

Visitatierapport
Veenendaalse Woningstichting



Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : Definitief
Datum : 27 september 2011

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.7	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met de Veenendaalse Woningstichting Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie ter presentatie aan bestuur en RvT VWS Ter beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 Definitief	Visitatiecommissie	Definitief gemaakt na beoordeling Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

Verzendlijst

Naam	Bedrijf	Functie/Rol

Goedgekeurd / vrijgegeven door:

Naam (functie/bedrijf)	Datum	Handtekening
Joos Jacobs Voorzitter visitatiecommissie Pentascope		

Inhoudsopgave

Inleiding	5
Voorwoord.....	5
De visitatie.....	5
Opbouw van het rapport.....	5
1 De Veenendaalse Woningstichting, haar missie, ambities, werkgebied en het bestuur en toezicht	7
1.1 De Veenendaalse Woningstichting	7
1.2 Interne organisatie en toezicht	8
1.3 Het werkgebied	8
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort	9
2 Het maatschappelijk presteren van de Veenendaalse Woningstichting	11
2.1 De prestaties van de Veenendaalse Woningstichting in beeld	11
2.2 Totaaloordeel in recensie	12
2.3 Samenvatting per perspectief	13
Deel II Toelichting	17
3 Presteren naar eigen ambities en doelstellingen	19
3.1 Missie en ambities in relatie tot de prestatievelden	19
3.2 Mate van belang van de thema's	20
3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep.....	20
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	22
3.5 Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	24
3.6 (Des)investeren in vastgoed	25
3.7 Kwaliteit van wijken en buurten.....	27
3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelstellingen	28
4 Presteren naar opgaven	29
5 Belanghouders	30
5.1 De belangrijkste belanghouders van de Veenendaalse Woningstichting	30
5.2 De missie en positionering in de ogen van de belanghouders	31
5.3 Huisvesten primaire doelgroep	31
5.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	32
5.5 Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	32
5.6 (Des)investeren in vastgoed	33
5.7 Kwaliteit van wijken en buurten.....	34
5.8 Oordeel presteren volgens belanghouders	35
6 Presteren naar vermogen	36
6.1 Financiële continuïteit.....	36
6.2 Financiële beheer.....	38
6.3 Doelmatigheid	40
6.4 Vermogensinzet	41
6.5 Oordeel presteren naar Vermogen	42

7 Governance	43
7.1 Besturing	43
7.2 Intern toezicht	45
7.3 Externe legitimatie	46
7.4 Eendoordeel over Governance.....	47
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie	48
Bijlage 2 Overzicht geraadpleegde documenten	56
Bijlage 3 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen	58
Bijlage 4 Tabellen bij hoofdstuk Presteren naar eigen ambities	59
Bijlage 5 Tabellen bij hoofdstuk Presteren naar Vermogen	66
Bijlage 6 Visitatieaanpak	70
Bijlage 7 Wijze van beoordeling	75

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van de Veenendaalse Woningstichting. De visitatie is uitgevoerd door Pentascope in de periode van februari tot september 2011.

De Veenendaalse Woningstichting heeft er alles aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons toegang gegeven tot medewerkers in haar organisatie, ze heeft haar netwerk van belanghouders voor ons toegankelijk gemaakt en heeft het proces maximaal gefaciliteerd. Hiermee heeft de Veenendaalse Woningstichting aan de visitatiecommissie laten zien dat ze zich transparant en kwetsbaar durft op te stellen.

De visitatiecommissie waardeert de Veenendaalse Woningstichting voor haar open en positieve houding tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van al haar ambities.

De visitatie

In 2010 heeft de Veenendaalse Woningstichting (VWS) opdracht gegeven aan Pentascope om een visitatie uit te voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2010).

De visitatiecommissie bestond uit mevrouw Joos Jacobs (voorzitter), mevrouw drs. Germa Reivers en de heer Arie Brussaard. In bijlage 1 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

VWS volgt de Aedescode en gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghouders. VWS ziet deze visitatie als een moment van reflectie op haar handelen. Zij ziet deze visitatie ook als een mogelijkheid om van te leren en daar waar mogelijk verbeteringen aan te brengen.

De visitatie omvat de periode 2007 tot 2011. Voor de beoordelingen hanteert Pentascope conform de eisen van het stelsel een 10-puntsschaal. Het oordeel 7 geeft aan dat de prestatie gelijk is aan de norm. De wijze van beoordeling wordt in bijlage 7 verder toegelicht. De aanpak van de visitatie, waarin een beschrijving van het proces, de stappen en het kader zijn toegelicht, wordt in bijlage 6 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In Hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van de Veenendaalse Woningstichting, de organisatie en haar werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met de spinnenwebben en de integrale scorekaart, en een korte samenvatting van de oordelen op de perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van de Veenendaalse Woningstichting beoordeeld ten opzichte van haar eigen ambities en doelen.
 - In hoofdstuk 4 worden de prestaties van de Veenendaalse Woningstichting ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel van de belanghouders over de maatschappelijke prestatie van de Veenendaalse Woningstichting weergegeven.
 - In hoofdstuk 6 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 7 staat het oordeel over Governance.

1 De Veenendaalse Woningstichting, haar missie, ambities, werkgebied en het bestuur en toezicht

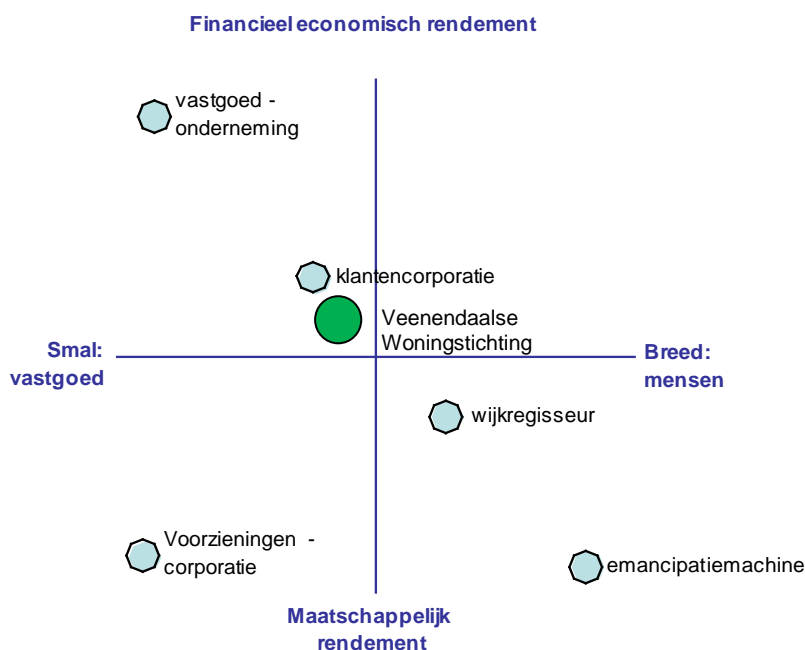
1.1 De Veenendaalse Woningstichting

De missie van VWS is dat zij wil voorzien in goede en betaalbare huisvesting, zij wil een bijdrage leveren aan de uitvoering van de woonvisie, wil investeren in bestaand bezit en een actieve en positieve bijdrage leveren aan regionale samenwerking. Zij wil graag gezien worden als een goede, gedegen en betrouwbare partner. VWS is een corporatie met een relatief jong bezit, zijnde 1251 vhe's in Veenendaal. De woningen van VWS liggen allemaal in de gemeente Veenendaal. VWS richt zich op het hogere sociale huursegment. Haar bezit bestaat vooral uit eengezinswoningen in de betaalbare en dure huurklasse. Zij heeft in de afgelopen periode geen nieuwbouwwoningen gerealiseerd en investeert vooral in het onderhouden en verbeteren van het eigen woningbezit. VWS is voorzichtig in het investeren in nieuwbouw, deels omdat de woningen van VWS veelal in de jaren tachtig gebouwd zijn waardoor de corporatie onvoldoende financiële mogelijkheden had en deels omdat VWS geen interessante mogelijkheden zag. Ook verkoop van woningen heeft niet plaatsgevonden, omdat er geen concrete plannen voor besteding voorhanden waren.

Bij het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) wordt VWS ingedeeld in de regio Utrecht-Oost (rg16) en ingedeeld in de referentiegroep corporaties met een relatief jong bezit (rf08). De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten 15 corporaties van de in totaal 420 corporaties.

In de publicatie 'Weten van Renderen' beschrijven drs. Jochum Deuten en prof. dr. ir. George de Kam een model met verschillende typen corporaties. In dit model worden corporaties getypeerd vanuit rendement (financieel of maatschappelijk) en taakopvatting (smal en gericht op vastgoed of breed en gericht op mensen). Afhankelijk van de gekozen doelen staat maatschappelijk rendement meer of minder centraal.

Figuur Positionering de Veenendaalse Woningstichting



In dit model herkent VWS zichzelf in de rol van klantencorporatie met iets meer streven naar maatschappelijk rendement.

1.2 Interne organisatie en toezicht

Bij VWS werken 14 medewerkers in 11,1 fte. De corporatie werkt (deels) met een eigen onderhoudsdienst. De corporatie wordt geleid door twee part-time directeuren-bestuurders (0,25 en 0,75, totaal 1,0 fte). Er is een Raad van Toezicht bestaande uit vijf personen, twee daarvan (waaronder de voorzitter) zijn voorgedragen door de huurdersorganisatie. Er is een samenwerkingsovereenkomst met stichting Huurdersbelangen VWS. De belangrijkste belanghouders van VWS zijn de huurders, de collega corporaties in de WERV-regio (Wageningen, Ede, Rhenen en Veenendaal), de gemeente, politie en zorg-en welzijnsorganisaties. Met betrekking tot woonruimteverdeling wordt in WERV samengewerkt in een gezamenlijk systeem; 'Huiswaarts'. In de gemeente Veenendaal zijn twee andere corporaties actief, Patrimonium en SIB (gericht op ouderenhuisvesting). In Veenendaal zijn ook Vestia en Woonzorg actief.

1.3 Het werkgebied

VWS heeft als werkgebied de regio Wageningen, Ede, Rhenen en Veenendaal (WERV) en Renswoude. Het bezit van VWS ligt in allemaal in Veenendaal. De gemeente Veenendaal is gelegen in de Zuidoosthoek van de provincie Utrecht. Veenendaal is een middelgrote gemeente met ongeveer 61.000 inwoners. De gemeente heeft vanaf de jaren vijftig een grote groei doorgemaakt en groeit nog steeds, zij het in mindere mate. De oppervlakte van de gemeente is 1981 ha. waarvan het grootste deel bewoond is. Dat maakt Veenendaal een compacte gemeente. Veenendaal wil een jonge groeistad zijn en is onder andere bezig met vernieuwing van het centrum en uitbreiding in Veenendaal-Oost.

Er wonen veel ouderen en jongeren. De middengroep is minder vertegenwoordigd. In Veenendaal wonen veel mensen met een laag inkomen en allochtonen die door de vroegere textiel-en sigarenindustrie aangetrokken werden.

Vernieuwen en verjongen van woningen is een thema omdat sociale huurwoningen in Veenendaal niet overal meer voldoen aan de eisen van deze tijd. Er zijn relatief veel kleinere woningen voor ouderen. De drie corporaties die actief zijn in Veenendaal richten zich ieder op een eigen segment. De Veenendaalse op de grotere eengezinswoningen, SIB op de ouderenwoningen en Patrimonium meer op de lagere inkomens.

In de regio wordt samengewerkt in de WERV (Wageningen, Ede, Rhenen en Veenendaal). WERV en Vallei werken samen in FoodValley waarin bedrijven, onderwijs en gemeenten in de regio Wageningen werken aan economische versterking rondom Food. De corporaties in deze regio werken in volkshuisvestelijke vraagstukken in FoodValley samen. De ambities met betrekking tot bouwprogramma's zijn omvangrijk en er vindt momenteel overleg en afstemming plaats om in de verschillende gemeenten en corporaties tot een haalbaar programma te komen zowel voor de huursector als voor de vrije sector. De economische ontwikkelingen maken het noodzakelijk om kritisch te blijven kijken naar de realisatie en de haalbaarheid van deze plannen.

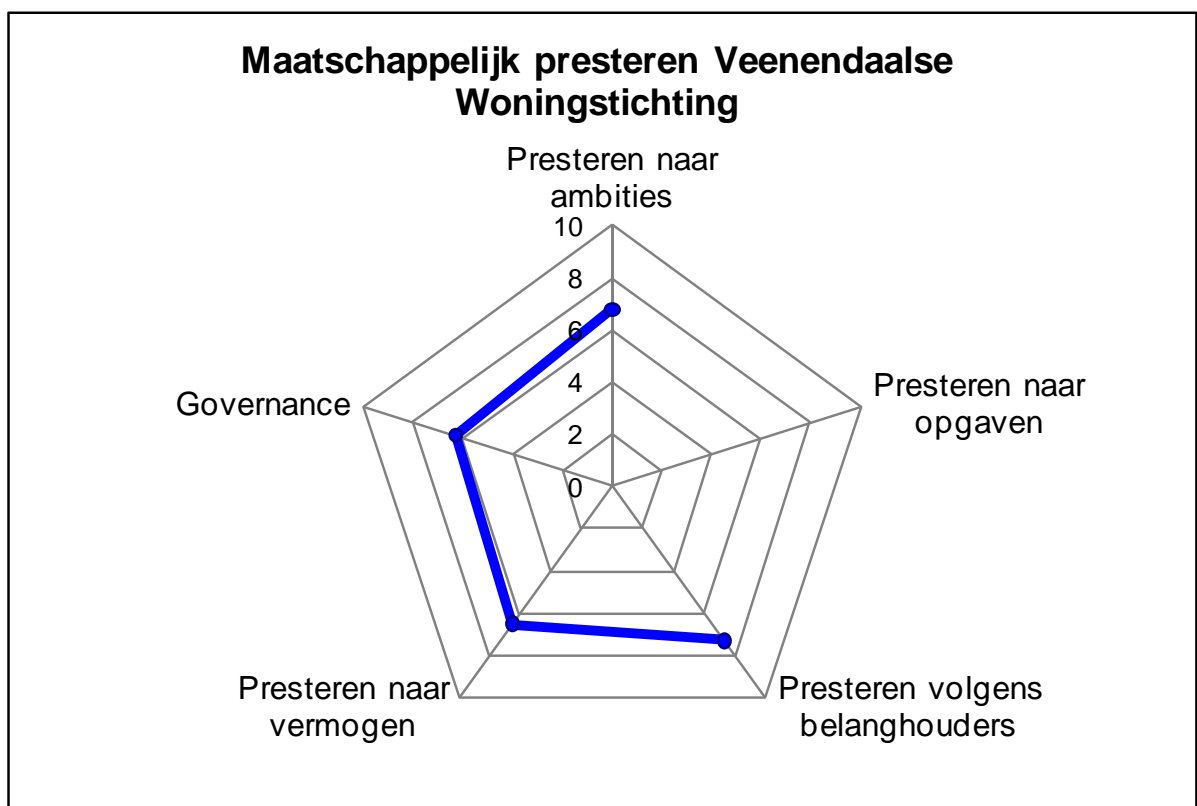
In de regio neemt VWS een belangrijke voortrekkersrol in FoodValley. Zij ziet dit als een mogelijkheid om als kleine corporatie door middel van het inzetten van de kwaliteiten en capaciteit van medewerkers een bijdrage te leveren aan de volkshuisvestelijke ontwikkeling in de regio.

2 Het maatschappelijk presteren van de Veenendaalse Woningstichting

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van VWS in het kort. Eerst wordt het oordeel in een spinnenweb en de totaalscore in een tabel weergegeven. Daarna volgt een recensie, het eindoordeel over VWS als geheel en een samenvatting van de oordelen op de vijf prestatievelden.

2.1 De prestaties van de Veenendaalse Woningstichting in beeld

In onderstaand spinnenweb is het oordeel weergegeven.



Het oordeel betreft de volgende gebieden.

- *Ambities*: in welke mate presteert VWS naar de eigen ambities en doelstellingen?
- *Opgaven*: hoe presteert VWS in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven? Dit is in verband met het ontbreken van helder vastgelegde opgaven niet beoordeeld.
- *Belanghouders*: in welke mate presteert VWS naar de verwachtingen van de belanghouders?
- *Vermogen*: hoe presteert VWS gelet op het beschikbare vermogen en wat is de efficiency van deze prestatie?
- *Governance*: hoe presteert VWS gelet op de maatstaven voor goed bestuur, maatschappelijke verantwoordelijkheid en beïnvloeding?

De figuur zoals hiervoor weergegeven, wordt in dit hoofdstuk verder uitgewerkt. De integrale scorekaart staat op de pagina hierna. De verdieping van deze oordelen volgt in Deel II.

Integrale scorekaart

Perspectief	Prestatievelden					Gemiddelde prestatie-velden	Gewicht	Gewogen cijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
Presteren naar Ambities									
Prestaties in het licht van de eigen ambities	7	8	6	6	7	6,8		6,8	
Presteren naar Opgaven NIET BEOORDEELD									
Prestaties in het licht van de opgaven							n.v.t.		
Presteren volgens belanghouders									
Prestaties naar het oordeel van de belanghouders	6,9	7,9	7,2	6,9	7,5	7,3	n.v.t.	7,3	
Presteren naar vermogen									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie					6	7,3	20 %	6,5
	Liquiditeit					8			
	Integrale kasstroomsturing					8			
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus					7	6,0	20 %	
	Treasurymanagement					5			
Doelmatigheid						7	7,0	20 %	
Vermogensinzet	Visie					6	6,0	40 %	
	Mogelijkheden					6			
	Maximalisatie					6			
Governance									
Besturing	Plan					6	7,0	33%	6,3
	Check					8			
	Act					7			
Intern toezicht	Functioneren RvC					6	6,0	33%	
	Toetsingskader					6			
	Toepassen governancecode					6			
Externe legitimatie						6	6,0	33%	
Geïntegreerd eindoordeel								6,7	

2.2 Totaaloordeel in recensie

Het eindcijfer dat de visitatiecommissie VWS toekent voor haar maatschappelijk presteren is 6,7. Hieronder is een samenvattend oordeel van VWS opgenomen in de vorm van een recensie en het oordeel op de verschillende prestatievelden.

VWS heeft een duidelijke en heldere positie in de regio en naar de verschillende belanghebbenden. Zij wordt breed (h)erkend als corporatie die zich richt op het hogere sociale huursegment. Haar bezit bestaat voornamelijk uit grotere eengezinswoningen.

Het is een, in alle geledingen, trotse en enthousiaste corporatie. Ze is actief en zeker niet ingeslapen. Ze weet wat er speelt in de omgeving en is daarbij betrokken in de vorm van overleg en neemt het voortouw op die gebieden waar zij expertise heeft.

De corporatie is ook te typeren als voorzichtig, met een redelijk smalle taakopvatting. De keuzes en overwegingen die ze maakt hebben de afgelopen jaren niet geleid tot investeringen, vernieuwing of uitbreiding. Reden daarvoor is dat er geen door VWS als haalbaar beoordeelde plannen waren. De combinatie financiële voorzichtigheid en de smalle taakopvatting maken dat niet alle mogelijkheden gezien en benut worden.

VWS zoekt ook de uitdaging en is ambitieus. Dat lijkt tegengesteld aan voorzichtig. De voorzichtigheid uit zich vooral in de financiële overwegingen en benutten van mogelijkheden. De uitdaging zoekt VWS in het verbeteren van het bestaande bezit, de dienstverlening en de rol in de regionale samenwerking.

De organisatie van VWS is te typeren als gedegen en betrouwbaar. De lijnen zijn kort, wat logisch is in een kleine organisatie. Zij benut deze korte lijnen goed en stuurt snel bij. Problemen worden direct opgelost. Ze is gedegen maar niet bureaucratisch. Naar de huurders, die ze als belangrijkste belanghouders beschouwt, zijn de lijnen kort en wordt er snel actie ondernomen.

Het is een klantgerichte corporatie: de behoeften en wensen van de klant zijn leidend in het beleid en in de uitvoering. Er is een hoog niveau van dienstverlening.

VWS is naar buiten gericht. Zij betreft belanghouders, maar niet altijd op een formele manier. Ze weet wat er leeft.

De omgeving van VWS herkent VWS in de rol, positie en keuzes die zij op volkshuisvestelijk gebied maakt. De belanghouders in de omgeving legitimeren deze keuze en zetten daar weinig kanttekeningen bij. Binnen Veenendaal hebben de drie corporaties vanuit de historie ieder een redelijk afgebakend eigen aandachtsgebied en beleid. Daarin respecteert men elkaar én daarin dagen ze elkaar weinig uit. Zowel de gemeente als de drie corporaties beschouwen de posities als een gegeven. Daardoor is er weinig beweging en worden de mogelijkheden op elkaars terrein niet benut. VWS heeft er voor gekozen om in de samenwerking rond FoodValley een belangrijke rol te nemen en een grote bijdrage te leveren. Zij wordt hierom alom gewaardeerd. Ze levert een meer dan gemiddelde bijdrage aan de regionale volkshuisvestelijke samenwerking. Het is een bewuste keuze van VWS om op deze manier een bijdrage te leveren. De zware top van de organisatie maakt het mogelijk om dit te doen.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,8. De commissie vindt dat VWS haar voorgenomen prestaties voor een groot deel realiseert. De ambitie past bij een corporatie van deze omvang. De meeste ambities van VWS liggen op het gebied van kwaliteit van woningen en woningbeheer. Daarin scoort zij ook het hoogst. Dat past bij de positionering. Binnen de duidelijke keuzes ten aanzien van het soort huisvesting dat ze wil bieden, doet VWS al het mogelijke om mensen te huisvesten. De gemaakte keuzes zijn mogelijk omdat tussen de Veenendaalse corporaties een taakverdeling en samenwerking is ontstaan ten aanzien van de huisvesting van de primaire doelgroep. VWS stelt zichzelf hoge eisen ten aanzien van de kwaliteit van de woningen en dat is ook herkenbaar in de wijken. Een zekere trots over en zorg voor het woningbezit en de dienstverlening zijn binnen de organisatie duidelijk waarneembaar. Ook is er een algemene alertheid op mogelijke verbeteringen. VWS is steeds bezig de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en aan te passen waar nodig of gewenst. De geplande activiteiten worden ook daadwerkelijk uitgevoerd (met soms een kleine verschuiving in de planning). In de plannen en verslaglegging is een duidelijke relatie tussen geplande en uitgevoerde werkzaamheden. Op het gebied van energie en duurzaamheid wordt een aantal maatregelen uitgevoerd (HR-ketels en

dubbelglas) en is VWS bezig zich verder te ontwikkelen. VWS is terughoudend in het (des-) investeren in vastgoed. De visitatiecommissie heeft enerzijds waardering voor deze kritische houding ten aanzien van investeringen en verwacht anderzijds toch meer activiteit op dit gebied. VWS heeft weinig ambities naar specifieke doelgroepen. Het is daarmee onduidelijk wat hierin haar doelstellingen zijn. VWS speelt geen initiërende rol en doet wat er van haar gevraagd wordt als dat financieel haalbaar en in principe ook rendabel is. Ook hier speelt de taakverdeling tussen de Veenendaalse corporaties een rol: VWS kan deze positie innemen omdat de andere corporaties meer op dit veld presteren. VWS neemt waar nodig maatregelen om de kwaliteit van de wijken en buurten in stand te houden. Het gaat dan met name om maatregelen in het kader van schoon, heel en veilig. De visitatiecommissie constateert dat de wijken en buurten waarin VWS bezit heeft, wijken zijn met weinig problemen. VWS heeft daarom weinig te doen op het gebied van sociale leefbaarheid in haar eigen buurten. De contacten van VWS in de wijken zijn zo frequent dat heel alert en vroegtijdig wordt gereageerd op dreigende misstanden, waarmee de buurten vooralsnog zonder grote problemen blijven. Door te kiezen voor de betere woningen voor het hogere segment, wordt de indruk gewekt dat VWS het zichzelf ook niet al te moeilijk maakt.

