw die in 2009 zijn opgeleverd. In Geldrop was in 2008 de bouw van 13 woningen in voorbereiding. CPO is binnen de branche een vernieuwend concept dat Wooninc. expliciet als doelstelling heeft opgenomen en waar ook serieus onderzoek naar is gedaan.

1.33 In 2008 heeft Wooninc. 61 koopwoningen verkocht. In 2009 bedroeg dit aantal 59. Over de periode 2008 – 2009 heeft Wooninc. ruim 78% van haar nieuwbouw verkoopdoelstelling gerealiseerd. Gelet op de financiële crisis en de gevolgen daarvan op de vastgoedmarkt kan deze prestatie als een ‘bijzondere prestatie’ worden beschouwd.

**Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort ‘bijzondere prestatie’**

1.34 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het ‘aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw’.

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Groot onderhoud c.q. renovatie van woningen in centrumstedelijk gebied	Gerealiseerd	7,5
Bouwen in centrum van steden en dorpen. Jaarlijks 65 nieuwbouwwoningen realiseren in centrumstedelijk gebied	Ruimschoots gerealiseerd	9
<b>Eindoordeel</b>	<b>Bijzondere prestatie</b>	<b>8,3</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.35 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘stedelijke vernieuwing’ het eindoordeel ‘bijzondere prestatie’ toe. In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.

1.36 In 2008 heeft Wooninc. 4 miljoen euro besteed aan groot onderhoud. Daarmee heeft ze haar ambitie ten aanzien van groot onderhoud ook weten te realiseren. In 2009 besteedde Wooninc. circa € 1,1 miljoen aan groot onderhoud in 144 woningen in Vaartbroek. In 2010 wordt het project afgerond met de energetische verbetering van gevels, ramen en kozijnen. Deze aanvullende investering zal naar verwachting € 4,7 miljoen bedragen.

1.37 Op het gebied van stedelijke vernieuwing heeft Wooninc. de ambitie om jaarlijks 65 nieuwbouwwoningen te realiseren in centrumstedelijk gebieden. Eind 2009 had Wooninc. 173 huur- en koopwoningen in uitvoering in het centrum van steden en dorpen. In totaal zijn er 838 (huur- en koop) woningen in de initiatief- en/of voorbereidingsfase.

**Presteren naar energie en duurzaamheid scoort 'goed'**

1.38 De SEV definieert energie en duurzaamheid als het 'toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'. In tabel 1-6 is een selectie opgenomen van de door Wooninc. geformuleerde doelstellingen voor de periode 2008 – 2009 ten aanzien van energie en duurzaamheid.

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Energetische kwaliteit van het vastgoed vergroten met als doel energiekosten beperken	Gerealiseerd	7,5
Realiseren van woonwagenwoningen die duurzamer zijn dan reguliere woonwagens	Gerealiseerd	8
Woningvoorraad voorzien van energielabels	Gerealiseerd	7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	8,2
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,8</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.39 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Wooninc. meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'energie en duurzaamheid' het eindoordeel 'goed' toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.40 Op het gebied van energie en duurzaamheid heeft Wooninc. onder meer als doel de energetische kwaliteit van het vastgoed te verbeteren om zo de energiekosten te beperken. Ten aanzien van deze doelstelling loopt Wooninc. iets achter op schema. In 2009 waren er 202 woningen met energiebesparingsmaatregelen opgenomen in onderhouds- en vernieuwingsplannen. Om de energiekosten verder te beperken voert Wooninc. een ambitieuze voorlichtingscampagne. In 2009 is er € 17.000 uitgegeven aan voorlichtingsmateriaal inzake het toepassen van energiebesparingsmaatregelen.

1.41 In 2008 heeft Wooninc. een groot aantal (referentie)woningen laten voorzien van een energielabel. Het energielabel is bedoeld om bewoners inzicht te geven in het energieverbruik van de woning.

### Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort 'bijzondere prestatie'

1.42 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt. In tabel 1-7 is het oordeel voor presteren naar leefbaarheid weergegeven.

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid en veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Bijdragen aan het welzijn van bewoners in de Wooninc.Plus complexen (aanbieden van activiteiten met deelname aan vier activiteiten; minstens 50% deelname)	Gerealiseerd: continu proces	9
Huurders een aantrekkelijke en veilige woonomgeving bieden door de inzet van huismeesters in wooncomplexen en beheerders in Wooninc.Plus complexen	Gerealiseerd: continu proces	8,5
De waardering van bewoners voor de woon- en leefomgeving dient gemiddeld tenminste een 6,6 te zijn, blijkend uit frequent onderzoek	Gerealiseerd: continu proces	7,5
Uitvoeren diverse projecten op het gebied van leefbaarheid	Ruimschoots gerealiseerd	8,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	7,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Bijzondere prestatie</b>	<b>8,2</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.43 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Wooninc. meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'leefbaarheid en veiligheid' het eindoordeel 'bijzondere prestatie' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.44 Het Wooninc.Plus concept heeft als doel integratie, sociale samenhang en sociale controle te verbeteren en vereenzaming van zelfstandig wonende senioren te voorkomen. In dat kader biedt Wooninc. de bewoners aan deel te nemen aan activiteiten. Ten aanzien van deze activiteiten heeft Wooninc. de volgende targets benoemd:

- a Uitvoeren van 5.000 weekactiviteiten
- b Uitvoeren van 400 seizoensactiviteiten
- c 60% bewonersparticipatie aan 4 activiteiten.

- 1.45 De realisatie is als volgt:
- a 5.000 weekactiviteiten (100%) in 2008 en 4.465 (89%) in 2009
  - b 400 seizoensactiviteiten (100%) in 2008 en 335 (84%) in 2009
  - c 75% deelname in 2008 en 61% in 2009.

1.46 Om het aantal tevreden bewoners over het aspect 'sociale veiligheid in de (in)directe woonomgeving' te vergroten richt Wooninc. zich op de inzet van huismeesters en beheerders. In 2009 had Wooninc. 3 huismeesters en 12 beheerders actief voor 13 complexen. Huismeesters en beheerders dragen op complexniveau bij aan het gevoel van veiligheid. Zo lopen de beheerders dagelijks een welzijnsronde in de Wooninc.Plus complexen. De uitgaven van Wooninc. voor leefbaarheid per woongelegenheden zijn hoger dan de landelijke uitgaven, zo blijkt uit de benchmark (€ 165 versus € 62 landelijk).

1.47 De door Wooninc. ontplooide initiatieven op het gebied van leefbaarheid moeten leiden tot een toename van de bewonerstevredenheid over de woon- en leefomgeving en een grotere betrokkenheid. In 2009 was de waardering een 7,0 (schaal 1 tot en met 10).

1.48 In de periode 2008 – 2009 heeft Wooninc. een aanzienlijk aantal projecten en activiteiten ontplooid op het gebied van leefbaarheid. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- a Opplusvoorzieningen: ruim € 139.000 geïnvesteerd in opplusvoorzieningen. Hiermee worden ouderen in staat gesteld langer zelfstandig te wonen
- b Convenantpartner met betrekking tot aanpak hennepeteelt. De deelnemende organisaties zijn 17 corporaties, twee energiebedrijven, de regiopolitie en het Arrondissementsparket.
- c Overname buurtontmoetingscentra en ontwikkeling van voorzieningen die op dorps-, wijk- of buurtniveau cultuurmogelijkheden bieden voor jong en oud
- d Stimuleren van bewonersinitiatieven die bijdragen aan de leefbaarheid
- e Er is een leefbaarheidsfonds; de SHW, een onafhankelijke derde en Wooninc. beoordelen of leefbaarheidsprojecten voor sponsoring in aanmerking komen.

#### **Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort 'bijzondere prestatie'**

1.49 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het 'voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien'. In de volgende tabel worden de doelstellingen ten aanzien van de bijzondere doelgroepen opgenomen.



Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Huisvesten en ondersteunen van mensen die in een kwetsbare positie verkeren door het ontwikkelen, realiseren en beheren van combinatiecomplexen van maatschappelijk vastgoed en wonen, zoals het Blijf-van-m'n-Lijfhuis, Fokuswoningen, woonprojecten voor mensen met een ontwikkelingsbeperking en het leveren van een bijdrage aan DOOR!	Ruimschoots gerealiseerd: continu proces	9
Bijdragen aan de verbetering van de woonsituatie van woonwagenbewoners door de ontwikkeling en realisatie van huurwoningen en standplaatsen voor woonwagenbewoners	Gerealiseerd	9
Huisvesten en ondersteunen van mensen die in een kwetsbare positie verkeren door toewijzing aan bijzondere doelgroepen zoals urgenten, statushouders en Generaal Pardonners	Gerealiseerd	8,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Bijzondere prestatie</b>	<b>8,8</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.50 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen' het eindoordeel 'bijzondere prestatie' toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.51 In 2009 heeft Wooninc. gewerkt aan de ontwikkeling en realisatie van een Blijf-van-m'n-Lijfhuis inclusief 11 appartementen voor doorstroming van eenoudergezinnen naar de reguliere woningmarkt. Ook heeft Wooninc. 10 woningen beschikbaar gesteld aan het project DOOR! Dit is een samenwerkingsverband van opvang- en zorgaanbieders en corporaties in Eindhoven. Het doel is cliënten van de opvang- en zorgaanbieders een kans te bieden in een individuele woonsituatie met begeleiding de vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om zelfstandig te kunnen wonen. De corporaties bieden op afroep woningen te huur aan voor cliënten van de opvang- en zorgaanbieders. De opvang- en zorgaanbieder huurt de woning en sluit vervolgens een woonbegeleidingsovereenkomst met de cliënt. Na afronding van het begeleidingstraject komt de huurovereenkomst van de woning op naam van de cliënt te staan.

1.52 Als grootste eigenaar/verhuurder/beheerder van woonwagenlocaties in de regio streeft Wooninc. naar verbetering van de woon- en leefomgeving van woonwagenbewoners. In 2009 zijn 21 standplaatsen aan het Orgelplein opgeleverd. Doelstelling van Wooninc. is het aanleggen van nieuwe locaties en de huidige waar mogelijk uitbreiden en verbeteren. Het bouwen van meer duurzame woonwagenwoningen voor deze groep met een eigen wooncultuur draagt daaraan ook bij. Jaarlijks wil Wooninc. in samenspraak met bewoners circa 20 van deze woningen realiseren.

**Presteren naar huurdersparticipatie scoort ‘bijzondere prestatie’**

1.53 De SEV definieert huurdersparticipatie als het ‘betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid’. In de volgende tabel worden de doelstellingen opgenomen ten aanzien van huurdersparticipatie.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Tenminste twee keer per jaar overleg met de ruim 30 bewonercommissies op complex-niveau en separaat tenminste twee keer per jaar met de SHW.	Ruimschoots gerealiseerd: continu proces	8,5
Vergroten van huurdersparticipatie in appartementencomplexen (70% in 2008 en 2009, oplopend in de jaren daaropvolgend tot 80%)	Gerealiseerd: continu proces	8
Vergroten van huurdersparticipatie bij eengezinswoningen (45% in 2008, oplopend in de jaren daaropvolgend tot 55%)	Gerealiseerd: continu proces	8
<b>Eindoordeel</b>	<b>Bijzondere prestatie</b>	<b>8,2</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.54 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘huurdersparticipatie’ het eindoordeel ‘bijzondere prestatie’ toe. In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.

1.55 Met de SHW is Wooninc. aanzienlijk vaker dan twee maal per jaar bijeengekomen. Naast de reguliere bijeenkomsten zijn er regelmatig bijeenkomsten in werkgroepverband geweest.

1.56 Met de bewonerscommissies waren er in de periode 2008 – 2009 gemiddeld 122 overleggen per jaar met 44 georganiseerde groepen van bewonersvertegenwoordiging.

1.57 Wooninc. tracht om tenminste 70% van de huurders van appartementencomplexen vertegenwoordigd te hebben in georganiseerde bewonersgroepen. In 2009 bedroeg dit 57%. Hoewel Wooninc. achterloopt op schema beoordeelt PwC deze prestatie, gelet op het hoge ambitieniveau van Wooninc., als 'goed'.

1.58 Ten aanzien van huurderparticipatie bij eengezinswoningen streeft Wooninc. naar 45% (oplopend tot 55%). In 2009 was 57% van de huurders van eengezinswoningen vertegenwoordigd in georganiseerde bewonersgroepen.

**Presteren naar aanvullende doelen scoort 'bijzondere prestatie'**

1.59 Onder het prestatieveld 'aanvullende doelen' zijn de doelen van Wooninc. opgenomen die niet direct onder één van de door SEV gedefinieerde prestatievelden kunnen worden geschaard.

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar aanvullende doelen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Maximaal 30% van de huuromzet investeren in onderhoud en verbetering van de bestaande voorraad	Gerealiseerd (27%)	8
Voldoen aan de ISO-kwaliteitsnormen	Gerealiseerd	8
Kwaliteit van de totale dienstverlening van de klantgerichte activiteiten van de organisatie ruim voldoende (minimaal 7,0)	Gerealiseerd	8
Aanbieden en invullen van stageplaatsen voor leerlingen van het middelbaar en hoger beroepsonderwijs	Ruimschoots gerealiseerd	8
<b>Eindoordeel</b>	<b>Bijzondere prestatie</b>	<b>8,0</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.60 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'aanvullende doelen' het eindoordeel 'bijzondere prestatie' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.61 Wooninc. heeft als primair doel zorg te dragen voor voldoende goede, veilige en betaalbare woningen. In het kader hiervan investeert ze maximaal 30% van de huuromzet in onderhoud en verbetering van de bestaande woningvoorraad. In 2009 heeft Wooninc. ruim 27% van de huuromzet geïnvesteerd in onderhoud en verbetering van de bestaande voorraad.