Presteren volgens Belanghouders

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,3. Belanghouders van VWS spreken zich over het algemeen positief uit over de ambities en prestaties van VWS. De keuze voor de betere eengezinswoningen wordt door de belanghouders van VWS begrepen en gerespecteerd. Er zijn een paar kritische opmerkingen over te weinig huisvesting voor ouderen, goedkope woningen en bevorderen van eigen woningbezit. Ook zijn er vragen over te weinig zichtbaarheid van de activiteiten voor energie en duurzaamheid. In het algemeen is iedereen te spreken over de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening.

De belanghouders zijn over het algemeen tevreden met de prestaties van VWS over de huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen. De inspanning wordt redelijk genoemd, in overleg met de andere corporatie wordt bekeken wie het kan invullen, speciale aanpassingen worden gerealiseerd, asielzoekers worden naar rato opgevangen.

Er is redelijk veel begrip voor de terughoudendheid van VWS bij het aangaan van nieuwbouwprojecten, hoewel de wens wordt uitgesproken dat ze weer actief wordt nu de financiële situatie dat weer toelaat.

De belanghouders zijn over het algemeen heel tevreden met de prestaties van VWS op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten. Zaken die tijdens de schouw naar voren komen, worden door VWS snel aangepakt. Ze doet meer dan ze zou moeten doen: ze informeert bij huurders naar tevredenheid en mensen voelen zich echt thuis in een woning van VWS.

Presteren naar Opgaven

Dit perspectief is door de visitatiecommissie niet beoordeeld omdat in Veenendaal en in de regio geen afspraken over prestaties gemaakt en vastgelegd zijn.

Presteren naar Vermogen

De totale prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,5. VWS voert een degelijk en voorzichtig financieel beleid. Aandachtspunt vindt de visitatiecommissie dat VWS door de waardering van het vermogen op basis van de historische kostprijs de afgelopen jaren onvoldoende inzicht heeft gegeven in de solvabiliteit en dus het vrij te besteden vermogen op basis van de bedrijfswaarde. De visitatiecommissie constateert dat de kasstromen goed worden gemanaged en dat de interest coverage ratio zich de afgelopen jaren redelijk heeft ontwikkeld. Binnen de planning en control cyclus is de act-component nog voor verbetering vatbaar, omdat de cyclus meer is gericht op het afleggen van verantwoording en minder zichtbaar op acties om de resultaten te verbeteren.

VWS presteert op het gebied van de treasury-functie niet voldoende. De opzet van de treasury-functie kan naar de mening van de visitatiecommissie sterk worden verbeterd door: actualisatie van het treasurystatuut, het opstellen van een treasury-jaarplan, de monitoring hiervan in een financiële of treasury-commissie en een betere en uitgebreidere informatievoorziening over treasury in de kwartaalrapportage en de jaarrekening. De visitatiecommissie is van mening dat VWS de oorzaken van de relatief hogere kosten en het korter financieren onvoldoende inzichtelijk maakt. VWS weet met een in relatie tot de referentiegroep lager aantal fte's een hoge kwaliteit dienstverlening te realiseren. Bovendien geeft VWS aan dat de hoge personeelskosten voor de komende jaren een belangrijk aandachtspunt zijn. Ook monitort VWS in haar kwartaalrapportage de bedrijfslasten, verklaart de verschillen tussen begroot en gerealiseerd en stuurt daarop bij. VWS zet haar vermogen beperkt in, zodat de bredere volkshuisvestelijke doelstellingen niet of nauwelijks aan bod komen.

Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,3. De corporatie weet wat er in de omgeving speelt en stemt haar beleid af op deze ontwikkelingen. Het proces dat ze daarin volgt is helder. De strategievorming vindt overwogen plaats. Er worden echter niet altijd concrete en meetbare doelen gesteld. De omgevings- en operationele risico's worden niet gestructureerd in beeld gebracht. VWS beschikt over heldere verantwoordingsstukken waarin begroting en realisatie op alle gebieden inzichtelijk is en analyses plaatsvinden. Op alle niveaus in de organisatie wordt bijgestuurd als daar aanleiding voor is.

Met betrekking tot het intern toezicht is een duidelijke ontwikkeling gaande in de richting van professionalisering van het toezicht. Verbeteringen zijn mogelijk op transparantie, openheid en zelfreflectie. Er zijn voldoende documenten, er is een eenduidige visie, maar geen expliciet en systematisch toetsingskader. Het ontbreekt aan een gedeeld toetsingskader dat regelmatig besproken en verdiept wordt. Er is een gedeeld beeld "waar we van zijn" maar is geen helder gezamenlijk volkshuisvestelijk kader om keuzes en beslissingen te toetsen. Er is geen algemeen risicobeheerssysteem.

De Governancecode wordt toegepast op de meeste onderdelen. Vooral de laatste periode is dit verbeterd en zijn er afspraken over de taak- en rolverdeling tussen bestuur en raad. Voor een corporatie van deze omvang heeft VWS een kwalitatief en kwantitatief zware bezetting in de top van de organisatie. Extern legitimeert VWS zich in gesprekken en bijeenkomsten bij haar belanghouders. Zij bevroegt haar belanghouders niet expliciet op haar ambities en prestaties. Volgens de visitatiecommissie kan VWS hierin verbeteren.

3 Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van VWS op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de eigen ambities en doelen. De vijf prestatievelden zijn Huisvesting primaire doelgroepen, Kwaliteit woningen en woningbeheer, Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen, (Des)investeren in vastgoed, Kwaliteit van wijken en buurten.

In de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft VWS haar oordeel over de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden op basis van de interne analyse, het zelfbeeld van de corporatie en het beeld van de belanghouders.

Het hoofdstuk begint met de relatie tussen de ambities en de prestatievelden en de mate van belang die door de corporatie wordt gegeven aan de verschillende prestatievelden gezien de context van VWS.

Daarna is per prestatieveld beschreven:

- de ambities en de doelstellingen;
- de prestaties;
- het zelfbeeld van VWS;
- het oordeel van de visitatiecommissie.

Waar de prestaties van VWS op een prestatieveld worden beschreven wordt verwezen naar tabellen. Deze zijn opgenomen in bijlage 4.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een totaaloverzicht van presteren naar ambities en doelen.

3.1 Missie en ambities in relatie tot de prestatievelden

VWS werkt vanuit de volgende visie.

- Werkzaam in midden van het land, goed bereikbaar en veel groen
- Huidige regio WERV wordt uitgebreid tot FoodValley
- Door aanwezigheid van collega corporaties is de plaatselijke rol van VWS beperkt
- Vanwege samenstelling eigen bezit belangrijke rol voor doelgroep plus
- Beperkte uitbreidingsmogelijkheden binnen Veenendaal
- Vermindering van investeringscapaciteit door politieke ontwikkelingen.

Op basis hiervan heeft ze de volgende missie geformuleerd:

- voorzien in goede en betaalbare huisvesting;
- bijdrage leveren aan uitvoering van woonvisie;
- investeren in kwaliteitsverbetering bestaand bezit;
- actieve en positieve bijdrage leveren aan regionale samenwerking.

In overleg met het bestuur van VWS heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader vastgesteld en deze getoetst op zogenoemde "blinde vlekken" en de passendheid bij het werkgebied. Deze toetsing heeft tevens plaatsgevonden bij twee belanghouders. Hierbij is gebleken dat er geen behoefte was aan een zesde prestatieveld.

De visitatiecommissie heeft VWS gevraagd de eigen ambities en doelen aan deze prestatievelden te relateren. Daarmee is een gemeenschappelijk kader vastgesteld ten behoeve van de interne en externe analyse en de onderlinge vergelijkbaarheid van de visitaties. Hierbij is het niet noodzakelijk gebleken een zesde prestatieveld toe te voegen.

3.2 Mate van belang van de thema's

Hieronder staat de mate van belang die VWS aan de prestatievelden geven. De mate van belang is aangegeven door 15 punten te verdelen over de velden, waarbij meer punten een hoger belang betekent.

Tabel 3.1 Mate van belang van thema's

Thema's	VWS zelfbeeld	Organisatie-dialogoog
Huisvesting primaire doelgroep	3	4
Kwaliteit woningen en woningbeheer	5	5
Huisvesting doelgroepen specifieke aanpassingen/voorzieningen	3	3
(Des)investeren in vastgoed	2	1
Kwaliteit van wijken en buurten	2	2

VWS hecht het meeste belang aan Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Daarna komen huisvesting primaire doelgroep en Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen. Het minst belangrijk worden (Des)investeren in vastgoed en Kwaliteit van wijken en buurten gevonden: in de wijken waar VWS zit, zijn er niet zo veel problemen en daarom is er minder aandacht nodig voor kwaliteit van wijken en buurten. VWS geeft aan wel veel ter plaatse aanwezig te zijn en daarmee problemen snel op te sporen en aan te pakken.

In de organisatiedialoog hebben medewerkers opgemerkt dat ze Huisvesting van primaire doelgroep vier punten zouden willen geven en (Des)investeren één, waarmee er een duidelijke rangorde ontstaat in het belang van de prestatievelden voor het presteren van VWS.

De visitatiecommissie herkent grotendeels de mate van belang van de prestatievelden zoals die door VWS wordt aangegeven, gezien de ambities van de corporatie. Op beleidsniveau is het onderscheid tussen (Des)investeren in vastgoed en Kwaliteit van wijken en buurten niet zo zichtbaar, en op de werkvloer wordt veel belang gehecht aan wijken en buurten.

3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep

3.3.1 Ambities en doelstellingen

VWS kent de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

Beschikbaarheid

- Bewust woningen (eengezinswoningen) voor hogere sociale doelgroep
- Differentiatie: woningclassificatie van bestaand bezit in sterren (gerelateerd aan gedefinieerd voorzieningenniveau; kwaliteit van woningen omhoog; minder woningen in goedkope categorie; huurprijs aanpassen aan streefhuur.

Woningtoewijzing en doorstroming

- Passend toewijzen: toewijzingsbeleid is gebaseerd op inschrijvingstermijn en zonder inkomensgrens (ook voor inkomens > 33.000); monitoring vindt plaats op doelgroepen (gezinnen, 1-2 pers; senioren; bijzondere doelgroepen); huurder kiest zelf woning
- Woningaanbod via Huiswaarts.nu (een regionaal woonruimteverdeelsysteem): 90% van het woningaanbod wordt toegewezen op basis van inschrijfduur, 10% via loting. Buiten het

verdeelsysteem om kent VWS optiewoningen waarvoor mensen in de wachtrij staan en worden gebeld bij beschikbaarheid.

- VWS wil centrale rol vervullen bij Huiswaarts op gebied van Wonen, Financiën en data-analyse.
- Tegengaan woonfraude: geen expliciete doelstellingen maar het wordt strak bewaakt.
- Leegstand: doel is aansluitend te verhuren tenzij (planmatig) onderhoud of geriefsverbetering gewenst is
- Urgenten: urgenten krijgen een half jaar urgentie voor een zoekprofiel (woningtype; geen eengezinswoning), zoeken en kiezen zelf.
- Asielzoekers: VWS richt zich op de landelijk norm en taakstelling en kent toe op basis van beschikbaarheid van woningen en wens asielzoeker.

Betaalbaarheid

- Huurprijsbeleid: verantwoorde prijs door percentage maximaal redelijke huur per aantal sterren als uitgangspunt: **: 65%, ***: 70%; ****: 75%.
- Huurverhoging: jaarlijks toegestaan maximum toepassen

Bevorderen eigen woningbezit

- In principe geen verkoop.

3.3.2 Prestaties op Huisvesting primaire doelgroep

Ten aanzien van de ambities en prestaties (zie tabel 3.2 bijlage 5) valt te concluderen dat VWS in redelijke mate doet/laat zien wat ze zichzelf voorneemt.

- Zichtbaar is dat ze meer woningen in het hogere segment heeft dan de referentiecorporatie en dan de landelijke trend.
- Op het gebied van de woningtoewijzing wordt gepresteerd naar eigen ambitie.
- Ten aanzien van de betaalbaarheid hanteert VWS een gedifferentieerd prijsbeleid op basis van het aantal sterren (aanduiding van het kwaliteitsniveau van de woning). Te zien is dat bij de woningen met twee sterren het door VWS gestelde percentage van de maximaal redelijke huur wordt gehaald. Bij de woningen met drie sterren is het feitelijk percentage hoger dan het gewenste, maar is een ontwikkeling in de gewenste richting te zien. Bij de woningen met 4 sterren is het feitelijk percentage lager dan het gewenste en is geen ontwikkeling te zien in de gewenste richting. Ook bij de andere ambities voor het huurprijsbeleid (geen woningen boven de aftoppingsgrens en 200 woningen onder de kwaliteitskortingsgrens) valt te zien dat VWS er beter in slaagt haar doelstellingen waar te maken bij de goedkopere woningen dan ten aanzien van de duurdere.
- VWS wijst in 2010 voor 60,9% (gegevens CFV) toe aan de doelgroep (tot de huurtoeslaggrens) en presteert hiermee lager dan de referentiecorporatie en de landelijke trend.
- De vraag is of VWS met haar manier van toewijzen ,gaat voldoen aan de Europese norm.

3.3.3 Zelfbeeld over Huisvesting primaire doelgroep

VWS scoort haar prestaties ten aanzien van beschikbaarheid als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen huisvesting primaire doelgroep	7	7
• Beschikbaarheid	7	8
• Woningtoewijzing	8/9	9
• Betaalbaarheid	9	9
• Bevorderen eigenwoningbezit	-	-

Hierover heeft VWS de volgende opmerking gemaakt.

- Het is voor asielzoekers met vaak grote gezinnen een probleem om gezien hun inkomsten passende woonruimte te vinden, maar samen met Patrimonium worden passende oplossingen gezocht.
- Huur wordt bij mutatie altijd aangepast aan streefhuur. Het overzicht van gemuteerde woningen per jaar per kwaliteitsklasse is niet beschikbaar waardoor niet is aan te geven of de doelstellingen zijn gerealiseerd. Wel wordt gekeken of de begroting qua huurharmonisatie gehaald wordt
- Jongeren kunnen moeilijk wachttijd opbouwen i.v.m. het nieuwe toewijzingsbeleid. Dus kan er voornamelijk worden toegewezen aan doorstromer in plaats van aan starters.
- Ten aanzien van beschikbaarheid is opgemerkt dat het de vraag is of VWS genoeg woningen heeft, als er 150 reacties op één woning komen.
- VWS loopt een risico met haar toewijzingsbeleid omdat de sector de grens van 33.000 hanteert. en VWS niet toewijst op inkomen.
- VWS bevordert het eigenwoningbezit niet, want ze doet niet aan verkoop. Er is alleen indirect uitstroom naar koop/ hypotheek via de hoge huren.

3.3.4 Oordeel over Huisvesting primaire doelgroep

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van VWS voor de huisvesting van de primaire doelgroep.

- VWS realiseert de ambities die ze op dit terrein heeft.
- Binnen de duidelijke keuzes ten aanzien van het soort huisvesting dat ze wil bieden, doet VWS al het mogelijke om mensen te huisvesten. De gemaakte keuzes zijn mogelijk omdat tussen de Veenendaalse corporaties een taakverdeling en samenwerking is ontstaan ten aanzien van de huisvesting van de primaire doelgroep.
- VWS maakt de keuze voor de betere eengezinswoningen en de toewijzing op basis van inschrijfduur zonder rekening te houden met inkomen. Daarmee houdt ze zich niet aan de Europese regelgeving (vanaf 2010 geldend) over de inkomenstoets. Dit kan nadelige gevolgen voor de primaire doelgroep hebben.

3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.4.1 Ambities en doelstellingen

VWS heeft de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

Prijs-kwaliteitverhouding

- Segmentering in kwaliteitsklassen, gerelateerd aan percentage maximale huur: 900 vhe's op niveau brengen bij mutatie, voor 300 vhe's hogere kosten planmatig onderhoud (2006-2016) verhoogd ten behoeve van verbeteringen

Conditie en onderhoudstoestand

- VWS vervangt na relatief korte levensduur om zo kwaliteit van woningen te behouden
- Instandhouden van het woningbezit door planmatig onderhoud volgens begroting
- Instandhouden woningbezit niet-planmatig onderhoud
- Aanbrengen geriefsverbeteringen op basis van strategisch voorraadbeleid om gewenst niveau te realiseren
- Onderhoudsbegroting door externe deskundigen getoetst en onderbouwd; nieuwe systematiek tbv begroting
- Adequate prijsvergelijking op schilderwerk
- Serviceabonnement voor huurders

Tevredenheid over de woning

- We willen tevreden bewoner: geen expliciete doelstellingen

Tevredenheid over dienstverlening

- KWH-huurlabel: zelfde score als voorgaand jaar of beter

- Interne tevredenheidsmetingen voor reparatieverzoeken, woning betrekken en woning verlaten en incidenteel bij projecten: geen expliciete doelstellingen
- Keuzemogelijkheden voor de klant

Voldoen aan energienormen/label

- Energielabels actualiseren en opleiden van enkele medewerkers
- Nieuwe software energielabels / -plannen

Beleid en uitvoering duurzaamheid

- Reductie CO2 uitstoot (zie bijlage 4)
- Asbest: verwijderen als aanwezig bij mutatie
- Uitwerken duurzaamheidsplan

3.4.2 Prestaties op Kwaliteit van woningen/woningbeheer

Ten aanzien van de ambities en prestaties (zie tabel 3.3 bijlage 4) valt te concluderen dat VWS doet / laat zien wat ze zichzelf voorneemt.

- De prijs-kwaliteitverhouding van de woningen is aan de orde geweest in de vorige paragraaf. Over het algemeen blijkt dat deze voornemens niet worden gerealiseerd, met name bij de betere woningen (vier sterren) waarvan het percentage van de maximaal redelijke huur dat in rekening wordt gebracht, daalt.
- De ambities ten aanzien van onderhoud worden gehaald, waarbij afwijkingen worden gerapporteerd in het jaarverslag en deze eerder te maken hebben met veranderde prijzen dan met het niet uitvoeren van het onderhoud. Over de plannen en de realisatie wordt helder gerapporteerd.
- Op het gebied van kwaliteit van dienstverlening worden de ambities gehaald.
- Op het gebied van energie en duurzaamheid komen de ontwikkelingen de laatste twee jaar (2009 en 2010) op gang.

3.4.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen/woningbeheer

VWS scoort haar prestaties ten aanzien van betaalbaarheid als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen kwaliteit van woningen/woningbeheer	8	8
• Woningkwaliteit	8	8
• Kwaliteit van dienstverlening	8	8
• Energie en duurzaamheid	7	8

Over Kwaliteit van woningen en woningbeheer heeft VWS de volgende opmerkingen gemaakt.

- De doelstellingen worden in de organisatiedialoog herkend en onderschreven.
- Woningkwaliteit
 - Het gaat om prijs-kwaliteitverhouding, de huur moet omhoog naar de streefhuur (norm).
 - Conditie en onderhoudstoestand woningen is goed, VWS vervangt relatief snel en bij vervanging doet ze dat grondig en ruim. De geplande woningverbetering voert ze bijna allemaal uit.
 - VWS is tevreden over de kwaliteit van haar woningen en vindt ook dat ze daar genoeg aan doet: ze waardeert de huidige en gewenste prestaties met een 8.
- Kwaliteit dienstverlening
 - De onderhoudsbegroting en de prijs-kwaliteitverhouding van het schilderwerk worden extern getoetst.
 - De KWH scores zijn heel goed (in de top 15 van hoogste scores) en ze verbetert eigen processen aan de hand van resultaten
 - De tevredenheid van bewoners wordt gemeten bij vertrekkers en na een half jaar bij nieuwe huurders. Daarbij wordt ook gevraagd naar de kwaliteit van de woning, niet alleen naar de

kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast wordt vaak in het direct contact gevraagd naar de kwaliteit en wordt gehoord dat bewoners bij VWS willen huren omdat ze mooie woningen en buurten heeft. Ook krijgt VWS meer reacties op aangeboden woningen dan andere corporaties.

- Medewerkers geven aan dat VWS goed is in haar dienstverlening en waarderen de huidige prestaties met een 8.
- Energie en duurzaamheid
 - Er wordt gewerkt aan energie en duurzaamheid. Bij mutatieonderhoud wordt het label meegegeven (momenteel in gemiddeld D, dichterbij C dan bij E). VWS heeft technische vaardigheden in huis om iets mee te doen. Met een extern bureau wordt een plan opgemaakt in 2011 en komende jaren gaat uitvoering plaatsvinden.
 - Huurdersbelangen willen ook graag dat VWS ermee aan het werk gaat.
 - De reactie in de organisatiedialoog is dat VWS het goed doet maar dat het nog beter kan vandaar de waardering met een 7 voor huidige prestaties en een 8 voor gewenste.

3.4.4 Oordeel over Kwaliteit van woningen/woningbeheer

Op basis van alle bovenstaande gegevens komt de visitatiecommissie tot het volgende oordeel.

De visitatiecommissie kent een 8 toe voor de prestaties van VWS voor de prestaties op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer.

- VWS stelt zichzelf hoge eisen aan de kwaliteit van de woningen en dat is ook herkenbaar in de wijken.
- Een zekere trots over en zorg voor het woningbezit en de dienstverlening zijn binnen de organisatie duidelijk waarneembaar. Ook is er een algemene alertheid op mogelijke verbeteringen.
- De geplande activiteiten worden ook daadwerkelijk uitgevoerd (met soms een kleine verschuiving in de planning). In de plannen en verslaglegging is de relatie duidelijk tussen geplande en uitgevoerde werkzaamheden.
- VWS is steeds bezig de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en aan te passen waar nodig of gewenst.
- Op het gebied van energie en duurzaamheid wordt een aantal maatregelen als vanzelfsprekend uitgevoerd (HR-ketels en dubbelglas) en is VWS bezig met zich verder te ontwikkelen.

3.5 Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

3.5.1 Ambities en doelstellingen

VWS heeft de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

- Ketenaanpak van OGGZ problematiek door middel van deelname aan overleg en inspanningsverplichting.
- Voor ouderenhuisvesting worden waar nodig en mogelijk aanpassingen gedaan.
- Voor bewoners met lichamelijke of geestelijke beperkingen voert VWS WMO-aanpassingen uit.
- Als er vragen en mogelijkheden zijn wordt huisvesting gerealiseerd met aanpassingen/voorzieningen.

3.5.2 Prestaties op Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen/voorzieningen

Ten aanzien van de prestaties (zie tabel 3.4 bijlage 4) valt te concluderen dat VWS in redelijke mate doet/laat zien wat ze zichzelf voorneemt, maar ook dat VWS op dit gebied weinig ambities heeft.

3.5.3 Zelfbeeld over Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen/voorzieningen

VWS scoort haar prestaties ten aanzien van het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen huisvesting doelgroepen specifieke aanpassingen/voorz.	6	6
• Ouderen	6	6
• Bewoners met (lichamelijke of geestelijke) beperking (< 65 jaar)	7	7
• Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen	7	7

De volgende opmerkingen zijn door VWS bij het thema gemaakt.

- Liften bouwen voor senioren zodat ze niet hoeven te verhuizen is vaak niet rendabel te maken. Dat is wel onderzocht maar er is niet toe besloten. VWS geeft aan vaak geen vervolgwoning voor die groep mensen te hebben. Aan de ander kant krijgen ouderen genoeg aanbod via SIB Woonservice en lijkt er minder vraag naar te zijn.
- In de organisatiedialoog wordt dit beeld herkend en onderschreven. VWS richt zich op het vastgoed en daar mag iedereen in wonen. Eventueel doet ze aanpassing via WMO, maar niet specifiek voor ouderen. Woningen worden niet snel aangepast maar de hulpverlening wordt ingeschakeld.
- Op dit prestatieveld zijn er tussen de corporaties in Veenendaal "specialisaties" ontstaan. VWS richt zich op starters en jonge gezinnen. Als er een vraag komt neemt VWS zijn verantwoordelijkheid, maar Patrimonium doet het meeste. In de organisatiedialoog wordt opgemerkt dat sommige woningen die als optiewoning voor ouderen zijn bestemd, dat niet zouden moeten zijn.
- VWS heeft 16 officiële Miva-woningen gebouwd in verleden.

3.5.4 Oordeel over Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen/voorzieningen

Op basis van alle bovenstaande gegevens komt de visitatiecommissie tot het volgende oordeel.

De visitatiecommissie kent een 6 toe voor de prestaties van VWS op het prestatieveld.

- VWS heeft weinig ambities op dit prestatieveld. Het is daarmee onduidelijk wat haar doelstellingen zijn en kan daarmee ook moeilijk worden beoordeeld.
- VWS speelt geen initiërende rol en doet wat er van haar gevraagd wordt als dat financieel haalbaar en in principe ook rendabel is. Een uitzondering hierop zijn de dertien wooneenheden voor begeleid wonen die zijn gerealiseerd in 2007.
- Ook hier speelt de taakverdeling tussen de Veenendaalse corporaties een rol: VWS kan deze positie innemen omdat de andere corporaties meer op dit veld presteren.

3.6 (Des)investeren in vastgoed

3.6.1 Ambities en doelstellingen

VWS heeft de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

- VWS bouwt in principe alleen ruime eengezinswoningen.
- Sloop/samenvoeging: in de toekomst moet er iets gebeuren met de 8 woningen Kostverloren.
- VWS verkoopt alleen woningen als dat nodig is voor investeringen.
- VWS streeft naar een hoge kwaliteit van het huidige woningbezit.
- Maatschappelijk vastgoed: mogelijkheden beoordelen op relevantie en financiële haalbaarheid.
- VWS denkt mee met gemeente over woonvisie en wijkaanpak.

3.6.2 Prestaties op (Des)investeren in vastgoed

Ten aanzien van de prestaties (zie tabel 3.5 bijlage 4) valt te concluderen dat VWS op dit gebied weinig ambities heeft. De verbetering van het bestaande woningbezit is aan de orde geweest in de vorige paragraaf omdat het hier geen grootscheepse herstructurering betreft.

3.6.3 Zelfbeeld over (Des)investeren in vastgoed

VWS scoort haar prestaties ten aanzien van het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen (des)investeren in vastgoed	6	7
• Nieuwbouw	7	7
• Sloop, samenvoeging	-	-
• Verkoop	7	7
• Maatschappelijk vastgoed	6	7

De volgende opmerkingen zijn in de organisatiedialoog gemaakt ten aanzien van het thema.

- In de organisatiedialoog is opgemerkt dat te weinig beweging zit in het vastgoed. VWS zou meer kunnen bouwen ten behoeve van de maatschappij (goedkope woningen, financieren eventuele verkoop). De verkoop van huurwoningen wordt als een kans voor starters gezien waar je als corporatie niet beter van wordt maar de maatschappij wel. Anderen geven aan dat VWS met verkopen en nieuw bouwen inlevert op kwaliteit.
- Over het realiseren van maatschappelijk vastgoed is wel contact geweest met de gemeente maar daarna heeft VWS geen verzoeken tot realisatie gehad. De mogelijkheden voor een brede school zijn erg beperkt vanwege de autonome schoolbesturen in Veenendaal.
- In de organisatiedialoog is er discussie over de opstelling van VWS ten aanzien van nieuwbouw: wat betekent het dat Patrimonium wel bouwt en VWS niet? Het is niet helder of er behoefte is in Veenendaal aan meer nieuwbouw en wat VWS daarin qua financiële mogelijkheden kan doen. Het cijfer voor nieuwbouw wordt door de groep gedeeld, met de wens om soms de kansen die zich voordoen, te pakken.
- Sloop/samenvoegen: speelt beperkt en wordt als niet relevant gezien.
- Ten aanzien van maatschappelijk vastgoed wordt in de organisatiedialoog opgemerkt dat VWS zich wel in bepaalde mate inzet, maar niet op jacht is.

3.6.4 Oordeel over (Des)investeren in vastgoed

Op basis van alle bovenstaande gegevens komt de visitatiecommissie tot het volgende oordeel.

De visitatiecommissie kent een 6 toe voor de prestaties van VWS op het prestatieveld.

- In de jaren waarover deze visitatie gaat heeft VWS bewust weinig investeringen gedaan in vastgoed en heeft daarmee haar eigen ambities waargemaakt. Redenen daarvoor zijn dat de financiële positie van de corporatie het niet toeliet, dat de mogelijkheden om te bouwen in Veenendaal beperkt zijn, dat niet helder is wat precies de behoefte aan woningen in de regio is en dat VWS zeer expliciet de afweging maakt of de verhouding tussen investeringen en opbrengsten voor VWS positief uitpakken.
- De visitatiecommissie heeft enerzijds waardering voor deze kritische houding ten aanzien van investeringen en verwacht anderzijds toch meer activiteit op dit gebied. De score zou hoger zijn als sec wordt gekeken naar de realisatie van de eigen ambities met betrekking tot de ontwikkeling van vastgoed. VWS redeneert daarbij vooral vanuit het eigen woningbezit. De visitatiecommissie is echter van oordeel dat naast het denken vanuit het eigen bezit, ook moet worden gedacht vanuit de behoefte van de woningzoekenden.

3.7 Kwaliteit van wijken en buurten

3.7.1 Ambities en doelstellingen

VWS heeft de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

- In het kader van schoon, heel en veilig achterpadverlichting, groenbeheer, ondergrondse vuilinzameling, parkeermogelijkheden, graffiti-bestrijding, vandalismebestrijding en wijkschouw uitvoeren.
- In het kader van vitale buurten en wijken overleg met de huurdersvertegenwoordiging en ondersteunen professionalisering, buurtbemiddeling inroepen als nodig is
- In het kader van sociale stijging en emancipatie neemt VWS deel aan het Sociaal Vangnet en wordt uitbreiding van de bemoeizorg achter de voordeur onderzocht.

3.7.2 Prestaties op Kwaliteit van wijken en buurten

Ten aanzien van de doelstellingen en prestaties (zie tabel 3.6 bijlage 4) valt te concluderen dat VWS vooral actief is op het gebied van de fysieke leefbaarheid. Daarnaast heeft ze actief de oprichting van de huurdersvertegenwoordiging ondersteund en neemt ze deel aan het overleg Sociaal Vangnet. Daarmee is te zien dat ze doet/laat zien wat ze zichzelf voorneemt.

3.7.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

VWS scoort haar prestaties ten aanzien van het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen kwaliteit van wijken en buurten	7	8
• Leefbaarheid	7	8
• Vitale buurten en wijken	6	6
• Sociale stijging en emancipatie	7	8

In de organisatie zijn de volgende opmerkingen gemaakt.

- VWS geeft aan mee te doen met Sociaal Vangnet en tweedekans beleid en daarin een volgende rol te nemen. Ze onderzoekt huurachterstand en problemen in de thuissituatie. VWS stelt zich de vraag of ze zich meer met problematiek achter de deur moet bemoeien. Ze hanteert het standpunt dat vanwege de specifieke hiervoor benodigde kennis en ervaring de verantwoordelijkheid voor maatschappelijke zorg bij andere organisaties ligt. Ze weet veel van de mensen en vraagt zich af of ze daar in het kader van maatschappelijke verantwoordelijkheid iets mee moet.
- In de wijken waarin VWS veel bezit heeft zijn er bijna geen problemen. De onrust die er wel is in Veenendaal zit niet in deze wijken.
- VWS geeft aan dat het bijna niet lukt om huurders in buurten en wijken te organiseren als er geen problemen zijn.
- In de organisatiedialoog blijkt er iets meer ambitie te zijn op dit prestatieveld: het wordt belangrijker gevonden dan investeren in vastgoed en men wil graag iets beter presteren dan in de huidige situatie.
- VWS doet wijkschouw in samenwerking met politie, bewonerscommissies en gemeente in twee grote wijken.
- VWS zoekt naar mogelijkheden om parkeerproblemen in smalle straatjes op te lossen, bijvoorbeeld door middel van een pad met parkeergelegenheid achter de woning (ten koste van achtertuin).
- In de organisatiedialoog wordt geconstateerd dat alles leefbaar en netjes is en dat VWS zich daarom niet bezig houdt met straatniveau. Ook wordt vastgesteld dat de bewoners niet systematisch (bijvoorbeeld via een enquête) om hun mening wordt gevraagd. De ambitie zit in het vaststellen en meten bij de bewoners.
- Vitale buurten: de gemeente heeft een wijkgerichte aanpak en daar sluit VWS bij aan.

- Bij sociale stijging zit de ambitie in intern overleg om de situatie “achter de voordeur” beter in kaart te brengen.

3.7.4 Oordeel over Kwaliteit van wijken en buurten

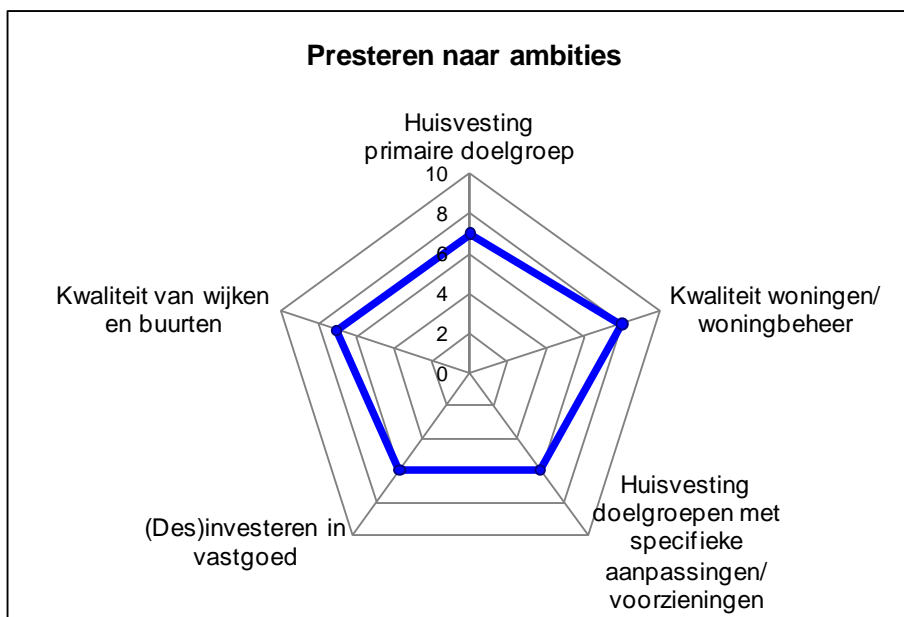
Op basis van alle bovenstaande gegevens komt de visitatiecommissie tot het volgende oordeel. De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van VWS op het prestatieveld.

- VWS neemt waar nodig maatregelen om de kwaliteit van de wijken en buurten in stand te houden. Het gaat dan met name om maatregelen in het kader van schoon, heel en veilig.
- De visitatiecommissie constateert dat de wijken en buurten waarin VWS bezit heeft, wijken zijn met weinig problemen. VWS heeft daarom weinig te doen op het gebied van sociale leefbaarheid in haar eigen buurten. De contacten van VWS in de wijken zijn zo frequent dat heel alert en vroegtijdig wordt gereageerd op dreigende misstanden, waarmee de buurten vooralsnog zonder grote problemen blijven.
- Door te kiezen voor de betere woningen voor het hogere segment, wordt de indruk gewekt dat VWS het zichzelf ook niet al te moeilijk maakt.

3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelstellingen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar ambities en doelstellingen van VWS met 6,8.

Presteren naar eigen ambities en doelen	Totaal-oordeel
• Huisvesting primaire doelgroep	7
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	8
• Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	6
• (Des)investering in vastgoed	6
• Kwaliteit van wijken en buurten	7
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen	6,8



4 Presteren naar opgaven

Dit perspectief in de visitatie beoogt de maatschappelijke prestaties van de corporaties te beoordelen in het licht van de externe opgaven van de corporatie. Indien er geen opgaven zijn vastgelegd en ook geen beleidsdocumenten beschikbaar zijn kan dit perspectief niet beoordeeld worden. Dat is bij VWS, in Veenendaal, de WERV en FoodValley het geval. Ook met de andere corporaties in Veenendaal zijn geen concrete afspraken gemaakt.

Vanwege het ontbreken van vastgelegde afspraken en concrete meetbare opgaven wegen wij dit prestatieveld niet mee in de visitatie.

De volgende brondocumenten heeft de visitatiecommissie in dit kader geraadpleegd:

- Besluit Beheer Sociale Huursector;
- Aedescode woningcorporaties;
- Strategisch beleidsplan 2007 – 2011;
- Beoordelingsbrieven over verslagjaren 2006 t/m 2009 door ministerie, CFV en WSW;
- Correspondentie over opgaven tussen de gemeente Veenendaal en VWS;
- Samen werken aan wonen in de WERV 15-03-2010.

De beschrijving van het werkgebied hebben wij in hoofdstuk 1 weergegeven.

Over het algemeen kan gezegd worden dat de VWS in haar eigen ambities en doelen een deel van de opgaven uit haar omgeving vertaalt. Daarin zijn de opgaven meegewogen als eigen ambities en doelen en niet als vastgestelde afspraken met derden. De corporaties in Veenendaal maken met elkaar afspraken over bijvoorbeeld de huisvesting van asielzoekers. Daarin voldoet VWS aan de doelstellingen die voor haar gelden. Dit is meegewogen in presteren naar ambities.

De Gemeente Veenendaal overlegt met VWS en de andere corporaties over de bijdrage aan de volkshuisvestelijke doelen maar tot nu toe zijn er geen wederzijdse prestatieafspraken vastgelegd. Er is een aantal voorstellen over en weer gedaan rondom de realisatie van MFA (multifunctionele accommodaties) maar hierover zijn geen afspraken vastgelegd. Het betekent niet dat de gemeente en VWS niet overleggen, afstemmen en afspraken maken, maar deze zijn niet vastgelegd. Er vindt volgens beide organisaties regelmatig overleg in goede sfeer plaats.

In de WERV en FoodValley geldt hetzelfde. Er zijn allerlei voorstellen en ideeën met betrekking tot samenwerking en mogelijke afspraken rondom ieders aandeel in de bouwplannen in de maak. Ook hierin zijn nog geen concrete afspraken gemaakt.

5 Belanghouders

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate naar de verwachtingen en wensen van de belanghouders is gepresteerd.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volgende aspecten van het oordeel van de belanghouders over het maatschappelijk presteren.

- Het oordeel van de belanghouders over de ambities en doelen van de corporatie en de accenten die de corporatie legt op de verschillende prestatievelden.
- Het voldoen van de feitelijke prestaties aan de verwachtingen en wensen van de belanghouders op de vijf prestatievelden.

In deze visitatie zijn de belanghouders betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van VWS. Een aantal gesprekken hebben op het kantoor van VWS plaatsgevonden en een aantal telefonisch. De mogelijkheid om een dialoog te houden met de belanghouders zijn door VWS uitgebreid onderzocht maar vanwege agendaproblemen is dat niet gelukt.

Het overzicht van de bij de visitatie betrokken belanghouders is te vinden in Bijlage 3 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen.

5.1 De belangrijkste belanghouders van de Veenendaalse Woningstichting

VWS noemt als haar belangrijkste belanghouders:

- Stichting Huurdersbelangen
- Gemeente Veenendaal
- Kwintes (zorg- en welzijnsorganisatie)
- Politie
- FoodValley

De Stichting Huurdersbelangen VWS (SHV) is in 2008 opgericht als voortzetting van de bewonerscommissie van VWS. De statuten zijn eind 2008 vastgesteld. Er is voor gekozen om een stichting te vormen om de onafhankelijkheid te waarborgen. Op 18 mei 2009 is de samenwerkingsovereenkomst getekend door de SHV en VWS. Tussen de stichting en VWS zijn er goede contacten, de stichting voelt zich goed gehoord door VWS en de afspraken worden nagekomen. De stichting wil graag meer en eerder worden betrokken in de beleidscyclus van VWS.

De gemeente Veenendaal is de belangrijkste gesprekspartner voor VWS als het om de opgaven gaat. VWS heeft alleen in deze gemeente bezit. Naast VWS zijn er twee andere corporaties actief in Veenendaal, te weten Patrimonium en SIB Woonservice Veenendaal met wie nauw wordt samengewerkt. Patrimonium is de grootste corporatie in Veenendaal met 6235 vhe's, een algemene woningcorporatie. SIB Woonservice heeft 1236 vhe's en richt zich vooral op de doelgroep ouderen (getallen uit CiP 2010). Tussen de corporaties is een bepaalde taakverdeling ontstaan die wordt gehandhaafd en gerespecteerd door alle drie corporaties. De gemeente onderschrijft dat de drie corporaties elkaar goed aanvullen.

Met de politie en de zorg- en welzijnsorganisaties (Kwintes, Philadelphia en Buurtbemiddeling) zijn goede contacten, hoewel die niet veelvuldig zijn. Als er iets is, weet men elkaar in het algemeen snel te vinden.

VWS is actief in FoodValley, een samenwerkingsverband van acht gemeenten (Barneveld, Ede, Nijkerk, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel, Veenendaal en Wageningen) met samen 330.000 inwoners. Het regiobestuur heeft onlangs de Strategische Agenda voor de periode 2011-2015 opgesteld. De gemeenteraden van de acht regiogemeenten moeten deze Strategische Agenda

definitief vaststellen. Hierin worden opgaven beschreven die de komende jaren in regionaal verband worden opgepakt waaronder de regionale afstemming van woningbouwprogramma's. Op operationeel niveau vindt binnen de WERV de woningverdeling plaats via het systeem Huiswaarts.

5.2 De missie en positionering in de ogen van de belanghouders

In deze paragraaf wordt de vraag beantwoord wat de belanghouders vinden van de ambities en doelen van de corporatie.

De missie van VWS zoals opgenomen in hoofdstuk 1, wordt in het algemeen herkend door de belanghouders. Ze geven aan dat die ook sterk is ingegeven door het huidige bezit. De regionale rol van VWS in WERV en FoodValley wordt duidelijk herkend en gewaardeerd.

Een aantal kanttekeningen bij de missie zijn:

- VWS zou ook voor senioren meer kwalitatief goede woningen kunnen realiseren.
- Van de nieuwbouwpoging binnen Veenendaal zou VWS wat moeten willen realiseren.
- De vraag wordt gesteld of VWS zich tot Veenendaal moet beperken. Of moet ze de volkshuisvesting bevorderen door meer mogelijkheden (ook buiten de gemeentegrenzen) te onderzoeken.

VWS typeert zich – in de termen van het model van Deuten en De Kam – als een klantencorporatie. De belanghouders herkennen deze positionering grotendeels. Een enkele belanghouder geeft aan dat het beleid iets meer van de klantencorporatie heeft en de uitvoering meer richting wijkregisseur gaat, hoewel de term teveel omvat voor de omvang van VWS (ze is geen 'wijk'-regisseur). Twee andere belanghouders typeren VWS meer als klantencorporatie richting vastgoedcorporatie.

5.3 Huisvesten primaire doelgroep

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersbelangen	6,5	
Gemeente Veenendaal	7	7
Politie		
Kwintes	6	8
Philadelphia		
Patrimonium	7	7
SIB Woonservice	7	
Woonstede/FoodValley	8	8

De belanghouders zijn over het algemeen tevreden met de prestaties van VWS op het gebied van de huisvesting van de primaire doelgroep. Het deel dat VWS doet, doet ze goed en er zijn weinig uitzettingen. Deze keuze voor de betere eengezinswoningen wordt door de belanghouders van VWS begrepen en gerespecteerd.

Er zijn een aantal kanttekeningen:

- Er zou meer kwalitatief goede huisvesting moeten zijn voor ouderen die kleiner en gelijkvloers willen gaan wonen. Ze moeten nu naar een andere corporatie. Vandaar onder andere de 6 en 6,5.
- VWS zou meer mogen doen in het lagere segment.
- Het eigen woningbezit zou mogen worden bevorderd.

De visitatiecommissie kent een 6,9 toe voor de prestaties van VWS op het prestatieveld Huisvesting van de primaire doelgroep in de ogen van de belanghouders.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 6,9.