1.62 De kwaliteit van de dienstverlening van Wooninc. is geborgd via de ISO-standaard. De bijhorende jaarlijkse ISO-kwaliteitstoets is in zowel 2008 als 2009 positief afgerond.

1.63 De gemiddelde waardering van de huurders van Wooninc. voor de dienstverlening was over de periode 2008 – 2009 ruim 7,9. Dit resultaat is hoger dan de interne doelstelling.

1.64 In de periode 2008 – 2009 heeft Wooninc. 18 stageplaatsen ter beschikking gesteld voor leerlingen van het middelbaar en hoger beroepsonderwijs.

### **Uitkomsten overige oordeelsvelden**

1.65 Naast een beoordeling van de feitelijke prestaties wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht
- b Planning
- c Monitoring

1.66 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

### **Wooninc. beschikt over zeer goede kennis en inzicht ten aanzien van ambities en doelen (8)**

1.67 Voor presteren naar doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als volgt: 'De corporatie heeft haar streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar meetbare doelen.'

1.68 In het beleidsstuk Wooninc.focus formuleert Wooninc. haar primaire en secundaire doelstellingen. Vervolgens licht Wooninc. per doelstelling toe welke strategie ze gaat toepassen om de doelstelling te realiseren. PwC constateert dat Wooninc. haar doelstellingen op een goede wijze meetbaar benoemt. Wooninc. begint bij het formuleren van haar doelstellingen met het benoemen van de beoogde maatschappelijke effecten, oftewel de beoogde outcome. Vervolgens gaat ze in op de strategie, oftewel hoe de effecten worden bereikt. Verder benoemt ze de input, oftewel de investeringen en/of activiteiten die nodig zijn voor het realiseren van de beoogde effecten. Ten behoeve van monitoring wordt vervolgens de output, oftewel het resultaat gemeten. PwC kent voor 'kennis en inzicht' het oordeel 'bijzondere prestatie' toe.

### **Wooninc. plant haar ambities en doelen zeer goed (8)**

1.69 Voor presteren naar ambities en doelen definieert de SEV planning als volgt: 'De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.'

Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien'.

1.70 Zoals hierboven beschreven, heeft Wooninc. in haar beleidsstuk Wooninc.focus haar doelstellingen benoemd en meetbaar gemaakt. Daarnaast heeft ze per doelstelling in de tijd uitgezet wat het resultaat dient te zijn voor de jaren 2008 tot en met 2012. Omdat Wooninc. haar doelstellingen ook naar meetbare indicatoren heeft vertaald, wordt het per doelstelling inzichtelijk hoe de prestaties over de jaren dienen te zijn. PwC kent met betrekking tot 'planning' het oordeel 'bijzondere prestatie' toe.

#### **Wooninc. monitort prestaties naar ambities en doelen zeer goed (8)**

1.71 Voor presteren naar doelen en ambities definieert de SEV Monitoring als volgt: 'De corporatie evalueert jaarlijks het presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.'

1.72 Wooninc. monitort de voortgang van haar prestaties middels haar managementrapportages. Hierin is een toetsingskader opgenomen waarin onderscheid wordt gemaakt tussen de beoogde outcome, de strategie, de input, de output en de outcome. De output wordt driemaal per jaar gemeten waardoor Wooninc. bij een eventueel onderpresteren op tijd kan bijsturen. Omdat Wooninc. alle doelstellingen vertaald heeft naar meetbare indicatoren (input) heeft ze daarmee ook inzichtelijk of het resultaat (output) conform planning is, of dat er sprake is van een afwijking. Dit biedt niet alleen goede informatie voor het bijsturen van activiteiten of het bijstellen van doelstellingen maar levert ook waardevolle informatie op in het kader van de leercyclus. PwC kent voor het onderdeel 'monitoring' het oordeel 'bijzondere prestatie' toe.

## 2 Wooninc. vertaalt de opgaven goed naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Wooninc. de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008 – 2011 heeft vertaald naar haar beleid. PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Wooninc. geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat het rapport hiermee te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is er besloten het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal ambities en doelen dan in dit rapport wordt beschreven.

### Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: 'goed'

2.02 Wooninc. slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar beleid. Zoals uit tabel 2-1 blijkt, scoort Wooninc. op alle onderdelen conform of boven de norm. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-toetsingskader en/of de verwachting van PwC die deels gebaseerd is op de prestaties van andere corporaties en de mening van de belanghebbenden, die in het kader van de maatschappelijke visitatie van Wooninc. zijn geïnterviewd. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Prestatie	Kennis/inz.	Planning	Monitoring	Eindoordeel
Landelijk	Vertaald naar doelstellingen	7,5				<b>7,7</b>
Regionaal	Vertaald naar doelstellingen	7,3				<b>7,5</b>
Lokaal	Vertaald naar doelstellingen	7,4				<b>7,6</b>
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7,6</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

2.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgave meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is ervoor gekozen de feitelijke prestatie per type opgave te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle typen opgaven gezamenlijk te behandelen.

## Landelijke opgaven goed vertaald naar beleid

2.05 In dit onderdeel wordt ingegaan op de mate waarin Wooninc. de landelijke opgaven heeft vertaald naar beleid. In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Huisvesten doelgroepen van beleid
- b Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn
- c Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal economische maatregelen nemen
- d Toevoeging van extra seniorenwoningen
- e Energiebesparing op de bestaande voorraad
- f Flexibilisering ten aanzien van woningaanpassing.

2.06 In september 2007 is de 'Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie' uitgebracht. Het document gaat in op de volgende doelstellingen (2009 – 2012):

- a Stimuleren krachtige steden, vitale wijkenbouw en duurzame ontwikkeling
- b Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt.

2.07 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Wooninc. de landelijke opgaven goed heeft vertaald naar doelstellingen. In de volgende tabel wordt beschreven hoe Wooninc. de landelijke opgaven heeft vertaald naar beleid.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Opgaven	Beleid	Oordeel
Huisvesten van doelgroepen van beleid	Beleid gericht op verhuren van minstens 60% (realisatie is ruim 70%) van vrijkomende woningen aan de primaire doelgroep. Dit leidt er verder toe dat circa 93% van nieuwe verhuringen wordt toegewezen aan mensen met een inkomen tot € 33.000	8
Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn	Beleid gericht op het in stand houden van 5.800 woningen in de categorie betaalbaar	7,5
Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal economische maatregelen nemen	Beleid gericht op het bouwen van woningen in centrumstedelijke gebieden	7
Toevoeging extra seniorenwoningen	Beleid gericht op het beschikbaar hebben van tenminste 2.400 seniorenwoningen in 2010. Daarnaast is het beleid verder gericht op het realiseren van Wooninc.Plus voorzieningen	8
Energiebesparing op de bestaande voorraad	Beleid gericht op het vergroten van de energetische kwaliteit van het vastgoed	7
Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt	Beleid gericht op het vergroten van de keuzemogelijkheid door via Kansrijkhuren.nl jaarlijks huurwoningen aan te bieden	7,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

## Regionale opgaven goed vertaald naar beleid

2.08 Hieronder wordt ingegaan op de mate waarin Wooninc. de regionale opgaven heeft vertaald naar beleid. De regionale opgaven zijn gebaseerd op het Regionaal woningbouwprogramma SRE 2010 – 2020 en zijn gericht op:

- a In het stedelijk gebied worden starters bij voorkeur gehuisvest in de bestaande woningvoorraad, aangezien er in de huidige voorraad al voldoende woningen zijn die voor deze doelgroep geschikt zijn. Het is daarbij wel van belang de doorstroming te bevorderen.
- b Er moeten voldoende betaalbare woningen voor starters op de woningmarkt gerealiseerd worden. Het is belangrijk dat jongeren die in de kleine kernen willen wonen, hiervoor



voldoende mogelijkheden krijgen. Dit helpt ook om in deze kernen een evenwichtige bevolkingsopbouw te waarborgen.

- c De regio richt zich bij de realisatie van woningen op een duurzame woningvoorraad. Het is van belang woningen toe te voegen die toekomstwaarde hebben en voor een langere periode kunnen voldoen aan de woningvraag.
- d Doorstroming kan op gang worden gebracht door het realiseren van woningen in de juiste prijs-kwaliteitverhouding. Daarnaast is het van belang dat 'de lucht uit de woningmarkt gaat' waardoor meer reële prijzen voor woningen gevraagd worden.

2.09 PwC constateert dat Wooninc. de opgaven op regionaal niveau goed heeft vertaald naar haar doelstellingen. In de volgende tabel wordt beschreven hoe Wooninc. de regionale opgaven heeft vertaald naar beleid.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Opgave	Beleid	Oordeel
In het stedelijk gebied starters huisvesten in de bestaande woningvoorraad, waarbij doorstroming wordt bevorderd	Beleid gericht op het (uiterlijk) in 2010 ruim 10% van de woningvoorraad beschikbaar te hebben voor de doelgroep jongeren	7,5
Voldoende betaalbare woningen voor starters op de woningmarkt	Beleid gericht op het jaarlijks realiseren en ontwikkelen van 60 zelfstandige, betaalbare woningen voor jongeren en het realiseren van betaalbare koopwoningen binnen het CPO-concept	7,5
Bij de realisatie van woningen aandacht voor een duurzame woningvoorraad	Beleid gericht op het vergroten van de energetische kwaliteit van woningen	7
Realiseren van doorstroming door het hanteren van de juiste prijs-kwaliteitsverhouding	Beleid gericht op aanbieden van woningen aan verschillende doelgroepen	7
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,3</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

## Lokale opgaven goed vertaald naar beleid

2.10 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Wooninc. de lokale opgaven heeft vertaald naar beleid.

2.11 De lokale opgaven zijn gebaseerd op de prestatieafspraken met de gemeente Eindhoven. In dit onderdeel wordt een selectie van de lokale opgaven van Wooninc. benoemd. Op lokaal niveau zijn de belangrijkste opgaven gericht op de volgende punten:

- a Verhuren van woningen aan mensen met een functiebeperking
- b Huisvesten van mensen met complexe meervoudige problematiek, al dan niet in combinatie met verslaving en/of dak- en thuisloosheid
- c Huisvesten van studenten/short-stay/jongeren
- d Aandacht voor seniorenhuisvesting: wonen, welzijn en zorg: nieuwbouw en renovatie
- e In 2008 referentiewoningen voorzien van een energielabel
- f Wooninc. neemt in nieuwe onderhouds- en vernieuwingsplannen energiebesparingsmaatregelen op tot het B-labelniveau is gerealiseerd
- g Het verbeteren van leefbaarheid in bestaande buurten, wijken en centrum
- h Versterken incubatiemilieus door het aanbieden van woon-werkcombinaties

2.12 Wooninc. heeft de in de prestatieafspraken opgenomen opgaven goed vertaald naar haar beleidsdoelstellingen.

Tabel 2-4: eendoordeel vertaling lokale opgaven

Opgave	Beleid	Oordeel
Verhuren van woningen aan mensen met een functiebeperking	Beleid gericht op het initiëren, ontwikkelen, realiseren en beheren van Fokuswoningen (inclusief zorgvoorzieningen) voor mensen met een fysieke beperking	7,5
Huisvesten van mensen met complexe meervoudige problematiek, al dan niet in combinatie met verslaving en/of dak- en thuisloosheid	Beleid gericht op het realiseren van woonprojecten (groepswon) voor mensen met een ontwikkelingsbeperking	7,5
Huisvesten van studenten/short-stay/jongeren	Vertaald naar beleid. Deelname aan convenant huisvesting studenten van onderwijsinstellingen en internationale gasten	7
Aandacht voor seniorenhuisvesting: wonen, welzijn en zorg: nieuwbouw en renovatie	Beleid gericht op het beschikbaar hebben van 2.400 woningen voor senioren (uiterlijk in 2010) en initiatieven ten aanzien van Wooninc.Plus concept	8
In 2008 referentiewoningen voorzien van een energielabel	Vertaald naar beleid	7
Wooninc. neemt in nieuwe onderhouds- en vernieuwingsplannen energiebesparingsmaatregelen op tot het B-labelniveau is gerealiseerd	Vertaald naar beleid	7
Het verbeteren van leefbaarheid in bestaande buurten, wijken en centrum	Beleid gericht op het aanbod van inspirerende voorzieningen en/of activiteiten aan bewoners en omwonenden voor ontmoeten, ontdekken, ontwikkelen en ontspannen	7,5
Versterken incubatiemilieus door het aanbieden van woon-werkcombinaties	Beleid gericht op het initiëren, ontwikkelen, realiseren en beheren van betaalbare (woon) werken atelierruimte	7,5
<b>Eendoordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,4</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

## Uitkomsten overige oordeelsvelden

2.13 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht (8)
- b Planning (8)
- c Monitoring (8).

2.14 De prestaties van Wooninc. op deze drie oordeelsvelden met betrekking tot presteren naar opgaven hangen nauw samen met de in het voorgaande hoofdstuk beschreven overige oordeelsvelden. Immers, de opgaven waarvoor Wooninc. staat, hangen ook nauw samen met de door haar geformuleerde doelstellingen. Om deze reden wordt in dit hoofdstuk volstaan met een verwijzing naar de in het voorgaande hoofdstuk beschreven toetsing.

### 3 Belanghebbenden beoordelen prestaties Wooninc. als 'goed'

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Wooninc. Het gaat in dit hoofdstuk om de (externe) belanghebbenden van Wooninc. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie.

Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Wooninc. toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

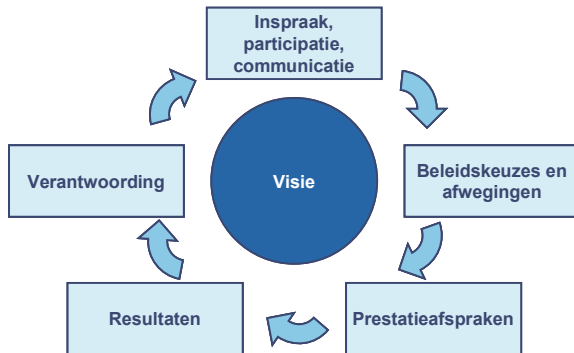
#### Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 In totaal hebben 18 (externe) belanghebbenden(groepen) meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie. Voorbeelden van belanghebbenden die zijn bevroegd zijn: de Raad van Belanghouders (RvB), Stichting Huurdersplatform Wooninc., collega-corporaties en gemeenten. Een totaaloverzicht van de (externe) belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage D.

3.03 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties (zie figuur 3-1). Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie
- b Inspraak, participatie en communicatie
- c Beleidskeuzes en afwegingen
- d Prestatieafspraken
- e Resultaten
- f Verantwoording.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.04 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

### Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is 'goed'

3.05 De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties van Wooninc. De score op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie boven de norm en op sommige onderdelen zelfs als een bijzondere prestatie. De belanghebbenden beschrijven Wooninc. aan de hand van de volgende kenmerken/typering:

- a Innovatieve meedenkende corporatie, een pionier.
- b Zakelijke instelling gecombineerd met het maken van duidelijke keuzes.
- c Blijft dicht bij de kerntaak en richt zich op bijzondere doelgroepen.
- d Maatschappelijk betrokken, wel gegroeid in de maatschappelijke rol.
- e Excelleert in ouderenhuisvesting en dienstverlening aan ouderen.
- f Dynamisch en creatief, denkend vanuit mogelijkheden.
- g Ontwikkende en ondernemende corporatie, echter het is soms ook onduidelijk of Wooninc. een ontwikkelaar is of een corporatie.
- h Hiërarchisch geleid, maar wel toegankelijk (korte lijnen naar bestuur).
- i Gedreven, resultaatgericht, daadkrachtig.
- j Kwetsbare opstelling.

3.06 De belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Wooninc. met gemiddeld een 7,6. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Wooninc. per belanghebbendengroep.

Tabel 3-1: oordeel over maatschappelijk presteren per belanghebbende

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,2
Vertegenwoordiging maatschappij en huurders	7,5
Zorg- en welzijnsinstellingen	7,4
Onderwijsinstellingen	8,0
Collega-corporaties	7,3
<b>Oordeel: goed</b>	<b>7,6</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.07 Over het algemeen oordelen de belanghebbenden zeer positief over Wooninc. De corporatie wordt als open en toegankelijk beschouwd en toont een grote bereidheid om zich samen met partners in te zetten op het gebied van de maatschappelijke opgaven. De corporatie blinkt uit door haar maatschappelijke betrokkenheid, blijkend uit de missie/visie en de beleidskeuzen die Wooninc. maakt en de resultaten die zij boekt (vooral voor ouderen).

3.08 Met betrekking tot het presteren van Wooninc. signaleren de belanghebbenden echter ook een aantal aandachtspunten en adviezen. De belangrijkste zijn:

- a Op het niveau onder directie-bestuur moet een goede tactische/operationele vertaling komen van hetgeen de bestuurder strategisch afsprekt met de belanghebbenden.
- b Het implementeren van de ideeën in de organisatie is een slag die nog gemaakt dient te worden.
- c In de toekomst beter de balans vinden tussen nieuwbouw en beheer/renovatie. Zoek daarbij naar een goed evenwicht tussen de ontwikkelactiviteiten en de sociale component.
- d Besteed meer aandacht aan de maatschappelijke legitimatie en het sociale karakter en draag dan ook uit wat belangrijk wordt geacht. Doe dat niet alleen via publicaties maar ook via persoonlijk contact. Geef daarbij ook inzicht in hoe keuzes tot stand zijn gekomen. Daarmee wordt de corporatie transparanter.
- e De wonen-, welzijn- en zorgcomponent van Wooninc. kan meer handen en voeten krijgen, door de zorg meer aandacht te geven en ook vooruit te kijken naar de zorgbehoeften van de bewoners.
- f Geef ruimte aan 'beïnvloeding door derden' én bewoners.
- g De communicatie intern en naar de doelgroep dient te worden verbeterd. Communiceer eenduidig en consequent naar de huurders.
- h Verbeter de verantwoording over de geleverde prestaties naar de belanghebbenden.
- i Pas op dat het enthousiasme anderen niet afstoot. Neem anderen mee in het proces zodat draagvlak voor de ideeën ontstaat.

3.09 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt meer specifiek ingegaan op de prestaties van Wooninc. volgens de belanghebbenden. In de navolgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,6
Inspraak, participatie en communicatie	7,0
Beleidskeuzes en -afwegingen	7,8
Prestatieafspraken	7,5
Resultaten	8,0
Verantwoording	7,3
<b>Eindoordeel: goed</b>	<b>7,6</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.10 Uit de tabel blijkt dat het onderwerp resultaten het hoogst scoort (8,0) en het onderdeel inspraak het laagst (7,0). In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel. Op de onderdelen missie en visie, inspraak/participatie/communicatie en beleidskeuzes en -afwegingen hebben de collega-corporaties geen oordeel geveld vanwege het feit dat zij óf over onvoldoende inzicht in deze onderwerpen vanuit het standpunt van Wooninc. beschikken óf de onderwerpen niet van toepassing zijn op de collega-corporaties.

#### Missie en visie scoort 'goed'

3.11 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Wooninc. overeenstemmen met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de missie en visie van Wooninc.



Tabel 3-3: oordeel per belanghebbende onderdeel missie en visie

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,3
Vertegenwoordiging maatschappij en huurders	7,5
Zorg- en welzijnsinstellingen	7,7
Onderwijsinstellingen	8,0
<b>Oordeel: goed</b>	<b>7,6</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.12 Het gemiddelde rapportcijfer voor de missie en visie van Wooninc. betreft een 7,6. De belanghebbenden geven aan dat in de publicaties van Wooninc. goed is verwoord waarvoor de corporatie staat. De belanghebbenden geven ook aan dat er een ontwikkeling is gesignaleerd in de visie van Wooninc. Steeds vaker toont Wooninc. haar sociale gezicht.

3.13 Er zijn ook enkele kritische geluiden. De missie van Wooninc. is schriftelijk goed verwoord, maar de belanghebbenden geven aan dat de visie voor de (middel)lange termijn nog beter dient te worden uitgewerkt. Wat voor corporatie wil Wooninc. bijvoorbeeld over vijf jaar zijn? Daarnaast herkennen de belanghebbenden de missie van Wooninc. zoals deze in publicaties is verwoord niet altijd in de praktijk. Er wordt daarmee soms een discrepantie geconstateerd tussen hetgeen wordt vastgelegd en hetgeen in de praktijk wordt nageleefd.

#### Inspraak, participatie en communicatie scoort 'conform de norm'

3.14 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Wooninc. samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Wooninc. belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende op het gebied van de onderdelen inspraak, participatie en communicatie. Het gemiddelde is een 7,0.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbende op onderdeel inspraak, communicatie en participatie

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	6,2
Vertegenwoordiging maatschappij en huurders	6,5
Zorg- en welzijnsinstellingen	7,2
Collega-corporaties	8,0
<b>Oordeel: conform de norm</b>	<b>7,0</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.15 De meningen van de verschillende bevraagde gemeenten verschillen ten aanzien van inspraak, communicatie en participatie. Aangegeven wordt dat de bestuurlijke communicatie niet altijd in lijn is met de operationele communicatie. Anderzijds wordt aangegeven dat Wooninc. ruimte biedt voor een dialoog en luistert naar haar belanghebbenden.

3.16 Wooninc. geeft aan een interactief proces te hebben gevolgd bij bijvoorbeeld de ontwikkeling van de strategische visie in 2007/2008. In dit visie-ontwikkeltraject waren betrokkenheid, draagvlak en externe oriëntatie door samenspraak met belanghebbenden (onder meer gemeenten, zorg-, welzijns-, en onderwijsinstellingen, de RvB en SHW) belangrijke uitgangspunten.

3.17 De SHW en andere belangenbehartigers voelen zich serieus genomen en behandeld als gelijkwaardige partner. Dat is een duidelijke verbetering die in de afgelopen twee jaar is bereikt. Het geven van inspraak wordt echter wel eens vergeten. Soms worden bijvoorbeeld beleidswijzigingen niet aan de SHW voorgelegd. Wooninc. geeft aan dat er niet een eenduidige uitleg wordt gegeven terzake van 'beleidswijzigingen' waarover de SHW een instemmings- of adviesrecht heeft. Om die reden legt Wooninc. de betreffende wijzigingen, op basis van legitieme redenen, niet aan de SHW voor.

3.18 De SHW is heel tevreden over de wijze waarop zij is betrokken bij het ontwikkelen van het (standaard) sociaal plan dat onder meer wordt gebruikt bij sloop en herontwikkeling. Soms zijn huurders het niet eens met de beslissing te slopen; deze dienen zich dan aan bij de SHW. Wooninc. is altijd bereid uitleg te geven aan de SHW. De communicatie is voor verbetering vatbaar. Dit is de voornaamste reden voor het relatief lage cijfer ten opzichte van de andere oordelen die de SHW heeft gegeven.

3.19 De rolverdeling tussen de RvB en Wooninc. is volgens de geïnterviewden op papier goed vastgelegd, maar in de praktijk nog niet verankerd. De RvB ziet zich als een dienstbaar en

adviserend orgaan aan het bestuur van Wooninc. De RvB neemt geen besluiten. De RvB vindt dat om optimaal gebruik te maken van de expertise van de RvB een vertrouwensrelatie belangrijk is alsook een transparant proces van beleidsontwikkeling, waarbij vooraf de RvB wordt betrokken. Dit proces is in de ogen van de RvB vooralsnog voor verbetering vatbaar.

3.20 De RvB is van mening dat de publicaties van Wooninc. een goed beeld geven van haar ambities. Het is niet duidelijk op welke wijze het advies van de RvB in de besluitvorming van Wooninc. wordt betrokken. De RvB krijgt daarover geen terugkoppeling. De wens van de RvB is dat de terugkoppeling een structurelere rol krijgt in het proces.

3.21 De zorginstellingen hebben de indruk dat er echt naar hen geluisterd wordt. De communicatie blijft echter beperkt tot het bestuurdersniveau. Deze communicatie verloopt goed, maar het idee bestaat dat de interne communicatie naar de lagere echelons van de met het bestuur gemaakte afspraken binnen Wooninc. beter kan. De zorginstellingen geven ook aan dat het goed zou zijn in de communicatie een bredere focus aan te brengen (bredere communicatie) en ook derden in een maatschappelijk debat te betrekken.

3.22 Wooninc. acteert nu in de ogen van de zorginstellingen vooral vanuit 'huurders in de eigen leefomgeving' en het vastgoed dat daarbij kan worden ingezet. De kennis die aanwezig is bij de corporatie over haar huurders kan worden gebruikt om samen te werken met partners op het snijvlak van wonen-welzijn-zorg. Op die manier kan meer toegevoegde waarde worden geleverd aan een bredere doelgroep. Wooninc. heeft hierbij een belangrijke signalerende functie. Wanneer er bijvoorbeeld huurachterstanden zijn, kan zij dit doorgeven aan haar maatschappelijke partners.

3.23 De onderwijsinstellingen zijn zeer tevreden over de wijze waarop Wooninc. invulling geeft aan inspraak, participatie en communicatie. Er wordt goed geluisterd en de medewerkers van Wooninc. zijn makkelijk bereikbaar. De communicatie is summier, maar voldoet wel.

3.24 De collega-corporaties geven aan dat Wooninc. haar marketingcommunicatie goed inzet. Wooninc. brengt bijvoorbeeld mooie publicaties uit. Een kritische noot is dat de communicatie naar andere partijen (waaronder collega-corporaties en huurders) vooral ervaren wordt als 'eenrichtingsverkeer'. Wooninc. kan daarbij soms (te) stellig overkomen waardoor het lijkt alsof zij weinig ruimte wil laten voor inspraak.

### Beleidskeuzes scoort 'goed'

3.25 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Wooninc. een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Wooninc. erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren.

3.26 De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende voor het onderdeel beleidskeuzes. Wooninc. scoort een 7,8 (goed).

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbende onderdeel beleidskeuzes

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,3
Vertegenwoordiging maatschappij en huurders	8,0
Zorg- en welzijnsinstellingen	7,7
Onderwijsinstellingen	8,0
<b>Oordeel: goed</b>	<b>7,8</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.27 De tevredenheid van de gemeenten op het onderdeel beleidskeuzes varieert sterk. Eén gemeente is buitengewoon tevreden en honoreert dit met een 9. De andere twee geven een 7 en een 6.

3.28 De buitengewoon tevreden gemeente geeft aan dat Wooninc. zich in haar beleid naast wonen ook richt op leefbaarheid (bijvoorbeeld ontmoetingsruimten) en daarvoor ook ideeën ontwikkelt voor de inrichting van het centrum. Daarin vervult zij een trekkersrol, hetgeen zeer wordt gewaardeerd. Deze gemeente geeft wel aan dat zij zich zorgen maakt of Wooninc. haar ambities ten aanzien van nieuwbouw en ontwikkeling kan waarmaken gezien de huidige marktomstandigheden en de beschikbare locaties. De ontevredenheid van de derde gemeente heeft vooral te maken met een aantal projecten dat niet naar tevredenheid is uitgewerkt. PwC adviseert Wooninc. met de desbetreffende gemeente in overleg te treden.

3.29 De zorginstellingen geven aan dat het goed is dat Wooninc. dicht bij haar kerntaak blijft. Het beleid van Wooninc. is vooral gericht op 'de stenen' en de eigen (bijzondere) doelgroepen, bijvoorbeeld de woonwagenbewoners. Die focus is goed, want daarmee worden de verwachtingen ook gemanaged. Wooninc. stelt zichzelf duidelijke keuzes en beperkt zich daartoe. Tegelijkertijd is zij wel ambitieus en handelt zij toekomstgericht.