- Het verschil in cijfers voor de huidige en de gewenste situatie is, behalve voor één belanghouder, nihil, dus levert VWS grotendeels wat er door de belanghouders van haar wordt verwacht.
- Er zijn een paar kritische opmerkingen over te weinig huisvesting voor ouderen, goedkope woningen en bevorderen van eigen woningbezit.
- Deze keuze voor de betere eengezinswoningen wordt door de belanghouders van VWS begrepen en gerespecteerd.
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

5.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersbelangen	8	
Gemeente Veenendaal	7	7
Politie	7,5	7,5
Kwintes	8	8
Philadelphia	7	8
Patrimonium	9	9
SIB Woonservice	7,5	7,5
Woonstede/FoodValley	9	9

De belanghouders zijn over het algemeen heel tevreden met de prestaties van VWS over de kwaliteit van woningen en het woningbeheer. De keuze van VWS voor de betere woningen is goed voor Veenendaal, de woningkwaliteit en dienstverlening wordt belangrijk gevonden en is van hoge kwaliteit, het onderhoudsprogramma is op orde. De wens wordt meerdere malen uitgesproken dat VWS dit beleid continueert. Er zijn een aantal kanttekeningen:

- VWS zou meer mogen doen aan energie en duurzaamheid; daarin is ze nu wat onzichtbaar.
- Eén belanghouder merkt op dat de bereikbaarheid van VWS beter zou kunnen.

De visitatiecommissie kent een 7,9 toe voor de prestaties van VWS op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer in de ogen van de belanghouders.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 7,9.
- Het verschil in cijfers voor de huidige en de gewenste situatie is, behalve voor één belanghouder, nihil, dus levert VWS grotendeels wat er door de belanghouders van haar wordt verwacht.
- Er zijn een twee opmerkingen over te weinig zichtbaarheid van de activiteiten voor energie en duurzaamheid en de bereikbaarheid van de organisatie.
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

5.5 Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersbelangen	7	
Gemeente Veenendaal	7	7
Politie		
Kwintes		
Philadelphia	8	8
Patrimonium	8	8
SIB Woonservice	6	6
Woonstede/FoodValley		

De belanghouders zijn over het algemeen tevreden met de prestaties van VWS over de huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen. De inspanning wordt redelijk genoemd, in overleg met de andere corporatie wordt bekeken wie het kan invullen, speciale aanpassingen worden gerealiseerd, asielzoekers worden naar rato opgevangen. Er is een kanttekening:

- Een belanghouder geeft aan dat VWS er wel aandacht voor heeft maar niet meer dan dat. Anderzijds geeft deze belanghouder aan dat het doen van een incidenteel project erg lastig is vanwege het gebrek aan ervaring. Bovendien wordt bijna elke aanvraag door een andere corporatie in Veenendaal ingevuld.

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van VWS op het prestatieveld Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen/voorzieningen in de ogen van de belanghouders.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 7,2.
- Het verschil in cijfers voor de huidige en de gewenste situatie is nihil, dus levert VWS wat er door de belanghouders van haar wordt verwacht.
- Er is één voorzichtig opmerkingen over wellicht te weinig pro-activiteit van VWS op dit gebied.
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

5.6 (Des)investeren in vastgoed

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersbelangen	6	
Gemeente Veenendaal	8	
Politie		
Kwintes	8	8
Philadelphia		
Patrimonium	7	7
SIB Woonservice	5,5	7
Woonstede/FoodValley	7	8

De belanghouders zijn over het algemeen tevreden met de prestaties van VWS op het gebied van het (des)investeren in vastgoed. Er is redelijk veel begrip voor de terughoudendheid van VWS bij het aangaan van nieuwbouwprojecten, hoewel de wens wordt uitgesproken dat ze weer actief wordt nu de financiële situatie het weer toelaat. Er zijn een aantal kanttekeningen:

- Een belanghouder merkt op dat er nog wat oudere woningen zijn die opgeknapt moeten worden en dat ze daar laat mee zijn. Vandaar de 6.
- Twee belanghouders geven aan dat VWS meer zou mogen doen op het gebied van nieuwbouw. Ook het afketsen van projecten in het verleden wordt niet goed begrepen.
- Op het gebied van maatschappelijk vastgoed zou VWS haar expertise meer mogen inzetten.

De visitatiecommissie kent een 6,9 toe voor de prestaties van VWS op het prestatieveld Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen/voorzieningen in de ogen van de belanghouders.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 6,9.
- Het cijfer voor de huidige en de gewenste situatie is voor twee van de zes scorende belanghouders verschillend, dus levert VWS hier in mindere mate dan bij de andere velden wat er door de belanghouders van haar wordt verwacht. Bovendien scoort VWS op dit gebied het laagste cijfer dat er door de belanghouders is gegeven.
- Er is een aantal opmerkingen gemaakt over het niet investeren in nieuwbouw en het onderhoud van oudere woningen.
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

5.7 Kwaliteit van wijken en buurten

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersbelangen	7	
Gemeente Veenendaal	8,5	
Politie	8	8
Kwintes		
Philadelphia	7	8
Patrimonium	7	7
SIB Woonservice	7	7
Woonstede/FoodValley	8	8

De belanghouders zijn over het algemeen heel tevreden met de prestaties van VWS op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Er is achterpadverlichting aangelegd. Zaken die tijdens de schouw naar voren komen, worden snel aangepakt. Ze doet meer dan ze zou moeten doen: ze informeert bij huurders naar tevredenheid en mensen voelen zich echt thuis in een woning van VWS. Er zijn een aantal kanttekeningen:

- Een belanghouder merkt op dat er rond de ondergrondse vuilstortplaatsen altijd vuil ligt en dat VWS misschien meer met de andere corporaties moet samenwerken.
- Een andere belanghouder geeft aan dat het qua openbare orde en veiligheid beter zou kunnen, maar dat VWS daar ook niet veel aan kan doen.

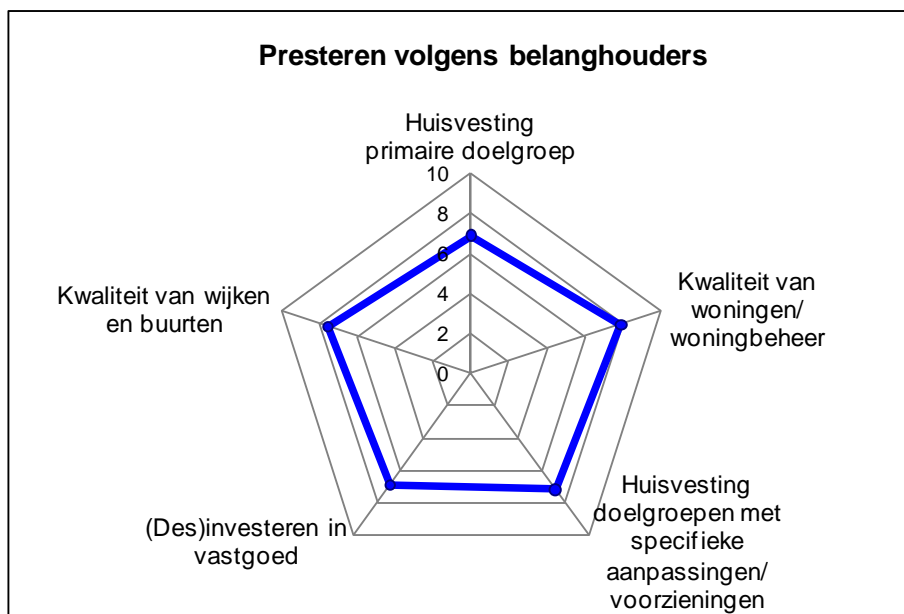
De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van VWS op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten in de ogen van de belanghouders.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 7,5.
- Het verschil in cijfers voor de huidige en de gewenste situatie is, behalve voor één belanghouder, nihil, dus levert VWS grotendeels wat er door de belanghouders van haar wordt verwacht.
- Er is een opmerking gemaakt over vuil rondom de ondergronds vuilstortplaatsen.
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

5.8 Oordeel presteren volgens belanghouders

De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de cijfers die de belanghouders hebben gegeven en beoordeelt het presteren volgens belanghouders van VWS met een 7,3.

Presteren volgens belanghouders	Totaal-oordeel
• Huisvesting primaire doelgroep	6,9
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,9
• Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,2
• (Des)investering in vastgoed	6,9
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,5
Eindoordeel presteren volgens belanghouders	7,3



6 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. Doel van de beoordeling is het vormen van een oordeel in hoeverre VWS haar vermogen maximaal aanwendt ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

Om een goed oordeel te geven over het presteren naar vermogen zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- de financiële continuïteit;
- het financieel beheer;
- de doelmatigheid;
- de woningcorporatie presteert naar vermogen.

De gehanteerde tabellen en figuren in dit hoofdstuk zijn als bijlage 5 toegevoegd.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit houdt in dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitatie een uniform karakter krijgt tussen corporaties en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van het CFV en het WSW. Met name de CFV-rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

Bij de beoordeling door het CFV wordt VWS vergeleken met landelijke uitkomsten van de CFV-gegevensvraag, een referentieregio en referentiegroep. De referentieregio is Rg16 Oost Utrecht, de referentiegroep is Rf08 Corporaties met relatief jong bezit. Naast het materiaal van derden wordt gebruik gemaakt van relevante interne documenten. Dit betreft onder andere jaarrekeningen, meerjarenbegroting en interne kwartaalrapportages.

6.1 Financiële continuïteit

6.1.1 Vermogen

Voor het presteren naar vermogen zijn het waarderen naar bedrijfswaarde en het aanwenden van het vrij te besteden vermogen op basis van bedrijfswaarde, belangrijke criteria. VWS hanteert tot het jaar 2010 de waarderingsmethodiek volgens historische kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. VWS heeft aangegeven het vastgoed te blijven waarderen tegen historische kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. VWS hecht weinig belang aan de verschillende waarderingsmethoden en is veel meer gefocust op de liquiditeit.

Om inzicht te krijgen in het vermogen op basis van bedrijfswaarde is gekeken naar Corporatie in Perspectief 2010 van het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Hieruit blijkt dat VWS een A1-status heeft. Deze A1-status geeft VWS de kwalificatie van het CFV dat de voorgenomen activiteiten over de vijfjaarsprognoseperiode – tot en met 2014 – als passend worden beoordeeld bij de vermogenspositie op basis van bedrijfswaarde van VWS.

Het volkshuisvestelijk vermogen op basis van bedrijfswaarde van VWS beweegt zich de afgelopen jaren rond de 21%. Over de jaren 2007 tot en met 2009 blijkt het vermogen op basis van bedrijfswaarde achter bij de referentiegroep en bij het landelijk gemiddelde (zie tabel 6.1 in bijlage 5).

Voor de komende vijf jaar (2014) stijgt het volkshuisvestelijk vermogen van VWS, in de prognose is uitgegaan van het niet realiseren van nieuwbouwwoningen- en herstructureringsactiviteiten. Ondanks het niet meenemen van onrendabele investeringen in de prognose blijft het volkshuisvestelijk vermogen per vhe beneden de referentiegroep (zie tabel 6.2 in bijlage 5).

De visitatiecommissie constateert dat het verschil tussen het volkshuisvestelijk vermogen op basis van bedrijfswaarde en het minimaal volkshuisvestelijk vermogen in 2014 nog voldoende ruimte biedt om aanvullende risico's en opgaven op te vangen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0.

VWS stuurt op vermogen op basis van historische kostprijs. De vermogensontwikkeling wordt via de reguliere kwartaalrapportages gemonitord. De visitatiemethodiek hecht aan waardering tegen bedrijfswaarde. De waardering van het vermogen op basis van de historische kostprijs geeft onvoldoende inzicht in de solvabiliteit en dus het vrij te besteden vermogen op basis van de bedrijfswaarde. VWS geeft daarmee een vertekend beeld van de vermogenspositie. Voor belanghebbenden is het daardoor minder inzichtelijk wat het vrij te besteden vermogen van de corporatie is. Het belang van sturen op bedrijfswaarde wordt door VWS niet onderkend.

6.1.2 Liquiditeit

Het WSW hanteert als een belangrijke indicator dat de operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie voor de komende vijf jaar positief is (zie figuur 6.1 in bijlage 5).

Dit is een van de indicatoren waarop het WSW een oordeel geeft over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume. VWS blijkt ruimschoots te voldoen aan het criterium van het WSW. Het WSW oordeelt dan ook dat VWS kredietwaardig is en over een faciliteringsvolume beschikt van € 14,1 miljoen.

VWS heeft in deze prognose geen nieuwbouwplannen en grote onderhoudsuitgaven geraamd. Het sturen op liquiditeit is adequaat zonder investeringen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 8,0.

De liquiditeit is goed gelet ook op de borgingsruimte bij het WSW.

6.1.3 Kasstromen

Een andere belangrijke graadmeter voor de financiële continuïteit van VWS is het sturen op positieve kasstromen. VWS stelt een prognose op van haar kasstromen op basis van de begroting. Deze maakt VWS inzichtelijk in drie rubrieken, namelijk:

- operationele kasstromen;
- portfolio kasstromen;
- financieringskasstromen.

VWS hanteert geen directe rendementseis voor haar operationele kasstromen (beheer van woningen). VWS is sterk gefocust op het hebben van een positieve kasstroom en stuurt hier nadrukkelijk op. In de begroting van VWS wordt geen rekening gehouden met investeringskasstromen. VWS heeft geen concreet zicht op omvang en er is geen duidelijkheid over tijd en plaats voor nieuwbouwprojecten. In de prognose zijn wel geriefsverbeteringen als investeringen opgenomen. Als minimale positie wordt door VWS gehanteerd dat de operationele kasstroom na aftrek van 2% aflossingsfictie positief is.

Om het portfolio te financieren hebben Woningcorporaties omvangrijke leningen waarover rente moet worden betaald. De interest coverage ratio (rentedekkingsgraad) geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente kan worden betaald (zie figuur 6.2 in bijlage 5). Met andere woorden: hoe lager de ratio, des te hoger is het risico dat een woningcorporatie haar renteverplichtingen niet kan nakomen. Als minimale norm voor de interest coverage ratio (ICR) wordt in de corporatiesector 1,3 gehanteerd. VWS heeft een ICR die boven deze norm komt. Ook de komende jaren zal de ICR naar verwachting stijgen en boven de norm blijven.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 8,0.

De operationele kasstromen minus 2% aflossingsfictie zijn voor de komende vijf jaar positief. Hierdoor is de financiële continuïteit van VWS gewaarborgd en beschikt ze over voldoende faciliteringsvolume.

De kasstromen worden goed inzichtelijk gemaakt voor de rubrieken operationeel, financieel en (des)investeringen. Een aandachtspunt is dat de kasstromen slechts voor vijf jaar inzichtelijk zijn gemaakt.

6.1.4 Totaal oordeel financiële continuïteit

Op basis van voorgaande beoordeelt de visitatiecommissie het presteren van VWS op het onderdeel financiële continuïteit met 7,0.

Een aandachtspunt vindt de visitatiecommissie dat VWS door de waardering van het vermogen op basis van de historische kostprijs de afgelopen jaren onvoldoende inzicht heeft in de solvabiliteit en dus het vrij te besteden vermogen op basis van de bedrijfswaarde. Zij stuurt hierdoor onvoldoende op de vrij te besteden vermogensoverwaarde op basis van bedrijfswaarde.

De visitatiecommissie ziet dat de kasstromen voldoende worden gemanaged en dat de interest coverage ratio zich de afgelopen jaren redelijk heeft ontwikkeld.

6.2 Financiële beheer

In het onderdeel financieel beheer gaat de visitatiecommissie in op de planning en control cyclus en het treasury-beleid van VWS.

6.2.1 Planning en control cyclus

Voor het bewaken van en uitvoeren van het (financiële) beleid heeft VWS een planning en control cyclus ingericht. Deze loopt van strategisch beleidsplan, vastgoedstrategie, meerjarenbegroting, begroting, kwartaalrapportages, naar het jaarverslag en de managementletter.

De kwartaalrapportages zijn door VWS zelf ontwikkeld. Het tijdstip van samenstellen van de kwartaalrapportages ligt binnen een tijdshorizon van één maand. Met de kwartaalrapportages van VWS vindt zowel interne sturing als verantwoording plaats over diverse kritische succesfactoren. De visitatiecommissie constateert dat in de begroting en de meerjarenraming diverse doelstellingen concreet zijn benoemd en vertaald zijn naar de beleidsvelden.

De kwartaalrapportages van VWS zijn vooral ingegeven door verantwoording afleggen en veel minder gericht op acties om tot verbeteringen te komen. Met andere woorden de cyclus in termen van de P(Plan), D (Do), C(Check) en A(Act) is voor verbetering vatbaar.

Het accountantsrapport van VWS spreekt zich niet uit over de kwaliteit van de interne financieel beheer.

VWS voert geen integrale risicoanalyse uit, zodat niet duidelijk is waar VWS het meeste risico loopt. In de kwartaalrapportage worden vrijwel alle beleidsvelden van VWS gemonitord. Onduidelijk blijft echter op welke beleidsvelden het risico het grootst en belangrijkste is.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 7,0.

De visitatiecommissie is van oordeel dat VWS de planning en control cyclus, gelet op de omvang, voldoende heeft ingericht. Dit ondanks het ontbreken van een risicoanalyse.

6.2.2 Treasury

De treasury-functie houdt zich naast het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen ook bezig met het in kaart brengen van de financiële risico's die met de leningen samenhangen en het afdekken

van deze risico's. De treasury-functie is daarom van invloed op het financiële beheer en wordt om die reden in de beoordeling betrokken.

Opzet van de treasury-functie

VWS beschikt over een treasurystatuut dat is goedgekeurd en vastgesteld in het jaar 2006. Het treasurystatuut is op een aantal punten niet meer actueel. Om er enkele te noemen: niet duidelijk is welke omvang rentederivaten mogen hebben; van welke tegenpartijen gebruik gemaakt wordt bij beleggingen; is een ISDA verklaring toegestaan etc.

In het treasurystatuut van VWS zouden het beleid, de verantwoordelijkheden, de organisatie en de informatievoorziening rond de treasury-activiteiten geregeld moeten zijn.

VWS heeft als beleid om zo min mogelijk leningen aan te trekken en exploitatieoverschotten in te zetten om de leningenportefeuille te verlagen.

Er wordt in de kwartaalrapportage gerapporteerd over het gerealiseerde renteresultaat en de kasstromen. Dit is echter slechts een onderdeel van de treasury. Rapportage over bijvoorbeeld (toekomstige) renterisico's en ontwikkelingen op de geld- en kapitaalmarkt ziet de visitatiecommissie onvoldoende terug in de rapportages van VWS.

Effectiviteit van de treasury-functie

Het gemiddelde rentepercentage van VWS op de totale leningenportefeuille bedraagt 4,89%. Dit is boven de referentiegroep die een gemiddeld rentepercentage betaalt van 4,61%. Dit suggereert dat VWS minder goed scoort op dit onderdeel. Tevens blijkt dat VWS risicovoller gefinancierd is dan het landelijk gemiddelde. Zo bedraagt de gemiddelde looptijd van de leningen bij VWS circa 5 jaar, terwijl het landelijk gemiddelde circa 7 jaar bedraagt. VWS trekt financiering aan met langere looptijden en heeft enkele rente swaps afgesloten met een minder gunstig effect.

VWS hanteert als renterisiconorm dat maximaal 15% van de leningenportefeuille in enig jaar een renteverandering mag ondergaan (WSW renterisiconorm). VWS streeft hierbij naar een gelijkmatige spreiding van haar renterisico's. In de kwartaalrapportages van VWS wordt dit renterisico niet gemonitord.

In principe probeert VWS de investeringen uit de vrije beleidsruimte te financieren. Daarnaast beschikt men over voldoende borgingsruimte bij het WSW. De borgingsruimte, of te wel het faciliteringsvolume is ruim voldoende.

VWS beschikt niet over een treasury jaarplan.

Het is onduidelijk of de normen voor de huisvesting van de doelgroep worden gehaald (de 90% norm). VWS loopt daarmee op termijn mogelijk een risico in de financierbaarheid. Dit kan tot sancties van de toezichthouder leiden en tot het niet meer mogelijk zijn van borging van nieuwe leningen bij het WSW.

Oordeel treasury

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 5,0.

VWS beschikt op het moment van visiteren niet over een actueel treasurystatuut en heeft geen treasury jaarplan. Het gemiddeld rentepercentage op de leningenportefeuille van VWS ligt tussen de 0,25%-0,30% hoger dan het landelijk gemiddelde. VWS scoort minder goed op dit onderdeel, bovendien is het risicoprofiel hoger door de gemiddeld kortere looptijd van de leningenportefeuille. Over de effectiviteit van de treasury-functie zien we dat VWS streeft naar een goede spreiding van haar renterisico's. Hiervoor hanteert VWS de renterisiconorm van 15%. In de reguliere rapportages is het onderdeel niet opgenomen.

6.2.3 Totaal oordeel financieel beheer

Het oordeel van de visitatiecommissie op het onderdeel van financieel beheer is een 6,0.

VWS heeft een planning en control cyclus ingericht naar eigen inzicht. Op een aantal onderdelen zijn hier zeker verbeteringen door te voeren. Binnen de planning en control cyclus is de act-component nog voor verbetering vatbaar, omdat er geen zichtbare acties worden uitgezet om de resultaten te verbeteren.

VWS presteert op het gebied van de treasury-functie bijna voldoende. De opzet van de treasury-functie kan naar de mening van de visitatiecommissie sterk worden verbeterd door: actualisatie van het treasurystatuut, het opstellen van een treasury-jaarplan, de monitoring hiervan in een financiële of treasury-commissie en een betere en uitgebreidere informatievoorziening in de kwartaalrapportage en de jaarrekening. De visitatiecommissie is van mening dat VWS onvoldoende de oorzaken inzichtelijk maakt van de relatief hogere kosten en het korter financieren.

6.3 Doelmatigheid

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). Binnen VWS is een bewustzijn dat sturing op kosten belangrijk is.

6.3.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten, verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf (zie figuur 6.3 en 6.4 in bijlage 5).

We zien dat VWS stuurt op opbrengsten en kosten. Zo zien we in de rapportages dat begrote kosten worden vergeleken met de gerealiseerde kosten. De kosten van onderhoud worden uitgebreid geanalyseerd. In de kwartaalrapportages wordt de specificatie van de overige bedrijfslasten node gemist. Verschillen in begroot en gerealiseerd worden verklaard in de kwartaalrapportage, waardoor bijsturing mogelijk is en ook plaatsvindt. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat VWS in belangrijke mate interne sturing uitoefent op de kosten.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 7,0.

De netto bedrijfslasten liggen weliswaar structureel hoger dan de referentiegroep, maar de kwaliteit van dienstverlening is goed in de ogen van de belanghouders en de visitatiecommissie (zie hoofdstuk 3 e.v.). De bedrijfslasten worden per kwartaal gemonitord.

6.3.2 Aantal vhe's per fte en personeelskosten

Efficiency komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte (zie figuur 6.5 in bijlage 5).

De personeelskosten per formatieplaats van VWS zijn in 2009 bijna 10% hoger dan de referentiegroep en bijna 20% hoger dan het landelijk gemiddelde. Deze hogere kosten per fte worden verklaard door de honorering van de directeur/bestuurders.

De visitatiecommissie is van oordeel dat VWS op het gebied van het aantal vhe's per fte en de personeelskosten per fte een 7,0 scoort.

6.3.3 Oordeel doelmatigheid

Op basis van voorgaande beoordeelt de visitatiecommissie het presteren van VWS op dit onderdeel met een 7,0.

VWS weet met een in relatie tot de referentiegroep lager aantal fte's een hoge kwaliteit dienstverlening te realiseren. Bovendien geeft VWS aan dat de personeelskosten voor de komende jaren een belangrijk aandachtspunt zijn. Ook monitort VWS in haar kwartaalrapportage de bedrijfslasten, verklaart de verschillen tussen begroot en gerealiseerd en stuurt bij.

6.4 Vermogensinzet

6.4.1 Visie op vermogensinzet

VWS heeft de afgelopen jaren de A-status. In het kader van de vermogensinzet betekent deze A-status dat de voorgenomen activiteiten over de vijfjaars prognose periode door het CFV als passend worden beoordeeld bij de vermogenspositie op basis van bedrijfswaarde (zie tabel 6.3). VWS heeft geen duidelijke doelstellingen geformuleerd, waar, wanneer en hoe ze het vermogen inzet. Het beeld van VWS is dat het vermogen vooral besteed moet worden aan de kwaliteit van het bezit en nieuwbouwprojecten zwaar getoetst worden op het rendabel zijn. Er zijn geen doelstellingen op langere termijn geformuleerd om maatschappelijke investeringen te doen.

Het risicoprofiel van VWS blijft in het meerjarig perspectief (2009 en 2014) in de becijferingen van het CFV vrijwel gelijk (zie tabellen 6.4, 6.5 en 6.6 in bijlage 5). Dit betekent dat er sprake is van een beheerorganisatie die niet of nauwelijks een opgave heeft. De vraag is dan ook relevant of VWS zijn vermogen voldoende inzet voor de doelstellingen van een toegelaten instelling. Met andere woorden: uit de stijging van het volkshuisvestelijk vermogen in 2014 en het gelijkblijven van het risicoprofiel concludeert de visitatiecommissie dat VWS haar vermogen minimaal inzet. Naar de mening van VWS zijn er in Veenendaal, maar ook daar buiten, weinig mogelijkheden om nieuwbouw te realiseren. Het betekent dat VWS niet tot nauwelijks nieuwbouw zal realiseren. De vermogenspositie van VWS kan deze investeringen financieel wel aan.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0.

De visitatiecommissie is zich bewust van het probleem van het in de prognoses opnemen van grote investeringen. Enerzijds is de impact van investeringen gelet op de omvang van VWS enorm en anderzijds is de onzekerheid over het realiseren van deze investeringen eveneens groot.

6.4.2 Vergroten inzet vermogen

VWS geeft inzicht in de meerjarenraming met een tijdshorizon van 5 jaar. Gelet op de leeftijd van de woningen is de verwachting dat over 5 tot 10 jaar aanzienlijke bedragen voor onderhoud van de woningen nodig zijn. Daarmee is het van belang inzicht te geven in de meerjarenraming voor een langere periode. Door alleen te sturen op de kasstroom zal het vermogen mogelijk niet ten volle worden ingezet.

Eerst als er concrete nieuwbouwplannen zijn, wordt opnieuw nagegaan of de verkoop van woningen noodzakelijk is. Het vergroten van de inzet van het vermogen is ook mogelijk door middel van fusies. VWS is op dit terrein niet actief.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0.

De visitatiecommissie constateert een zeer voorzichtig beleid als het gaat om het maximaal inzetten van het vermogen om de doelstellingen van VWS te halen.

6.4.3 Mogelijkheden inzet vermogen

Naar de mening van VWS zijn er weinig (financieel) aantrekkelijke mogelijkheden om investeringen voor de doelgroep te realiseren. De noodzaak om het vermogen te vergroten is niet aanwezig. Het vermogen wordt vooral ingezet worden voor het bestaande woningbezit.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0.

Een aandachtspunt vindt de visitatiecommissie dat VWS door de waardering van het vermogen op basis van de historische kostprijs en de hierbij gekozen minimale solvabiliteitsnorm van 10% de afgelopen jaren onvoldoende inzicht geeft in de solvabiliteit en dus het 'vrij te besteden vermogen' op basis van de bedrijfswaarde. Zeker gezien de regionale ontwikkeling in de woningmarkt is het van belang om andere belanghouders inzicht te geven in het vrij te besteden vermogen. De opgave in Veenendaal-Oost en FoodValley is nog niet helder. De inzet van vermogen bij VWS is vooral gericht op instandhouding en verbetering van het huidige woningbezit. VWS heeft zich voorgenomen om het vermogen daarvoor in te zetten.

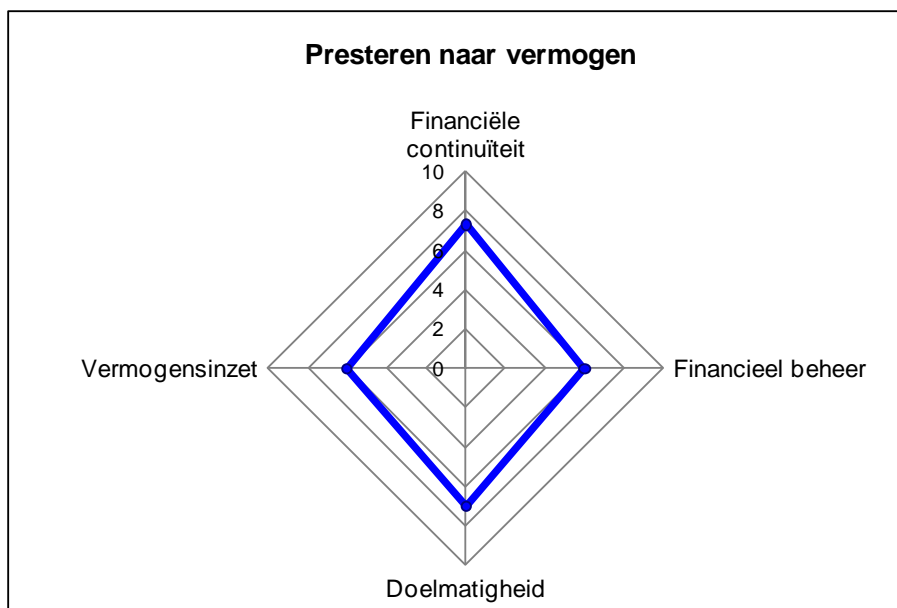
6.4.4 Oordeel presteren naar vermogensinzet

Het oordeel van de visitatiecommissie is voor het presteren naar vermogensinzet 6,0, omdat VWS haar vermogen beperkt inzet in het eigen woningbezit, zodat de bredere volkshuisvestelijke doelstellingen niet of nauwelijks aan bod komen.

6.5 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van VWS met 6,5.

Presteren naar vermogen			Weging	Oordeel
• Financiële continuïteit	Vermogenspositie	6,0	20%	7,3
	Liquiditeit	8,0		
	Integrale kasstroomsturing	8,0		
• Financieel beheer	Planning- en controlcyclus	7,0	20%	6,0
	Treasurymanagement	5,0		
• Doelmatigheid		7,0	20%	7,0
• Vermogensinzet	Visie	6,0	40%	6,0
	Mogelijkheden	6,0		
	Maximalisatie	6,0		
Eindoordeel presteren naar vermogen				6,5



7 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie. Het gaat dan om de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling hiervan gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

De bronnen die hiervoor zijn geraadpleegd zijn o.a.:

- interviews bestuurders;
- interview voorzitter en vicevoorzitter Raad van Toezicht;
- notulen RvT vergaderingen;
- interviews met belanghouders;
- interne en externe beleidsdocumenten;
- volkshuisvestingsverslagen en accountantsrapportages;
- verslagen van functioneringsgesprekken;
- Governancecode Woningcorporaties.

7.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Ambities, naar Opgaven en volgens Belanghebbenden.

7.1.1 Plan

"De corporatie heeft kennis van en visie op relevante omgevingsontwikkelingen (inclusief kansen en bedreigingen), risico's (risicoverkenning), de opgaven en de eigen sterkten en zwakten en maakt op basis hiervan een realistische vertaling van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten die kunnen worden gemonitord. Bij planvorming betreft zij actief de belanghebbenden en draagt zorg voor een gedeelde visie in de gehele corporatie."

De Veenendaalse Woningstichting is actief in de WERV regio en in FoodValley. In die samenwerkingsverbanden heeft ze een actieve en leidende rol en richt ze zich op het ontwikkelen van plannen in de regio op het brede volkshuisvestelijke gebied. Zij is goed op de hoogte van de vraagstukken die in de regio spelen. De strategie en het beleid sluit aan bij de ontwikkelingen die ze ziet, en ze vertaalt deze in beleid voor de eigen organisatie. Dit is vastgelegd in een beleidsplan 2008-2011 en ook in het beleidsplan strategisch voorraadbeheer (2006). Het beleidsplan is tot stand gekomen vanuit de visie op ontwikkelingen in de regio, dataverzameling en interne discussie in de organisatie. Er hebben geen expliciete bijeenkomsten plaatsgevonden waarin belanghebbenden inbreng hebben geleverd. Het beleidsplan 2008 is besproken en vastgesteld in de Raad van Toezicht vergadering (28-11-2007). Er spreekt uit het beleidsplan een heldere visie en keuze. VWS richt zich op de bovenkant van het sociale segment met kwalitatief goede woningen. De opvatting van VWS over haar eigen taak in deze regio is vrij smal.

Het beleidsplan 2008-2011 geeft aan de hand van de prestatievelden van het BBSH richting aan de visie en missie van VWS. Het beleidsplan zelf bevat weinig meetbare doelen, er zijn geen concrete acties of resultaten voor de komende jaren opgenomen. VWS heeft dit beleid verder uitgewerkt in afzonderlijke jaarbegrotingen en rapportages. Daarin is meer zichtbaar wat de doelstellingen op de verschillende onderdelen zijn. Zij volgt deze in de vorm van kwartaalrapportages. Niet altijd is uit de

rapportage duidelijk wat de 'norm' is. Uit de gesprekken blijkt wel dat er een gedeeld beeld is over wat deze norm is. Om een voorbeeld te noemen: de norm voor huurachterstand is niet vastgelegd. In de rapportages wordt daar expliciet op gerapporteerd. Voor iedereen is helder dat de realisatie en de norm met elkaar overeenkomen.

Dit geldt ook voor andere beleidsthema's. De rapportages zijn overzichtelijk en duidelijk. Uit gesprekken blijkt dat VWS inzicht heeft in de mogelijke risico's. Risico's lijken gevoelsmatig te worden bepaald en zijn niet gestructureerd in beeld gebracht. Bij grote investeringen worden op heldere en inzichtelijke wijze de risico's in kaart gebracht. VWS meet regelmatig haar klanttevredenheid (KWH label). De communicatie en het overleg over de strategie en beleid met huurders en belanghebbenden hebben niet altijd een formeel karakter. Uit de gesprekken blijkt wel dat VWS het contact met de huurders en haar omgeving actief opzoekt op bestuurlijk en uitvoerende niveau. De huurdersorganisatie geeft aan soms te laat betrokken worden om echt invloed uit te oefenen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6.

De corporatie weet wat er in de omgeving speelt en stemt haar beleid af op deze ontwikkelingen. Het proces dat ze daarin volgt is helder. De omgevings- en operationele risico's worden niet gestructureerd in beeld gebracht. Door doelen concreter te formuleren kan bijsturing gericht plaatsvinden. Op dit punt kan VWS scherper en concreter zijn. Er vinden geen bijeenkomsten met belanghebbenden plaats.

7.1.2 Check

"De corporatie checkt dat zij doet wat zij zich voorneemt. De corporatie heeft een systeem waarmee periodiek gevolgd/gemeten kan worden hoe de voorgenomen prestaties vorderen. Op deze wijze wordt de kwaliteit van de planning zichtbaar."

VWS werkt met een managementinformatiedocument per kwartaal op basis van kengetallen. Op inzichtelijke wijze wordt de voortgang gevolgd en gemeten. Ook zijn de ontwikkelingen zichtbaar, worden afwijkingen geanalyseerd, toegelicht en wordt er bijgestuurd. Zij beschikt over een heldere jaarverslaglegging die beschikbaar is voor alle belanghebbenden. In de jaarverslaglegging en in de kwartaalrapportages wordt verantwoord op de begrote en gerealiseerde bedragen. Omdat in het beleidsplan geen meetbare doelen geformuleerd zijn is er sprake van een beoordeling van trends van uit het verleden. Er wordt minder gestuurd in de richting van een gewenste ontwikkeling.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 8.

Toelichting op het cijfer; Heldere verantwoordingsstukken waarin begroting en realisatie op alle gebieden inzichtelijk is en analyses plaatsvinden. Goed leesbare en heldere jaarverslaglegging. Het onderdeel meetbare doelen formuleren is meegewogen bij 'plan'.

7.1.3 Act

"De corporatie stuurt actief bij indien er afwijkingen van het plan worden geconstateerd."

Het ligt niet allemaal vast in documenten, maar het is zichtbaar en merkbaar in de gesprekken dat er op alle niveaus in de organisatie, bijgestuurd wordt als daar aanleiding voor is en dat hierover ook met elkaar en met belanghebbenden gesprekken worden gevoerd. Voorbeelden hiervan zijn de heroverweging van verkoop van woningen en het afzien van de aankoop van 72 appartementen. Aan de hand van dit proces zijn afspraken omtrent de interne communicatie en besluitvorming over aankopen in de toekomst gewijzigd. Deze afspraken zijn redelijk algemeen (intenties). Aanbevelingen en opmerkingen van de accountant worden serieus opgepakt.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 7. VWS voldoet op dit onderdeel aan de norm.

7.2 Intern toezicht

“Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de raad van toezicht, op het hanteren van een toetsingskader en het toepassen van de Governancecode.”

Het functioneren van de RvT

In deze visitatie kijken we vier jaar terug en is het goed om vooraf op te merken dat in deze periode in het interne toezicht bij VWS een aantal veranderingen in de samenstelling van de Raad van Toezicht hebben plaatsgevonden. Vier van de vijf leden van de Raad van Toezicht zijn vanaf halverwege 2009 toetreden tot de raad.

Met deze vernieuwing in de Raad van Toezicht zijn er vanaf midden 2009 een aantal veranderingen en verbeteringen in de professionalisering van het toezicht in gang gezet. In de periode voor 2009 gaan de vergaderingen van de Raad van Toezicht veel over operationele zaken, worden rapportages wel besproken maar is niet zichtbaar of de toezichthoudende rol, die het geheel overziet en in samenhang met elkaar bespreekt, voldoende vervuld wordt. In de periode voor 2009 is de taak- en rolverdeling tussen het bestuur en Raad van Toezicht onhelder. Vanaf 2009 is er een duidelijke verandering merkbaar.

In de notulen vanaf die periode is zichtbaar dat er discussies plaatsvinden in de raad, de raad haar eigen rol neemt en die ook verwoordt en dat de raad eisen stelt aan het bestuur en deze eisen toetst. Ook is er een zichtbare verschuiving te zien in de onderwerpen die op de agenda staan en de wijze waarop deze besproken worden. De onderwerpen op de agenda zijn divers en te zien is dat de raad actuele onderwerpen voor VWS herkent en bespreekt. Eenmaal per jaar vindt er een themavergadering over een actueel onderwerp plaats. Er lijkt een cultuur te bestaan waarin plaats is voor kritische vragen en verschillen van mening. In de notulen van de raad is niet overal helder toegelicht hoe de agendapunten besproken zijn en de onderwerpen zijn niet altijd chronologisch te volgen. Ontwikkelingen op punten in de periode tussen de vergaderingen zijn in de notulen niet zichtbaar.

De raad geeft in de jaarverslagen aan dat er zelfevaluaties plaatsvinden. Er zijn geen verslagen van deze zelfevaluaties. Het is daarom niet zichtbaar dat de raad de verschillende rollen (toezichthouder, werkgever, klankbord) evalueert en verbetert. Wel is naar aanleiding van de zelfevaluatie in maart 2010 een brief naar de bestuurders opgesteld met daarin verbeterpunten die gericht zijn op de structuur en vorm van de taakverdeling en rolverdeling van het bestuur en de raad. De raad houdt voldoende afstand van het bestuur en vervult de toezichthoudende rol op de verschillende gebieden (toezichthouder, werkgever, en klankbord). Zij heeft toegang tot en contact met de werkorganisatie en houdt daarin voldoende afstand van de operationele zaken. Sinds eind 2009 houdt de remuneratiecommissie een keer per jaar een functioneringsgesprek met de bestuurders waarvan verslagen gemaakt worden. Daarin is zichtbaar dat het functioneren en afspraken over resultaten aan de orde komen.

De raad bestaat uit vijf personen; twee vrouwen en drie mannen. Twee van de vijf leden zijn benoemd op voordracht van de huurders. Specifieke financiële kennis is aanwezig. Er is geen specifieke volkshuisvestelijke kennis aanwezig. Er zijn wel leden in de raad die op aanpalende gebieden, bijvoorbeeld stadsvernieuwing, kennis en ervaring hebben. De raad werkt vanaf 2009 met een remuneratiecommissie en een auditcommissie. Binnen de raad is er sprake van taakverdeling maar niet van portefeuilles. De profielen staan op de website gepubliceerd. In notulen is bij het bepalen van de invulling van vacatures in de raad niet zichtbaar dat deze profielen gehanteerd worden. Datzelfde geldt voor de werving van nieuwe leden waarin niet altijd sprake is van openbare werving.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6.

Er is een duidelijke ontwikkeling in de richting van professionalisering van het toezicht. Verbeteringen zijn mogelijk op transparantie, openheid en zelfreflectie.

Toetsingskader

Daar waar het gaat om een helder toetsingskader aan de hand waarvan de besturing van de corporatie te volgen is en van waaruit de raad de activiteiten van de corporatie toetst zijn een aantal verschillende opmerkingen te maken.

De raad beschikt over voldoende documenten (jaarplan, begrotingen en beleidsplannen) om de besturing van de corporatie te volgen. Deze worden in de raad besproken en de raad geeft aan welke informatie (veelal in de vorm van oplegnotities) zij nodig heeft om een oordeel te kunnen vormen. De raad geeft er ook blijk van in voorkomende gevallen, eisen te stellen aan het bestuur in de voorbereiding en besluitvorming rondom mogelijk risicovolle projecten. Zij doet voorstellen over de stappen die hierin nodig zijn, de informatie die zij wenst en de wijze waarop tot besluitvorming wordt overgegaan.

De raad beschikt over en gebruikt documenten zoals de meerjarenbegroting, de kwartaalrapportage, CFV oordeel en managementinformatie in haar vergaderingen. Het ontbreekt echter aan een gedeeld toetsingskader dat regelmatig met elkaar besproken/verdiept wordt. Er is een gedeeld beeld "waar we van zijn" maar is geen helder gezamenlijk volkshuisvestelijk kader om keuzes/beslissingen te toetsen. Er is geen algemeen risicobeheerssysteem. Risico's worden ad-hoc en per onderdeel beoordeeld. De vragen waar de corporatie in de toekomst voor komt te staan, maken het wel nodig dat te ontwikkelen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6.

Er zijn voldoende documenten, er is een eenduidige visie, maar geen expliciet en systematisch toetsingskader.

Governancecode

De raad past de Governancecode toe en legt in het jaarverslag uit op welke punten, en waarom, hij niet aan de Governancecode voldoet (benoeming bestuur voor bepaalde tijd). Op de website zijn de documenten die volgens de Governancecode gepubliceerd moeten worden te vinden. Er is een beschreven Governanestructuur, een klokkenluidersregeling en een integriteitscode. De leden van de Raad van Toezicht maken niet openbaar kenbaar welke andere (neven)functies zij hebben. Ook is niet duidelijk welke (neven)functies het bestuur heeft. In het jaarverslag wordt volstaan met het aangeven dat er geen sprake is van tegenstrijdige belangen. In de toepassing van de Governancecode heeft vooral in de laatste twee jaar aanmerkelijke verbetering plaatsgevonden. VWS past de Governancecode bewust toe.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6.

7.3 Externe legitimatie

"Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden"

De leden van de raad zijn over het algemeen mensen die midden in de maatschappij staan. Zij geven aan dat zij soms met andere corporaties contact hebben maar zelf geen contact hebben met andere belanghouders. Het is helder dat de Raad van Toezicht veel waarde hecht aan goed overleg en aan tevreden huurders. Hij beschouwt de huurders en de huurdersorganisatie, waarmee het formele overleg plaatsvindt, als zijn belangrijkste belanghouders. Op de site is geen register met belanghouders geplaatst. In de gesprekken ontstaat wel een eenduidig beeld van wie deze belanghouders zijn en hoe daarmee contact wordt onderhouden. Er is geen gestructureerd belanghouders overleg waar belanghouders expliciet gevraagd wordt om hun mening of advies over de jaarrekening, strategie en beleid. VWS is actief in FoodValley en WERV, waar zij haar visie inbrengt en de eigen keuzes toetst en ontwikkelt.

De corporatie is vooral gericht op huurders die tevreden zijn over de woning. Dat past bij deze relatief kleine corporatie die zich richt op de bovenkant van de sociale huurmarkt. Het risico is dat de raad (en

daarmee de corporatie) naar binnen – op de eigen huurders – gericht is en de prestaties die hij kan leveren in de bredere context niet altijd benut.

De corporatie overlegt tweemaal per jaar met de huurdersorganisatie. Deze huurdersorganisatie geeft aan dat zij graag in een eerder stadium bij de ontwikkeling van beleid betrokken wil worden.