3.30 De onderwijsinstellingen zijn zeer tevreden over de beleidskeuzes van Wooninc. Het bestuur heeft de relevante strategische issues goed in beeld. Wooninc. pakt onderwerpen op die anderen laten liggen.

**(Prestatie)afspraken scoort ‘goed’**

3.31 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Wooninc. zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate de corporatie de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel prestatieafspraken.

*Tabel 3-6: oordeel per belanghebbende onderdeel prestatieafspraken*

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,2
Vertegenwoordiging maatschappij en huurders	7,5
Zorg- en welzijnsinstellingen	7,0
Onderwijsinstellingen	8,0
Collega-corporaties	8,0
<b>Oordeel: goed</b>	<b>7,5</b>

*Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010*

3.32 Wooninc. maakt al meerdere jaren jaarlijkse prestatieafspraken met gemeenten. Wooninc. heeft zich goed ingezet om te komen tot prestatieafspraken. Er is ook een gemeente waarmee geen prestatieafspraken zijn gemaakt vanwege de positie van Wooninc. in de gemeente en de sterke relatie die er is. Er worden wel projectovereenkomsten gemaakt. De gemeente is tevreden over het proces waarin deze tot stand komen.

3.33 De SHW geeft aan tevreden te zijn over de wijze waarop Wooninc. zich inzet om afspraken te maken. Ook de collega-corporaties geven aan dat Wooninc. zich hier goed voor inzet.

3.34 De zorginstellingen geven aan dat het maken van afspraken op projectniveau kan worden verbeterd. De partijen zijn nog zoekende naar de juiste vorm. Niet met alle zorginstellingen die hebben deelgenomen aan de interviews zijn afspraken gemaakt. Dit heeft in de ogen van de belanghebbende te maken met de prille samenwerking. Er wordt echter wel aangegeven dat het wenselijk is tot het maken van afspraken over te gaan.

### Resultaten scoren 'bijzondere prestatie'

3.35 In dit onderdeel worden de resultaten van Wooninc. vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende met betrekking tot de resultaten van Wooninc. Het gemiddelde is een 8,0.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbende onderdeel resultaten

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,7
Vertegenwoordiging maatschappij en huurders	7,8
Zorg- en welzijnsinstellingen	8,0
Onderwijsinstellingen	8,0
Collega-corporaties	8,0
<b>Oordeel: bijzondere prestatie</b>	<b>8,0</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.36 Het beeld bij de gemeenten is wederom sterk verschillend. Eén gemeente geeft aan dat Wooninc. geweldige resultaten heeft gerealiseerd zoals de ontwikkeling van de 'schoolwoningen', ontwikkeling van een brede school en ontwikkeling van het Wooninc.Plus concept. Een andere gemeente is tevreden en geeft aan dat Wooninc. een goede zakelijke instelling heeft en nakomt wat zij heeft beloofd. Zij spreekt ook de gemeente aan op de gemaakte afspraken. De derde gemeente is niet tevreden over de bereikte resultaten.

3.37 De SHW is ook heel tevreden over de bereikte resultaten. In principe behaalt Wooninc. goede resultaten. De Wooninc.Plus formule is een uniek concept in Eindhoven. Wooninc. zorgt ook voor een goede bewonersmix in wijken. Via kansrijkhuren.nl worden de kansen vergroot van (kansarme) huurders.

3.38 De RvB is van mening dat Wooninc. veel investeert in bijzondere doelgroepen zoals senioren en woonwagenbewoners. Voorbeelden hiervan zijn het Wooninc.Plus concept en de verschillende woningen die voor de woonwagenbewoners zijn opgeleverd. Daarnaast heeft Wooninc. in Geldrop woonvormen ontwikkeld voor kinderen met een verstandelijke beperking.

3.39 De collega-corporaties geven aan dat Wooninc. resultaatgedreven en daadkrachtig is en snel acteert.

3.40 De onderwijsinstellingen zijn zeer tevreden. Het ambitieniveau van Wooninc. is hoog. En

Wooninc. realiseert de voorgenomen doelstellingen. Daarbij ontwikkelt Wooninc. uitdagende concepten zoals bijvoorbeeld de school met de buurtfunctie. Dit concept is integraal benaderd.

**Verantwoording scoort 'goed'**

3.41 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin Wooninc. op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties. Het gemiddelde oordeel bedraagt een 7,3.

Tabel 3-8: oordeel belanghebbende verantwoording

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,5
Vertegenwoordiging maatschappij en huurders	7,8
Zorg- en welzijnsinstellingen	7,0
Onderwijsinstellingen	8,0
Collega-corporaties	6,0
<b>Oordeel: goed</b>	<b>7,3</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.42 Volgens de belanghebbenden legt Wooninc. over het algemeen adequaat verantwoording af over haar prestaties. De corporatie is doorgaans open en transparant over de voortgang met betrekking tot gemaakte prestatieafspraken, geeft belanghebbenden terugkoppeling over behaalde resultaten en is hier ook op aan te spreken. In sommige gevallen is Wooninc. niet proactief in haar verantwoording en moeten partijen zelf navraag doen. De corporatie komt dan meestal wel spoedig met een antwoord. De verantwoording wordt als formeel ervaren, de informele verantwoording kan daarom beter. Om deze redenen scoort dit onderdeel lager dan de andere onderdelen.

## 4 Wooninc. presteert goed naar vermogen en continuïteit

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen en continuïteit. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Wooninc. presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Beoordeling Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
- b Financieel beleid
- c Financiële positie
- d Treasury
- e Interne beheersing.

4.03 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis.

4.04 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.



## Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit: 'goed'

4.05 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beoordeling CFV	Goed	7,5
Beoordeling WSW	Goed	7,5
Financieel beleid	Voldoende	7,0
Financiële positie	Voldoende	7,0
Treasury	Goed	7,7
Interne beheersing	Bijzondere prestatie	8,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.06 Wooninc. heeft over 2008 van het CFV een positief continuïteitsoordeel ontvangen.

4.07 De in de meerjarenbegroting ingerekende investeringen en verkopen zijn hoog te noemen, zeker gezien de economische ontwikkelingen. Dit vraagt continue alertheid van het bestuur en management. Er zijn diverse maatregelen in gang gezet om de financiële positie van Wooninc. te monitoren. Voorbeelden zijn de ontwikkeling van het kasstroommodel waarin periodiek kasstroomprognoses worden gemaakt en de continue aandacht voor risicomanagement. Daarnaast bestaat er de strikte afspraak dat voorgenomen investeringen enkel doorgang vinden als er voldoende verkoopopbrengsten zijn gegenereerd.

4.08 Bij realisatie van de prognoses blijven de financiële sturingsparameters binnen de bandbreedte. Hierbij geldt als uitgangspunt dat indien de verkopen tegenvallen de maatregelen van temporisering of aanpassing van investeringsactiviteiten met succes moeten worden geëxecuteerd.

4.09 PwC is van mening dat het (financieel) management passende maatregelen treft bij het monitoren van de financiële positie en deelt de mening van Wooninc. dat het aanpassen aan externe ontwikkelingen, zoals stagnerende verkopen, van essentieel belang is voor de gewenste ontwikkeling van de financiële positie van Wooninc. PwC heeft vertrouwen in het (financieel) management voor het bewaken van deze maatregelen en de financiële effecten daarvan.

4.10 Per saldo concludeert PwC dat het eindoordeel op presteren naar vermogen en continuïteit goed is.

## Beoordeling CFV en WSW 'goed'

### Beoordeling CFV 'goed'

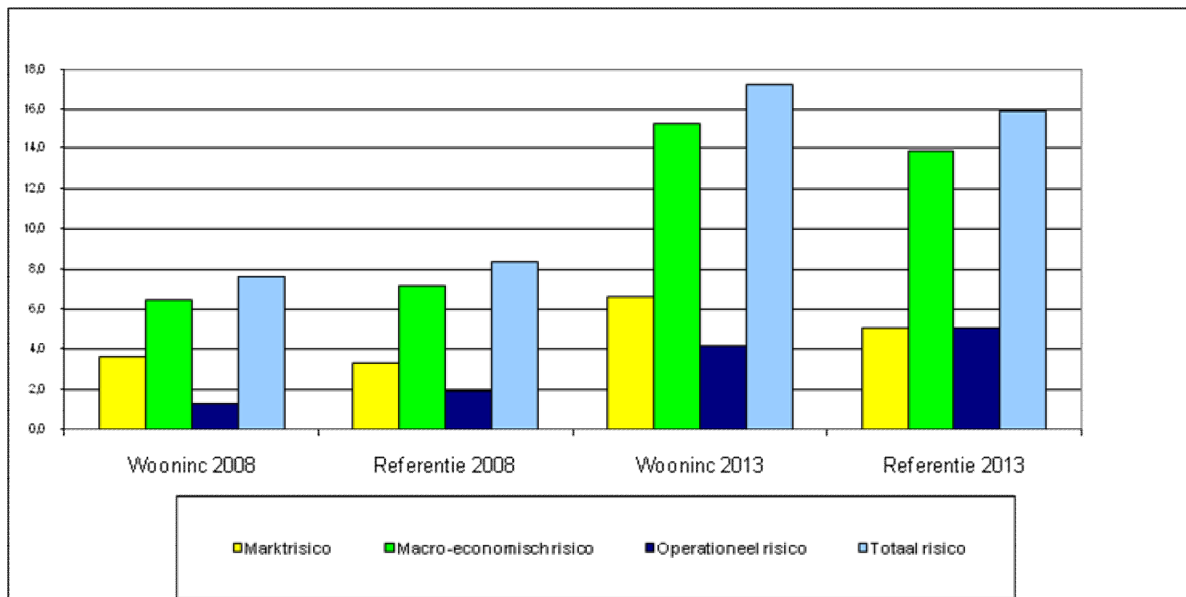
4.11 Het solvabiliteitsoordeel 2009 (verslagjaar 2008) van het CFV is positief. Op basis van de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het vermogen per ultimo 2008 groter is dan het voor Wooninc. vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming, wat tot het oordeel 'voldoende solvabiliteit' leidt.

4.12 Het continuïteitsoordeel 2009 (periode 2008 – 2013) van het CFV is positief. Uit de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het volkshuisvestelijk vermogen in de periode 2008 tot en met 2013 boven het risico plus vermogensbeklemming zal liggen. Zowel het solvabiliteitsoordeel 2008 als het continuïteitsoordeel 2008 van het CFV waren positief.

4.13 Het CFV gaat in haar beoordelingsmethodiek uit van een benadering die is gebaseerd op "Value at Risk". Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario waarbij markt, operationele en macro-economische risico's worden afgewogen.

4.14 Voor Wooninc. ziet de ontwikkeling van de risico's er als volgt uit op basis van de cijfers 2008 – 2013.

Figuur 4-1: ontwikkeling van risico's



Bron: CFV, 2009

4.15 Ten opzichte van de referentie blijkt dat in 2008 en in 2013 het marktrisico als 'hoger' wordt geschat. Het macro-economisch risico wordt in 2013 eveneens hoger geschat dan bij de referentie corporatie. Vooral het feit dat Wooninc. een aanzienlijke nieuwbouw- en verkoopportefeuille heeft, verhoogt de risico-inschatting. Het hogere macro-economisch risico wordt daarnaast ook veroorzaakt door het risico in de renteontwikkeling in relatie tot de groeiende leningportefeuille.

4.16 Het totaalrisico plus de beklemming van het vermogen als gevolg van vennootschapsbelasting vereist ultimo 2013 volgens de CFV-systematiek een relatieve vermogenspositie van 9,4%. Wooninc. heeft ultimo 2013 een feitelijke vermogenspositie van 16,9%. Voor het CFV is dit de grondslag om te concluderen dat de continuïteit niet in gevaar komt.

4.17 Per saldo concludeert PwC dat Wooninc., gelet op het oordeel van het CFV, goed presteert.

#### Oordeel WSW 'goed'

4.18 Wooninc. dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus de normatieve aflossingen van 2% (uitstaande leningspositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW een borging kan verlenen. Dit betekent dat de interestdekkingsratio op basis van de WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien daaraan niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

4.19 In het schrijven van 6 april 2010 concludeert het WSW op basis van de prognosegegevens 2010 – 2014 dat Wooninc. onveranderd kredietwaardig is. Hierbij wordt wel een claim gelegd op het benodigde faciliteringsvolume 2012. Het WSW wil, voordat zij dit faciliteringsvolume vrijgeeft, beoordelen in hoeverre de geplande verkoopactiviteiten worden gerealiseerd.

4.20 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaargezet' voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen. Het WSW heeft schriftelijk aan Wooninc. laten weten dat zij een faciliteringsvolume verstrekt van € 87,4 miljoen, verminderd met € 26,5 miljoen aan claims. Het faciliteringsvolume ligt in lijn met de investeringsopgave. Wooninc. heeft keuzes gemaakt in haar toekomstige investeringsprogramma en neemt pas een definitief investeringsbesluit als voldoende verkopen zijn gerealiseerd.

4.21 In de organisatie van Wooninc. hebben de afgelopen periode weinig veranderingen plaats gevonden die van invloed zijn op de financiële beheersing. Uit het accountantsverslag van de controlerend accountant blijkt groei op het gebied van interne beheersing en risicomanagement.

Enkele belangrijke ontwikkelingen zijn de volgende:

- a Verdere professionalisering van de interne controle wat blijkt uit de aanpak van risicomanagement en de operationele risicofocus.
- b Wooninc. heeft nadrukkelijke aandacht voor financiële sturing, hetgeen blijkt uit het ontwikkelde kasstroommodel waarmee verwachte kasstromen en de impact op het weerstandsvermogen worden beheerst.