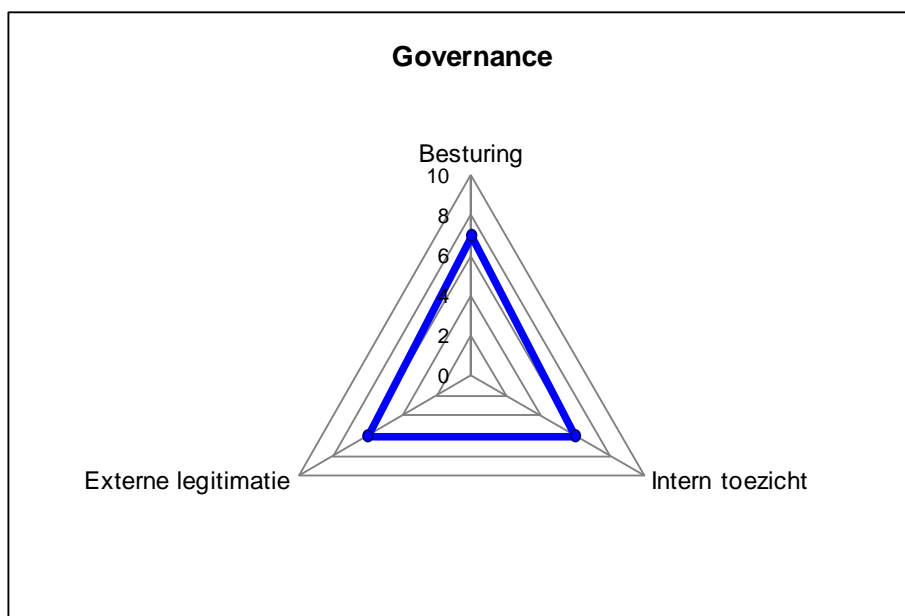
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6.

Toelichting op het cijfer; de corporatie is weliswaar in gesprek met haar omgeving maar kan haar omgeving breder en explicieter betrekken bij de totstandkoming en evaluatie van beleid.

7.4 Eindoordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van VWS over het algemeen met een 6,3.

Governance	Oordeel	Gemiddeld oordeel	Weging
<ul style="list-style-type: none"> • Besturing <ul style="list-style-type: none"> ○ Plan ○ Check ○ Act 	6 8 7	7,0	33%
<ul style="list-style-type: none"> • Intern toezicht <ul style="list-style-type: none"> ○ Functioneren RvC ○ Toetsingskader ○ Toepassen Governancecode 	6 6 6	6,0	33%
<ul style="list-style-type: none"> • Externe legitimatie 	6	6,0	33%
Eindoordeel Governance			6,3




Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascopel

Pentascopel verklaart hierbij dat de visitatie van de Veenendaalse Woningstichting in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Pentascopel heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascopel geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op de beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Pentascopel geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij de Veenendaalse Woningstichting op beleidsterreinen die de visitatie raken.


Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Hilversum	1-9-2011	Dr. J.P.J.F. Scheepens, Directeur Pentascopel 

Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van de Veenendaalse Woningstichting in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal Joos Jacobs geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij de Veenendaalse Woningstichting op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Hilversum	05-09-11	Joos Jacobs 

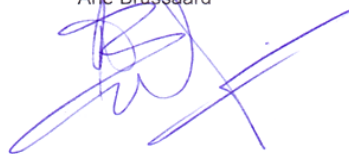
Onafhankelijkheidsverklaring Arie Brussaard

Arie Brussaard verklaart hierbij dat de visitatie van de Veenendaalse Woningstichting in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Arie Brussaard heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Arie Brussaard geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal Arie Brussaard geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij de Veenendaalse Woningstichting op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Oud-Beyerland	5-9-2011	Arie Brussaard



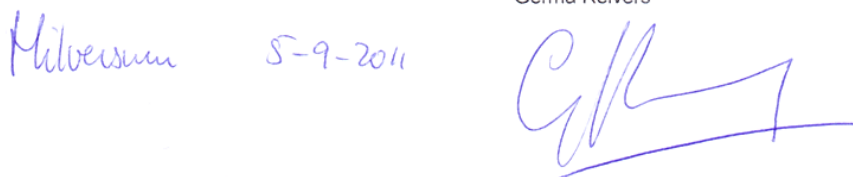
Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van de Veenendaalse Woningstichting in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal Germa Reivers geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij de Veenendaalse Woningstichting op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Milbeersum	5-9-2011	Germa Reivers



CV Joos Jacobs



Curriculum Vitae



Joos Jacobs

Woonplaats : Maastricht
Geboortedatum : 16-01-1959

Ervaring bij:

Woningcorporaties

- Visitaties (voorzitter visitatiecommissie)
- Voorzitter stakeholders-dialogen
- Organisatie-ontwikkeling
- Effectiviteit en efficiency
- Fusiebegeleiding

Gemeente & overheid

- Samenwerking corporaties en prestatieafspraken
- Projectleiding Provincie Limburg

Industrie

- Training en advies
- Mobiliteit-reorganisatie begeleiding

Arbeidsmarkt

- Toekomstscenario gemeente Maastricht

Brainport Eindhoven

- Shared facility center
- Teamsamenstelling

Zorginstellingen

- Implementatie nieuw beleid

Persoonlijk profiel

Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."

Ze heeft het vermogen om in alle geledingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".

Specialiteit

Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.

Ontwikkeling

Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.

Rollen:

- Voorzitter dialogen/symposia
- Interim manager
- Programma-manager
- Voorzitter visitatiecommissie
- Sparring partner

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

Voorheen

Adviesrol

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en
ontwikkeling van mensen en organisaties

Senior adviseur woningcorporaties

(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,
organisatieontwikkeling.

Managementrol

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in
zuid Nederland

Trainersrol

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling
van vaardigheden en creativiteit

Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

.

CV Arie Busgaard

Curriculum Vitae

Personalia

Naam: Arie Gerard Brussaard
 Geboren: 8 februari 1950
 Burgerlijke staat: gehuwd, 2 kinderen
 Adres: Karel Doormanstraat 38
 3262 PD Oud-Beijerland
 Telefoon: 0186-614308, 06-53-383695

Opleiding

1962-1964 HBS
 1964-1967 Mulo-A
 1970 Praktijkdiploma
 1972 MBA
 1976 SPD 1 en 2
 1984 Administrateursopleiding
 1994 Treasury management

Werkervaring

2011-heden Zelfstandig ondernemer. Visitatie-opdracht bij Veenendaalse Woningstichting. Startend woningfonds in verband met Europese regelgeving. Projectopdracht woningbouwcorporatie..

2001- 2011 Stichting Staedion te Den Haag. Directeur Financiën en Automatisering. Naast beide taken ook belast met de leiding over een groot eigen onderhoudsbedrijf (circa 100 medewerkers) en de leiding over het bedrijfs onroerend goed en het VvE beheer. Staedion is ontstaan in 2000 door fusie van drie Haagse corporaties.

1997-2001 Stichting Verantwoord Wonen te Nieuwerkerk aan den IJssel. Hoofd Financiële zaken. Een landelijk werkende corporatie met 90% hoog rentende DKPH leningen. Mede gezorgd dat een dreigend failliet werd afgewend.

1995-1997 Woningbedrijf Rotterdam. Hoofd Financiën. Verantwoordelijk voor de financiële stukken en verantwoordelijk voor de documenten richting stakeholders.

1990-1995 Gemeentelijk Woningbedrijf te Rotterdam. Controller, lid van het management. Vooral in de periode 1990-1991 belast met decentralisatie van het administratieve werkapparaat en beschrijving van de werkprocessen. In 1993/1994 meegewerkt om de startpositie van het privatiserende bedrijf zo stevig mogelijk te maken.

1986-1990 Gemeentelijk Woningbedrijf te Rotterdam. Hoofd Financieel Economische Zaken. Lid van het management. Eindverantwoordelijk voor het gehele financieel-administratieve gebeuren binnen de organisatie.

1979-1985 Gemeentelijk Woningbedrijf te Rotterdam. Chef Financiële administratie. Verantwoordelijk voor de administratieve verwerking van begroting tot jaarrekening en de noodzakelijke managementinformatie.

1978-1979 Gemeentelijk Woningbedrijf Rotterdam. Medewerker Interne Controle. Verantwoordelijk voor de interne controle maar feitelijk belast met de administratieve start van het bedrijf.

1974-1977	Gemeentelijke Woningstichting te Rotterdam. Medewerker Interne Controle. Verantwoordelijk voor de gehele interne controle. De Gemeentelijke Woningstichting beheerde ongeveer 20.000 woningen. In 1977 vooral belast met de overname van 25.000 woningen van het Gemeentelijk Grondbedrijf in casu de oprichting van het Gemeentelijk Woningbedrijf. Met de nodige transacties naar diverse woningbouwcorporaties in Rotterdam.
1972-1973	Gemeente Oud-Beijerland. Administrateur bij de Gemeentelijke Sociale Dienst
1968-1971	Administratiekantoor A. en J. Schep te Oud-Beijerland. Verzorging aangiften omzetbelasting, loonbelasting en inkomstenbelasting.

Bij het Woningbedrijf in de periode 1974 tot 1997 een aantal belangrijke activiteiten gedaan:

- Overname van circa 25.000 objecten in 1977 met daaraan gekoppeld het aan gebiedsgebonden corporaties overdragen van een deel van deze objecten.
- Terugoverdragen aan het Grondbedrijf van F 250 miljoen activa in 1984.
- De grote herfinancieringsoperatie in 1985/1986 waar f 700 miljoen vervroegd is afgelost. In 1986-1993 f 125 miljoen ten gunste van het bedrijfsresultaat.
- Grote herverkevelingsoperaties in 1984 en 1993.
- Afwikkeling van f 100 miljoen overschrijding van opknappbeurten in de Rotterdamse stadsvernieuingsoperatie in 1988/1989.
- De nodige creatieve oplossingen om bijdragen van de gemeente te verkrijgen, onder meer: de verkoop van excentrisch bezit, de leningsvoorwaarden rond de Peperclip in 1989 en 1994.
- Overname onderhandelingen met de gemeente Rotterdam van 14.000 woningen. Afronding oktober 1994.
- Keuze en implementatie van een nieuw primair systeem in 1989.

Bij de Stichting Verantwoord Wonen:

- Een dreigend faillissement in verband met 90% hoog rentende leningen gesaneerd. Middels verkoop van een belangrijk deel van het bezit en een aanvullende bijdrage van het CFV en ten slotte een fusie met Vestia Rotterdam.
- Keuze en implementatie van de kantoorautomatisering in 1999.

Bij de Stichting Staedion:

- Het gehele administratieve proces op orde gebracht. De verslaglegging tijdig gereed. Na de fusie tussen drie corporaties begin 2000 was de financiële verantwoording niet op orde in 2001
- Overname van verzorgingstehuizen in het kader van NWI problematiek.
- De Informatievoorziening en automatisering op orde gebracht in 2002.
- Belast met de betrekkingen naar Zuid-Afrika (ontwikkelingshulp) en de relatie met Duitse en Oostenrijkse corporaties ivm subsidiemogelijkheden vanuit de EU.
- Keuze en implementatie van een nieuw primair systeem. Live op 1 januari 2008.
- Belast met de leiding, naast Financiën en Automatisering, met de commerciële onderdelen van het bedrijf: Onderhoudsbedrijf, VvE beheer en Bedrijfs Onroerend Goed.

Nevenfuncties:

- Bestuurder van SWY, een corporatie die woningen in de Vinex locatie Ypenburg ontwikkelt. 2001-2011.
- Directeur van Wijkontwikkelingsmaatschappij. 2006-2011
- Directeur van diverse CV's en BV's gelinieerd aan Staedion. 2006-2011
- Bestuur zorginstelling 1995-2005
- Bestuur onderwijsinstelling 1989-2006

Hobby's

- Schaken
- Steden bezoeken
- Geschiedenis
- Architectuur

CV Germa Reivers



Curriculum Vitae



Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg
 Geboortedatum : 21 januari 1957

Ervaring bij:

- Anva
- College Bouw
- Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
 - Portaal
 - Delftwonen
 - Woonbron
 - Wel Wonen
 - Woonbedrijf
 - Weller
 - Veenendaalse Woningstichting
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- Gemeente Sittard-Geleen
- A&O Services
- Telecom:
 - SNT Callbedrijf
 - KPN Telecom Vaste Net
 - Research
 - TOS
 - CSN
 - Uniworld
- PTT Post Bedrijfservice
- Postkantoren BV
- Banken en verzekeringen:
 - ABN-AMRO
 - Ohra
- LNV, Directie Beheer Landbouwgronden

Persoonlijke verbinding

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascopel: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascopel.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

Rollen:

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Visitorator woningcorporaties

Germa Reivers

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Loopt nog

Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

Resultaat:

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetereteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

Resultaat:

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

Resultaat:

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Competentiemanager Pentascopel (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

Resultaat:

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopel.

Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopel mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

Resultaat:

Projectplan en verbeterde relaties.

Bijlage 2 Overzicht geraadpleegde documenten

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals gebruikt en ontvangen door de visitatiecommissie.

Document	Datum	Auteur
Algemene documenten		
Visitatiekader Auditraad	25-02-2008	Auditraad Nieuw visitatiestelsel woningcorporaties
Weten van Renderen	30-03-2006	Drs. Jochum Deuten Prof. dr. ir. George de Kam
Corporatie in perspectief	2009	Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)
Corporatie in perspectief	2010	Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)
Aedescode woningcorporaties	2007	Aedes
Governancecode Woningcorporaties	11-2006	Aedes
Besluit Beheer Sociale Huursector	2005	Ministerie VROM
Jaarverslagen/-plannen		
Jaarverslag 2009	2010	Veenendaalse Woningstichting
Een blik vooruit en terug. Wat deden we in 2009		Veenendaalse Woningstichting
Jaarverslag 2008	2009	Veenendaalse Woningstichting
Jaarverslag 2007	2008	Veenendaalse Woningstichting
Meerjaren Begroting 2010	2009	Veenendaalse Woningstichting
Meerjaren Begroting 2009-2018		Veenendaalse Woningstichting
Beleidsplan 2008	2007	Veenendaalse Woningstichting
Beleidsplan Strategisch voorraadbeheer	Dec 2005	Veenendaalse Woningstichting
Onderhoudsbegroting 2009-2018		Veenendaalse Woningstichting
Verkoopplan	5-11-2009	Veenendaalse Woningstichting
Kwartaalrapportages		
Managementinformatie t/m het vierde kwartaal 2010	Jan 2011	Veenendaalse Woningstichting
Managementinformatie t/m het derde kwartaal 2010	Okt 2010	Veenendaalse Woningstichting
Managementinformatie t/m het tweede kwartaal 2010	Juli 2010	Veenendaalse Woningstichting
Managementinformatie t/m het eerste kwartaal 2010	April 2010	Veenendaalse Woningstichting
Managementinformatie t/m het vierde kwartaal 2009	Jan 2010	Veenendaalse Woningstichting
Managementinformatie t/m het derde kwartaal 2009	Nov 2009	Veenendaalse Woningstichting
Managementinformatie t/m het tweede kwartaal 2009	Aug 2009	Veenendaalse Woningstichting
Overige		
Prestatieafspraken voorstel VWS	13-2-2009	Veenendaalse Woningstichting
Prestatieafspraken 2008	24-9-2008	Gemeente Veenendaal en VWS
Memo prestatieafspraken	29-10-2008	Veenendaalse Woningstichting
Vastgoedmonitor WERV-regio 2009	16-10-2006	Twijnstra Gudde
Vastgoedmonitor 2010	Mei 2010	Div
Woonvisie 2009	10-7-2007	Gemeente Veenendaal e.a.
Leefbaarheid in Veenendaal Meting 2005	Okt 2005	RIGO Research en Advies BV
Accountantsverslag 2007	9-6-2008	Accountantskantoor E. Nikkels AA

Document	Datum	Auteur
Accountantsverslag 2008	14-4-2009	Accountantskantoor E. Nikkels AA
Accountantsverslag 2009	27-4-2010	Accountantskantoor E. Nikkels AA
Oordeelsbrief 2008	28-11-2008	Min. Wonen, Wijken en Integratie
Oordeelsbrief 2009	27-11-2009	Min. Wonen, Wijken en Integratie
Oordeelsbrief 2010	29-11-2010	Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Beoordeling kredietwaardigheid en faciliteringsvolume	25-6-2008	WSW
Beoordeling kredietwaardigheid en faciliteringsvolume	11-6-2009	WSW
Beoordeling kredietwaardigheid en faciliteringsvolume	6-12-2010	WSW
Solvabiliteitsoordeel 2008 (verslagjaar 2007)	16-10-2008	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Solvabiliteitsoordeel 2009 (verslagjaar 2008)	20-10-2009	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Solvabiliteitsoordeel 2010 (verslagjaar 2009)	30-9-2010	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Continuïteitsoordeel 2008	3-6-2008	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Continuïteitsoordeel 2009	10-6-2009	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Continuïteitsoordeel 2010	19-5-2010	Centraal Fonds Volkshuisvesting
VeenendaalPanel peiling	Najaar 2009	Newcom Research & Consultancy
Evaluatie keukenvervanging Bachlaan e.o.	2010	De Veenendaalse Woningstichting
Rapportage interne tevredenheidsmeting reparatieverzoeken	Maart 2011	De Veenendaalse Woningstichting
Rapportage interne tevredenheidsmeting woning betrekken	Maart 2011	De Veenendaalse Woningstichting
Rapportage interne tevredenheidsmeting woning verlaten	Maart 2011	De Veenendaalse Woningstichting
Resultaten meting KWH-huurlabel 2007	Juli 2007	Desan Research Solutions
Resultaten meting KWH-huurlabel 2008	Aug 2008	Desan Research Solutions
KWH-huurlabel samenvatting rapportage 2009		
KWH-huurlabel samenvatting rapportage 2010		
DPI (de prospectieve informatie) 2007	19-2-2008	De Veenendaalse Woningstichting
DPI (de prospectieve informatie) 2008	27-1-2009	De Veenendaalse Woningstichting
DPI (de prospectieve informatie) 2009	25-1-2010	De Veenendaalse Woningstichting
DPI (de prospectieve informatie) 2010	26-1-2011	De Veenendaalse Woningstichting
Beslisdocument aankoop 72 appartementen PWA Park Veenendaal	Maart 2010	De Veenendaalse Woningstichting
Samenwerken aan wonen in de WERV!	15-3-2010	WERV-corporaties
Inventarisatie van corporatievoornemens 2010-2014		
Samenwerkingsovereenkomst Veenendaalse Woningstichting en Stichting Huurdersbelangen	18-5-2009	De Veenendaalse Woningstichting en Stichting Huurdersbelangen VWS
SHV notulen	2-2 en 5-10 2010	Stichting Huurdersbelangen VWS
Verslag bewonersavond	17-11-2009	Stichting Huurdersbelangen VWS
Uitwerking regels regeerakkoord en Europese beschikking	11-11-2010	De Veenendaalse Woningstichting
Treasury Statuut VWS	Feb 2005	De Veenendaalse Woningstichting
Hoofdlijnen governance structuur	26-3-2008	De Veenendaalse Woningstichting
Bestuurs/directiestatuut	17-2-2010	De Veenendaalse Woningstichting
Reglement Raad van Toezicht	26-3-2008	De Veenendaalse Woningstichting
Notulen RvT vergaderingen	2007-2010	De Veenendaalse Woningstichting
Verslagen functioneringsgesprekken bestuurders	2009-2010	De Veenendaalse Woningstichting

Bijlage 3 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers individuele interviews intern

Naam	Functie
Mevr B. H. Pijl	Voorzitter RvT
Dhr P. M. Vinke	Lid RvT
Dhr J.W. van Heteren	Directeur-bestuurder
Dhr G. van den Berg	Directeur-bestuurder
Dhr J. Blankespoor	Manager Financiën
Dhr D. Van Doorn	Hoofd Woondiensten

Tabel Deelnemers organisatiedialoog

Naam	Functie
Mevr M. Hopman	woonconsulente
Dhr M. den Heijer	opzichter dagelijks onderhoud/klachten intake
Dhr J. de Kort	werkvoorbereider/opzichter planmatig onderhoud
Mevr M. Prins	medewerker debiteuren/credit
Dhr J.P. Lugtenaar	Planning en Control
Dhr J. Blankespoor	Manager financiën

Tabel Deelnemers externe interviews

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. H.J. van Soest	Wethouder	Gemeente Veenendaal
Dhr. H. van Walsem	Beleidsmedewerker volkshuisvesting	Gemeente Veenendaal
Dhr. T. van Ewijk	Voorzitter	Stichting
Mevr. J. Regtop	Lid	Huurdersbelangen
Dhr. P. de Vrije	Directeur-bestuurder	Patrimonium Veenendaal
Dhr. H. Goorhuis	Manager Woondiensten	Patrimonium Woningstichting
Dhr. A. J. Breur	Directeur-bestuurder	SIB Woonservice
Mevr. W van Doorn	Manager Wonen	Veenendaal
Dhr. W. Sterkenburg	Directeur-bestuurder	Woonstede
	Voorzitter directeurenoverleg	FoodValley
Dhr. E. van Dijk	Directeur-bestuurder	Rhenense Woningstichting
	Deelnemer directeurenoverleg	FoodValley
Mevr. J. van den Hoorn	Lokatiemanager	Stichting Philadelphia Zorg
Mevr. C. Holsheimer	Begeleider	Buurtbemiddeling
Dhr. H. van Beek	Persoonlijk begeleider	Kwintes
Dhr. A. Slot	Wijkagent Veenendaal West	Politie Heuvelrug

Bijlage 4 Tabellen bij hoofdstuk Presteren naar eigen ambities

Tabel 3.2 Doelstellingen en prestatie Huisvesten primaire doelgroep

Doelstellingen	Meetbare doelen	Feitelijke resultaten
Beschikbaarheid		
<ul style="list-style-type: none"> bewust woningen voor hogere sociale doelgroep, eengezinswoningen 	<ul style="list-style-type: none"> aanpassen aan streefhuur 	2009 <ul style="list-style-type: none"> goedkoop: 13% (163) betaalbaar: 64% (801) duur: 23% (283) 2008 <ul style="list-style-type: none"> goedkoop: 13% (167) betaalbaar: 66% (818) duur: 21% (262) 2007 <ul style="list-style-type: none"> goedkoop: 14% (171) betaalbaar: 65% (814) duur: 21% (262)
<ul style="list-style-type: none"> differentiatie: woningclassificatie in sterren op basis van bestaand bezit 	<ul style="list-style-type: none"> kwaliteit van woningen omhoog; minder woningen in goedkope categorie 	<ul style="list-style-type: none"> zie jaarverslag 2009
Woningtoewijzing		
<ul style="list-style-type: none"> passend toewijzen: toewijzingsbeleid gebaseerd op inschrijvingstermijn; ook voor inkomens > 33.000; monitoring op doelgroepen (gezinnen, 1-2 pers; senioren; bijzondere doelgroepen); huurder kiest zelf 	<ul style="list-style-type: none"> geen doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> 2010: 53 woningen via aanbodsysteem 5 bemiddeld (2 asielzoekers; 3 Miva) 7 woningruil Ten opzichte van referentiecorporatie CFV, gegevens 2010: <ul style="list-style-type: none"> gemiddelde toewijzing binnen de Wht-inkomengrenzen (60,9%) relatief lage passende toewijzing (82,7%) relatief hoge te dure toewijzing (12,4%) hoge te goedkope toewijzing (4,9%)
<ul style="list-style-type: none"> aanbod via Huiswaarts.nu, 90% op inschrijfduur, 10% via loting, en buiten verdeelsysteem: optiewoningen (voor cluster woningen in de wachtrij; niet via verdeelsysteem) 	<ul style="list-style-type: none"> 90% op inschrijfduur 10% via loting geen doelstelling voor optiewoningen (voor cluster woningen in de wachtrij; niet via verdeelsysteem) 	2010 <ul style="list-style-type: none"> 71 (87 %) op inschrijving 11 (13%) via loting 3 optiewoningen 2009 <ul style="list-style-type: none"> 48 (89%) op inschrijving 6 (11%) via loting 3 optiewoningen 2008 <ul style="list-style-type: none"> 48 (84%) op inschrijving 9 (16%) via loting 0 optiewoningen 2007 <ul style="list-style-type: none"> 67 (96%) op inschrijving 3 (4%) via loting 0 optiewoningen
<ul style="list-style-type: none"> Centrale rol bij Huiswaarts op gebied van Wonen en Financiën. Ook op vlak van data-analyse 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> Vrz-rol in WERV en FoodValley, rol bij automatisering en analyse van de woonruimteverdeling en rol bij financiële verantwoording en analyse
<ul style="list-style-type: none"> Tegengaan woonfraude 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> Buitendienst kent bijna alle huurders en ziet mutaties; die worden nagetrokken en wordt erop geacteerd.

<i>Doelstellingen</i>	<i>Meetbare doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>																														
<ul style="list-style-type: none"> • Leegstand 	<ul style="list-style-type: none"> • Aansluitend verhuren tenzij PO of geriefsverbetering gewenst is 	<ul style="list-style-type: none"> • Heel laag (in kwartaalrapportage) 																														
<ul style="list-style-type: none"> • Urgenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Urgenten krijgen half jaar urgentie voor zoekprofiel (woningtype), zoeken en kiezen zelf. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2009: 6 • 2008: 6 • 2007: 21 (12 herhuisvesting) 																														
<ul style="list-style-type: none"> • Asielzoekers: richten op landelijk norm en taakstelling 	<ul style="list-style-type: none"> • Op basis van beschikbaarheid van woningen en wens asielzoeker • VWS 5 mensen in 2011 	<ul style="list-style-type: none"> • Door eerder woonruimteverdeelsysteem (voor starters op leeftijd) gemakkelijk te halen (voorsprong tov andere gemeentes); • Daarna is ingeteerd op voorsprong; gemeente bewaakt • Nu kijken of er een match is 																														
Betaalbaarheid																																
<ul style="list-style-type: none"> • Huurprijsbeleid: verantwoorde prijs 	Percentage maximaal redelijke huur per aantal sterren als uitgangspunt: <ul style="list-style-type: none"> • **: 65% • ***: 70% • ****: 75% 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>totaal</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2s</td> <td>65,9%</td> <td>66,0%</td> <td>65,5%</td> <td>65,4%</td> <td>64,6%</td> </tr> <tr> <td>3s</td> <td>73,1%</td> <td>73,1%</td> <td>73,2%</td> <td>73,3%</td> <td>72,2%</td> </tr> <tr> <td>4s</td> <td>68,3%</td> <td>68,3%</td> <td>68,6%</td> <td>68,8%</td> <td>68,1%</td> </tr> <tr> <td>totaal</td> <td>69,7%</td> <td>69,5%</td> <td>70,6%</td> <td>70,9%</td> <td>70,8%</td> </tr> </tbody> </table>	totaal	2006	2007	2008	2009	2010	2s	65,9%	66,0%	65,5%	65,4%	64,6%	3s	73,1%	73,1%	73,2%	73,3%	72,2%	4s	68,3%	68,3%	68,6%	68,8%	68,1%	totaal	69,7%	69,5%	70,6%	70,9%	70,8%
totaal	2006	2007	2008	2009	2010																											
2s	65,9%	66,0%	65,5%	65,4%	64,6%																											
3s	73,1%	73,1%	73,2%	73,3%	72,2%																											
4s	68,3%	68,3%	68,6%	68,8%	68,1%																											
totaal	69,7%	69,5%	70,6%	70,9%	70,8%																											
	<ul style="list-style-type: none"> • streefhuur in principe onder aftoppingsgrens en verlagen wat er net boven valt 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010: 29 vrije sector (grens: 652,52) • 2009: 19 vrije sector (grens: 647,53) • 2008: 4 vrije sector (grens: 631,73) • 2007: 2 vrije sector (grens: 621,78) 																														
	<ul style="list-style-type: none"> • 200 woningen onder kwaliteitskortingsgrens houden (2010 € 361) 	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: 171 • 2008: 167 • 2009: 163 • 2010: 163 																														
<ul style="list-style-type: none"> • Huurverhoging jaarlijks 	Toegestaan maximum toepassen <ul style="list-style-type: none"> • 2007: 1,1 • 2008: 1,6 • 2009: 2,5 • 2010: 1,2 	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: 1,1 • 2008: 1,6 • 2009: 2,5 • 2010: 1,2 																														
Bevorderen eigen woningbezit																																
<ul style="list-style-type: none"> • In principe geen verkoop 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkoopbeleidsplan gereed hebben in 2009 	Gereed in 2009																														

Opmerkingen bij de cijfers:

- Het aanpassen van de huurprijs aan de streefhuur gaat langzaam omdat corporatie daarbij afhankelijk is van de mutaties.
- Het beleid om 200 woningen onder de kwaliteitskortingsgrens te houden is losgelaten.
- Er worden geen woningen verkocht omdat er weinig behoefte is bij huurders en omdat er geen investeringsbehoefte is bij VWS.

Tabel 3.3 Doelstellingen en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

Doelstellingen	Meetbare doelen	Feitelijke resultaten
Prijs-kwaliteitverhouding		
<ul style="list-style-type: none"> Prijs op basis van aantal punten Woningwaarderingssysteem, plus uitrustingsniveau uitgedrukt in aantal sterren (2 is basis en 4 hoogste kwaliteit) 	<ul style="list-style-type: none"> Prijs aanpassen bij mutatie 	Hoeveel woningen prijs gewijzigd <ul style="list-style-type: none"> 2007: 37 (gem. € 40,95) 2008: 27 (gem. € 52,41) 2009: 30 (gem. € 77,47) 2010: 38 (gem. € 55,37)
<ul style="list-style-type: none"> Segmentering in kwaliteitsklassen, gerelateerd aan percentage maximale huur 	<ul style="list-style-type: none"> 900 vhe's op gewenste niveau brengen bij mutatie Voor 300 vhe's kosten planmatig onderhoud (2006-2016) 1700 hoger (verhoging van begroting) 	<ul style="list-style-type: none"> Op gewenst niveau (gedeeltelijk) brengen: <ul style="list-style-type: none"> 2007: bij 44 (62) 2008: bij 31 (106) 2009: bij 34 (92) 2010: bij 47 (128)
Conditie en onderhoudstoestand		
<ul style="list-style-type: none"> VWS vervangt na relatief korte levensduur om zo kwaliteit van woningen te houden 	<ul style="list-style-type: none"> Keukenrenovatie: <ul style="list-style-type: none"> ** : 25 jaar *** : 22 jaar **** : 20 Badkamerrenovatie: <ul style="list-style-type: none"> ** : 35 jaar *** : 30 jaar **** : 25 Toiletrenovatie: <ul style="list-style-type: none"> ** : 35 jaar *** : 30 jaar **** : 25 jaar 	<ul style="list-style-type: none"> geen gegevens beschikbaar
<ul style="list-style-type: none"> Instandhouden v h woningbezit PO 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: 2.194.000 2008: 988.000 2009: 861.000 (Onderhoudsbegroting 2009-2018 voor details) 2010: € 1.025.500 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: 1.894.000 2008: 900.147 2009: 726.000 (Jaarrekening: afgehandeld volgens begroting) Jaarrekening 2010: € 1.000.000
<ul style="list-style-type: none"> Instandhouden woningbezit NPO 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: 260.510 2008: 364.500 2009: 393.200 2010: 352.600 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: 300.000 2008: 401.159 2009: 394.400 Jaarrekening 2010: € 377.000
<ul style="list-style-type: none"> Geriefsverbeteringen in kader van strategisch voorraadbeleid 	Bedrag in begroting opgenomen <ul style="list-style-type: none"> 2009: 200.000 2010: 204.000 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: 256.553 2008: 295.795 2009: 230.750 2010: 320.000
<ul style="list-style-type: none"> Onderhoudsbegroting door externe deskundigen getoetst en onderbouwd; nieuwe systematiek tbv begroting 	<ul style="list-style-type: none"> Gerealiseerd in 2009 	<ul style="list-style-type: none"> Gereed
<ul style="list-style-type: none"> Adequate prijsvergelijking op schilderwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Al enkele jaren wordt jaarlijks het schilderwerk in de begroting getoetst door een "schildersadviesbedrijf" om tot een goede prijs en kwaliteit te komen 	<ul style="list-style-type: none"> Gereed
<ul style="list-style-type: none"> Serviceabonnement voor huurders 	<ul style="list-style-type: none"> 2008 invoeren en jaarlijks prijsstelling afwegen 	<ul style="list-style-type: none"> 2008 gratis ivm jubileum 2009: verlengd gratis 2010: verlengd gratis
Tevredenheid over de woning		

<i>Doelstellingen</i>	<i>Meetbare doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>
<ul style="list-style-type: none"> We willen tevreden bewoner 	<ul style="list-style-type: none"> Geen concrete doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> Geen gemeten prestaties
Tevredenheid over dienstverlening		
<ul style="list-style-type: none"> KWH 	<ul style="list-style-type: none"> Zelfde score als voorgaand jaar of beter 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: 7,8 2008: 7,9 2009: 7,9 2010: 8
<ul style="list-style-type: none"> Interne tevredenheidsmetingen voor reparatieverzoeken, woning betrekken en woning verlaten en incidenteel bij projecten 	<ul style="list-style-type: none"> Geen concrete doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: tevreden tot zeer tevreden 2008: 8 2009: 8 2010: reparatieverzoeken 8,2; woning betrekken 8,3; woning verlaten 7,8
<ul style="list-style-type: none"> Keuzemogelijkheden voor de klant 	<ul style="list-style-type: none"> Bij PO tbv keuken, badkamer (soort en planning) ZAV Geriefsverbetering Bij schilderwerk tav kleur 	Wordt gebruik van gemaakt, geen exacte cijfers beschikbaar
Voldoen aan energienormen/label		
<ul style="list-style-type: none"> Energielabels actualiseren en opleiden van enkele medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> Uitvoeren 2010-2011 	<ul style="list-style-type: none"> Bijna gereed 2011
<ul style="list-style-type: none"> Nieuwe software energielabels / -plannen 	<ul style="list-style-type: none"> 2011 	<ul style="list-style-type: none"> Gereed
Beleid en uitvoering duurzaamheid		
<ul style="list-style-type: none"> Reductie CO2 uitstoot 	<ul style="list-style-type: none"> Bij vervanging uitsluitend HR-ketels plaatsen Bij complexmatige vervanging alternatieve installaties (bijv zonneboilers) onderzoeken Dubbelglas tegen huurverhoging op basis van WWS-punten bij preventief schilderwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Uitsluitend HR Geen alternatieven toegepast (warmtepomp onderzocht) Dubbelglas 2010 (62); 2009 (60), 2008 (79), 2007 (25)
<ul style="list-style-type: none"> Asbest 	<ul style="list-style-type: none"> Verwijderen bij mutaties 2011 asbestinventarisatie uitvoeren extern 	<ul style="list-style-type: none"> bij mutatie (2010: 1, 2009: 5, 2008: 2, 2007: 2)
<ul style="list-style-type: none"> Uitwerken duurzaamheidsplan 	<ul style="list-style-type: none"> In 2011 opzetten 	<ul style="list-style-type: none">

Opmerkingen bij de cijfers:

- Bij segmentering in kwaliteitsklassen staan de cijfers tussen haakjes voor het aantal adressen waar geriefsverbeteringen op verzoek van de huurder hebben plaatsgevonden. Daarmee kunnen de woningen geheel of gedeeltelijk voldoen aan de kwaliteitseisen.
- Het woningbezit is geïnventariseerd in 2005 ten behoeve van het Strategisch Voorraadbeleidsplan. Als de onderhoudscyclus langer is dan één jaar, valt het onder PO, is de cyclus korter dan een jaar, dan valt het onder NPO (contracten).
- Het bedrag voor geriefsverbetering is geen taakstelling maar een reservering.
- De tevredenheid van de bewoner wordt afgeleid uit het aantal reacties op woningen die te huur zijn. Uit de enquête bij verhuizing blijkt dat bewoners niet verhuizen vanwege de kwaliteit van de woning.
- In de periode 1980-1990 zijn veel woningen van VWS (54%) gebouwd, dus is binnenkort veel onderhoud te verwachten. Onderhoud binnenkant woning wordt per complex meegenomen, VWS probeert het uniform te houden door het tijdig aan te kondigen (na 15 a 18 jaar) en dan is de ervaring dat 80% van de bewoners meedoet. VWS doet niet aan vraaggestuurd onderhoud omdat de kosten dan niet kunnen worden gepland. Veel badkamers/keukens worden onderhouden.

- De cijfers voor onderhoud zijn redelijk laag: VWS heeft in de eengezinswoningen geen moeilijke installaties, geen gemeenschappelijk installaties en vrijwel alleen pannendaken. Dus onderhoud redelijk laag.
- Het klachtenonderhoud en mutatieonderhoud doet VWS veel zelf. Dat heeft ook sociaal veel voordelen: veel contacten in de wijk. In het preventief onderhoud doet VWS zelf wat ze leuk vindt. In 2009 heeft VWS het onderhoudsplan laten screenen en verbetert op basis van een conditiemeting. Ook wordt planmatig onderhoud en mutatieonderhoud op elkaar afgestemd.
- Er komen ongeveer vijf klachten per dag binnen.

Tabel 3.4 Doelstellingen en prestaties Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen

Doelstellingen	Meetbare doelen	Feitelijke resultaten
<ul style="list-style-type: none"> • Ketenaanpak OGGZ problematiek 	<ul style="list-style-type: none"> • Deelname OGGZ overleg • Inspanningsverplichting huisvesting aangedragen kandidaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Elke halfjaar beleidsoverleg en elk kwartaal uitvoeringsoverleg • 1 kandidaat gehuisvest; er wordt niet vaak een beroep op VWS gedaan
Ouderen		
<ul style="list-style-type: none"> • Ouderenhuisvesting 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen concrete doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • 2006: appartementencomplex van 12 woningen dmv lift bereikbaar gemaakt
Bewoners met lichamelijke of geestelijke beperkingen (< 65 jaar)		
<ul style="list-style-type: none"> • WMO aanpassingen blijven begeleiden en uitvoeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen concrete doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: 32 (47.000) • 2008: 16 (22.000) • 2009: 27 (34.670) • 2010: 25 (16.900)
<ul style="list-style-type: none"> • Realiseren huisvesting met aanpassingen/voorzieningen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen concrete doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: 2 vhe's stichting de Opbouw; voor Philadelphia blok van 17 HAT woningen verbouwd tot 13 woningen begeleid wonen • 2008: 13 vhe's Philadelphia; 1 vhe stichting de Opbouw • 2009: 13 vhe's Philadelphia; 1 vhe stichting de Opbouw • 2010: 13 vhe's Philadelphia; 1 vhe stichting de Opbouw

Tabel 3.5 Doelstellingen en prestaties (Des)investeren in vastgoed

Doelstellingen	Meetbare doelen	Feitelijke resultaten
Nieuwbouw		
<ul style="list-style-type: none"> • Alleen ruime eengezinswoningen 	<ul style="list-style-type: none"> • geen 	<ul style="list-style-type: none"> • geen
Sloop, samenvoeging		
<ul style="list-style-type: none"> • sloop/nieuwbouw 8 woningen Kostverloren 	<ul style="list-style-type: none"> • geen 	<ul style="list-style-type: none"> • geen
Verkoop alleen als nodig voor investeringen	<ul style="list-style-type: none"> • geen 	<ul style="list-style-type: none"> • geen
Verbetering bestaand woningbezit		
<ul style="list-style-type: none"> • In standhouden en verbeteren waar kan 	<ul style="list-style-type: none"> • Zie Onderhoud bij Kwaliteit van woningen en woningbeheer 	
<ul style="list-style-type: none"> • Verbetering 60 woningen Talmawijk 	<ul style="list-style-type: none"> • geen 	<ul style="list-style-type: none"> • geen

<i>Doelstellingen</i>	<i>Meetbare doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>
Maatschappelijk vastgoed		
<ul style="list-style-type: none"> Met gemeente Veenendaal ontwikkelen van beleid op gebied van MFA 	<ul style="list-style-type: none"> geen 	<ul style="list-style-type: none"> 2009: Beleidsnotitie is bij de Gemeente vastgesteld
<ul style="list-style-type: none"> Mogelijkheden voor maatschappelijk vastgoed beoordelen 	<ul style="list-style-type: none"> geen 	<ul style="list-style-type: none"> 2008: Gerealiseerd kinderdag verblijf
<ul style="list-style-type: none"> Meedenken met gemeente over woonvisie en wijkaanpak 	<ul style="list-style-type: none"> geen 	<ul style="list-style-type: none"> geen

Tabel 3.6 Doelstellingen en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

<i>Doelstellingen</i>	<i>Meetbare doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>
Leefbaarheid		
<ul style="list-style-type: none"> Achterpadverlichting 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: achterpadverlichting oude wijken 2008: oude wijken achterpadverlichting 2009: nieuwe wijken achterpadverlichting 2010: nieuwe wijken achterpadverlichting 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: achterpad verlichting gerealiseerd 2008: achterpad verlichting gerealiseerd 2009: achterpad verlichting gerealiseerd 2010: achterpad verlichting gerealiseerd
<ul style="list-style-type: none"> Verbreding achterpaden tbv parkeermogelijkheden 	<ul style="list-style-type: none"> complex Dahliastraat 2010 	<ul style="list-style-type: none"> gedeeltelijk gerealiseerd
<ul style="list-style-type: none"> Groenbeheer 	<ul style="list-style-type: none"> Het aanzien van de buurt moet goed zijn 	<ul style="list-style-type: none"> Het groen op eigendom van VWS wordt door VWS onderhouden. Bij achterpaden waar de bewoners zicht niet (voldoende) verantwoordelijk voor voelen worden de bewoners erop aangesproken. Indien daarmee geen resultaat wordt geboekt, verzorgt VWS dit zelf en berekent dit indien mogelijk door aan de veroorzaker. Hier zijn geen concrete resultaten van in de rapportages opgenomen.
<ul style="list-style-type: none"> Graffitibestrijding 	<ul style="list-style-type: none"> Waar het is 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: uitgevoerd 2008: uitgevoerd 2009: uitgevoerd 2010: uitgevoerd
<ul style="list-style-type: none"> Vandalismebestrijding 	<ul style="list-style-type: none"> Als het nodig is 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: uitgevoerd 2008: uitgevoerd 2009: uitgevoerd 2010: uitgevoerd
<ul style="list-style-type: none"> Ondergrondse vuilinzameling 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: gepland 2008: gestart met uitvoering 2009: Ondergrondse vuilinzameling alle geplande complexen 2010: 	<ul style="list-style-type: none"> 2007: niet 2008: gestart 2009: Ondergrondse vuilinzameling gedeeltelijk 2010: Ondergrondse vuilinzameling rest
<ul style="list-style-type: none"> Wijkschouw uitvoeren 	<ul style="list-style-type: none"> Problemen die tussen wal en schip dreigen te vallen worden signaleerd door met verschillende partijen 	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijks

<i>Doelstellingen</i>	<i>Meetbare doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>
	(corporatie, gemeente, politie, bewoners(cie)) door de wijk te lopen en kunnen door de korte(re) lijnen die hierdoor ontstaan, worden opgepakt.	
<ul style="list-style-type: none"> • Tevredenheid leefbaarheid buurt 	<ul style="list-style-type: none"> • In 2011 opnieuw meten 	<ul style="list-style-type: none"> •
Vitale buurten en wijken: versterken voorzieningen in buurt; versterken sociale infrastructuur; versterken economische infrastructuur		
<ul style="list-style-type: none"> • Buurtbemiddeling naar mensen met problemen verwijzen • Stichting huurdersbelangen VWS 	<ul style="list-style-type: none"> • Ad hoc • Opgericht • Gebruiken als klankbord 	<ul style="list-style-type: none"> • sinds 2007 • In 2009 opgericht • Budget ter beschikking gesteld • Bewonersblad • Denken na over wat corporatie zou moeten doen
<ul style="list-style-type: none"> • Professionalisering huurdersvertegenwoordiging 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Opgeleid en gecoacht door Woonbond (2008-2009) • Jaarlijkse bijscholing
<ul style="list-style-type: none"> • Oprichting wijk –en bewonerscommissies 	<ul style="list-style-type: none"> • Nog steeds 	<ul style="list-style-type: none"> • Niet gerealiseerd
<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar uitbreiding van de bemoeizorg achter de voordeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacten met Kwintes bemoeizorg versterken om huurders (met achterstand) te ondersteunen. • Voorkomen dat men verder afglijdt 	<ul style="list-style-type: none"> • In 2010 contacten met Kwintes bemoeizorg versterkt. • In januari 2011 eerste driepartijen overeenkomst gesloten (tijdelijke huurovereenkomst tussen VWS en huurder mbt woning en tussen huurder en Kwintes mbt begeleiding. Indien huurder begeleiding weigert of niet mee werkt, wordt huurovereenkomst ontbonden)
<ul style="list-style-type: none"> • Wijkgerichte aanpak gemeente volgen in 2011 en verder 	<ul style="list-style-type: none"> • Nog niet 	<ul style="list-style-type: none"> •
Sociale stijging en emancipatie: jeugd, langdurig werklozen, immigranten/statushouders		
<ul style="list-style-type: none"> • Deelname overleg Sociaal Vangnet 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: gerealiseerd • 2008: gerealiseerd • 2009: gerealiseerd • 2010: gerealiseerd
<ul style="list-style-type: none"> • Aanmelden uitzettingen bij Sociaal Vangnet 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008 opgezet 	<ul style="list-style-type: none"> • sinds 2008 in uitvoering
<ul style="list-style-type: none"> • Aanmelden van mogelijke sociale en financiële probleemsituaties bij hulpverlening; afglijden voorkomen 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • 2011: relatie met Kwintes e.a. verder uitbouwen