4.22 PwC concludeert samenvattend dat Wooninc., gelet op het oordeel van het WSW, goed presteert.

### **Financieel beleid scoort 'voldoende'**

4.23 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen ervan bij Wooninc. kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Kasstromen
- b Resultaat- en rendementsdoelstellingen
- c Rendement op investeringen
- d Waardeontwikkeling
- e Vermogensontwikkeling.

4.24 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Wooninc. in continuïteit haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient Wooninc. op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van Wooninc. gelden. Het is verder van

belang dat de realisatie van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd in een passende vermogensontwikkeling.

4.25 De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen, omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daardoor een stabielere basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld er in een jaar bij de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.

4.26 Het financiële beleid van Wooninc. is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overvloedige middelen. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

4.27 Wooninc. is in 2009 nadrukkelijk aan de slag gegaan met sturing op kasstromen. De uitgangspunten die Wooninc. heeft geformuleerd voor de financiële sturing, sluiten aan bij de uitgangspunten van het CFV en het WSW.

4.28 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Goed	7,5
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Voldoende	7,0
Rendement op investeringen	Voldoende	6,5
Waardeontwikkeling	Voldoende	7,0
Vermogensontwikkeling	Voldoende	7,0
<b>Oordeel</b>	<b>Voldoende</b>	<b>7,0</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.29 Wooninc. heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. Op onderdelen kunnen echter de invulling en verantwoording van het financieel beleid verbeterd worden. De eindscore op dit onderwerp is daarom 'voldoende' (conform de norm).

*Sturing op kasstromen scoort 'goed'*

4.30 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat er een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

4.31 Wat Wooninc. goed doet, is dat zij in haar financieel beleid als voorwaarde stelt dat sprake moet zijn van een positieve vrije kasstroom. Periodiek stelt Wooninc. een kasstroomanalyse op. Deze analyse dient om de operationele kasstroom te analyseren en te waarborgen dat deze positief is en blijft. Hiertoe worden keuzes gemaakt, vooral in het wel of niet doorgaan met investeringsprojecten. Hierbij worden geen scenario's onderscheiden voor projectontwikkeling en desinvesteringen. Het verwachte scenario wordt doorberekend en indien er vervolgens in een jaar een negatieve operationele kasstroom ontstaat, wordt gekeken welk scenario wel zou passen. Vervolgens worden daarop steeds de nieuwbouwplannen aangepast in grootte en/of getemporeerd dan wel worden plannen geheel afgewezen.

4.32 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Wooninc. gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Wooninc. weegt bij haar beleidskeuzes niet zichtbaar en in onderlinge samenhang van de diverse projecten verschillende scenario's af. Om de volatiliteit een plek te geven in het financieel beleid adviseert PwC onderscheid te maken in macro-economische scenario's en interne beleidsvarianten. Macro-economische variabelen die niet beïnvloedbaar zijn door Wooninc. kunnen hierbij worden afgeleid van algemeen geldende normen. Het verdient aanbeveling een drietal scenario's te onderkennen, te weten een meest waarschijnlijk, een negatief en een positief scenario.

4.33 Wooninc. hanteert als eis een positieve vrije kasstroom. Het belang van kasstromen ziet men in bij Wooninc. en wordt op dit moment centraal gesteld bij integrale financiële sturing. Het management heeft kasstroomsturing geheel ingebed in de planning- en controlcyclus. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als 'goed'.

*Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren 'voldoende'*

4.34 Wooninc. stuurt niet expliciet op resultaat- en rendementsdoelstellingen. In de jaarrekeningen en begrotingen wordt niet gesproken over resultaat- en rendementsdoelstellingen ten aanzien van de ontwikkelingen van vastgoed. In haar beoordeling maakt PwC onderscheid tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen

verder toegelicht en berekend voor de periode 2008 – 2014.

4.35 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Wooninc. in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen.

4.36 Het direct rendement (operationele kasstroom als % van de gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen.

4.37 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement.

4.38 De resultaat- en rendementsdoelstellingen maken geen expliciet onderdeel uit van het financieel beleid, maar omdat wel heel concreet gestuurd wordt op de liquiditeitsontwikkeling in totaliteit en bovengenoemde elementen daar impliciet onderdeel van uitmaken, beoordeelt PwC dit onderdeel daarmee als voldoende.

#### *Rendement op investeringen scoort 'voldoende'*

4.39 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de interne rendementseis. De interne rendementseis wordt veelal aangeduid als de IRR, oftewel de Internal Rate of Return. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf. Wooninc. hanteert bij investeringsbeslissingen niet zichtbaar de IRR.

4.40 Wooninc. hanteert voor investeringsbeslissingen ook de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van huuropbrengsten. Dit komt omdat Wooninc. gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die Wooninc. acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, de huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdgeest.

4.41 Het voordeel van de IRR ten opzichte van de onrendabele top is het feit dat een relatie wordt gelegd naar de winstgevendheid van de exploitatie en dat de IRR gemakkelijk kan worden gedifferentieerd naar soort vastgoed. De samenhang van de kengetallen binnen het financieel beleid verbetert het inzicht in de financiële effecten bij investeringsbeslissingen.

4.42 In de begroting 2010 heeft Wooninc. geen zichtbare kaders gesteld binnen haar financieel beleid en zijn geen zichtbare normen benoemd voor investeringsbeslissingen. Hoewel Wooninc. normen voor investeringsbeslissingen niet expliciet in een extern document heeft weergegeven,

rekent zij wel met verschillende rendementseisen. Zo moet een maatschappelijk project circa 6% genereren en een commercieel project 7 tot 8%. PwC beoordeelt dit onderdeel daarom als voldoende (conform de norm).

*Waardeontwikkeling scoort 'voldoende'*

4.43 Wooninc. waardeert haar bezit tegen bedrijfswaarde. Hiermee wordt in het kader van financiële sturing ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. Bedrijfswaarde heeft hiermee veel aanknopingspunten met financiële sturing.

4.44 De uitgangspunten die Wooninc. hanteert bij bepaling van de bedrijfswaarde sluiten aan bij de uitgangspunten die het WSW en het CFV voorschrijven. De enige afwijking betreft de restwaarde. Daarnaast worden voor planmatig- en groot onderhoud normen ingerekend. De bedrijfskosten worden via normen wel bedrijfsspecifiek ingerekend. Wooninc. scoort naar onze mening voldoende op dit onderdeel.

*Vermogensontwikkeling scoort 'voldoende'*

4.45 De beoordeling van het vermogen van Wooninc. richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie juist een belangrijke rol.

4.46 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.

4.47 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen, is door de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen bijvoorbeeld de aeDex-waarde ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'loan to value' genoemd. Wooninc. hanteert voor haar vermogensontwikkeling zoals gemeten door de loan to value een waarde van 75%<sup>1</sup>.

4.48 PwC concludeert samenvattend dat Wooninc. ten aanzien van haar financieel beleid voldoende presteert.

---

<sup>1</sup> Uitgaande van waardering van het bezit tegen bedrijfswaarde.



## Financiële positie scoort 'voldoende'

4.49 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Wooninc. conform haar financiële mogelijkheden presteert. Bij de beoordeling van de financiële positie van Wooninc. is als uitgangspunt de meerjarenprognose van 2010 aangehouden.

4.50 De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Interest dekkingsratio
- b Direct rendement
- c Internal rate of return
- d Loan to value
- e Investerings- / financieringsratio.

4.51 Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Interest dekkingsratio	Voldoende	7,0
Direct rendement	Voldoende	6,0
Loan to value	Bijzondere prestatie	8,0
Investerings- / financieringsratio	Voldoende	7,0
<b>Oordeel</b>	<b>Voldoende</b>	<b>7,0</b>

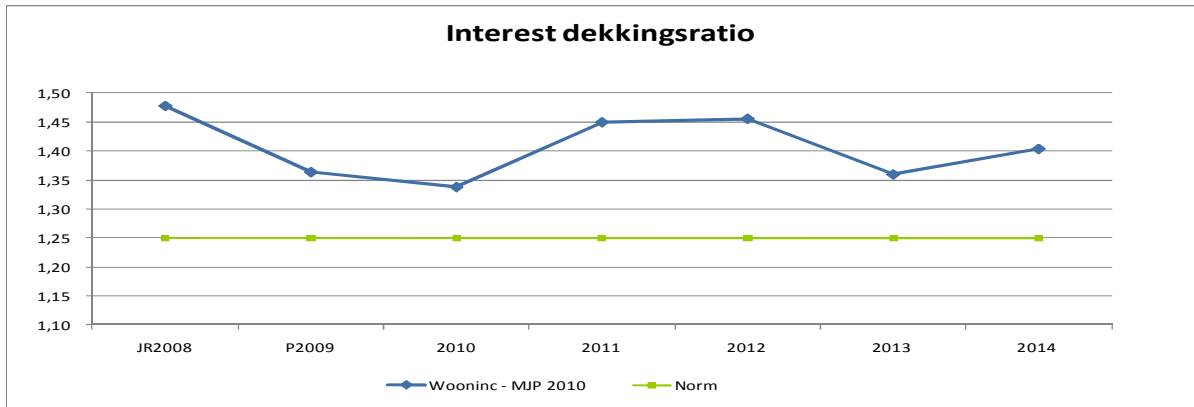
Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

### Interest dekkingsratio scoort 'voldoende'

4.52 Wooninc. gebruikt voor het beoordelen van haar operationele kasstroom de interest dekkingsratio. Ieder tertiaal wordt de RvC geïnformeerd over de actuele verwachting van het saldo operationele kasstromen en de bijhorende ratio's, zoals deze dekking van rentekosten maar ook de dekking van rentekosten plus aflossingen.

4.53 Bij de toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald of deze voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen, zijnde de interest dekkingsratio. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

Figuur 4-2: interest dekkingsratio



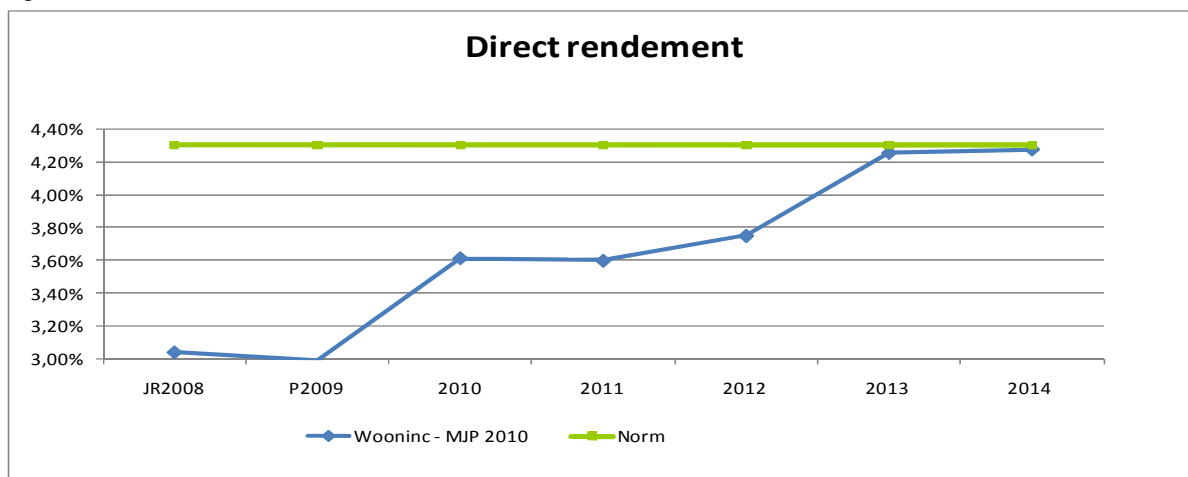
Bron: JR2007, JR2008 en MJB2009 Wooninc., PricewaterhouseCoopers 2010

4.54 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Uit bovenstaande grafiek, bepaald aan de hand van de begroting 2010 – 2014, blijkt dat de interest dekkingsratio alle jaren boven de 1,25 blijft en wordt daarmee als voldoende beoordeeld.

*Direct rendement scoort 'voldoende'*

4.55 Het direct rendement geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. PwC gaat uit van direct rendement als operationele kasstroom in percentage van de gemiddelde bedrijfswaarde. Het kengetal kan dienen als basis voor beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen. In de volgende figuur is het direct rendement berekend.

Figuur 4-3: direct rendement



Bron: JR2007, JR2008 en MJP2010 Wooninc., PricewaterhouseCoopers 2010

4.56 Wooninc. heeft geen norm voor haar exploitatierendement benoemd. In de sector wordt vaak een norm gehanteerd van circa 4,3%<sup>2</sup>. Tot en met 2013 ligt het direct rendement van Wooninc. onder deze norm. Het jaar 2014 laat een rendement gelijk aan de norm zien. Een rendement onder de norm geeft aan dat met de exploitatie wordt ingeteerd op het vermogen. PwC geeft er de voorkeur aan om naar een gemiddelde over meerdere jaren te kijken en dan te sturen op een minimaal direct rendement.

#### Internal rate of return scoot 'P.M.'

4.57 Wooninc. hanteert bij investeringsbeslissingen de onrendabele top. PwC is van mening dat enkel de onrendabele top onvoldoende stuurinformatie geeft. Het verdient daarbij de voorkeur om de rendementseisen te segmenteren naar vastgoedsegment. Op dit moment zijn nog geen zichtbare rendementscijfers beschikbaar, PwC schort derhalve haar oordeel op.

#### Loan to value scoot 'bijzondere prestatie'

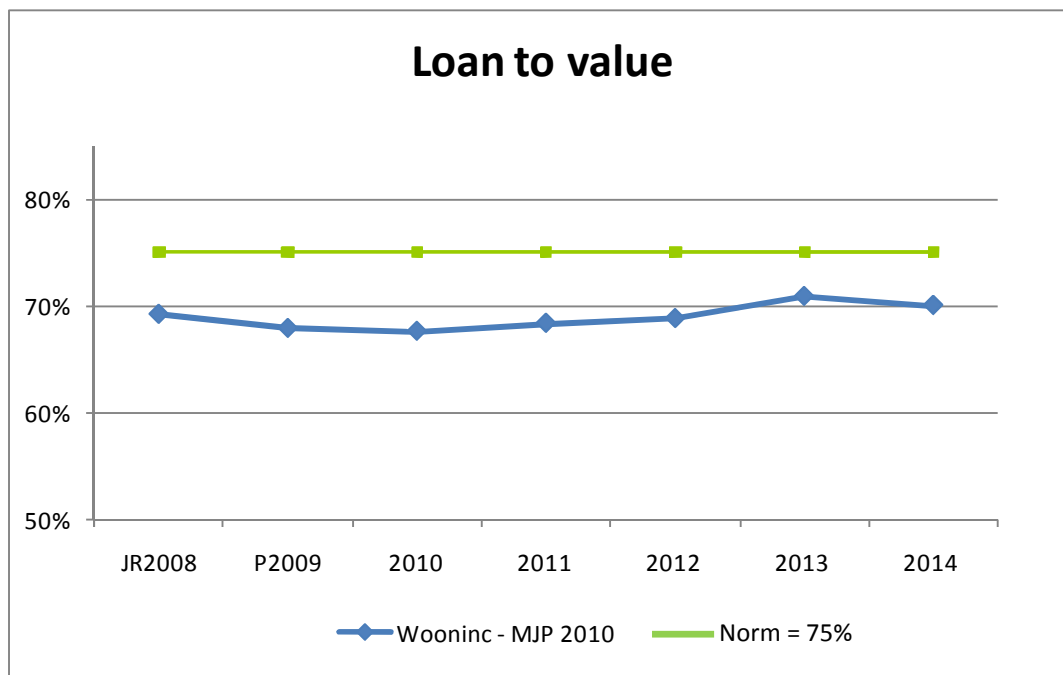
4.58 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, oftewel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering.

4.59 Het WSW onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbereiden door corporaties verdergaand te borgen op basis van de bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Als maximaal wenselijk percentage geldt binnen de

<sup>2</sup> Deze is afgeleid van de gewogen gemiddelde vermogens kostenvoet (de WACC) met als uitgangspunten een gemiddelde rentelast van 5,0% op vreemd vermogen en inflatiecorrectie op het eigen vermogen van 2,25%. De beoogde financieringsverhouding hierbij bedraagt 25% eigen vermogen en 75% vreemd vermogen.

markt als vuistregel een percentage van 75%. In de volgende figuur is de loan to value berekend voor de jaren 2008 – 2014.

Figuur 4-4: loan to value



Bron: JR2008 en MJB2010 Wooninc, PricewaterhouseCoopers 2010

4.60 De loan to value voor Wooninc. beweegt zich in de komende jaren rond de 70% en blijft binnen de bandbreedte van een gezonde situatie. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als een 'bijzondere prestatie'.

*Investerings-/financieringsratio scoort 'voldoende'*

4.61 Vanuit een integrale kasstroombenadering kan worden beoordeeld hoe middelen worden aangewend en/of aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. De mate waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen wordt aangeduid met de investerings-/financieringsratio. De mate waarin extern vermogen wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie.

4.62 In de volgende figuren wordt de investerings-/financieringsratio voor Wooninc. voor de periode 2010 – 2014 berekend, zowel in absolute zin (in EUR) als in relatieve zin (in %).

Tabel 4-4: investerings-/ financieringsratio in euro's

Investerings-/financieringsratio in EUR	2010	2011	2012	2013	2014	Cumulatief
(gegevens uit Treasury jaarplan zanders 2010)						
Investeringen	54.867	127.792	107.517	30.074	61.804	382.054
Af: Verkopen	45.528	104.941	83.652	23.615	33.659	291.395
Af: Operationele kasstroom	5.729	7.423	8.027	7.447	8.379	37.005
<b>Financieringskasstroom</b>	<b>3.610</b>	<b>15.428</b>	<b>15.838</b>	<b>-988</b>	<b>19.766</b>	<b>53.654</b>

Bron: MJP2010 Wooninc., PricewaterhouseCoopers 2010

Tabel 4-5: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringsom

Investerings-/financieringsratio in %	2010	2011	2012	2013	2014	Cumulatief
Investeringen	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Af: Verkopen	83%	82%	78%	79%	54%	76%
Af: Operationele kasstroom	10%	6%	7%	25%	14%	10%
<b>Investerings/financieringsratio</b>	<b>7%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>-3%</b>	<b>32%</b>	<b>14%</b>

Bron: MJP2010 Wooninc., PricewaterhouseCoopers 2010

4.63 Over de periode 2010 – 2014 investeert Wooninc. ruim € 382 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden grotendeels gefinancierd vanuit verkoop van bestaand bezit en nieuwbouw (€ 291 miljoen) en de operationele kasstroom (€ 37 miljoen). Per saldo betekent dit dat aan externe financiering wordt aangetrokken € 54 miljoen over de gehele periode 2010 – 2014. Daarnaast wordt in deze periode € 78 miljoen aan leningen afgelost, waardoor de totale financieringskasstroom circa € 130 miljoen zal bedragen.

4.64 De eerstkomende jaren heeft Wooninc. een aanzienlijke investerings- en verkoopportefeuille. Dit betreft enerzijds het afwikkelen van de huidige projecten in uitvoering maar ook het opstarten van nieuwe projecten. De doorgang van deze projecten is intern nadrukkelijk gekoppeld aan de realisatie van de voorgenomen verkopen.

4.65 PwC heeft niet de uitgangspunten van de ingerekende verkopen voor bestaand bezit en nieuwbouw getoetst. Noemenswaardig is wel dat de financiering van de investeringen in hoge mate afhankelijk is van het realiseren van de verkoopambities in de komende jaren. In de huidige marktsituatie, én gegeven de lopende politieke discussies rondom de financiering van de woningmarkt, blijken verkoopdoelstellingen op de vastgoedmarkt vaak lastig haalbaar. Voor de ontwikkeling van de financiële positie is het realiseren van deze ambities echter cruciaal. Gezien de onzekerheid die hierin schuilt, vraagt dit constante attentie van het management. De beleidskeuze dat investeringen nadrukkelijk gekoppeld zijn aan de realisatie van verkopen maakt dat PwC dit onderdeel als voldoende beoordeelt.

## Treasury scoort 'goed'

4.66 Wooninc. heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren.

4.67 Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

- 4.68 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:
- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuut).
  - b Effectiviteit van de treasury-functie.
    - i. Gemiddeld rentepercentage op leningen?
    - ii. In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
    - iii. Stuurt men intern op de interest coverage ratio?

4.69 De volgende tabel bevat de score van Wooninc. op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-6: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid Treasury-statuut	Goed	7,5
Gemiddeld rentepercentage	Bijzondere prestatie	8
Afdekken renterisico's	Goed	7,5
<b>Oordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.70 PwC concludeert dat het presteren van Wooninc. op dit onderwerp goed is.

4.71 De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasuryfunctie is gedegen en gedetailleerd waarbij gebruik gemaakt wordt van de externe deskundigheid van Zanders. Wooninc. beschikt ook over een treasury-statuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De score op dit onderwerp is goed.

4.72 Per 1-1-2009 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,488% (CFV referentiecorporatie 4,62%) en dit daalt gedurende 2009 naar 4,373%. Door Wooninc. worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van

aflossingsmomenten). Dit wordt jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasuryplan.

4.73 Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken is afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van financiële instrumenten zijn dus eisen verbonden onder meer dat intern voldoende kennis aanwezig is van het betreffende instrument en dat deze binnen de mogelijkheden van het WSW vallen. In aandelen wordt niet belegd.

### **Interne beheersing scoort 'bijzondere prestatie'**

4.74 In 2008 heeft Deloitte Accountants een goedkeurende verklaring verstrekt bij de geconsolideerde jaarrekening van Wooninc. In het kader van de accountantscontrole heeft Deloitte haar bevindingen gerapporteerd in het accountantsverslag en in de managementletter. Deloitte heeft over 2009 gerapporteerd dat de interne beheersing van een goed niveau was, maar enkele processen nog voor verbetering vatbaar zijn.

4.75 Wooninc. heeft in 2009 ambities geformuleerd ten behoeve van het aanscherpen van de interne beheersing. Uit de managementletter die op 5 maart 2010 is ontvangen, blijkt dat een aanzienlijk deel van de gesignaleerde risico's in de managementletter 2008 zijn opgelost.

4.76 Deloitte voert al jaren een risicoscan uit en rapporteert daarover in de managementletter. In 2009 is risicomangement verder vorm gegeven en is er onder andere een separate 'Operational controller' aangesteld. Wooninc. is de onderkende risico's nog beter gaan beheersen. In 2010 zal dit nader worden vormgegeven. De nadruk ligt hierbij op het risicobewustzijn van de organisatie (cultuur) en de beheersing van de belangrijkste risico's.

4.77 Het bestuur heeft in 2009 in nauw overleg met de OR volop aandacht gegeven aan het thema integriteit door (onder meer) een on-line 'integriteitsmeting' te houden onder haar medewerkers. De reden hiervan is dat het bestuur benieuwd is naar de beleving van de medewerkers over het onderwerp integriteit, omdat veel medewerkers een integriteitsgevoelige functie uitoefenen en omdat het bestuur waarde hecht aan bewustwording van dit thema bij elke medewerker. De 'Integriteitmeter' is een door de Vrije Universiteit Amsterdam ontwikkeld instrument dat als doel heeft om inzicht te verkrijgen in de actuele stand van zaken met betrekking tot integriteit en daaraan gerelateerde onderwerpen. De uitslag geeft weer wat de perceptie is van de medewerkers over integratiebeleid, regelgeving, integriteitsschendingen, voorbeeldgedrag en leiderschap en het ethisch werkklimaat.

4.78 Een groot aantal medewerkers van Wooninc. heeft de vragenlijst ingevuld (84%). Echter, doordat niet alle respondenten alle vragen (volledig) hebben ingevuld, is de respons bepaald op 68%. Een percentage dat als bijzonder hoog wordt aangemerkt door de onderzoekers. Zeker ook een bevestiging dat het integriteitsvraagstuk binnen Wooninc. leeft. Op interactieve wijze heeft een dialoog plaatsgevonden aan de hand van diverse stellingen en vragen. De resultaten van de

Integriteitmeter zijn in zijn totaliteit redelijk positief, aldus de onderzoekers. Verdere bespreking van de resultaten wordt binnen de diverse afdelingsoverleggen opgepakt. Met de resultaten en (voornoemde) aandachtspunten van de Integriteitmeter en de Integriteitscode als handvat, heeft elke afdeling een eigen afdelingscode ontwikkeld.

4.79 Uit het oordeel van Deloitte is af te leiden dat Wooninc. haar financial control in goede mate op orde heeft. Dit betekent dat de organisatie in staat is om achteraf verantwoording af te leggen over haar financiële huishouding. PwC concludeert dat het onderdeel interne beheersing een 'bijzondere prestatie' scoort.



## 5 Wooninc. presteert goed op het gebied van efficiency

5.01 Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de visitatie voor het onderdeel presteren naar efficiency. In het visitatiekader is dit onderwerp onderdeel van 'presteren naar vermogen en continuïteit'. PwC heeft echter bewust gekozen voor het uitwerken van het onderwerp 'presteren naar efficiency' aan de hand van benchmarkgegevens. Het onderwerp wordt daarom ook in een apart hoofdstuk beschreven.

5.02 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiency). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit de CFV-rapportage, het Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

5.03 Om de prestaties van Wooninc. te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties, is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van Wooninc. expliciet zichtbaar gemaakt en is van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit grote en kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarden, die worden gepresenteerd voor Wooninc. als stedelijke corporatie, niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van Wooninc. Bij de beoordeling is ook de rapportage van het CFV in acht genomen.

### Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

5.04 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiency gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2009, de benchmarkgegevens van WoonBench zijn gebaseerd op 2008.

## Eindoordeel op presteren naar efficiency 'goed'

5.05 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. Deze zijn bewust opgenomen, zodat Wooninc. maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 4-7: eindoordeel presteren naar efficiency

Kengetal	Uitkomst bij Wooninc.	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per VHE	968	744	1.178	926	7,5
Onderhoudskosten per VHE	739	982	2.922	1.654	8,5
Huurachterstanden (% van huursom)	1,02%	0,45%	2,07%	1,19%	7,5
Bruto loonkosten per FTE	49.471	37.996	48.760	44.693	7,0
Automatiseringskosten per FTE	7.729	4.625	22.456	10.104	8,0
Huisvestingskosten per FTE	6.757	2.633	14.284	8.559	7,5
Aantal FTE per 100 VHE (exclusief projectontwikkeling en onderhoud)	0,81	0,54	0,87	0,72	6,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed</b>				<b>7,4</b>

Bron: Wooninc. 2009, Stichting WoonBench 2008, PricewaterhouseCoopers 2010

5.06 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiency is goed. Dit oordeel is gebaseerd op het gemiddelde van de gehanteerde kengetallen. Wooninc. scoort overwegend gemiddeld of lager op de kengetallen. Er is sprake van relatief lage onderhoudskosten en huisvestingskosten per FTE. Het resultaat van de beheerkosten is iets boven het gemiddelde.

## Algemeen

5.07 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiency is ook gekeken naar de organisatie-inrichting, waarbij er zo efficiënt mogelijk wordt gewerkt en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Wooninc. om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

5.08 PwC heeft vastgesteld dat bij Wooninc. op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. De beheerkosten per verhuureenheid liggen in lijn met de referentieccorporaties.

5.09 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen, omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

5.10 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

- a De personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten)
- b De overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

5.11 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Wooninc. € 968,- bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 953,-. De laagste waarde bedraagt € 744,- en de hoogste waarde € 1.178,-. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden toegelicht.

### *Personeelskosten per FTE zijn hoger dan gemiddeld*

5.12 De gemiddelde brutoloonkosten per FTE in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal FTE's. De gemiddelde loonkosten van Wooninc. liggen hoger dan de gemiddelde waarde bij de andere corporaties.

*Automatiseringskosten per FTE zijn lager dan gemiddeld*

5.13 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per FTE berekend. Bij Wooninc. bedraagt het kostenniveau per FTE € 7.729,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 10.104,-, de maximumwaarde € 22.456,- en de minimumwaarde € 10.104,-. De score op dit onderdeel is daarom een 'bijzondere prestatie'.

*Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud bovengemiddeld*

5.14 Efficiency komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelykbare situaties.

5.15 Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud van 73,1 FTE over 2009 (85 minus 11,9) en 8.608 verhuureenheden, komt de formatie per 100 verhuureenheden uit op 0,81 FTE. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 0,72 en het maximum 0,87. De formatie van Wooninc. per 100 verhuureenheden is daarmee bovengemiddeld. Van invloed op dit kengetal is het feit dat Wooninc. een groot aantal beheerders en huismeesters in dienst heeft. Dit onderdeel is daarom als 'voldoende' beoordeeld.

## 6 Wooninc. presteert goed op governance

6.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Wooninc. het interne toezicht op haar functioneren en het contact van de Raad van Commissarissen (hierna: de RvC) met belanghebbenden heeft vormgegeven. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Wooninc. gevolg geeft aan de in het visitiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

6.02 In het visitiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) materieel te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur en de RvC van Wooninc. met betrekking tot het maatschappelijk presteren van de corporatie. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Governancestructuur en naleving en handhaving van de Code.
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
  - i Eigen ambities en doelen.
  - ii Opgaven in het werkgebied.
  - iii Betrokkenheid van belanghebbenden.
  - iv Vermogen.

6.03 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:

- a De Code.
- b Statuten en reglementen.
- c De agenda's en verslagen (met diverse bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten.
- d Een interview met beide bestuurders en de voorzitter en een lid van de RvC.
- e Documenten van de internetsite van Wooninc.
- f Bevindingen uit relevante andere onderdelen van onderhavige visitatie.

### Governance van Wooninc. functioneert goed

6.04 De bevindingen in dit deel van de visitatie betreffen met name de zittingsperiode van de nieuwe RvC. De wisseling van de wacht van de voltallige RvC leidde er feitelijk toe dat deze raad met een schone lei kon beginnen. Volledigheidshalve merken wij hierbij wel op dat de *governancestructuur* als zodanig ook in 2008 al veel van de als positief beoordeelde elementen kende. Voorbeelden hiervan zijn de reglementen van het bestuur en de RvC en de jaarlijkse *governance-agenda*. Vanuit deze solide *governancestructuur* heeft de RvC, zoals in haar verslag over 2009 weergegeven, invulling gegeven aan de eigen *governance-agenda*. Hierbij wordt toezicht gehouden op de vertaling van de strategie (vastgelegd in het ondernemingsplan) naar het activiteitenplan. Dit activiteitenplan is onderdeel van de begroting en geldt als toetsingskader voor het presteren van Wooninc. met betrekking tot de eigen organisatie, de volkshuisvestelijke taak en het maatschappelijk rendement daarvan. De doelstellingen en gerealiseerde prestaties worden helder gecommuniceerd en de belanghebbenden worden hier op diverse manieren bij betrokken. De RvC heeft zelf als actiepunt aangegeven dat ze na het eerste jaar, met relatief veel aandacht voor financiën en beheer, het accent meer wil gaan leggen op (het toezicht op) de strategie en het maatschappelijk presteren.

6.05 In het kader van de visitatie leidt dit als geheel tot een score 'goed' voor 'governance' in de zin van de rol van de RvC, het betrekken van belanghebbenden scoort 'bijzondere prestatie' en de onderdelen rond de communicatie van voorgenomen en gerealiseerde prestaties 'voldoende'.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar Governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Goed	7,5
Eigen ambities en doelen	Voldoende	7,0
Opgaven in het werkgebied	Voldoende	7,0
Betrekken van belanghebbenden	Bijzondere prestatie	8,0
Vermogen	Voldoende	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed</b>	<b>7,3</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

**Governancestructuur, naleving en handhaving van de code scoort 'goed'**

6.06 De Code, en in het verlengde daarvan ook het visitiekader, concretiseert de borging van de kwaliteit van het interne toezicht in een aantal normen. Deze normen beschrijven met name de formele governance en zijn daarmee noch volledig, noch een garantie dat het interne toezicht ook in de praktijk adequaat functioneert. Het goede functioneren van de RvC is overigens ook geen onderdeel van de visitatie. De hierna volgende bevindingen betreffen dan ook beoordeling van de documentatie van de RvC en de ontvangen toelichting hierop (van de voorzitter en een lid van de raad en beide bestuurders). De onderzochte normen betreffen vooral:

- a De eigen visie op toezicht houden, en het inhoud geven daaraan.
- b Aanwezige deskundigheid in de RvC, in de zin van de aard van de corporatie en haar activiteiten.
- c Samenstelling van de RvC, in de zin van een goede afspiegeling van de belanghebbenden, alsdan het waarborgen dat de raad voldoende aandacht geeft aan de belanghebbenden.
- d Het inzicht dat wordt gegeven in het gevoerde toezicht.

6.07 Wooninc. presteert goed met betrekking tot de inrichting van zowel de formele governancestructuur als de op basis daarvan ingerichte processen en procedures. Dit blijkt onder meer uit de governance-agenda, en dan met name de praktische werking daarvan. Hierin wordt onder meer ook het toezichtkader beschreven en uitgewerkt naar zowel de rol en rolvulling van de RvC, en gekoppeld aan de informatievoorziening (bij de desbetreffende onderwerpen), frequentie van agendering, etc. Deze elementen komen in de beoordeelde stukken in de visitatie vervolgens ook helder naar voren.

6.08 Het speerpunt in het toezicht, ook door de RvC herkend, is de sterke nadruk die het eerste jaar van het functioneren lag op de planning en control, en de beheerskant van het interne toezicht. Dit laat zich verklaren door de omstandigheden intern ('de basis moet eerst op orde zijn') en extern (de financieel-economische crisis waar ook Wooninc. mee te maken heeft).

6.09 Zowel de bestuurder als de voorzitter van de RvC geven aan de Aedes-code en de governance-code te onderschrijven, zoals onder meer in het jaarverslag ook wordt bevestigd. In het verslag van de RvC – als onderdeel van de jaarrekening – wordt uitgebreid ingegaan op diverse elementen uit de Code. Diverse documenten hiervan staan ook op de internetsite van Wooninc.

## *Inrichting en samenstelling van de Raad van Commissarissen*

6.10 Conform de procedure die in het RvC-reglement is vastgelegd, vindt werving en selectie van (nieuwe) leden van de RvC in principe plaats via externe werving (advertenties), eventueel met ondersteuning van een extern bureau. De specifieke situatie in 2009 (benoemingsproces van een voltallige nieuwe raad) is concreet toegelicht in het jaarverslag.

6.11 In het RvC-reglement, laatstelijk gewijzigd op 12 december 2009, is in artikel 5 opgenomen dat Wooninc. één of meerdere (audit)commissies *kan* oprichten. Als voor een auditcommissie wordt gekozen, dan vervult deze commissie de taken zoals bepaald in artikel 16.

6.12 De oude RvC beschikte over een dergelijke commissie. Bij het aantreden van de nieuwe RvC in 2009 is besloten tijdelijk af te zien van een aparte auditcommissie en vooralsnog zaken binnen de voltallige RvC te bespreken. Mede om die reden nam de directeur Financiën deel aan de vergaderingen van de voltallige raad. Daar het RvC-reglement specifiek spreekt over het kunnen instellen van de auditcommissie (met leden uit haar eigen midden), adviseert PwC Wooninc. om oftewel het reglement aan te passen (en de auditcommissie niet dwingend voor te schrijven met specifieke taken), oftewel de auditcommissie formeel te laten vormen door minimaal twee RvC-leden en een reglement op te stellen in lijn met het RvC-reglement.

6.13 De nieuwe RvC heeft reeds in haar eerste jaar van benoeming gekozen voor een zelfreflectie met input van een extern betrokken vragenlijst en tevens een reflectie door het bestuur. De RvC heeft in haar verslag zowel het proces als twee aandachtspunten toegelicht.

6.14 Ook heeft de RvC in 2009 twee bijeenkomsten bijgewoond in het kader van 'permanente educatie' over de ontwikkelingen in de woningmarkt en over onder meer een van de specifieke doelgroepen (woonwagengedierten) van Wooninc. De RvC wordt over de sector verder geïnformeerd via een dagelijkse nieuwsbrief en vakbladen.

## *Rolvervulling Raad van Commissarissen*

6.15 In het jaarverslag 2009 licht de RvC van Wooninc. op inzichtelijke wijze een groot aantal onderwerpen toe, en schematisch de hoofdpunten die ter vergadering zijn behandeld. Er is een brede variatie aan onderwerpen en het verslag heeft een praktische inslag.

6.16 Hiervoor werd al de governance-agenda genoemd. Dit document is vermeldenswaardig omdat het op goede wijze de onderwerpen en taken van de RvC inzichtelijk weergeeft, gekoppeld aan de agendering (frequentie) en voorbereiding en de benodigde documentatie weergeeft. Deze structuur biedt veel houvast voor de uitvoering van de taken van de RvC en is gedurende de toezichtcyclus ook goed te bewaken. De elementen in deze jaaragenda worden verder (deels)



ingevuld in het bestuursreglement en het RvC-reglement.

6.17 Een document dat later nog aan de orde komt (bij belanghebbenden) is de 'Voortgangsrapportage Maatschappelijk Rendement Wooninc.'. Dit document bevat een overzicht van de (beoogde) maatschappelijke effecten ('outcome') van de acties/activiteiten van Wooninc., met daarbij de voortgang en – indien van toepassing – afwijking van de gestelde doelen.

6.18 In het jaarverslag geeft de RvC aan op welke wijze toetsing plaatsvindt van prestaties c.q. prestatieafspraken. Naast het activiteitenplan als basis hanteert de RvC ook een risicomanagement 'tool' ('70-Risks') dat met ondersteuning van de externe accountant is opgesteld.

6.19 De RvC heeft zeer regelmatig contact met andere geledingen van Wooninc. dan (alleen) het bestuur, en ook met diverse belanghebbenden. Voorbeelden hiervan zijn: auditcommissie met (niet-statutaire) directeur Financiën, één keer per jaar met de huurders (ook zonder bestuur), twee keer per jaar met de OR, contacten met het MT, een werkbezoek waar ook MT, SHW en Raad van Belanghouders (RvB) bij aanwezig zijn, en separaat met de RvB.

6.20 De RvC heeft (ook in het jaarverslag) aangegeven een grotere bijdrage te willen leveren aan 'de voorkant van het proces van beleidsvorming', om daarmee nauwer betrokken te worden bij het strategisch proces binnen Wooninc. Een punt dat hiermee samenhangt, is dat de RvC als collectief op 'een rijdende trein' is gesprongen en veel informatie – vanuit het perspectief van de RvC – als voortgangsinformatie is te duiden. Op dat punt vereist de discontinuïteit in het interne toezicht specifiek aandacht. Het intensieve contact van de voorzitter van de RvC met het bestuur en de regelmatige contacten van de portefeuillehouder 'auditcommissie' met het financiële management zijn daarvoor effectieve oplossingen.

#### *Positie van de Bestuurders*

6.21 Wooninc. heeft een tweehoofdig bestuur, het bestuur heeft het gebruikelijke mandaat gekregen. Naast de bestuurders is ook de directeur Financiën regelmatig aanwezig bij de RvC-vergaderingen. Aan de RvC worden ter zake van de voortgang van de prestaties uitgebreide trimesterrapportages verstrekt. Deze rapportages worden in de RvC uitgebreid besproken.

6.22 Met ingang van 2009 is een 'operational controller' aangetrokken, die zijn werkzaamheden primair richt op toezichtsgebieden van de RvC, en die ook direct verantwoording *kan* afleggen aan de RvC.

6.23 De RvC bespreekt ook specifiek de relatie van het bestuur met het personeel. Juist in de situatie van turbulentie wordt dit van belang geacht. De RvC is daarmee zeer positief over de hoge scores van het personeelstevredenheidsonderzoek en het lage ziekteverzuim.

6.24 De voorzitter van de RvC heeft in het begin intensief contact gehad met de bestuurders teneinde versneld te komen tot een goed wederzijds begrip van taken, rol en rolvervulling, juist ook om het functioneren van beide (organen) in de governancestructuur zo snel mogelijk te normaliseren en op basis van vertrouwen met elkaar samen te werken.

6.25 Het totaal oordeel over de borging van de kwaliteit van het intern toezicht scoort goed. De belangrijkste bevindingen die deze beoordeling onderbouwen zijn:

- a de heldere taakstelling die de RvC voor zichzelf heeft vastgelegd (zowel de governance-agenda als de praktische uitwerking daarvan);
- b de verantwoording over de werkzaamheden (in het jaarverslag);
- c de aanwezigheid en kwaliteit van de (formele) documenten die de governancestructuur vormgeven.

#### **Naleven van de in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden**

6.26 In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Wooninc. de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij de beleidsvorming heeft nageleefd.

6.27 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen.
- b Opgaven in het werkgebied.
- c Betrokkenheid van belanghebbenden.
- d Vermogen.

#### **Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van eigen ambities en doelen scoort 'conform de norm'**

6.28 Met betrekking tot de strategie en het realiseren van beleidsdoelstellingen benadrukt het visitatiekader dat beide van belang zijn. Juist de concretisering van het beleid is voor belanghebbenden het meest tastbaar, en daarmee een mogelijkheid om in gesprek te gaan met Wooninc.

6.29 PwC stelt vast dat Wooninc. een door de RvC goedgekeurd strategiedocument (Wooninc.focus) heeft, met daarin de maatschappelijke positionering van Wooninc., en 31 concrete doelstellingen voor de periode 2008 – 2012. Dit plan is niet op de internetsite gepubliceerd.

6.30 Wooninc. is in de regio Eindhoven een van de middelgrote corporaties en onderscheidt zich met name als corporatie voor specifieke doelgroepen. Het gaat onder meer over ouderen

(Wooninc.Plus concept), jongeren, woonwagendwoneers en kwetsbare groepen (mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking, Blijf-van-m'n-lijf-huis, etc.). Een ander specifiek punt is dat Wooninc. zowel actief is in de stedelijke omgeving van Eindhoven (met onder meer een 'Vogelaarwijk') als ook in dorpskernen.

6.31 Voor de onderscheiden doelgroepen en hun volkshuisvestelijke vraagstukken heeft Wooninc. concrete doelstellingen geformuleerd, die ook met de RvB worden besproken.

6.32 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Eigen ambities en doelen'* is het oordeel dat Wooninc. conform de norm presteert. Wooninc. voldoet aan de norm met betrekking tot de formulering van doelstellingen, communiceert die ook met de Raad van Belanghouders, maar publiceert dit niet breder op haar website.

#### **Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van opgaven in het werkgebied scoort 'conform de norm'**

6.33 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Opgaven in het werkgebied'* is de norm dat er heldere communicatie is over de beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties. PwC constateert dat op de internetsite van Wooninc. deels over de voorgenomen prestaties informatie te vinden is omtrent de geleverde prestaties. Dit betreft zowel een reeks kengetallen van 2005 tot en met 2011 (deels 'realisatie' en deels 'prognose', maar niet een overzicht van beide) over koop/verhuur en financiën, en tevens de jaarpublikatie Wooninc.daadkracht waarin wel de realisatie en ambities van het specifieke verslagjaar naast elkaar staan.

6.34 De prestatieafspraken met belanghebbenden (bijvoorbeeld op het niveau van gemeenten) zijn niet op de website opgenomen. Wel geeft Wooninc. een overzicht van een aantal partners waarmee ze op diverse gebieden samenwerkt.

6.35 Op de internetsite is – ten tijde van het uitbrengen van dit rapport – met name informatie te vinden over de realisatie van geplande activiteiten, maar niet of nauwelijks over de voorgenomen activiteiten. Op dit punt adviseren wij Wooninc. de voorgenomen prestaties uitgebreider te communiceren via bijvoorbeeld de website en 'direct mail' voor doelgroepen (bijvoorbeeld bij ouderen waar de internetdichtheid laag is).

6.36 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Opgaven in het werkgebied'* is het oordeel 'conform de norm'. Zoals hiervoor genoemd, is er relatief veel aandacht voor het communiceren van prestaties (ook in het jaarverslag worden deze in het directieverslag meetbaar gemaakt), maar blijft het communiceren van voorgenomen prestaties hierbij achter.

### Belanghebbenden ten aanzien van betrokkenheid van belanghebbenden scoort 'bijzondere prestatie'

6.37 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' stelt het visitiekader dat Wooninc. de belanghebbenden actief moet betrekken bij de beleidsvorming en met hen over de realisatie hiervan moet communiceren.

6.38 Wooninc. heeft de invulling van de relatie met de belanghebbenden invulling gegeven door een Raad van Belanghouders (RvB) en de Stichting Huurdersplatform Wooninc. (SHW). Naast het bestuur heeft ook de RvC regelmatig contact met deze twee organen.

6.39 De RvB heeft als doel het klankborden met het bestuur en wel ter waarborging van de maatschappelijke taak. Als woningcorporatie is Wooninc. in Nederland de eerste of een van de eerste geweest die een dergelijk gremium heeft opgericht. De RvB bestaat uit 9 personen en is sterk verankerd bij Wooninc. Jaarlijks wordt verantwoording afgelegd in het jaarverslag en in een apart document dat op de website wordt gepubliceerd. Dit om te verantwoorden wat de RvB heeft bereikt. De RvB heeft in 2009 een zelfevaluatie gehouden en is intensief bij het proces van het tot stand komen van de Wooninc.focus betrokken geweest. Daarnaast kan de RvB het beleid toetsen en nieuwe beleidsdoelstellingen aandragen. In de vergadercyclus is hiermee rekening gehouden.

6.40 Overigens merken wij op dat ook de RvB constateert (in een zelfreflectieproces) dat ze nadrukkelijk haar agenda ter zake van de volkshuisvestelijke taken moet bewaken. Als gevolg van haar statutaire adviesrecht bij benoeming van RvC-leden is ze in 2008 en 2009 intensief betrokken geweest bij de interne organisatie van Wooninc. en minder (dan ze ook zelf wilde) met de primaire doelstelling van de corporatie.

6.41 Naast de RvB spreekt de RvC bijvoorbeeld ook met SHW. De RvC heeft hier wel een zorgpunt over de positie en rol van het huurdersplatform, in de zin van de representativiteit voor het gehele werkgebied.

6.42 Hoewel niet direct gekoppeld aan de maatschappelijke prestaties op het gebied van volkshuisvesting, is als positief punt ook te noemen dat bij de werving van de nieuwe RvC de belanghebbenden nadrukkelijk zijn betrokken. Zowel een lid van de SHW als van de RvB waren lid van de werving- en selectiecommissie.

6.43 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' is PwC van mening dat er sprake is van een bijzondere prestatie.

**Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van vermogen scoort ‘conform de norm’**

6.44 De accountant is voor het bestuur en de RvC van Wooninc. een van de relevante externe informatiebronnen. Het visitatiekader bevestigt hierbij onder meer wat in de Code wordt gesteld over de relatie tussen bestuur, intern toezicht en externe accountant.

6.45 Met betrekking tot onder meer de ontwikkelingen van vermogen en resultaat (ook die eventueel niet in de cijfers en/of toelichting tot uitdrukking komen), rapporteert de accountant gelijktijdig aan het bestuur en de auditcommissie. Bij Wooninc. wordt het jaarwerk zowel in de auditcommissie (in de vorm zoals hiervoor beschreven) als in de RvC in aanwezigheid van de accountant(s) besproken.

6.46 Ten aanzien van het criterium ‘Vermogen’ en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Wooninc. presteert ‘conform de norm’.

## A Overzicht gebruikte brondocumenten

Presteren naar opgaven
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu &amp; Wonen, Wijken en Integratie</li> <li>• Prestatieafspraken Eindhoven 2010</li> <li>• Prestatieafspraken Eindhoven 2010 - 2015</li> <li>• Regionaal Woningbouwprogramma SRE 2010 - 2020</li> <li>• Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt</li> <li>• Woonvisie Eindhoven</li> <li>• Woonvisie Geldrop - Mierlo</li> <li>• Woonvisie Heeze - Leende</li> </ul>
Presteren naar ambities en doelstellingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleidsnotitie SVB 2009</li> <li>• Jaarverslagen 2007 - 2009</li> <li>• Klanttevredenheidsonderzoek</li> <li>• Managementrapportages 2007 - 2009</li> <li>• Organisatiebeleid</li> <li>• Persbericht kansrijkheden</li> <li>• Samenvatting medewerkertevredenheidsonderzoek Wooninc.</li> <li>• Wooninc.focus</li> </ul>
Presteren naar vermogen en efficiency
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begroting 2008 - 2010</li> <li>• Brief Minister 2009</li> <li>• Continuïteitsoordeel 2008 - 2010</li> <li>• Corporatie in Perspectief 2008 - 2009</li> <li>• Faciliteringsvolume 2008 - 2009</li> <li>• Jaarverslagen 2008 - 2009</li> <li>• Managementletter 2008 enkel brief</li> <li>• Managementletter 2008 risicobijlage</li> <li>• Managementletter 2009 (concept)</li> <li>• Overzicht deelnemingen</li> <li>• Solvabiliteitsoordeel 2008 - 2009</li> <li>• Treasury jaarplan 2008 - 2010</li> </ul>

**Presteren naar governance**

- Agendapunt RvC Integriteit
- Bestuursreglement
- Integriteitscode
- Notulen RvC bijeenkomsten
- RvC-reglement
- Statuten Wooninc.
- Verantwoording RvB 2008
- Verantwoording RvC 2008

## B Toetsing doelstellingen

Zie hiervoor de aparte bijlage.

- B.01 Beschikbaarheid
- B.02 Betaalbaarheid
- B.03 Bouwproductie
- B.04 Stedelijke vernieuwing
- B.05 Energie en duurzaamheid
- B.06 Leefbaarheid
- B.07 Bijzondere doelgroepen
- B.08 Huurdersparticipatie
- B.09 Aanvullende doelstellingen



## C Overzicht interne gesprekken

Naam	Functie
Mevrouw A. Pijnenburg	Directeur-bestuurder
De heer H. Buursink	Directeur-bestuurder
De heer R. Kersjes	Directeur Financien
Mevrouw M. Minnaar	Manager Wonen
De heer T. Timmers	Manager Vastgoed
De heer B. Pollman	Voorzitter RvC
De heer P. Tijssen	Vice-voorzitter RvC

## D Overzicht geïnterviewde belanghebbenden

Belanghebbenden (-groep)	Organisatie	Contactperso(o)n(en)	Functie
<b>Gemeenten</b>	Gemeente Eindhoven	Mevrouw M. Fiers	Wethouder Wonen en Ruimte
		Mevrouw J. van Rooij	Programmamanager Woningbouwproductie
	Gemeente Geldrop-Mierlo	De heer W. Vissers	Wethouder Volkshuisvesting
		De heer H. Snijders	Ambtenaar Ruimtelijke Ontwikkeling
	Gemeente Heeze-Leende	De heer M. de Lange	wethouder Welzijn, Sociale zaken en Onderwijs
		De heer H. Oosterlee	algemeen directeur/gemeentesecretaris
<b>Zorg- en welzijnsinstellingen</b>	Lumens Groep	Mevrouw D. van der Linden	directeur-bestuurder
	Ananz Ouderenzorg	De heer K. van Haaren	directeur
<b>Onderwijsinstellingen</b>	Stichting De Eenbes	De heer N. van der Zanden	voorzitter College van Bestuur
	SKOzoK	De heer H. Derks	Algemeen directeur
<b>Collega-corporaties</b>	Domein	Mevrouw H. van der Herten	directeur-bestuurder
	Wonen Weert	Mevrouw L. van Beek	directeur
	Woonbedrijf	De heer M. Eggermont	directeur-bestuurder
	Aerts Swaens	De heer L. de Groot	directeur-bestuurder
<b>Woonwagenzaken</b>	Stichting Stimulans	De heer P. Dovens	
	Gemeente Veldhoven	De heer H. Verhagen	afdelingshoofd WZ
<b>Onderzoeksbureaus</b>	Stichting Interface (TUE)	De heer J. Smeets	directeur
<b>Vertegenwoordiging maatschappij en huurders</b>	SHW (Stichting Huurdersplatform Wooninc.)	Mevrouw W. van Hoof – Van den Donk	secretaris
		De heer H. Willems	penningmeester
	Raad van Belanghouders (RvB)	De heer H. Stroeks	voorzitter
		De heer C. Nauta	lid
	Stichting Stimulans (woonwagenzaken)	De heer P. Dovens	Beheerder
	Gemeente Veldhoven (woonwagenzaken)	De heer H. Verhagen	afdelingshoofd WZ

## E Integrale Scorekaart

<b>Integrale Scorekaart</b>	<b>Feitelijke prestatie 70%</b>	<b>Kennis en inzicht 10%</b>	<b>Planning 10%</b>	<b>Monitoring 10%</b>	<b>Eindscore</b>
<b>Presteren naar ambities en doelstellingen</b>	<b>8,3</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8,2</b>
Beschikbaarheid	8,5	8	8	8	8,4
Betaalbaarheid	8,7	8	8	8	8,5
Bouwproductie	8,5	8	8	8	8,4
Stedelijke vernieuwing	8,3	8	8	8	8,2
Energie en duurzaamheid	7,8	8	8	8	7,9
Leefbaarheid	8,2	8	8	8	8,1
Bijzondere doelgroepen	8,8	8	8	8	8,6
Huurdersparticipatie	8,2	8	8	8	8,1
Aanvullende doelstellingen	8,0	8	8	8	8,0
<b>Presteren naar opgaven</b>	<b>7,4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7,6</b>
Landelijke opgaven	7,5	8	8	8	7,7
Regionale opgaven	7,3	8	8	8	7,5
Lokale opgaven	7,4	8	8	8	7,6
<b>Presteren volgens belanghebbenden</b>					<b>7,6</b>
Missie en visie					7,6
Inspraak, participatie en communicatie					7
Beleidskeuzes en afwegingen					7,8
Prestatieafspraken					7,5
Resultaten					8
Verantwoording					7,3
<b>Presteren naar vermogen en continuïteit</b>					<b>7,5</b>
Beoordeling CFV					7,5
Beoordeling WSW					7,5
Financieel beleid					7
Financiële positie					7
Treasury					7,7
Interne beheersing					8
<b>Efficiëntie</b>					<b>7,4</b>
<b>Governance</b>					<b>7,3</b>
Naleving en handhaving code					7,5
Ambities en doelen					7
Opgaven in het werkgebied					7
Invloed van belanghebbenden					8
Vermogen					7
<b>Totaalscore</b>					<b>7,6</b>

## F Prestatiespinnenwebben