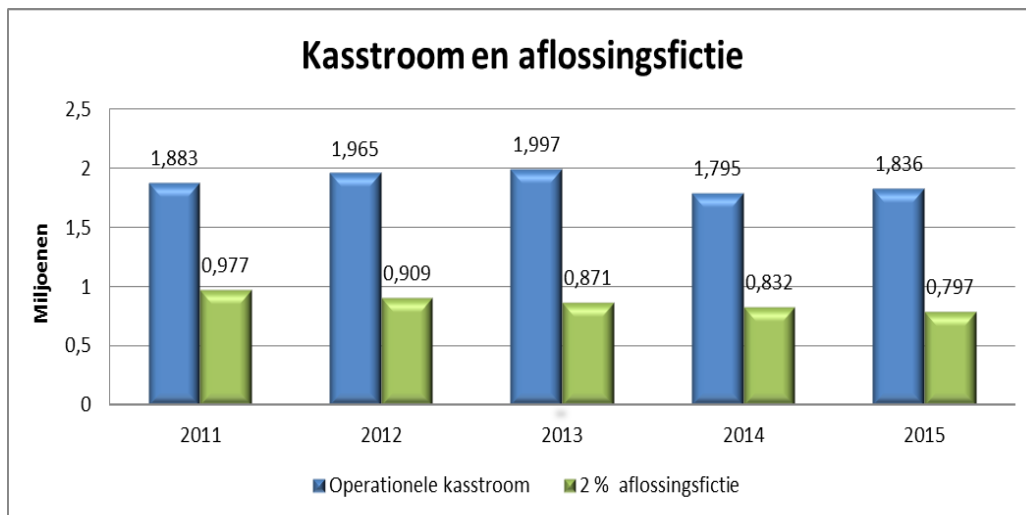
Bijlage 5 Tabellen bij hoofdstuk Presteren naar Vermogen

Tabel 6.1 Ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen VWS, referentiegroep en landelijk

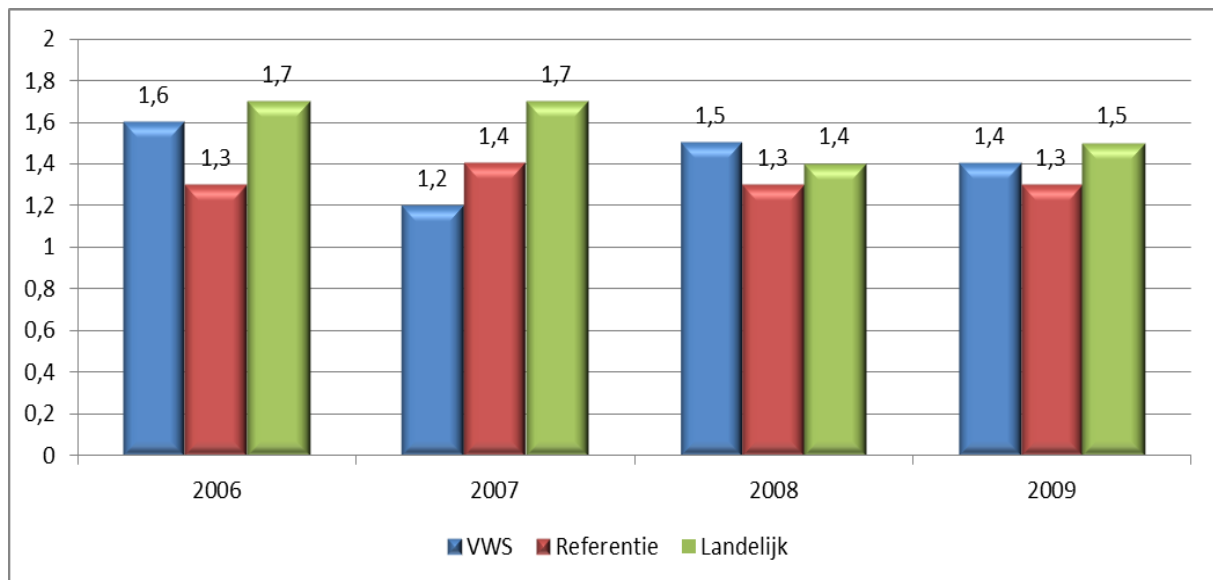
Volkshuisvestelijk vermogen o.b.v. bedrijfswaarde	2007 in % van het balanstotaal	2008 in % van het balanstotaal	2009 in % van het balanstotaal	2009 per vhe	2014 per vhe
VWS	21,4%	22,1%	20,6%	€ 10.135	€ 17.528
Referentiegroep	22,8%	24,3%	23,5%	€ 14.543	€ 20.625
Landelijk	31,5%	30,5%	29,3%	€ 13.400	€ 16.132

Tabel 6.2 Minimaal vereist volkshuisvestelijk vermogen (risicobeoordeling)

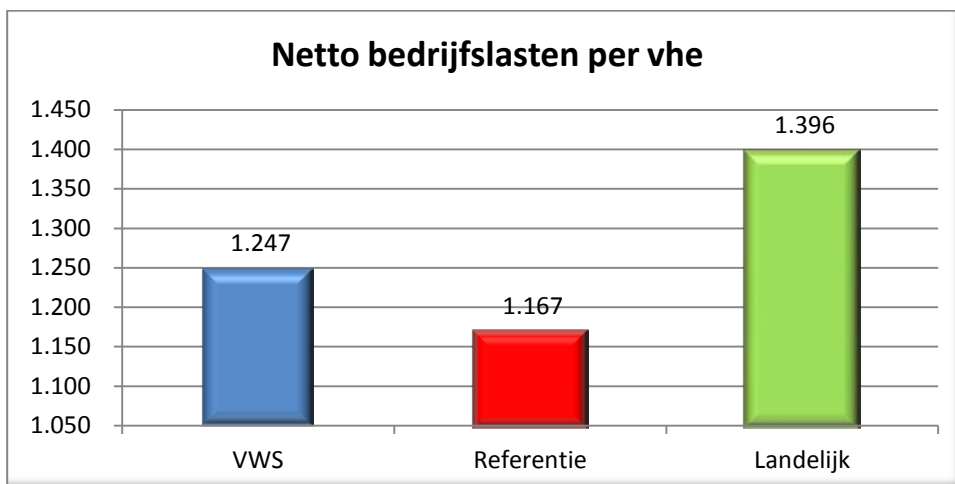
	2009 in % van het balanstotaal	2009 per vhe	2014 in % van het balanstotaal	2014 per vhe
VWS	8,2%	€ 4.017	8,5%	€ 4.577
Referentiegroep	8,5%	€ 5.235	9,9%	€ 7.795
Landelijk	9,1%	€ 4.188	12,9%	€ 7.283



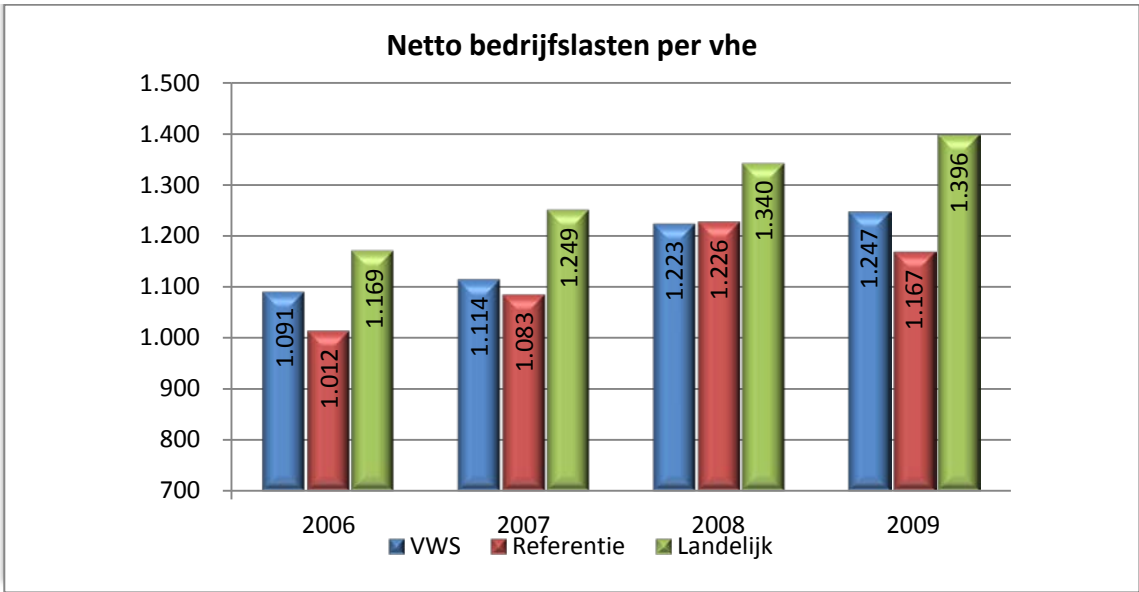
Figuur 6.1: operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie



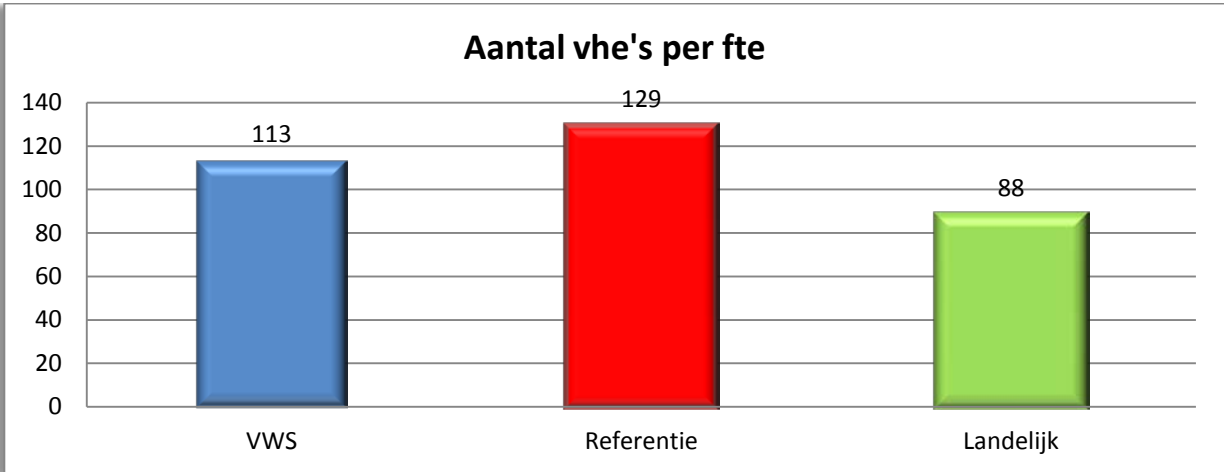
Figuur 6.2 Rentedeckingsgraad VWS, referentiegroep en landelijk



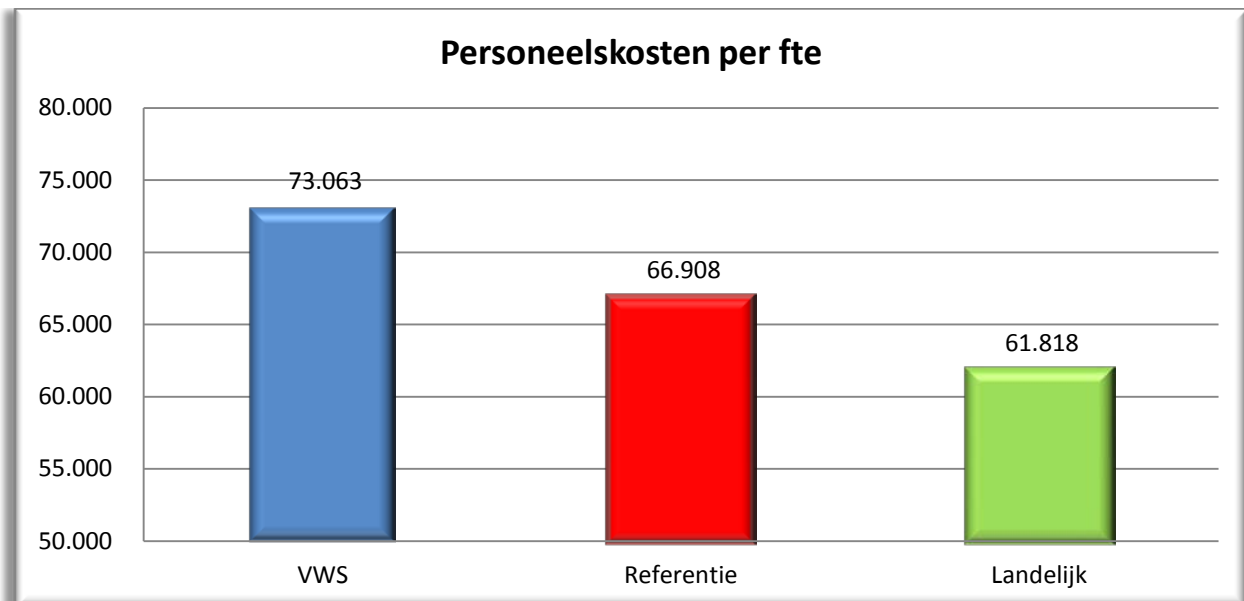
Figuur 6.3 Netto bedrijfslasten in 2009 per vhe (x € 1)



Figuur 6.4 Ontwikkeling netto bedrijfslasten 2006-2009



Figuur 6.5 Aantal vhe's per fte in 2009



Figuur 6.6 Personeelskosten per fte

Tabel 6.3 Ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen

Volkshuisvestelijk vermogen o.b.v. bedrijfswaarde	2009 per vhe	2014 per vhe
VWS	€ 10.135	€ 17.528
Referentiegroep	€ 14.543	€ 20.625
Landelijk	€ 13.400	€ 16.132

Tabel 6.4 Ontwikkeling minimaal volkshuisvestelijk vermogen (totaal risicobeoordeling)

	2009 in % van het balanstotaal	2014 in % van het balanstotaal
VWS	8,2%	8,5%
Referentiegroep	8,5%	9,9%
Landelijk	9,1%	12,9%

Tabel 6.5 risicobeoordeling op basis van bedrijfswaarde 2009

	VWS	Referentie	Landelijk
Marktrisico	2,5%	3,4%	3,9%
Macro-economisch risico	7,8%	7,6%	7,4%
Operationeel risico	0,5%	1,4%	2,6%
Totaal risico	8,2%	8,5%	9,1%

Tabel 6.6 Risicobeoordeling op basis van bedrijfswaarde 2014

	VWS	Referentie	Landelijk
Marktrisico	2,4%	4,4%	6,5%
Macro-economisch risico	8,1%	6,7%	8,8%
Operationeel risico	1,0%	3,3%	6,2%
Totaal risico	8,5%	9,9%	12,9%

Bijlage 6 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbeter traject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascopel is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Aedescode opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

VWS heeft Pentascopel de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 4.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de directeuren-bestuurders, de heren J.W. van Heteren en G. Van den Berg samen met de Raad van Toezicht. Het rapport wordt opgeleverd aan de directeuren-bestuurders en de Raad van Toezicht.

Pentascopel is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Germa Reivers, visitorator/procesbegeleider/secretaris en Arie Brussaard, financieel deskundig visitorator.

4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met

elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld.

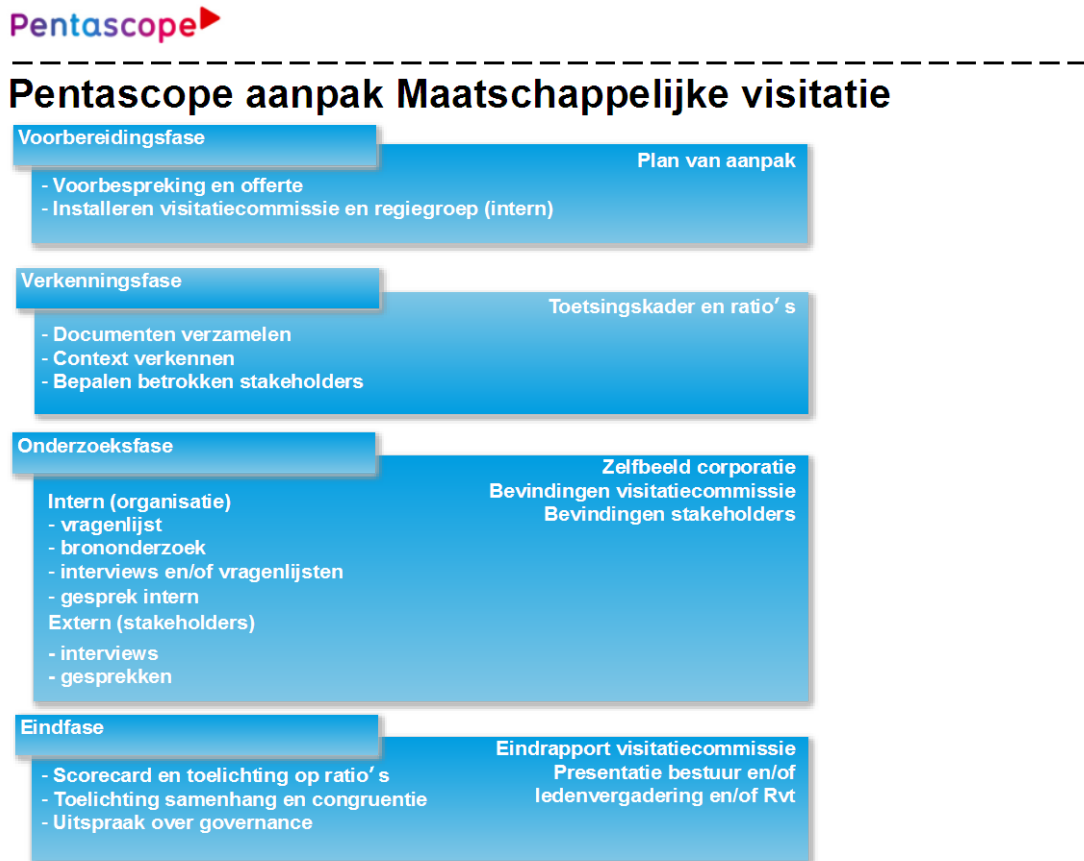
Keten

De corporatie is een onderdeel van een keten. Deze keten is de spiegel en wordt tegelijkertijd zelf gespiegeld door het visitatieproces. De corporatie is de spil van de visitatie en maakt samen met belanghebbenden de visitatie door, waardoor een gezamenlijke leerervaring ontstaat en de dialoog wordt bevorderd.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.

Figuur Aanpak visitatieproces



Vorbereidingsfase

De bronnen die hiervoor zijn geraadpleegd zijn o.a.:

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door VWS aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens is het normenkader ontwikkeld en zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de Raad van Toezicht, het bestuur en een aantal externe belanghouders.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascop een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet voor de interne analyse en de opbouw van het zelfbeeld.

Onderzoeksfase

- VWS heeft aan de hand van deze vragenlijst een zelfbeeld opgesteld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot een zelfbeeld.
- Op basis van de ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht, de directeuren-bestuurders, de manager wonen en de manager financiën.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een interne analyse van de organisatie.
- In de interviews uit de externe analyse zijn belanghouders van VWS gevraagd naar hun oordeel over de corporatie.

Dialogofase

- Het zelfbeeld van VWS is onderzocht en verdiept in een organisatiedialoog met haar medewerkers. In de organisatiedialoog zijn alle prestatievelden besproken.

- Het zelfbeeld is gedeeld met belanghouders in gesprekken. VWS heeft veel moeite gedaan om een gezamenlijke dialoog met de belanghouders te organiseren. Het bleek niet mogelijk om tot een gezamenlijke bijeenkomst te komen. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - Positionering en ambities
 - Huisvesting primaire doelgroep
 - Kwaliteit van woningen en woningbeheer
 - (Des)investeren in vastgoed
 - Betrokkenheid van belanghouders bij de beleidscyclus.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- Tot slot is het totale beeld gepresenteerd aan het bestuur en de Raad van Toezicht.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van VWS gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven is door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland een criterium vastgesteld.

<i>Ambities</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de eigen geformuleerde ambities.
<i>Opgaven</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de formele en/of vastgelegde externe opgaven (zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of beleidsdocumenten van de (lokale) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, politie enzovoorts).
<i>Belanghouders</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld door de belanghouders.
<i>Vermogen</i>	De corporatie wendt haar vermogen maximaal aan ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en van de externe legitimatie is van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel gebaseerd op het visitatiekader 4.0.

In overleg met het bestuur van VWS en de Raad van Toezicht heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op zogenoemde "blinde vlekken" en passendheid bij het werkgebied. Deze toetsing heeft plaatsgevonden bij de start van de visitatie bij de gemeente en een collega-corporatie. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

Huisvesting primaire doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> - Beschikbaarheid woningen: kernvoorraad(beleid); differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau - Woningtoewijzing: passend toewijzen; tegengaan woonfraude; keuzevrijheid voor doelgroep; wachtlijst/slaagkans; leegstand; maatregelen ten behoeve van specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid; huur-inkomenverhouding; overige woonlasten - Bevorderen eigen woningbezit: verkoop woningen; tussenvormen
Kwaliteit woningen en woningbeheer	<ul style="list-style-type: none"> - Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding; conditie en onderhoudstoestand; tevredenheid over woning - Kwaliteit dienstverlening: tevredenheid over dienstverlening - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/label beleid en uitvoering duurzaamheid
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> - Prestaties op het gebied van wonen en zorg (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: - ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften - bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking (< 65 jaar) - overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen
(Des)investeren in vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwbouw - Sloop, samenvoeging - Verkoop - Verbetering bestaand woningbezit - Maatschappelijk vastgoed
Kwaliteit van wijken en buurten	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwbouw - Sloop, samenvoeging - Verkoop - Verbetering bestaand woningbezit - Maatschappelijk vastgoed

Daarnaast is beoordeeld in hoeverre VWS de belanghouders betreft bij haar beleidscyclus op de verschillende gebieden. Daarbij is onderscheid gemaakt naar de fasen:

- opstellen van beleid;
- uitvoeren van beleid;
- meten van de resultaten van beleid;
- informeren over resultaten van beleid.

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- VWS heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (interviews en organisatiedialoog) is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghouders hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en de externe interviews;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghouders en het zelfbeeld van VWS naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Het uitgangspunt bij de visitatie is vier jaren terug te kijken. VWS is in staat geweest om over de jaren 2007 tot en met 2010 te rapporteren.

Bijlage 7 Wijze van beoordeling

De spinnenwebben en scorekaart

Het eindoordeel wordt grafisch weergegeven in het spinnenweb en cijfermatig in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 7 in deel II worden de scores nader onderbouwd en is per perspectief een spinnenweb opgenomen.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelden geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vijf perspectieven en deze hebben geleid tot het overkoepelende oordeel.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghouders en zelfbeeld

De belanghouders en VWS hebben in de vragenlijsten, de organisatiedialoog en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers. De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers. De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed (volgens afspraak)
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Bijna voldoende
4	Onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

Daarnaast is steeds gevraagd naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de huidige situatie en de wensen ten aanzien van het onderwerp. Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar.