

Viverion presteert maatschappelijk ruim voldoende

Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke visitatie
van Viverion

drs. M. Nieland
E. Mujkanovic – Stocevic MSc
drs. W. van Olst
H. Dijkstra

Juli 2015

Inhoud

Recensie	4
Integrale scorekaart	7
Grafisch overzicht uitkomsten visitatie	9
Samenvatting: Viverion presteert ruim voldoende.....	11
Oordeel over maatschappelijk presteren van Viverion is ruim voldoende.....	11
Inleiding	15
Vier perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel.....	16
Aanpak.....	16
Opbouw van het rapport	17
1 Missie, visie en strategie van Viverion	18
Viverion	18
Visie en missie: Viverion geeft thuis in betaalbaar wonen.....	18
Speerpunten	18
Directie en toezicht	20
2 Viverion presteert ruim voldoende naar opgaven en ambities	21
Eindoordeel presteren naar opgaven en ambities is 'ruim voldoende'	23
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende'	23
Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'goed'	26
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'goed'	27
(Des-)investeren in vastgoed scoort 'voldoende'	28
Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'goed'	31
3 Viverion presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk ruim voldoende ...	35
Aanpak oordeel belanghebbenden.....	35
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is 'ruim voldoende'	36
Prestaties volgens belanghebbenden scoren 'ruim voldoende'	37
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende'	38
Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'ruim voldoende'	39
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'ruim voldoende'	40
(Des-)investeren in vastgoed scoort 'ruim voldoende'	41
Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'ruim voldoende'	42
Relatie en communicatie scoort 'ruim voldoende'	43
Invloed op beleid scoort 'ruim voldoende'	43
Beoordeling samenwerking	45
4 Presteren naar vermogen scoort 'ruim voldoende'	48
Eindoordeel Presteren naar vermogen en continuïteit is 'ruim voldoende'	48
Financiële continuïteit scoort 'ruim voldoende'	49

Doelmatigheid scoort 'voldoende'	51
Vermogensinzet scoort 'ruim voldoende'	54
5 Governance scoort 'ruim voldoende'	56
Eindoordeel Governance is 'ruim voldoende'	57
Besturing scoort 'ruim voldoende'	57
Intern toezicht scoort 'ruim voldoende'	61
Externe legitimering en verantwoording scoort 'goed'	66
A: Onafhankelijkheidsverklaringen EY	69
B: Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren	70
C: CV's visitatoren	72
D: Overzicht gebruikte brondocumenten	77
E: Overzicht interne gesprekken	78
F: Overzicht externe gesprekken	79
G: Toetsing Opgaven.....	81
H: Toetsing Ambities	85
I: Position paper woningcorporatie Viverion	88
J: Uitkomsten aanvullende vragen over samenwerking met belanghebbenden	93



Recensie

Viverion is voor de tweede keer gevisiteerd volgens het SVWN-stelsel. De voorgaande visitatie besloeg de jaren 2006 tot en met 2010. Ditmaal heeft de visitatie de jaren 2011 tot en met 2014 beslagen. De corporatie is actief met de uitkomsten van de voorgaande visitatie aan de slag gegaan en heeft dat gecombineerd met de zelfstandig ingezette reorganisatie. Dit heeft er in geresulteerd dat in kwalitatieve zin prestaties vastgehouden zijn of verbeterd op onderdelen van de visitatie. De visitatiecommissie merkt op dat Viverion ten opzichte van de vorige visitatie inspanningen heeft verricht om de beleidscyclus te verbeteren. Zie hiervoor ook de position paper. Zo heeft Viverion duidelijkere ondernemingsdoelstellingen geformuleerd, en haar prestaties beter geëvalueerd door middel van kwartaalrapportages. Hierdoor is een betere sturing mogelijk gemaakt, waardoor maatschappelijk geld op nog een efficiëntere wijze besteed kan worden.

Viverion heeft onder het motto 'Ruimte voor Leven' na de fusie tussen De Goorse Volkswoning en Spectrum Wonen waaruit Viverion is ontstaan, in de afgelopen jaren een ingrijpende verandering van de organisatie ondergaan en een nieuwe organisatieopzet is geïmplementeerd. In het nieuwe ondernemingsplan 'Viverion geeft thuis', gaat de corporatie door met het verbeteren en optimaliseren van de organisatie.

In de position paper geeft de bestuurder aan trots te zijn op de behaalde resultaten, ondanks de reorganisatie. Ook geeft hij dat het traject rondom de reorganisatie wel wat sneller had kunnen worden afgerond. De visitatiecommissie deelt deze mening. Zij vindt het prijzenswaardig dat ondanks de mindere financiële mogelijkheden en de inkrimping van de organisatie de centrale uitgangspunten voor Viverion bij het uitvoeren van haar ondernemingsplan overeind zijn blijven staan. Tegelijkertijd blijkt uit de feedback van de belanghebbenden dat de reorganisatie lang heeft geduurd.

Tijdens de huidige visitatie heeft Viverion goede scores behaald. Sterke punten van de corporatie zijn onder meer de inzet op het gebied van leefbaarheidsprojecten en bijzondere doelgroepen. In dat kader heeft Viverion bijzondere projecten gerealiseerd en deze worden door de belanghebbenden van de corporatie dan ook bijzonder gewaardeerd.

Wat Viverion goed doet, is het in de volle breedte aangaan van samenwerking met de belanghebbenden in de regio. Er is duidelijk sprake van een gedeeld belang, waarbij alle partijen zich willen inspannen om de regio vooruit te helpen. De belanghebbenden zijn zonder uitzondering zeer te spreken over de rol en prestaties van Viverion tijdens de samenwerking.

Een bijzondere vermelding verdient de wijze waarop Viverion zich heeft ingezet om bij de herstructurering van bezit in bijvoorbeeld de wijk het Gijmijnk. Door de inspanningen van Viverion is een aantrekkelijkere woonomgeving gecreëerd, waarbij meer sprake is van gemengd bezit.



De visitatiecommissie heeft projecten en wijken bezocht waar Viverion afgelopen jaren actief is geweest en is onder meer onder de indruk van de renovaties, projecten en de wijze waarop de voormalige probleemwijken zijn veranderd in aanzien en uitstraling.

Er zijn uiteraard ook aandachtspunten.

Viverion heeft, net als veel andere corporaties, haar activiteiten heroverwogen. Dit is tot uitdrukking gekomen in een herijking van de strategische doelen van de corporatie. Door bewuste keuzen te maken wil Viverion borgen dat zij in continuïteit de prestaties kan leveren die er toe doen.

Verbeterpunt voor Viverion is dat in de verantwoordingsdocumenten een nog duidelijkere koppeling komt tussen prestaties en doelstellingen, de doelstellingen en prestaties nog SMART-er geformuleerd worden. Hierbij is van belang dat Viverion nog een actievere rol inneemt bij de totstandkoming van de prestatieafspraken, en niet een afwachtende houding inneemt.

In de ogen van de belanghebbenden komt de corporatie bureaucratisch over, de corporatie is volgens haar belanghebbenden vooral intern gericht. De besluitvorming wordt niet als transparant ervaren, dit heeft te maken met het feit dat dit proces voor de belanghebbenden niet zichtbaar is. Dit kan ervoor zorgen dat de belanghebbenden Viverion als star ervaren.

De bewonerscommissies van Viverion geven kritische geluiden af over de beantwoording van vragen en de behandeling van klachten. Het is aan te bevelen om de klachten van de belanghebbenden ten alle tijden serieus te nemen. De visitatiecommissie is van mening dat de klachten serieus gehoord moeten worden. Viverion kan hier vorm aan geven door met de bewonerscommissies het gesprek aan te gaan om de band te versterken.

Van belang is dat Viverion meer aandacht besteedt aan communicatie en versterken van banden met de belanghebbenden en nog beter en vaker uitlegt waar de financiële grenzen liggen in relatie tot de volkshuisvestelijke prestaties.

Een verbeterpunt is dat soms investeringen in duurzaamheid tot hogere huur kunnen leiden, en dat daar de belangen van Viverion en haar huurders uiteenlopen. Viverion wil in haar huurbeleid echter nadrukkelijk rekening houden met de totale woonlasten en heeft ook in het nieuwe beleid de totale woonlasten een belangrijke plaats gegeven.

Een punt van aandacht betreft het verder verbeteren van de aansluiting tussen de viermaandsrapportage en de doelstellingen in het ondernemingsplan. De concreet geformuleerde doelstellingen in het ondernemingsplan “Viverion geeft thuis” geven hiertoe goede mogelijkheden.

Uit de position paper van Viverion blijkt dat de corporatie van mening is dat zij de afgelopen jaren heeft laten zien te weten wat de kern van haar opdracht is als plattelandscorporatie. De visitatiecommissie is van mening dat Viverion hier ook reden toe heeft.

Wat Viverion voor de komende jaren daarom te doen staat, is niet zozeer rigoureus onderdelen van



haar beleid te veranderen, maar meer doorgaan op de bestaande samenwerkingslijn met de prestatieafspraken als handvat.



Integrale scorekaart

Figuur 1 op de volgende pagina geeft een samenvattend overzicht van de scores van Viverion. Figuur 2 toont een grafische samenvatting van de uitkomsten met een kleurcodering. Dit is een speciaal voor de visitatie door EY ontwikkeld model dat wij toevoegen aan het stelsel.



Figuur 1: integrale scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						Cijfer	Gemiddelde	Gewicht	Gewogen cijfer	
Presteren naar Opgaven en Ambities	1	2	3	4	5	6					
Presteren in het licht van de opgaven	7,2	7,7	7,5	6,3	8		7,3		75%	7,3	
Ambities in relatie tot de opgaven	7						7,0		25%		
Presteren volgens Belanghebbenden	1	2	3	4	5	6					
Prestaties	7,1	6,8	6,7	7,2	7,1		7,1		50%	7,1	
Relatie en communicatie	7,3						7,3		25%		
Invoel op beleid	7,0						7,0		25%		
Presteren naar Vermogen											
Financiële Continuïteit							7			30%	6,7
Doelmatigheid							6			30%	
Vermogensinzet							7			40%	
Governance											
Besturing	Planning						8	7,3		33%	7,1
	Monitoring						7				
	Bijsturing						7				
Intern toezicht	Functioneren RvC						6,7	6,6		33%	
	Toetsingskader						6				
	Toepassing Governancecode						7				
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						8	7,5		33%	
	Openbare verantwoording						7				

Grafisch overzicht uitkomsten visitatie

Het eindoordeel in figuur 1 is gevormd op basis van de meetschaal van de visitatiemethodiek 5.0. EY heeft als aanvulling op de methodiek een kleurcodering toegepast. Deze komt in het gehele rapport terug in de tabellen met oordelen. De kleurcode geeft middels de stoplichtmethode snel en direct inzicht in de goede en te verbeteren resultaten.

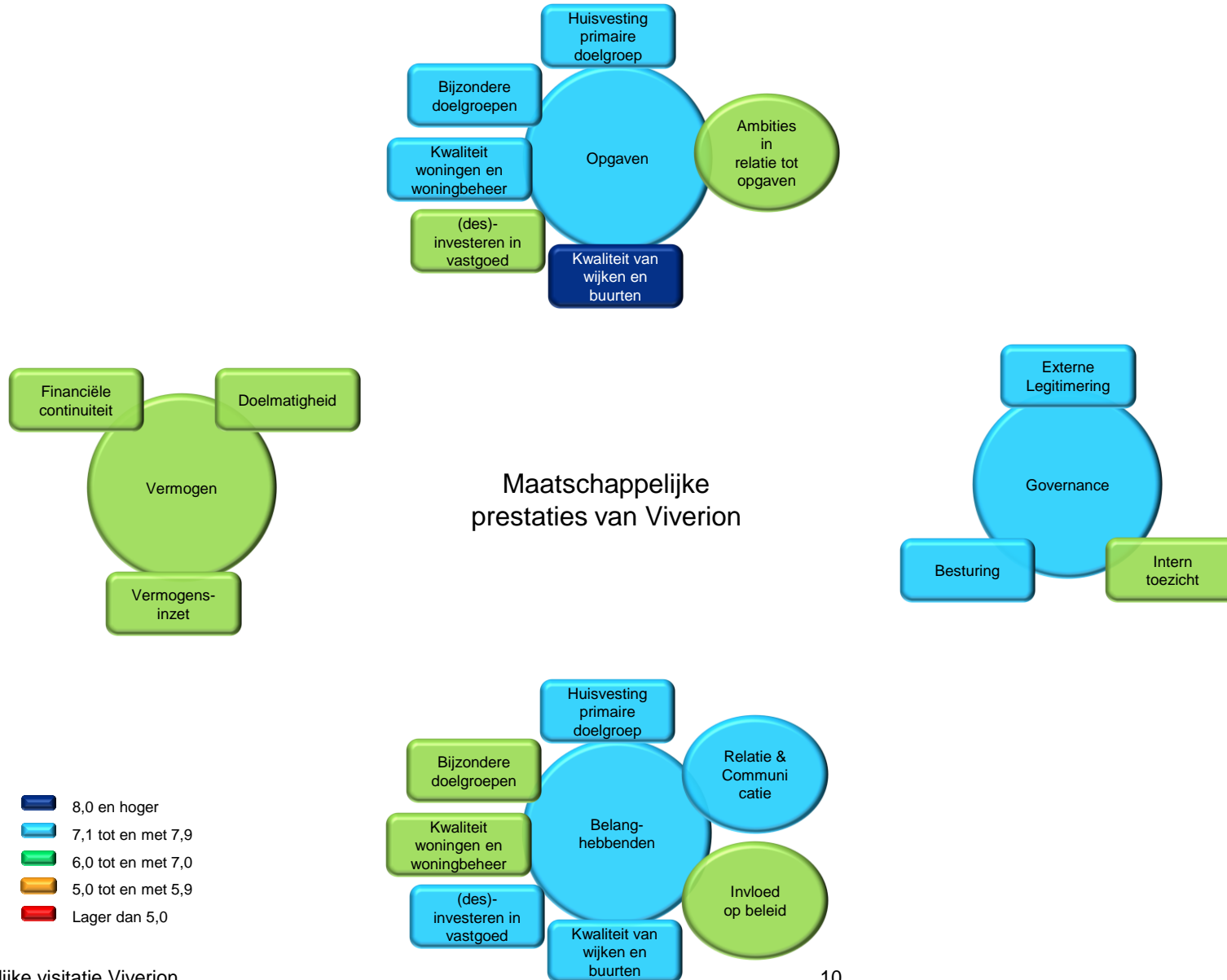
In tabel 1 is de relatie aangegeven tussen de kwalitatieve score, de kwantitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. Rood wordt toegekend voor scores lager dan 5,0. Oranje wordt toegekend voor de scores van 5,0 tot en met 5,9. Groen wordt toegekend voor de scores vanaf 6,0 tot en met 7,0. Lichtblauw wordt toegekend bij scores van 7,1 tot en met 7,9. De kleur donkerblauw wordt toegekend bij scores van 8,0 en hoger.

Tabel 1: toelichting gehanteerde oordelen en kleurcode

Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)	Score voor toekennen kleurcode
Lager dan 5,0	Rood
5,0 tot en met 5,9	Oranje
6,0 tot en met 7,0	Groen
7,1 tot en met 7,9	Lichtblauw
8,0 en hoger	Donkerblauw

Bron: EY, 2014

Figuur 2: grafisch overzicht uitkomsten visitatie



Samenvatting: Viverion presteert ruim voldoende

EY Accountants LLP (hierna: EY) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Viverion over de periode 2011 tot en met 2014. In deze samenvatting presenteert EY haar belangrijkste conclusies.

Oordeel over maatschappelijk presteren van Viverion is ruim voldoende

De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Viverion. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van EY als de mening van de belanghebbenden. In het visitatiestelsel 5.0 wordt geen gemiddeld eindcijfer gegeven voor het maatschappelijk presteren. Dit is een verandering ten opzichte van de voorgaande stelsels.

Tabel S-1: oordelen maatschappelijk presteren Viverion

Prestatievelden maatschappelijke visitatiestelsel	Eindcijfer
Presteren naar opgaven en ambities	7,3
Presteren volgens belanghebbenden	7,1
Presteren naar vermogen	6,7
Governance	7,1

Bron: EY, 2014

In de eerste kolom staan de prestatievelden van de maatschappelijke visitatie. Op basis van deze prestatievelden heeft EY het maatschappelijk presteren van de corporatie getoetst.

De maatschappelijke visitatie geeft antwoord op de volgende vragen:

- Hoe presteert Viverion in verhouding tot haar *opgaven en ambities*?
- Hoe presteert Viverion volgens de *belanghebbenden*?
- Hoe presteert Viverion gelet op het beschikbare *vermogen*?
- Hoe presteert Viverion op het gebied van *Governance*? In dit onderdeel wordt ook de besturing getoetst, waarbij planning, monitoring en bijsturing zijn onderzocht.

Hierna wordt per onderwerp ons oordeel kort toegelicht.



Presteren naar opgaven en ambities scoort 'ruim voldoende'

EY heeft getoetst of Viverion haar opgaven heeft gerealiseerd en of haar zelfstandig geformuleerde ambities aansluiten bij de opgaven. De score is een 7,3, het bijbehorende oordeel is 'ruim voldoende'.

Over het algemeen realiseert Viverion haar opgaven binnen de gestelde tijd en met de beoogde kwaliteit. Met name op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen en kwaliteit van wijken en buurten, met name op het gebied van leefbaarheid scoort Viverion het hoogst, 7,7 en 8,0. Hieruit blijkt dat Viverion haar maatschappelijke taak als corporatie goed op zich neemt. Viverion heeft bijzondere projecten voor de bijzondere doelgroepen gerealiseerd. Viverion heeft 24 bijzondere zorgappartementen gebouwd. Dit complex bevat 24 zorgeenheden voor cliënten met een lichamelijke en verstandelijke beperking. De visitatiecommissie heeft dit gebouw bezocht en is onder de indruk van de bouwkwaliteit en de uitstraling van het gebouw. Ook is de visitatiecommissie onder de indruk van de expertise en de toewijding van de medewerkers van Viverion om de maatschappelijke rol te vervullen. De medewerkers zetten dagelijks hun hart en ziel in om de doelen die samen zijn geformuleerd te realiseren.

Ook merkt de visitatiecommissie de culturele veranderingen ten opzichte van de vorige visitatieperiode. Deze en andere factoren hebben geleid tot verdere professionalisering en uiteindelijk tot het behalen van betere scores dan de vorige visitatieperiode.

Viverion heeft een groot aantal 'zelfstandige' ambities geformuleerd. Viverion heeft hierbij goed oog voor wat nodig is en legt ook haar oor te luisteren in de lokale samenleving. Hierdoor worden ambities geformuleerd die bijdragen aan het realiseren van de opgaven. Viverion is actief bij het herijken van de ambities aan de veranderende omstandigheden in de samenleving. Daarnaast worden de ambities en bijbehorende prestaties op zeer transparante wijze verantwoord

Presteren volgens belanghebbenden scoort 'ruim voldoende'

In het visitatiestelsel is een belangrijke plaats toegekend aan de mening die de belanghebbenden hebben over het maatschappelijk presteren van Viverion. Gemiddeld kennen de belanghebbenden aan Viverion een 7,1 als rapportcijfer toe.

De belanghebbenden zijn zeer positief over de mate waarin Viverion zich inzet voor haar primaire doelgroep: de mensen met een laag inkomen. De corporatie heeft ook voldoende woningen beschikbaar, al maken de belanghebbenden zich wel zorgen over de betaalbaarheid en de kwaliteit van het onderhoud op langere termijn.

De belanghebbenden zien ook dat Viverion de laatste jaren een ontwikkeling heeft doorgemaakt. De corporatie is opener geworden en zet zich meer in om prestatieafspraken te maken. Het beleid van Viverion wordt open en transparant toegelicht.



De belanghebbenden zijn tevreden over de relatie met Viverion. Er is sprake van een relatie gebaseerd op vertrouwen, met een open en transparante communicatie. De goede relatie blijkt ook vaak uit de samenwerking met de belanghebbenden.

Er zijn in de ogen van de belanghebbenden ook te verbeteren punten. De belanghebbenden hebben bijvoorbeeld wisselende ervaringen met de invloed die zij op het beleid van Viverion kunnen uitoefenen. De invloed kan meer aan de voorkant van de beleidsvorming worden gegeven. Ook zien de belanghebbenden graag dat Viverion duidelijker communiceert naar haar huurders.

Presteren naar vermogen scoort 'ruim voldoende'

EY concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen 'ruim voldoende' is. Het bijbehorende cijfer is 6,7.

Viverion beschikt over een solide financiële positie als geoordeeld wordt op basis van de kengetallen die het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) hiervoor hanteren. Beide toezichthouders hebben middels hun oordeelsbrieven aangegeven dat Viverion solvabel en financierbaar is. De corporatie is dan ook kredietwaardig en kan haar leningen laten borgen door het WSW. Viverion scoort een voldoende op het gebied van doelmatigheid. Viverion heeft ten opzichte van de referentiecorporaties hogere beheerskosten, maar heeft de afgelopen ook jaren veel maatregelen getroffen deze kosten te verlagen. Het effect is hiervan duidelijk zichtbaar.

Viverion verantwoordt de inzet van haar vermogen goed. Dit blijkt uit haar jaarverslagen en de belanghebbendenbijeenkomsten. Viverion geeft in haar jaarverslag een hele duidelijke en transparante weergave van haar activiteiten en behaalde resultaten

Governance scoort 'ruim voldoende'

Op het onderdeel Governance scoort Viverion 'ruim voldoende'. Het bijbehorende cijfer is 7,1. EY is van mening dat Viverion een adequate Governance structuur heeft. De opzet is zodanig dat de uitgangspunten voor een adequaat functionerend toezicht aanwezig zijn.

Viverion heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Viverion legt haar beleid voor de middellange termijn vast in een (meerjaren) ondernemingsplan. Viverion heeft haar visie vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. In het oude Ondernemingsplan 2011 – 2014 ('beleidsplan') was de koppeling naar concrete doelstellingen minder helder dan in het nieuwe ondernemingsplan. In dit nieuwe ondernemingsplan zijn helder ('SMART') geformuleerde 'hoofddresultaten' opgenomen die ook concreet vertaald worden naar meerjarenbegrotingen en jaarplannen.

Viverion werkt met een jaarlijks bijgestelde meerjarenbegroting. Ook beschikt Viverion over een



monitoring-en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen. De bewaking van de voortgang van de gewenste resultaten vindt plaats door een gestructureerd rapportageproces. Onder meer door voortgangsrapportages per maand voor het managementteam en per vier maanden inzake de realisatie van het jaarplan en de jaarbegroting voor de RvC en MT. Daarnaast zijn ook de meer gedetailleerde maandrapportages beschikbaar voor de RvC.

Viverion stuurt haar (ondernemings)plannen bij indien daar aanleiding toe is. Met name bij het oude Ondernemingsplan 2011 – 2014 zijn acties ingezet om doelen in een/de volgende periode alsnog te realiseren. Met de vaststelling van het herziene vastgoedbeleid zijn sommige doelen zelfs aangepast.

De samenstelling van de RvC is in opzet evenwichtig, gelet op de volkshuisvestelijke taak van Viverion en de verschillende expertises die nodig zijn om toezicht te kunnen uitoefenen. De toelichting van de zittingsduur in de jaarverslagen van Viverion was niet juist opgenomen. Een tweetal leden zat drie termijnen van vier jaar in de raad (wat onder de overgangsregeling bij de nieuwe governancecode vanaf 2011 was toegestaan). Echter, in de toelichting werd onder een alternatieve formulering 'in de huidige termijn benoemd' de benoemingstermijn onvolledig opgenomen.



Inleiding

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

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel.

De aanbevelingen van de Auditraad in 2008, de ervaringen met de methodiek en de uitkomsten van de door de SEV uitgevoerde evaluatie in 2009, leidden tot de aanbeveling om de methodiek op een aantal punten aan te scherpen. In 2009 is ook de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) opgericht. De SVWN heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor Woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Onder toezicht van de SVWN is in 2010 een ontwikkelgroep van alle visiterende bureaus van start gegaan wat heeft geleid tot een verdere aanscherping van de methodiek, resulterend in de Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 4.0. Per 1 april 2014 is deze methodiek verder doorontwikkeld zodat thans versie 5.0 de meest recente versie is.

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

EY benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen *geen* accountantscontrole heeft toegepast op de aangeleverde cijfers en documenten.

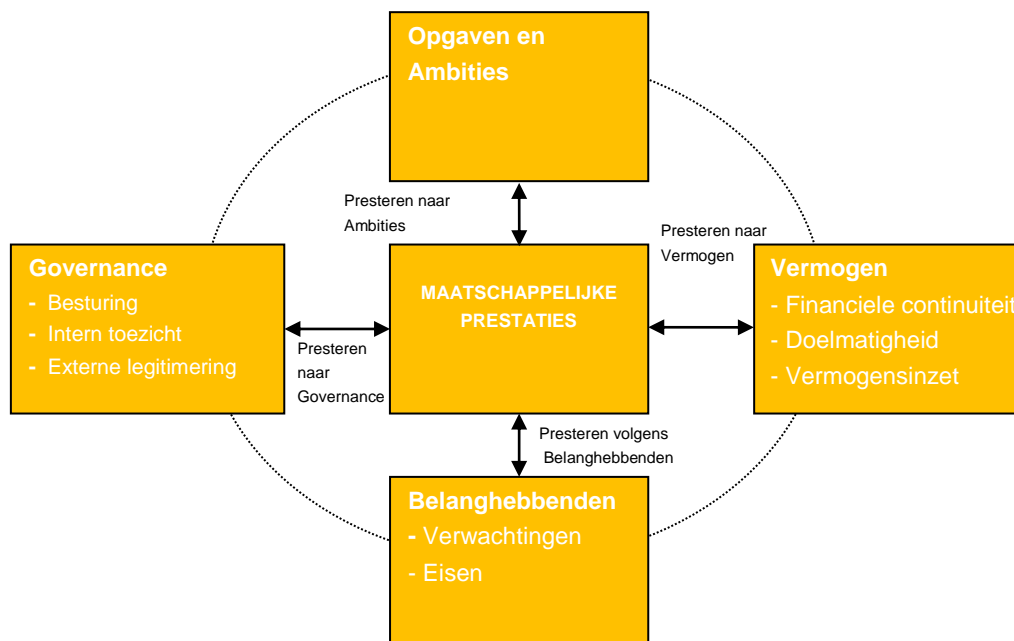
Vier perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

De onderwerpen van de visitatie zijn ingedeeld in vier perspectieven. Deze zijn:

1. presteren naar Opgaven en Ambities;
2. presteren volgens de Belanghebbenden;
3. presteren naar Vermogen;
4. presteren naar Governance.

De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie



Bron: EY/ SVWN, 2014

Aanpak

EY heeft, op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door EY zijn opgevraagd bij Viverion, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Op basis van deze verkenning zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team, business controller en een delegatie van RvC.

Vervolgens heeft EY externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Viverion. EY heeft daartoe met deze belanghebbenden een gesprek gevoerd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee EY heeft gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.



EY heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waarin de maatschappelijke activiteiten én prestaties van Viverion zijn opgenomen. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Viverion zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken.

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

- a Hoe presteert Viverion in verhouding tot haar opgaven en sluiten haar ambities aan op de opgaven?
- b Hoe presteert Viverion volgens de belanghebbenden?
- c Hoe presteert Viverion gelet op het beschikbare vermogen?
- d Hoe presteert Viverion op het gebied van Governance?

EY heeft het visitatierapport eerst in concept opgeleverd en besproken met Viverion. Daarna is het visitatierapport ter beoordeling voorgelegd aan de SVWN. De SVWN heeft getoetst of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen. Het rapport is vervolgens definitief opgeleverd.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, visie en strategie van Viverion zodat de lezer een goed beeld krijgt van de corporatie en wat deze wil bereiken. Hoofdstuk 2 beschrijft de opgaven van Viverion en de mate waarin Viverion deze heeft gerealiseerd. In dit hoofdstuk wordt ook ingegaan op de zelfstandig door Viverion geformuleerde ambities en in welke mate deze aansluiten op de opgaven. Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden. Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen. Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over Governance.

EY hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert EY geen visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarmee in de afgelopen twee jaar door EY een zakelijke relatie heeft bestaan.

In bijlage A en B zijn onafhankelijkheidsverklaringen opgenomen. In bijlage C zijn de CV's van de visitatoren opgenomen. Bijlage D bevat een overzicht van de brondocumenten die Viverion ter beschikking heeft gesteld aan EY voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Viverion. Bijlage E bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Viverion. Bijlage G bevat de detailuitkomsten van de door EY uitgevoerde toetsing bij Presteren naar Opgaven en ambities. Bijlage I bevat de door Viverion geschreven position paper.

1 Missie, visie en strategie van Viverion

1.01 In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de achtergrond van Viverion. Waar is de corporatie actief en hoe is het bezit samengesteld? Verder wordt ingegaan op de missie en visie van de corporatie om vervolgens te kunnen beschrijven via welke weg men dit wil gaan realiseren. Ten slotte wordt in dit hoofdstuk in het kort de Governancestructuur van Viverion belicht.

Viverion

1.02 Viverion is een corporatie met ongeveer 5.900 verhuureenheden. Door woonkerngerichte dienstverlening is Viverion dé plattelandscorporatie in de gemeenten Lochem, Rijssen-Holten en Hof van Twente. Viverion heeft dan ook een sterke binding en verankering met de lokale samenleving.

Visie en missie: Viverion geeft thuis in betaalbaar wonen

1.03 Viverion biedt huisvesting voor mensen met een inkomen tot € 34.678, - (prijspeil 2014) en mensen die vanwege fysieke of sociale omstandigheden niet zelfstandig in huisvesting kunnen voorzien. Viverion biedt kwalitatief goede en betaalbare woningen die voldoen aan de behoefte van haar huurders, nu en in de toekomst. Samen met haar huurders en partners in het maatschappelijke veld werkt Viverion aan wijken waarin het prettig wonen is. Viverion maakt zich sterk voor de volkshuisvesting in Lochem, Laren, Barchem, Diepenheim, Markelo, Rijssen, Holten en Goor.

Speerpunten

1.04 Viverion heeft de kernwaarden betaalbaar wonen, woongenot, toekomstbestendig en in contact met omgeving. Deze worden onderstaand verder toegelicht. De tekst is overgenomen uit beleidsstukken van Viverion.

Betaalbaar wonen

1.05 Stijgende huren en energielasten, dalende inkomens en bezuinigingen op de huurtoeslag. Steeds meer mensen hebben moeite om het hoofd boven water te houden en de maandelijkse huur en energielasten te betalen. Viverion is in het leven geroepen om betaalbaar wonen te realiseren voor mensen met een laag inkomen of voor wie het om andere redenen moeilijk is om zelfstandig een goede en betaalbare woning te vinden. Binnen haar financiële mogelijkheden zet Viverion alles op alles om haar woningen betaalbaar te houden voor haar doelgroep. Viverion voelt zich medeverantwoordelijk voor de betaalbaarheid van het wonen, zowel voor de huur- als de



energielasten. Viverion pakt haar rol via onder andere het huurprijsbeleid en het verduurzamen van haar woningen en stimuleert andere partijen ook hun invloed aan te wenden, om het wonen betaalbaar te houden. In de samenwerking met haar belanghebbenden vraagt Viverion aandacht voor het onderwerp betaalbaarheid.

Woongenot

1.06 Een huis waarin je je thuis voelt, een wijk waar het prettig wonen is. Ieder mens geeft op zijn eigen manier invulling aan prettig wonen in zijn huis en buurt. Viverion komt tegemoet aan deze diverse behoeften, door te investeren in de uitstraling en kwaliteit van haar woningen. De komende jaren investeert Viverion vooral in de basiskwaliteit en het energiezuiniger maken van haar woningen. Ook besteedt Viverion aandacht aan het aanpassen van haar woningen aan de behoeften van haar senioren.

1.07 Viverion vindt dat bewoners primair gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de leefbaarheid in de wijk: zij bepalen wat een wijk leefbaar maakt en wanneer het nodig is om hiervoor in actie te komen. In de dienstverlening van Viverion zijn de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van haar huurders het uitgangspunt. Viverion werkt vanuit de overtuiging dat ieder mens regisseur is van zijn eigen leven. Viverion beseft dat haar huurders niet allemaal even zelfredzaam zijn. Viverion levert maatwerk in haar dienstverlening, waarbij zij extra ondersteuning biedt aan mensen die dat nodig hebben.

Toekomstbestendig en in contact met de omgeving

1.08 Viverion staat de komende jaren voor grote uitdagingen die veel van haar interne organisatie zullen vragen. De investeringsruimte van Viverion wordt fors ingeperkt, de taakvelden worden uitgedund. Wil Viverion betaalbaar wonen en woongenot voor haar doelgroep kunnen realiseren, dan is efficiëntie in de bedrijfsvoering van groot belang. Meer resultaat met minder kosten, een scherpere focus op het realiseren van financieel en maatschappelijk rendement en permanent de peilstok in de wereld om Viverion heen, om op de juiste koers te blijven. Met een klantgerichte, resultaatgerichte en ondernemende instelling gaat Viverion deze uitdagingen aan.

1.09 Ambities van Viverion raken de ambities van haar maatschappelijke partners en andersom. In deze tijden van bezuinigingen, heeft Viverion haar partners en andersom elkaar meer dan ooit nodig om de maatschappelijke opgaven goed te kunnen invullen. Viverion nodigt haar partners uit om de krachten te bundelen en elkaar vanuit ieders eigen kracht te helpen bij het realiseren van de gezamenlijke opgaven.

1.10 Huurders van Viverion zijn haar klanten en ook één van de belangrijkste raadgevers van Viverion. De samenwerking met de huurdersorganisaties, die de huurders vertegenwoordigen, is voor Viverion erg belangrijk. De adviezen van de huurdersorganisaties stelt Viverion in staat goed in te spelen op de wensen en behoeften van haar huurders. Viverion luistert ook naar andere overlegorganen zoals bewonerscommissies en dorpsraden. Op deze wijze blijft Viverion in contact met haar omgeving.



Directie en toezicht

1.11 Viverion is een stichting. De directie bestaat uit één directeur-bestuurder, de heer J.W.T Allersma. De bevoegdheden van de directie staan vermeld in de statuten. De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden. Deze leden oefenen toezicht uit op de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen Viverion.

2 Viverion presteert ruim voldoende naar opgaven en ambities

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de opgaven en ambities van Viverion. De opgaven worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Viverion. De ambities worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Viverion bijdraagt aan de realisatie van de opgaven.

2.02 *Prestatieafspraken gemeente Lochem en gemeente Hof van Twente*

2.03 Gemeenten Lochem en Hof van Twente werken al enige tijd al samen met Viverion. Met de beide gemeenten heeft Viverion prestatieafspraken vastgelegd. De samenwerkingsverband met de gemeente Lochem beslaat de periode 2011, 2012, 2013 en 2014, met de gemeente Hof van Twente beslaat de periode 2013 en 2014. Deze afspraken vallen daarmee precies in de visitatieperiode. Deze afspraken hebben onder andere betrekking op de woonruimteverdeling, het investerings- en woningverbeteringsbeleid, het leefbaarheidsbeleid en het duurzaamheidsbeleid. De genoemde doelstellingen zoals in het hoofdstuk opgenomen komen uit deze prestatieafspraken en vormen het kader waaraan de maatschappelijke prestaties van Viverion getoetst zijn.

2.04 *Landelijke energieconvenant*

2.05 De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018. Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 gemiddeld energielabel B te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

2.06 Bij het beoordelen van het presteren van Viverion naar opgaven zoals geformuleerd in Prestatieafspraken gemeente Lochem en gemeente Hof van Twente en ambities is EY uitgegaan van de volgende prestatievelden:

- a huisvesting van de primaire doelgroep;
- b huisvesting bijzondere doelgroepen;
- c kwaliteit woningen en woningbeheer;
- d (des-)investeren in vastgoed;
- e kwaliteit van wijken en buurten;
- f overige opgaven.

2.07 Het eindoordeel is gevormd op basis van de meetschaal van de visitatiemethodiek 5.0. In tabel 2-1 is de relatie aangegeven tussen de kwalitatieve score, de mate van afwijking van de norm en de kwantitatieve score (rapportcijfer).

Tabel 2-1: toelichting gehanteerde oordelen

Kwalitatieve Score	Toelichting	Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)
Zeer slecht	Afwijking meer dan 75 % negatief	1
Slecht	Afwijking van 60 % negatief tot 75 % negatief	2
Zeer onvoldoende	Afwijking van 45 % negatief tot 60 % negatief	3
Ruim onvoldoende	Afwijking van 30 % negatief tot 45 % negatief	4
Onvoldoende	Afwijking van 15 % negatief tot 30 % negatief	5
Voldoende	Afwijking van 5 % negatief tot 15 % negatief	6
Ruim voldoende	Afwijking van 5 % negatief tot 5 % positief	7
Goed	Afwijking van 5 % positief tot 20 % positief	8
Zeer goed	Afwijking van 20 % positief tot 35 % positief	9
Uitmuntend	Afwijking meer dan 35 % positief	10

Bron: SVWN, EY, 2014

2.08 EY heeft als aanvulling op de methodiek een kleurcodering toegepast. Deze komt in het gehele rapport terug in de tabellen met oordelen. De kleurcode geeft middels de stoplichtmethode snel en direct inzicht in de goede en te verbeteren resultaten. Tabel 2-2 geeft een overzicht van de gehanteerde kleuren en de bijbehorende score's.

Tabel 2-2: toelichting cijfer en kleurcode

Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)	Score voor toekennen kleurcode
Lager dan 5,0	rood
5,0 tot en met 5,9	oranje
6,0 tot en met 7,0	groen
7,1 tot en met 7,9	blauw
8,0 en hoger	donkerblauw

Bron: EY, 2014

2.09 De kleur rood wordt toegekend voor scores lager dan 5,0. De kleur oranje wordt toegekend voor de scores van 5,0 tot en met 5,9. De kleur groen wordt toegekend voor de scores vanaf 6,0 tot

en met 7,0.

2.10 De kleur lichtblauw wordt toegekend bij scores van 7,1 tot en met 7,9. De kleur donkerblauw wordt toegekend bij scores van 8,0 en hoger.

Eindoordeel presteren naar opgaven en ambities is 'ruim voldoende'

2.11 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar opgaven en ambities weergegeven.

Tabel 2-2: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Weging	Score
Presteren naar opgaven	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven	25%	7
Eindoordeel: ruim voldoende		7,3

Bron: EY, 2014

2.12 De volgende tabel bevat de uitsplitsing van 'Presteren naar opgaven'.

Tabel 2-3: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,2
Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,5
(Des-)investeren in vastgoed	6,3
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0
Eindoordeel: ruim voldoende	7,3

Bron: EY, 2014

2.13 Uit de tabel blijkt dat Viverion ruim voldoende presteert bij het realiseren van de opgaven. De onderwerpen Huisvesting bijzondere doelgroepen en Kwaliteit van wijken en buurten scoren het best.

Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende'

2.14 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Viverion op het gebied van

huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing en het bevorderen van doorstroming.

Tabel 2-4: eindoordeel presteren naar huisvesting primaire doelgroep

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2011-2012	Viverion zal bij voorrang nieuwbouwhuurwoningen onder de € 511, = toewijzen aan huishoudens met een maximaal belastbaar inkomen van € 33.614	Ruim voldoende	7,0
2011-2014	Voorkomen van huurachterstanden en huisuitzettingen	Goed	8,0
2011-2014	Viverion verhuurt de betaalbare voorraad uitsluitend aan huishoudens met maximaal belastbaar inkomen tot € 33.614. Haar betaalbare voorraad is gekoppeld aan de eerste aftoppingsgrens van € 517,64. Woningen met huren boven deze grens wijst de corporatie nog steeds bij voorrang toe aan de primaire doelgroep, mits hier vraag naar is	Ruim voldoende	7
2011-2014	Huisvesting statushouders in de gemeenten: Lochem, Rijssen-Holten en Hof van Twente conform de jaarlijkse taakstelling	Ruim voldoende	7
2011-2014	Bij mutaties van de aangemerkte verkoopwoningen zo veel mogelijk de starterslening inzetten. Niet alleen huurders die hun huidige huurwoning kopen maar ook bij verkoop van mutatiwoningen kunnen starters op de koopmarkt in aanmerking komen voor deze lening	Ruim voldoende	7
Eindoordeel: ruim voldoende			7,2

Bron: EY, 2014

2.15 Op basis van bovenstaande bevindingen en de in de bijlagen opgenomen prestaties, beoordeelt EY het presteren naar huisvesting primaire doelgroep als 'ruim voldoende'. Viverion heeft bij dit prestatieveld een groot aantal opgaven benoemd en uitgevoerd. In de bijlage zijn deze volledig opgenomen. In de volgende alinea's wordt het oordeel van enkele van de belangrijkste opgaven toegelicht.

Nieuwbouwwoningen toewijzen

2.16 Viverion heeft in de gemeente Lochem geen nieuwbouwhuurwoningen onder € 511, toegewezen aan huishoudens met een maximaal belastbaar inkomen van € 33.614. Wel heeft Viverion in de gemeente Hof van Twente in 2011 41 sociale huurwoningen van fase 6 wijkvernieuwing het Gijmink aan deze doelgroep verhuurd. Viverion heeft in 2012 geen nieuwbouwwoningen opgeleverd voor rechtstreekse verhuur aan individuele huishoudens. De visitatiecommissie is van mening dat Viverion in de economisch minder gunstige tijden voldoende inspanningen heeft verricht om uiteindelijk zoveel mogelijk nieuwbouw te realiseren, dit blijkt ook uit het hoofdstuk (Des-) investeren. De gebouwde huurwoningen zijn weliswaar in een andere gemeente aan de primaire doelgroep toegewezen en niet conform de prestatieafspraken met de gemeente Lochem, dit valt niet te corporatie te verwijten. De achterliggende reden is dat in die periode te weinig of geen nieuwbouwwoningen zijn opgeleverd om deze te kunnen verhuren. EY kent het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Voorkomen van huurachterstanden en huisuitzettingen

2.17 Viverion heeft verschillende inspanningen verricht om huurachterstanden en huisuitzettingen bij haar huurders te voorkomen. Bijvoorbeeld: Viverion zoekt altijd persoonlijk contact met de huurders die in problemen zijn geraakt. Op deze wijze krijgt Viverion zicht op het probleem en daar waar nodig is zet zij huurders op het spoor van begeleiding door haar netwerkpartners.

2.18 Viverion onderhoudt ook contacten met deze netwerkpartners. Het gaat hierbij om de partijen zoals: stadsbanken, gemeenten en maatschappelijk werk, andere hulpverlenende instanties en deurwaarders. Dit met het doel voorkomen van huurachterstanden en huisuitzettingen.

2.19 Ten slotte heeft Viverion gewerkt aan het huurincassoproces, dit met het doel tijdig zicht krijgen op huurachterstanden en daarmee voorkomen van huisuitzettingen.

2.20 De visitatiecommissie kent het oordeel 'goed' toe.

Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'goed'

2.21 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Viverion op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifieke aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit.

Tabel 2-5: eindoordeel presteren naar huisvesting bijzondere doelgroep

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2011-2014	Viverion gaat voor Stichting De Lichtenvoorde aan de Koedijk in Lochem 24 zorgappartementen realiseren voor de huisvesting van haar cliënten.	Goed	8,0
2013-2014	In het kader van de WMO spannen gemeente en corporatie zich in om een substantieel deel van de beschikbare WVG-gelden aan te wenden voor de doelstellingen van het gemeentelijk Masterplan WWZ. zoals het geschikt maken van woningen voor ouderen (het zgn. opplussen). Viverion gaat bij mutatie -, planmatig - en klachtenonderhoud van seniorenwoningen opplusmaatregelen voor haar rekening uitvoeren.	Ruim voldoende	7
2011-2014	Aangepaste woningen voor de bijzondere doelgroepen reserveren. Indien een aangepaste woning vrijkomt informeert de woningcorporaties de gemeente hierover, zodat gezamenlijk geprobeerd wordt deze te verhuren aan hulpbehoevenden	Goed	8
Eindoordeel: goed			7,7

Bron: EY, 2014

2.22 EY beoordeelt het presteren naar Huisvesten bijzondere doelgroepen conform de opgaven als 'goed'. Viverion heeft bij dit prestatieveld een groot aantal opgaven benoemd en uitgevoerd. In de bijlage zijn deze volledig opgenomen. In de volgende alinea wordt het oordeel van één van de belangrijkste opgaven toegelicht.

Zelfstandige woonruimte

2.23 Viverion heeft 24 zorgappartementen gebouwd voor de zorgaanbieder Stichting De Lichtenvoorde. Stichting De Lichtenvoorde is een zorgaanbieder in Oost-Gelderland met meer dan 650 medewerkers en vrijwilligers. Voor deze zorgaanbieder heeft Viverion het nieuwe complex aan

de Koedijk (Runmolenlaan) gebouwd, dit complex heeft 24 zorgeenheden voor cliënten met een lichamelijke en verstandelijke beperking. Het gebouw heeft twee bouwlagen, elke bouwlaag heeft twee afdelingen met zes zit-/slaapkamers en een gemeenschappelijke woonkamer. De visitatiecommissie heeft deze zorgappartementen bezocht en is onder de indruk van de bouwkwaliteit en wijze waarop dit project is uitgevoerd. De visitatiecommissie kent het oordeel 'goed' toe.

Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'goed'

2.24 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Viverion op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Viverion en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid. Het oordeel is 'goed'. Viverion heeft bij dit prestatieveld een groot aantal opgaven benoemd en uitgevoerd. In de bijlage zijn deze volledig opgenomen. In de volgende alinea's wordt het oordeel van enkele van de belangrijkste opgaven toegelicht.

Tabel 2-6: eindoordeel presteren naar kwaliteit woningen en woningbeheer

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2011-2012	Viverion werkt aan beleid ten aanzien van isolerende (dubbele) beglazing in de woningen op individueel verzoek en bij planmatig/groot onderhoud.	Goed	8,0
2011-2014	In 2025 door Viverion te exploiteren woningen op gemiddeld energie label B te brengen	Goed	8,0
2011-2012	Strategisch Voorraadbeleid in het voorjaar 2011 definitief vaststellen	Ruim voldoende	7
2013-2014	Viverion en andere corporaties monitoren jaarlijks hun woningbezit en dragen zorg voor dat dit gebeurt op basis van onderlinge vergelijkbare gegevens	Ruim voldoende	7
Eindoordeel: goed			7,5

Bron: EY, 2014

Ontwikkeling beleid ten aanzien van isolerende (dubbele) beglazing

2.25 Viverion heeft het glas beleid ontwikkeld en in het duurzaamheidsbeleid opgenomen.

2.26 Vooruitlopend op het glas beleid heeft Viverion eind 2012 voor haar huurders Woonpleinen georganiseerd waarbij als soort van proef belangstelling kon worden geuit voor individuele vervanging van enkel glas door HR++ glas. Voor dit traject heeft Viverion een eerste ervaring opgedaan met ongeveer 40 woningen in Lochem. Deze belangstelling heeft geresulteerd in 270 belangstellenden in 2013 waarvan er uiteindelijk 210 in uitvoering zijn gegaan en uitgevoerd in 2014. De overige 60 zijn bij uitvoering planmatig onderhoud uitgevoerd. De visitatiecommissie is van mening dat op dit onderdeel de opgave 'goed' is gerealiseerd.

Gemiddeld energie label B voor woningen

2.27 Het opwaarderen van het gemiddelde energielabel van het totale bezit wordt door Viverion gedaan door nieuwbouw te realiseren, slopen of bestaand bezit met energielabel lager dan B aan te passen.

2.28 In het Gijmink te Goor is Viverion eind 2012, begin 2013 gestart met de projectmatige voorbereidingen van sloop en vervangende nieuwbouw. In het Gijmink zijn 57 woningen (2011), 22 woningen (2012) en 8 woningen (2013) gerealiseerd.

2.29 Voor het bestaande bezit zijn de volgende projecten door Viverion in 2011-2014 ten uitvoering gebracht, met als doel woningen op energielabel B te brengen, Verduurzaming 51 woningen pilotproject Markelo, groot onderhoud en verduurzaming 12 seniorenwoningen in Laarkamp te Laren, groot onderhoud en verduurzaming 15 appartementen Zuiderbleek te Lochem, groot onderhoud en verduurzaming 114 woningen Noorderbleek Lochem, verduurzaming 8 woningen aan de Reigerstraat in Goor in samenwerking met de Stichting Pioneering,

2.30 Naast nieuwbouw en groot onderhoud/ verduurzaming heeft Viverion ook andere inspanningen verricht. Bijvoorbeeld jaarlijks heeft Viverion bij planmatig onderhoud Cv-ketels vervangen, individueel glas vervangen en nieuwe CV installaties aangebracht. Deze maatregelen en bovengenoemde maatregelen hebben ervoor gezorgd dat de gemiddelde energielabel B en voor een aantal woningen zelfs energielabel A is bereikt.

2.31 De visitatiecommissie kent het oordeel 'goed' toe.

(Des-)investeren in vastgoed scoort 'voldoende'

2.32 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Viverion op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed.

2.33 EY beoordeelt het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'voldoende'.

Tabel 2-7: eindoordeel presteren naar (des-)investeren in vastgoed

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2011-2014	In het volledige werkgebied van Viverion zijn 1000 woningen gelabeld voor verkoop. Doelstelling is om tot 2025 850 woningen te verkopen.	Ruim voldoende	7
2011-2014	In Goor woningen bouwen in 't Gijmink, 283 woningen en in Bleekstraat/ Het Schild 24 woningen. Dit in de periode tot 2015.	Ruim voldoende	7
2011-2014	Herstructurerings- en groot onderhoudswerkzaamheden in de volgende gebieden: in de Hagen in Diepenheim, in het Gijmink en aan de Markeloseweg in Goor en aan de Peperkampweg, Vogelbuurt en Peppelaar.	Onvoldoende	5
2011-2014	Viverion verkoopt huurwoningen. De verkoop van huurwoningen levert Viverion direct financiële middelen op, die Viverion inzet bij de realisatie van nieuwbouwprojecten waar sprake is van een onrendabele top	Onvoldoende	5
2011-2014	Viverion verkoopt haar huurwoningen conform haar strategisch voorraad beleid.	Ruim voldoende	7
2011-2014	Viverion heeft een aantal complexnummers met daarbij behorende woningen aangemerkt voor verkoop. Het betreft in totaal woningen die voor verkoop in aanmerking kunnen komen.	Ruim voldoende	7
Eindoordeel: voldoende			6,3

Bron: EY, 2014

Verkoop woningen

2.34 Aan de hand van het woningonderzoek is een vertaalslag gemaakt naar de wensportefeuille van Viverion en vervolgens doorvertaald naar een nieuwe verkoopdoelstelling. Deze verkoopdoelstelling van 850 woningen tot aan 2025 is door Viverion verlaagd en is in juni 2014 besloten om de verkoop tot het einde van 2014 te temporiseren. Dit vanwege de minder gunstige economische tijden en allerlei regionale ontwikkelingen zoals de krimp.

2.35 In de visitatieperiode zijn woningen verkocht. Onderverdeeld in jaren zit de verkoop er als

volgt uit: 46 woningen in het jaar 2014, 90 woningen in het jaar 2013, 11 woningen in het jaar 2012 en 12 woningen in het jaar 2011.

2.36 De visitatiecommissie kent het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Bouwen van woningen

2.37 Het oorspronkelijke bouwaantal van 283 woningen in 't Gijmink en 24 woningen in Bleekstraat/Het Schild is bijgesteld aan de hand van de ontwikkelingen. Dit aantal is bijgesteld van 450 woningen, naar 283 en vervolgens naar 242 woningen.

2.38 In 't Gijmink was aan het begin van de herstructurering in de wijk het plan dat er ongeveer 450 nieuwe woningen gebouwd zouden worden. Tijdens de wijkvernieuwing is gebleken dat deze 450 woningen niet allemaal nodig zijn. Van oorsprong wilden negentig á vijfennegentig procent van de huurders terugkeren in de wijk. In de praktijk bleek dit slechts circa veertig procent te zijn.

2.39 Daarnaast is de gemeente Hof van Twente (en ook de kern Goor) een krimpgemeente. Ten opzichte van de verwachte groei bij de start van de herstructurering, betekent dit nu een daling van het inwonersaantal. Ook blijkt dat de mogelijke woningbehoefte voor mensen die niet in de wijk wonen niet is toegenomen.

2.40 Viverion heeft ingespeeld op de ontwikkelingen van woningbehoefte in de wijk, en heeft daarom het woningbouwprogramma en het inrichtingsplan voor het Gijmink opnieuw tegen het licht gehouden.

2.41 Fase 1 tot en met (146 woningen), betreft voor de visitatieperiode gerealiseerde woningen. In fase 5 is een multifunctionele voorziening gerealiseerd. In fase 6 tot en met 8, zijn in totaal 87 woningen gerealiseerd. In fase 9 en 10 worden in 2015, 9 woningen gerealiseerd. In totaal gaat het om realisatie van 242 woningen.

2.42 De aantallen zoals in de oorspronkelijk opgaven zijn opgenomen, worden door Viverion niet gerealiseerd. Achterliggende redenen hiervoor zijn de ontwikkelingen, welke goed door Viverion zijn opgepakt en geresulteerd hebben in bijstellingen van de plannen. De visitatiecommissie kent het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'goed'

2.43 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Viverion op onder andere het gebied van leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak overlast.

Tabel 2-8: eindoordeel presteren naar kwaliteit van wijken en buurten

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2013	Op het gebied van leefbaarheid is Viverion betrokken bij de volgende onderwerpen: buurtbemiddeling, armoedebestrijding, schuldhulpverlening, overlast en veiligheid, groen onderhoud en verkoop snippergroen.	Zeer goed	9,0
2010-2013	Viverion voert samen met andere woningcorporaties een gezamenlijke voorlichting om de burger attent te maken op de aanwezigheid van hennepplantages en hiervan melding te maken. Dit wordt uitgevoerd met behulp van regionale flyer.	Goed	8,0
Eindoordeel: goed			8,0

Bron: EY, 2014

2.44 EY beoordeelt het presteren volgens naar Kwaliteit van wijken en buurten als 'goed'. Onderstaand volgt een toelichting op de realisatie van de opgaven.

Leefbaarheidsprojecten in wijken en buurten

2.45 Viverion onderneemt continue maatregelen om de leefbaarheid in haar wijken te verbeteren. Hieronder worden voorbeelden van leefbaarheidsprojecten beschreven die door Viverion zijn geïnitieerd of waar Viverion aan deelneemt.

2.46 Viverion maakt daar waar nodig gebruik van buurtbemiddeling. Zij doet dit door problemen vroegtijdig te signaleren en daar waar nodig is worden huurders door Viverion doorverwezen.

2.47 Viverion biedt aan huurders die moeite hebben met hun financiën begeleiding en ondersteuning via het project Thuisadministratie. Dit doet Viverion ten behoeve van armoedebestrijding. Viverion zit in de stuurgroep en levert een financiële bijdrage in de scholingskosten en onkosten van de vrijwilligers die in de stuurgroep deelnemen. Deze vrijwilligers helpen mensen tijdelijk om hun administratie op orde te krijgen. De Stichting Welzijn Lochem heeft het Maatjesproject opgezet voor mensen die blijvende hulp nodig hebben.



- 2.48 Viverion is samen met de vereniging WOON een project gestart om te voorkomen dat huurders door problemen met huurachterstand of overlast op straat komen te staan. Gezamenlijk worden alle huisuitzettingen gemonitord, daarbij wordt gekeken naar achterliggende problemen.
- 2.49 Viverion participeert in het Knooppunt met regionale hulpverleningsinstellingen. Viverion bespreekt signalen van problemen en zoekt naar oplossingen.
- 2.50 Overlast pakt Viverion aan door huurders in gesprek te brengen.
- 2.51 Viverion is betrokken bij NLdoet!, dit is een landelijk vrijwilligersproject van het Oranje Fonds.
- 2.52 Viverion is betrokken bij buurtimpuls. Buurtimpuls geeft huurders een bijdrage om het wonen in een buurt, samen met burens plezieriger te maken.
- 2.53 Viverion sponsort ook de sociale activiteiten. Voorbeelden hiervan zijn een buurtvereniging die ieder jaar een bijdrage voor de gezamenlijke binnentuin ontvangt, de aanschaf van comfortabele stoelen met leuning, een bijdrage aan Nationale Burendag en buurtbarbecues.
- 2.54 Naast deze activiteiten zet Viverion ook woonconsulenten in, op deze wijze heeft de corporatie zicht op wat in haar wijken speelt. Ook heeft de corporatie in de visitatieperiode wijkteams opgericht in bepaalde wijken. Het doel van de wijkteams is verbindingen te leggen tussen bewoners en organisaties en bewoners onderling.
- 2.55 De meeste uitgaven die door Viverion zijn gedaan om leefbaarheid in de woonomgeving te bevorderen, hebben te maken met tuinonderhoud en kappen van bomen, onderhoudswerkzaamheden zoals ongedierte bestrijding, lampen, kabelgoten, naambordjes, fietsenberging, en schutting of bestrating.
- 2.56 Daarnaast is in 2012 de Werkgroep Tuinen opgericht. Deze werkgroep kijkt naar regels voor het tuinbeleid, het opzetten van een groengids en artikelen voor in de Vivinfo, het informatieblad voor bewoners.

Ten slotte heeft Viverion op het gebied van groen onderhoud verschillende maatregelen genomen. Bijvoorbeeld: individuele huurders aanspreken op hun tuinen door woonconsulenten/opzichters, afstemming zoeken met gemeente over onduidelijkheden omtrent openbaar groen, door woonconsulenten is veel aandacht gegeven voor problemen achter de voordeur. Deze problemen uiteten zich vaak in een slechte verzorging van tuinen en buitenboel.

Viverion heeft ook Buurt Onderhouds Bedrijf, BOB ingezet om acties uit te voeren. Daarnaast wordt vanuit het leefbaarheidsbudget regelmatig tuin/woonomgeving maatregelen getroffen naar aanleiding van klachten van huurders. In 2014 heeft Viverion in het kader van uitrol van het

tuinbeleid in 3 wijken (elke gemeente 1) een wijkactie uitgevoerd om publiciteit te geven aan het tuinbeleid. De visitatiecommissie kent het oordeel 'zeer goed' toe.

Hennepsteelt voorkomen

2.57 Viverion heeft de opgave niet gerealiseerd. Het niet realiseren van de opgave heeft te maken met het feit dat de gemeente in overleg met corporaties er bewust voor gekozen heeft deze flyer niet in te zetten. Wel is door Viverion, gemeente en andere corporaties zowel in Lochem als in Hof van Twente voorlichting aan medewerkers van de verschillende organisaties verzorgd, met als doel hennepoverlast te herkennen. De visitatiecommissie kent het oordeel 'goed' toe.

De ambities van Viverion sluiten ruim voldoende aan op de opgaven

2.58 In deze paragrafen wordt getoetst in welke mate Viverion ook eigen ambities en doelstellingen heeft geformuleerd die passen bij de opgaven in het werkgebied.

2.59 EY beoordeelt het aansluiten van de ambities op de opgaven als 'ruim voldoende'. Het oordeel wordt onderstaand toegelicht, hierbij worden ook een aantal concrete ambities beschreven.

2.60 Viverion heeft een duidelijk visiedocument met doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn vertaald naar een groot aantal zelfstandige ambities die in hoge mate bijdragen aan het realiseren van de opgaven en vaak een bijzondere betekenis hebben voor de belanghebbenden in de regio. Viverion voldoet daarmee aan het ijkpunt voor een voldoende. De visitatiecommissie heeft daarnaast ook pluspunten geconstateerd. Deze worden hieronder beschreven.

2.61 Viverion actualiseert haar ambities tijdig en frequent. Op basis van (markt)omstandigheden stelt Viverion waar nodig bij. Het visiedocument van Viverion wordt namelijk jaarlijks vertaald in een jaarplan. In de visie zijn immers de strategische doelstellingen geformuleerd op een vrij hoog abstractieniveau. Daarom is er op onderdelen een vertaalslag nodig om medewerkers meer houvast te bieden. Het jaarplan is een intern document dat de teams ondersteunt bij het maken van hun teamplan en medewerkers ondersteunt bij het maken van dagelijkse keuzen.

2.62 In het jaarplan worden activiteiten, verplichtingen en toezeggingen aan diverse belanghebbenden door Viverion opgenomen. Viverion verantwoordt ieder jaar het nakomen van de afspraken in het jaarverslag. Hierin wordt aangegeven of Viverion voor wat betreft het nakomen van de afspraken op schema ligt, achter ligt op schema, er grote problemen zijn of dat een project nog niet is opgestart.

2.63 Viverion heeft zich het doel gesteld om het KWH huurlabel te behalen. Viverion heeft verschillende inspanningen verricht om het label te behalen. Bijvoorbeeld, op een aantal terreinen is de dienstverlening van Viverion verbeterd, onder andere de online informatievoorziening en

telefonische bereikbaarheid. Viverion heeft hier hard aan gewerkt en de metingen laten zien dat Viverion een heel eind op de goede weg is. Een andere verbetering van de kwaliteit is dat Viverion in 2014 een nieuwe klachtenprocedure ontwikkeld heeft, één medewerker is nu verantwoordelijk voor de coördinatie van de afhandeling van alle klachten. Hiermee zorgt Viverion dat haar klanten met een klacht goed van dienst is en heeft zij zicht op iedere klacht. Op deze wijze kan Viverion leren van de klachten en de kwaliteit van de dienstverlening van Viverion verbeteren.

2.64 Viverion herijkt ieder jaar haar Strategisch Voorraad Beleid. Dit beleid schetst een beeld van het portfoliebeleid van Viverion. Het beschrijft de huidige portefeuille en de beoogde transformatie daarvan inclusief financiële consequenties.

2.65 Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat de ambities van Viverion goed aansluiten op de opgaven. De ambities zijn een directe afgeleide van de visie en missie die in concrete stappen zijn vertaald. De ambities worden verder actief tijdig geactualiseerd en goed en transparant verantwoord in het jaarverslag. De eigen ambities sluiten daarom goed aan op de opgaven en de behoefte van de belanghebbenden. Er zijn geen grote verschillen tussen de zelfstandig geformuleerde ambities en de opgaven.

2.66 Onderstaand volgt een aantal voorbeelden van concrete ambities en doelen. Een uitgebreider overzicht is opgenomen in de bijlage. Voor een volledig overzicht wordt verwezen naar de jaarverslagen van Viverion.

2.67 Viverion wil dat per woonkern haar klanten het leefklimaat met een cijfer 7 waarderen. Daarbij is van belang dat de klanten van Viverion haar als klantgericht en professioneel ervaren. Viverion heeft het uitgangspunt dat haar klanten één van haar belangrijkste partners en informatiebronnen is als het gaat om het maken van beleid. Huurdersvertegenwoordigers die een brede achterban vertegenwoordigen krijgen die rol volop. Maar Viverion luistert ook naar andere overlegorganen, zoals bewonerscommissies, en individuele klanten.

2.68 Viverion maakt onderscheid tussen verschillende doelgroepen bij het ontwikkelen van diensten en producten, zodat zij meer maatwerk kan bieden. Viverion is bezig om continue te kijken naar manieren om met klanten en belanghebbenden in gesprek te komen en te blijven. Viverion voelt zich verantwoordelijk als sociale ondernemer en neemt deze rol serieus.

3 Viverion presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk ruim voldoende

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Viverion. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie.

3.02 Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Viverion toegelicht. Als aanvulling op het visitatiestelsel is ook gevraagd naar de wijze waarop de samenwerking is ervaren. Dit wordt aan het eind van het hoofdstuk besproken.

Aanpak oordeel belanghebbenden

3.03 In totaal hebben wij 14 belanghebbenden van Viverion geïnterviewd. Hierbij zijn in totaal 23 mensen gesproken. Er is gesproken met vertegenwoordigers van de huurders, de gemeenten Hof van Twente, Lochem en Rijssen-Holt en overige belanghebbenden. De overige belanghebbenden bestonden uit een drietal collega-corporaties, een welzijnsinstelling, de GGD en een medewerker van de gemeente Hof van Twente die zich bezig houdt met werk en inkomen.

3.04 Het overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage F.

3.05 Bij het beoordelen van het presteren van Viverion volgens de belanghebbenden is EY uitgegaan van de volgende prestatievelden:

- a huisvesting van de primaire doelgroep;
- b huisvesting bijzondere doelgroepen;
- c kwaliteit woningen en woningbeheer;
- d (des-)investeren in vastgoed;
- e kwaliteit van wijken en buurten.

3.06 Daarnaast is ingegaan op de ervaringen ten aanzien van de relatie en de communicatie en de invloed op het beleid.

3.07 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van de prestatievelden worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is 'ruim voldoende'

3.08 De belanghebbenden beschrijven Viverion aan de hand van de volgende kenmerken:

- a maatschappelijk betrokken, Viverion staat midden in de lokale samenleving;
- b langere lijnen;
- c meedenkend;
- d meer op afstand van haar huurders;
- e zakelijker dan andere corporaties in de regio;
- f zakelijk maar toch sociaal;
- g wispelturig;
- h prettig in de samenwerking;
- i effectief.

3.09 Uit de omschrijvingen blijkt dat de belanghebbenden zowel woorden met een positieve als met een meer negatieve ondertoon gebruiken. De belanghebbenden zijn echter over het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties van Viverion. Het gemiddelde cijfer is een 7,1. Het bijbehorende kwalitatieve oordeel is 'ruim voldoende'. Tabel 3-1 bevat een overzicht van de gegeven scores.

Tabel 3-1: eindoordeel Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatie	Huurders	Gemeenten	Overig	Cijfer	Weging	Eind-cijfer
Maatschappelijke prestaties						
huisvesting van de primaire doelgroep	7,5	7,0	6,8	7,1	50%	7,1
huisvesting bijzondere doelgroepen	6,0	7,5	6,8	6,8		
kwaliteit woningen en woningbeheer	6,5	7,5	6,0	6,7		
(des-)investeren in vastgoed	7,0	6,7	8,0	7,2		
kwaliteit van wijken en buurten	7,5	7,0	6,9	7,1		
Relatie en communicatie	6,8	7,7	7,4	7,3	25%	7,3
Invloed op beleid	7,3	7,0	6,7	7,0	25%	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende						7,1

Bron: EY, 2015

3.10 Uit de tabel blijkt dat Viverion in de ogen van de belanghebbenden op alle onderdelen ruim voldoende scoort. In de volgende paragrafen worden de scores toegelicht.

Prestaties volgens belanghebbenden scoren 'ruim voldoende'

3.11 In deze paragrafen wordt ingegaan op de scores op het onderdeel Prestaties. Tabel 3-2 bevat het oordeel van de belanghebbenden per prestatieveld.

Tabel 3-2: eindoordeel Presteren volgens Belanghebbenden onderdeel Prestaties

Prestatie	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,1
Huisvesting bijzondere doelgroepen	6,8
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,7
(Des-)investeren in vastgoed	7,2
Kwaliteit van wijken en buurten	7,1
Eindoordeel: ruim voldoende	7,1

Bron: EY, 2015

3.12 Uit de tabel blijkt dat op alle onderwerpen een 'ruim voldoende' is gescoord, maar dat het onderwerp '(des-)investeren in vastgoed' het hoogste scoort. Het eindoordeel van de belanghebbenden is 'ruim voldoende'.

3.13 De volgende tabel geeft het oordeel weer over het maatschappelijk presteren van Viverion per belanghebbendengroep.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep prestaties

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,0
Gemeente	7,3
Overige belanghebbenden	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende	7,1

Bron: EY, 2015

3.14 De belanghebbendengroepen waarderen de prestaties van Viverion gemiddeld met een 7,1.

3.15 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt gedetailleerder ingegaan op de prestaties per

prestatieveld van Viverion volgens haar belanghebbenden. Indien een belanghebbende onvoldoende zicht heeft op de betreffende prestatie, is logischerwijs geen cijfer gegeven.

Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende'

3.16 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Viverion op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing, het bevorderen van doorstroming en het bevorderen van eigen woningbezit. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-4: eindoordeel presteren naar Huisvesting primaire doelgroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,5
Gemeente	7,0
Overige belanghebbenden	6,8
Eindoordeel: ruim voldoende	7,1

Bron: EY, 2015

3.17 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar huisvesting primaire doelgroep als 'ruim voldoende'. De huurdersvertegenwoordiging is het meest tevreden op dit onderdeel.

3.18 De huurdersvertegenwoordigers geven aan dat Viverion voldoende goede en betaalbare woningen heeft voor de primaire doelgroep. Er zijn geen wachtlijsten. Er zijn dus op zich voldoende woningen beschikbaar, maar deze worden wel steeds duurder. De betaalbaarheid komt hierdoor onder druk te staan. Bij mutatie worden de woningen ook steeds duurder zonder dat er een woningverbetering is geweest. De voorraad goedkope woningen daalt dus. Ook wordt de kanttekening geplaatst dat de woningen in Goor, relatief hoog geprijsd zijn ten opzichte van andere woningen van Viverion.

3.19 De gemeenten zijn van ook mening dat Viverion over voldoende goedkope woningen beschikt. Het is daarom ook niet nodig geweest afspraken te maken over de kernvoorraad.

3.20 De overige belanghebbenden zijn over het algemeen van mening dat Viverion voldoende betaalbare woningen beschikbaar heeft voor de primaire doelgroep. De corporatie houdt volgens de overige belanghebbenden een goede balans in haar activiteiten ten behoeve van het zorgdragen voor huisvesting van de primaire doelgroep.

Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'ruim voldoende'

3.21 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Viverion op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifiek aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-5: eindoordeel Huisvesting bijzondere doelgroepen

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,0
Gemeente	7,5
Overige belanghebbenden	6,8
Eindoordeel: ruim voldoende	6,8

Bron: EY, 2015

3.22 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar huisvesten bijzondere doelgroepen als 'ruim voldoende'.

3.23 De huurdersvertegenwoordigers geven aan dat er geen signalen zijn dat er onvoldoende woningen beschikbaar zijn voor de bijzondere doelgroepen zoals ouderen met specifieke zorgbehoeften en mensen met een beperking. Viverion schakelt goed bij als er een aanpassing nodig is. Wel wordt opgemerkt dat het Viverion zou sieren als zij ook een meer bemiddelende rol zou spelen richting de gemeente bij het verkrijgen van goedkeuring voor een voorziening.

3.24 De gemeenten vinden dat Viverion ruim voldoende woningen beschikbaar heeft voor bijzondere doelgroepen. Dit gaat nu goed en verbetert nog steeds. Voor alle bijzondere doelgroepen zijn voldoende woningen beschikbaar. Viverion is ook aangehaakt bij 'Wonen met een plus'. Huurders kunnen hierbij kiezen voor kleine aanpassingen in hun woning, zonder dat dit direct tot een huurverhoging leidt.

3.25 Door een gemeente wordt de kanttekening geplaatst dat voorheen veel zaken bij de gemeente werden neergelegd om op te lossen, terwijl het woningen van Viverion zijn en het dus primair de verantwoordelijkheid van Viverion betreft. Dit is nu niet meer het geval en dat is positief.

3.26 De overige belanghebbenden geven aan dat er voldoende woningen voor specifieke doelgroepen zijn. Er zijn bijvoorbeeld voldoende appartementen. Wel wordt opgemerkt dat er ook signalen zijn dat de seniorenwoningen moeilijk verhuurbaar zijn.

Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'ruim voldoende'

3.27 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Viverion op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Viverion en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-6: eindoordeel Kwaliteit woningen en woningbeheer

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,5
Gemeente	7,5
Overige belanghebbenden	6,0
Eindoordeel: ruim voldoende	6,7

Bron: EY, 2015

3.28 De belanghebbenden zijn tevreden over het presteren naar kwaliteit woningen en woningbeheer. Zij beoordelen dit als 'ruim voldoende'.

3.29 De huurdersvertegenwoordigers vinden dat over het algemeen de woningen er goed bij staan. Er zijn wel zorgen over de toekomst. De onderhoudsfrequentie is in de ogen van de huurders namelijk aan de lage kant, deze kan omhoog. Er zijn bijvoorbeeld complexen met woningen die niet geheel winddicht zijn. In Goor zijn ook in enkele gevallen ernstige gebreken in de kwaliteit van de woningen. Deze worden veroorzaakt door de vertraging in de uitvoering van de renovaties.

3.30 Viverion kan sneller reageren op klachten van bewoners. Daarnaast wordt opgemerkt dat Viverion vaak niet goed op de hoogte is van de problemen bij de uitvoering. Ook dit leidt tot traag handelen.

3.31 Ook de gemeenten geven aan dat Viverion haar woningen goed onderhoudt, het bezit staat er ook in de ogen van de gemeenten goed bij. Ook bij de gemeenten zijn er echter kritische kanttekeningen over specifieke woningen die achterstallig onderhoud vertonen en zijn er zorgen over de toekomstige onderhoudskwaliteit. Er is echter ook begrip voor het feit dat Viverion het onderhoud nu zakelijker benaderd dan voorheen.

3.32 De overige belanghebbenden geven aan dat de kwaliteit van de woningen van Viverion goed is. Wel wordt de kanttekening gemaakt dat Viverion haast moet maken om de woningen in Goor asbestvrij te maken.

(Des-)investeren in vastgoed scoort 'ruim voldoende'

3.33 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Viverion op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-7: eindoordeel (Des-)investeren in vastgoed

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,0
Gemeente	6,7
Overige belanghebbenden	8,0
Eindoordeel: ruim voldoende	7,2

Bron: EY, 2015

3.34 De belanghebbendengroepen beoordelen het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'ruim voldoende'.

3.35 De huurdersvertegenwoordigers geven aan dat Viverion op zich voldoende investeert. Viverion heeft namelijk een aantal nieuwbouwprojecten uitgevoerd of onderhanden in Lochem en Goor. Viverion heeft ook een planning gemaakt van uit te voeren renovaties, maar men is er nu nog niet echt mee bezig. Er wordt wel veel uitstel gemeld. Het lijkt alsof Viverion eerst goed wil inventariseren, wat moet gebeuren. De fusiepartners hadden in de beleving van de belanghebbenden veel achterstallig onderhoud. Als Viverion een renovatie uitvoert, dan doet men dit wel voortvarend. De huurders geven ook een compliment voor de herstructurering in Gijmink, het proces verliep daarbij heel goed. De bewoners zijn goed meegenomen in het proces en er was structureel overleg.

3.36 De gemeenten ervaren dat Viverion terughoudender is geworden met investeringen in nieuwbouw. In de afgelopen jaren zijn wel veel renovaties uitgevoerd. Maar in de nieuwbouw is in afgelopen jaren duidelijk minder geïnvesteerd. Er is ook begrip hiervoor aanwezig. Viverion zit namelijk in veel verschillende kernen en kijkend naar de toekomst is er ook niet een dringende behoefte om sociale woningen bij te bouwen. Wel wordt door een gemeente de kanttekening geplaatst dat Viverion wel een bredere maatschappelijke insteek kan kiezen zodat ook ander vastgoed wordt gerealiseerd. Viverion zou hierbij de grenzen van de mogelijkheden moeten opzoeken die de Herzieningswet toestaat.

3.37 Het beeld bij de overige belanghebbenden is ook positief. Er is veel gedaan op het gebied van renovatie. Wel wordt de kanttekening geplaatst dat het vrij lang heeft geduurd voordat Viverion daar mee is gestart. In de beleving van de belanghebbende komt dit omdat het opstellen van een

nieuw Strategisch Voorraadbeleid te lang heeft geduurd.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'ruim voldoende'

3.38 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Viverion op het gebied van emancipatie, leefbaarheid en de inzet voor het behouden dan wel creëren van vitale wijken en buurten. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-8: eindoordeel Kwaliteit van wijken en buurten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,5
Gemeente	7,0
Overige belanghebbenden	6,9
Eindoordeel: ruim voldoende	7,1

Bron: EY, 2015

3.39 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar Kwaliteit van wijken en buurten als 'ruim voldoende'.

3.40 De huurdersvertegenwoordigers zijn zeer tevreden over de mate waarin Viverion zich inzet voor de verbetering van de kwaliteit van wijken en buurten en leefbaarheid. Viverion let goed op de netheid van de buurt / tuinen. Bij meerdere klachten over bijvoorbeeld het aanzien van een tuin, gaat men actie ondernemen. De inzet van wijkbeheerders is ook een goed middel om de kwaliteit van wijken en buurten te bevorderen en bewaken. Viverion investeert ook goed in harde zaken als bijvoorbeeld achterpadverlichting. Wel wordt opgemerkt dat Viverion ook meer aan 'zachte' factoren kan werken, bijvoorbeeld schuldhulpverlening.

3.41 De gemeenten zijn tevreden over de inspanningen van Viverion op dit onderwerp. Viverion onderneemt voldoende activiteiten op het gebied van leefbaarheid. De corporatie heeft bovendien een goede mix van 'harde' en 'zachte' maatregelen. Er zijn bijvoorbeeld goede afspraken gemaakt over de inzet bij schuldhulpverlening en de aanpak van overlast.

3.42 De overige belanghebbenden geven aan Viverion op zich voldoende doet. Zo draagt men bij aan een leefbaarheidsfonds. Er wordt echter ook opgemerkt dat Viverion vroeger actiever was op dit onderwerp. Er worden veel minder acties uitgezet of gefinancierd. Ouderen met een hoger inkomen redden zich nog wel, maar voor mensen aan de onderkant van de samenleving wordt het moeilijker zonder de inbreng van Viverion.

Relatie en communicatie scoort 'ruim voldoende'

3.43 Het onderdeel relatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Viverion samenwerkt met andere partijen en de mate en effectiviteit van de communicatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel relatie en communicatie.

Tabel 3-9: oordeel per belanghebbendengroep Relatie en communicatie

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,8
Gemeente	7,7
Overige belanghebbenden	7,4
Oordeel: ruim voldoende	7,3

Bron: EY, 2015

3.44 De huurdersvertegenwoordigers geven een gemengd beeld. Een partij geeft aan dat sprake is van een warme relatie gebaseerd op openheid en eerlijkheid. Er wordt ook alle tijd genomen voor belangrijke zaken. De terugkoppeling over de stand van zaken ten aanzien van bijvoorbeeld een vraag kan wel sneller.

3.45 Een andere partij geeft aan dat sprake is geweest van een tumultueuze periode. Sinds 2013 is er echter weer goed contact met Viverion, daarvoor was er geen contact en was er zelfs sprake van verstoorde verhoudingen. Nu gaat het weer de goede kant op.

3.46 De communicatie naar de huurdersverenigingen is goed, maar die naar de huurders kan beter. Brieven kunnen bijvoorbeeld simpeler van opzet zijn en ook eenvoudiger taalgebruik bevatten. Door de ingewikkeldheid van de brieven, ontstaat bij veel huurders verwarring. Viverion kan ook beter en eerder terugkoppelen over de status van een klacht.

3.47 De gemeenten zijn van mening dat de relatie en communicatie over het algemeen goed is. Viverion communiceert helder, dit is sterk verbeterd ten opzichte van het recente verleden. Viverion heeft dan ook nu een aantal mensen beschikbaar die met de gemeente communiceren. Deze mensen hebben communicatie hoog in het vaandel staan en handelen hier naar. De relatie met Viverion is mede hierdoor sterk verbeterd in de afgelopen jaren.

3.48 De overige belanghebbenden geven aan dat sprake is van een goede en warme relatie op zowel bestuurlijk als medewerkersniveau. Hierdoor is sprake van een goede samenwerkings sfeer.

Invloed op beleid scoort 'ruim voldoende'

3.49 Bij dit onderdeel wordt vastgesteld of de belanghebbenden tevreden zijn over de invloed die zij hebben op het beleid.

Tabel 3-10: oordeel per belanghebbendengroep Invloed op beleid

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,3
Gemeente	7,0
Overige belanghebbenden	6,7
Oordeel: ruim voldoende	7,0

Bron: EY, 2015

3.50 De huurdersvertegenwoordiging is over het algemeen zeer tevreden over de mate van inspraak die Viverion hen biedt. In incidentele gevallen zijn er echter wel steken gevallen. Bijvoorbeeld ten aanzien van de planvorming rond de Noorderbleek.

3.51 Viverion heeft de huurdersvertegenwoordigers een overzicht van toekomstige adviesaanvragen verstrekt. Dit wordt zeer op prijs gesteld omdat het de Stichting Huurdersbelangen in staat stelt om zich goed voor te bereiden. Er worden regelmatig sessies georganiseerd waar huurders worden meegenomen in de keuzes die Viverion wil gaan maken. Wel wordt de wens geuit dat Viverion de huurdersvertegenwoordiging meer aan de voorkant van het beleidsvormingsproces meeneemt.

3.52 Ook de gemeenten zijn tevreden over de invloed op het beleid. Echter, zij ook willen graag net als de huurdervertegenwoordigers meer aan de voorkant van het beleid betrokken worden. Richting de toekomst is dit echter wel wenselijk. Vooral het beleidsplan delen vindt de gemeente van belang. Met deze informatie kan beter gestuurd kan worden.

3.53 In de ogen van de gemeenten kan Viverion zich soms wat beter in de rol van de gemeente verplaatsen, zodat meer begrip ontstaat voor de gemeentelijke belangen. Voor het overgrote deel hebben Viverion en de gemeenten elkaar echter goed gevonden bij de beleidsvorming.

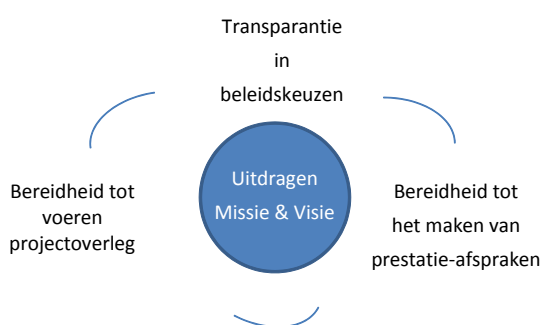
3.54 De overige belanghebbenden (welzijns en zorginstellingen) geven een meer gemengd beeld. Op zich geeft Viverion voldoende invloed op het beleid, maar 'het is te duur' wordt vaak als een argument gegeven waarom iets niet kan. Viverion gaat echter wel altijd het gesprek aan. Men heeft de ervaring dat er meer invloed mogelijk is, als je de weg weet binnen Viverion.

3.55 De andere overige belanghebbenden (collega corporaties) ervaren ook dat Viverion soms meer aan de voorkant inspraak kan geven, maar vinden de huidige werkwijze juist wel passend.

Beoordeling samenwerking

3.56 Het oordeel op het perspectief Prestaties volgens Belanghebbenden is, conform de vereisten van het visitatiestelsel, gebaseerd op de cijfers die de belanghebbenden in het voorgaande deel toekennen voor de prestatievelden. EY heeft er voor gekozen om in de gesprekken met de belanghebbenden ook gedetailleerder de samenwerking tussen de belanghebbende en medewerkers van Viverion te bespreken. Hierbij is een verkorte versie van de beleidscyclus van woningcorporaties gehanteerd. Figuur 3-1 toont deze onderdelen van de cyclus.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: SEV, 2007

3.57 De belanghebbenden is in de gesprekken ook gevraagd naar:

- a uitdragen missie en visie;
- b helderheid en transparantie van beleidskeuzes en afwegingen;
- c de bereidheid tot het maken van prestatieafspraken;
- d het bereid zijn tot het voeren van projectoverleg tijdens de samenwerking.

3.58 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen van de beleidscyclus weergegeven. In bijlage J is een uitgebreide weergave van de resultaten opgenomen.

Tabel 3-11: eindoordeel Presteren volgens belanghebbenden per beleidsveld

Onderwerp	Oordeel
Uitdragen missie en visie	7,4
Beleidskeuzes en afwegingen	6,8
Bereidheid tot het maken van prestatieafspraken	7,1
Bereidheid tot voeren projectoverleg	7,1
Eindoordeel: ruim voldoende	7,1

Bron: EY, 2015

Goede en te verbeteren punten

3.59 De belanghebbenden is ook specifiek gevraagd goede en te verbeteren punten aan te dragen.

Goede punten

- 3.60 De belanghebbenden noemen onder meer de volgende goede punten:
- a Medewerkers die zich heel hard inzetten voor de samenleving;
 - b Cultuuromslag binnen de organisatie;
 - c Goede focus op de kerntaak;
 - d Op zoek naar manieren om woningen betaalbaar te houden;
 - e Activiteitencommissie onderneemt leuke dingen zoals een bbq organiseren;
 - f Woonbond is via Viverion ingehuurd voor de Bewonerscommissie;
 - g Goeie mensen in de werkgroep aanwezig;
 - h Bereidheid wijkbeheerders aan te stellen;
 - i Gaat geen onderwerpen uit de weg.

Te verbeteren punten

- 3.61 De belanghebbenden willen graag dat Viverion de onderstaande punten verbetert:
- a De communicatie op verschillende niveaus binnen de organisatie kan beter;
 - b Sneller reageren op klachten, zie ook communicatie;
 - c Delegeer en schakel anderen in, dit op het gebied van de vangnet;
 - d Levensloopbestendige woningen realiseren;
 - e Betrokkenheid van lokale welzijnsinstellingen vergroten door deze meer in te schakelen.

Wensen van de belanghebbenden

3.62 De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden ook gevraagd naar een wens. Wat willen de belanghebbenden Viverion meegeven om nog beter samen te werken?

3.63 De huurdersvertegenwoordigers willen graag dat Viverion goed samen blijft werken met de bewonersorganisaties en goed blijft luisteren. Hierbij hoort het luisteren naar wat de huurders te vertellen hebben en deze zo serieus te nemen. Pas op te zeggen dat je "je niet in kritiek herkent". Neem klantgericht werken serieus.

3.64 De huurdersvertegenwoordigers hebben ook de wens dat Viverion doorgaat met het uitbrengen van de folder 'Viverion nieuws'. Deze folder is kleurrijk, de onderwerpen vallen ook goed in het oog. De folder is daarom zeer geschikt om mee te communiceren. Ga ook door met



NLdoet.

3.65 De huurdersvertegenwoordigers hebben ook de wens dat de communicatie naar de huurders wordt verbeterd door begrijpelijk taalgebruik in heldere brieven. Zeker bij onderwerpen als huuraanzeggingen of om zaken die geld kosten voor de huurder (zoals het aanbod dubbelglas te installeren), is dit zeer belangrijk.

3.66 De gemeenten hebben de wens dat Viverion haar focus op de kerntaak blijft behouden. Ook zien zij graag dat Viverion blijft nadenken van uit een positief scenario en niet teveel in krimpscenario's. Als laatste wordt de wens geuit dat Viverion ook een breder maatschappelijk beleid gaat ontwikkelen.

3.67 De volgende wensen worden geuit door de overige belanghebbenden:

- a sociaal beleid niet alleen op het gebied van leefbaarheid laten zien, maar op andere onderdelen ook;
- b zet in op leefbaarheid en welzijn binnen de gemeente Lochem en neem de ruimte die de Herzieningswet toch nog biedt in plaats van je hier achter te verschuilen;
- c maak gebruik van de ogen en oren die Viverion in de wijken heeft ten behoeve van andere instanties;
- d streef naar continuïteit.

3.68 Er is veel negatief nieuws over het onderhoud. Maak hier een einde aan en pak dit mediatechnisch slimmer aan. Zet een streep eronder en laat zien dat je de problemen oppakt.

4 Presteren naar vermogen scoort 'ruim voldoende'

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

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a financiële continuïteit;
- b doelmatigheid;
- c vermogensinzet.

4.03 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de aangereikte financiële- en niet-financiële informatie.

Eindoordeel Presteren naar vermogen en continuïteit is 'ruim voldoende'

4.04 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore van presteren naar vermogen.

Tabel 4-1: eindoordeel Presteren naar vermogen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel	Weging
Financiële continuïteit	Ruim voldoende	7,0	30 %
Doelmatigheid	Voldoende	6,0	30 %
Vermogensinzet	Ruim voldoende	7,0	40 %
Eindoordeel: ruim voldoende		6,7	100%

Bron: EY, 2015

4.05 De visitatiecommissie concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit 'ruim voldoende' is. Viverion beschikt over een gezonde financiële positie die zowel intern als extern nauwlettend wordt bewaakt en waarop tijdig wordt bijgestuurd. Het financiële beleid wordt uitgevoerd met inachtneming van de voor Viverion kenmerkende waarden waarbij financiële beheersbaarheid een belangrijke randvoorwaarde is. Binnen Viverion wordt efficiënt en doordacht omgegaan met de beschikbare middelen en tijdig bijgestuurd waardoor een waarborg voor een doelmatige bedrijfsvoering wordt gecreëerd. Viverion kan haar vermogensinzet voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren.

4.06 In de navolgende paragrafen volgt een toelichting per onderdeel.

Financiële continuïteit scoort ‘ruim voldoende’

4.07 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Viverion haar financiële continuïteit voldoende heeft geborgd. Dit stelt Viverion in staat haar maatschappelijke functie in continuïteit uit te voeren. De minimale eis hiervoor is dat Viverion voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen zoals gewenst door het CFV en WSW. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven. Het onderdeel wordt afgesloten met een samenvattende tabel.

Solvabiliteitsoordeel en continuïteitsoordeel

4.08 Het CFV heeft een oordeel gegeven over de solvabiliteit van Viverion. Over de jaren 2010 – 2012 werd een oordeel afgegeven van ‘voldoende’. In 2013 is een nieuwe beoordelingssystematiek van kracht geworden. Het CFV heeft in de toezichtbrieven over 2013 en 2014 geen opmerkingen gemaakt over het toezichtterrein “solvabiliteit”.

4.09 De continuïteitsoordelen over de jaren 2011 en 2012 betreffen beide een A1 – oordeel. Een A1-oordeel geeft aan dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van Viverion. In 2013 is een nieuwe beoordelingssystematiek van kracht geworden. Voor de jaren 2013 en 2014 heeft het CFV aangegeven geen aanleiding te zien tot interventies. Ook dit is het best mogelijke oordeel.

Interest dekkingsratio

4.10 De interest dekkingsratio (ICR) geeft aan in hoeverre Viverion in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. Binnen de planning en controlcyclus van Viverion worden de liquiditeitspositie en kasstroom periodiek gemonitord.

4.11 Als norm voor de interest dekkingsratio wordt in het visitatiestelsel de norm van het WSW gehanteerd. Deze bedraagt een ICR van minimaal 1,4. Op basis van de toezichtbrief 2013 is waar te nemen dat de interest dekkingsratio van Viverion over de jaren 2010 – 2014 met een gemiddelde van 2,0 ruim boven de norm ligt. Uit interne managementdocumentatie en gesprekken blijkt tevens dat Viverion voldoet aan de norm voor het huidige en komende boekjaar.

Loan to value

4.12 Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt ‘Loan to Value’ genoemd. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd.

4.13 Als norm geldt binnen het visitatiestelsel de WSW-norm van maximaal 50% op basis van

WOZ-waarde. Uit de toezichtsbrieven blijkt dat de Loan to Value gedurende de periode 2010 – 2014 onder deze norm ligt. Lager is beter in dit geval. Uit interne managementdocumentatie en gesprekken blijkt tevens dat Viverion voldoet aan de norm voor het huidige en komende boekjaar.

Debt Service Coverage Ratio

4.14 De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) geeft aan in welke mate Viverion de rente én aflossing uit haar operationele kasstroom kan voldoen. Ten opzichte van de Interest Coverage Ratio die alleen de rente in de berekening betreft zal daarom per definitie een lagere waarde optreden.

4.15 In het visitiestelsel wordt ook bij dit kengetal aangesloten bij de norm van het WSW. Deze bedraagt 1,0. Op basis van de toezichtbrieven is de debt service coverage ratio over de periode 2010 - 2014 boven de norm. Uit overige interne managementdocumentatie en gesprekken blijkt tevens dat Viverion voldoet aan de norm voor het huidige en komende boekjaar.

Toelichting oordeel

4.16 In het voorgaande is vastgesteld of Viverion heeft voldaan aan de minimale eisen voor een voldoende. Hierbij geldt dat voldaan moet zijn aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen zoals die zijn vastgesteld door het CFV en het WSW. Het CFV heeft in haar toezichtbrieven positieve oordelen gegeven en ziet geen aanleiding tot interventies. Viverion voldoet hierdoor aan het ijkpunt voor een voldoende.

4.17 Zoals in het voorgaande beschreven wijken de kengetallen van Viverion in positieve zin af van de door CFV en WSW gestelde normen. Dit is veroorzaakt door een actief vermogensbeleid, waarbij actief gestuurd wordt op de kengetallen die CFV en WSW hanteren bij hun toezicht. Viverion is daarnaast volledig en transparant in de verantwoording van haar vermogenspositie.

4.18 Binnen de planning en control cyclus van Viverion wordt daarnaast goed aandacht besteed aan (de ontwikkeling in) kengetallen en algemene en interne normen ten aanzien van liquiditeit, kasstromen, solvabiliteit, vermogen en risicobeheer en de samenhang hiertussen. Voorbeelden hiervan betreffen de periodieke managementrapportages, het treasury jaarplan, het jaarverslag en het opgestelde investeringsstatuut. Uit bovenstaande documentatie en gevoerde gesprekken blijkt dat op een actieve manier sturing wordt gegeven aan het vermogensbeleid waarbij (bij)sturing op kasstromen, risicobeheersing en scenario analyses onderdeel uitmaken. De visitatiecommissie acht hiervoor een pluspunt aanwezig ten aanzien van de minimale vereisten om te komen tot een eindoordeel 'ruim voldoende'.

4.19 Tabel 4-2 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de toezichtnormen.

Tabel 4-2: bevindingen beoordeling financiële continuïteit

Onderwerpen financiële continuïteit	Bevinding
Solvabiliteitsoordeel (oordeel CFV)	Voldoende
Continuïteit (oordeel CFV)	A1
Interest Coverage Ratio (oordeel WSW)	2,0 (gemiddeld over de periode 2010 – 2014)
Loan to Value op basis van WOZ-waarde (oordeel WSW)	18% (gemiddeld over de periode 2010 – 2014)
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	1,6 (gemiddeld over de periode (2010 – 2014)

Bron: EY, 2015

Doelmatigheid scoort 'voldoende'

4.20 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. Er wordt beoordeeld of de corporatie efficiënt werkt en actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd. Ook wordt beoordeeld of de corporatie een visie en criteria heeft voor de doelmatigheid in haar organisatie.

4.21 Op basis van de laatst beschikbare CFV publicatie Corporatie in Perspectief (CIP 2013) van Viverion zijn afwijkingen ten aanzien van de referentiegroep waar te nemen. Deze afwijkingen zouden er toe leiden dat niet wordt voldaan aan de minimale vereisten voor een voldoende. Deze vergelijking is gebaseerd op het verslagjaar 2012. Echter heeft de visitatiecommissie in haar beschouwing tevens gebruik gemaakt van actuelere informatie afkomstig uit gesprekken, managementdocumentatie en overige externe rapportages. In boekjaar 2013 zijn wezenlijke veranderingen doorgevoerd in de financiële huishouding (o.a. reorganisatie) die van invloed zijn op de benchmarkvergelijking. Deze veranderingen geven blijk van een actieve sturing ten aanzien van een doelmatige huishouding en zijn naar mening van de visitatiecommissie van waarde voor het eindoordeel.

4.22 Viverion scoort ten opzichte van de referentieccorporaties op onderdelen beter en op onderdelen minder dan de referentie. Indien alles in samenhang wordt beoordeeld, voldoet Viverion aan het ijkpunt voor een voldoende. Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar doelmatigheid wordt daardoor 'voldoende'.

4.23 In de volgende paragrafen worden de scores en de pluspunten toegelicht.

Score op CIP-indicatoren

4.24 Bij dit onderdeel wordt een vergelijking gemaakt tussen de kengetallen in de laatst beschikbare CFV-publicatie CIP 2013 van Viverion en van de referentiegroep. De referentiegroep voor Viverion is Rf04 Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties. Zoals vermeld zijn organisatorische veranderingen in tussenliggende verslagjaren tevens in acht genomen.

Netto bedrijfslasten per vhe is hoger dan gemiddeld

4.25 De netto bedrijfslasten per vhe van Viverion zijn gedurende periode 2010 – 2014 met gemiddeld ongeveer € 1.500 per VHE aanzienlijk hoger dan die van de referentieccorporaties. De netto bedrijfslasten bij referentieccorporaties bedragen gemiddeld € 1.320 per vhe. Viverion wijkt hiermee in negatieve zin af van de referentie.

Ontwikkeling netto bedrijfslasten per vhe is beter dan gemiddeld

4.26 Op basis van de rapportage van het Corporatie Benchmark Centrum over 2014 blijkt dat de netto bedrijfslasten per vhe bij Viverion in de periode 2009 – 2013 afnemen met 13,0%. De referentie kent een afname van 11,4%.

Aantal vhe per fte scoort hoger dan gemiddeld

4.27 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie ‘niet te ruim in het jasje zit’? Een goede graadmeter voor de efficiëntie van de corporatie is het aantal vhe per fte. Dit kengetal ligt voor Viverion op 118, hetgeen ruim boven de referentie ligt die 101 bedraagt. Hoger is in dit geval beter omdat het betekent dat meer woningen per FTE beheerd worden.

Personeelskosten per fte is hoger dan gemiddeld

4.28 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. De gemiddelde loonkosten van Viverion liggen in de jaren 2010 tot en met 2012 onder het gemiddelde van de referentie. Voor het jaar 2013 is echter sprake van een forse toename. Hierdoor ligt het gemiddelde boven het gemiddelde van de referentieccorporaties. De toegenomen kosten in 2013 hebben te maken met extra personeelskosten als gevolg van ziekte en de reorganisatie bij Viverion.

4.29 In 2013 zijn meer mensen aangenomen dan weggegaan. Dit heeft onder andere te maken met de uitbreiding van het klantcontactcentrum. Er is in 2013 één medewerker vertrokken en twaalf medewerkers zijn in dienst gekomen van Viverion waarvan drie met een tijdelijke overeenkomst. Viverion heeft 29 tijdelijke krachten ingehuurd, dit is 20 fte (uitzend, zzp, detachering, inleen). De aanleiding hiervoor was onder andere vervanging door ziekte en zwangerschap, inhuur van expertise, uitvoeringsprojecten, werkdruk en capaciteitsproblemen.

Toelichting oordeel

4.30 Uit het voorgaande is gebleken dat Viverion een gemengd beeld ontstaat. Sommige kentallen scoren beter dan de referentie, andere juist slechter. Viverion beheert per FTE meer woningen dan de referentie, maar de beheerkosten zijn juist weer hoger. De kostenstijging in de afgelopen jaren is veroorzaakt door aanpassingen in de organisatie. De aanpassingen zijn gericht op het vergroten van de klanttevredenheid en de slagkracht van de organisatie. Als gevolg van de reorganisatie zijn in 2013 12 medewerkers aangenomen. Zelfs na deze stijging beheert Viverion per FTE nog steeds ruim meer woningen dan de referentie.

4.31 Naast deze kwantitatieve beoordeling is tevens gekeken naar de organisatie-inrichting om zo efficiënt mogelijk te werken en het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Viverion om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

4.32 De visitatiecommissie stelt vast dat binnen Viverion op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er bestaat een eigen visie en er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Viverion heeft een uitgebreide interne analyse gemaakt van de afwijkingen ten opzichte van de referentie. Daarnaast is actief gehandeld en bijgestuurd ten opzichte van de afwijkingen zoals blijkt uit de reeds doorgevoerde wijzigingen. Derhalve acht de commissie voldoende zelfcorrigerend vermogen van toepassing binnen Viverion.

4.33 Op basis van bovenstaande is bij de beoordeling van de afzonderlijke aspecten met betrekking tot doelmatigheid rekening gehouden met het zelfcorrigerende vermogen van Viverion. Het totaaloordeel wordt derhalve 'voldoende'. In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven

Tabel 4-3: eindoordeel Presteren naar doelmatigheid

Kengetal	Oordeel
Netto bedrijfslasten per vhe	Slechter dan de referentie
Ontwikkeling netto bedrijfslasten 2009-2012	Beter dan de referentie
Aantal VHE per fte	Veel beter dan de referentie
Personeelskosten per fte	Slechter dan de referentie
Zelfcorrigerend vermogen	Voldoende
Eindoordeel: Voldoende	6

Bron: EY, 2015

Vermogensinzet scoort 'ruim voldoende'

4.34 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie de inzet van haar vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties verantwoordt en motiveert.

4.35 Viverion verantwoordt op een heldere en transparante wijze haar vermogensinzet. Dit blijkt onder meer uit managementdocumentatie en externe rapportages die Viverion verstrekt. Binnen deze rapportages worden de visie en de inzet van vermogen transparant verantwoord en gemotiveerd. Viverion voldoet hierdoor aan het ijkpunt voor een voldoende.

4.36 Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het oordeel wordt hierdoor 'ruim voldoende'. In de volgende tabel wordt het eindoordeel gegeven op het onderdeel presteren naar vermogensinzet. Het oordeel en de pluspunten worden daarna toegelicht.

Tabel 4-4: oordeel Presteren naar vermogensinzet

Onderwerp	Bevinding
Viverion kan de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren	Ruim voldoende
Oordeel: ruim voldoende	7,0

Bron: EY, 2015

Toelichting oordeel

4.37 Het financiële beleid van Viverion is gericht op het realiseren van haar maatschappelijk doelen zoals verankerd in de visie en kernwaarden van Viverion. Hierbij is een duurzaam gezonde financiële positie de randvoorwaarde. Een van de belangrijke kengetallen waar op wordt gestuurd is de Loan to Value, zie het vorige onderdeel. Dit kengetal is bij Viverion beter dan bij de referentiecorporaties.

4.38 Het investeringsprogramma wordt getoetst op financiële en maatschappelijke criteria. Viverion onderscheidt beleidsvorming op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau stelt men de ondernemingsdoelstellingen (in het ondernemingsplan) vast door de beleidsomgeving en de woningmarkt te verkennen en analyseren. Dit wordt vertaald in portefeuillebeleid (strategisch voorraadbeleid), waarbij het facetbeleid wordt geformuleerd. Er zijn negen verschillende facetten die ook worden meegenomen bij de investeringsbeslissingen. Op deze wijze wordt geborgd dat de beoogde maatschappelijke effecten worden meegenomen in het besluitvormingsproces. Er is derhalve sprake van een goede aansluiting op andere beleidsonderdelen.

4.39 Het interne toetsingskader voor de vermogensinzet wordt onder andere ondersteund door rendementsberekeningen, risicoanalyses en scenarioberekeningen en autorisatie door de RvC. Daarnaast wordt beoordeeld of de investering past binnen de visie en kernwaarden (facetten) van Viverion. De inzet van het vermogen wordt als onderdeel van de reguliere Plan-do-check-act-cyclus binnen Viverion meegenomen en regelmatig geëvalueerd.

4.40 Op basis van bovenstaande acht de visitatiecommissie aspecten aanwezig die resulteren in pluspunten ten opzichte van de minimale vereisten. Derhalve wordt een oordeel van 'ruim voldoende' toegekend.

5 Governance scoort 'ruim voldoende'

5.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Viverion de interne besturing, het interne toezicht op haar functioneren en de externe legitimiteit heeft geborgd.

5.02 De toetsing is in drie onderdelen verdeeld:

- a Besturing:
 - i. planning (plan);
 - ii. monitoring (check);
 - iii. bijsturing (act);
- b Intern toezicht: -
 - i. het functioneren van de RvC;
 - ii. het gebruik van een toetsingskader;
 - iii. Toepassing Governancecode;
- c externe legitimering en externe verantwoording.

5.03 De interne besturing wordt onderzocht aan de hand van de 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus. Hierbij wordt opgemerkt dat het onderdeel 'Do' in de hoofdstukken Ambities en Opgaven aan de orde is geweest.

5.04 Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en de Governancecode. De externe legitimiteit wordt getoetst door te toetsen hoe Viverion zich naar de samenleving verantwoordt en legitimeert.

5.05 EY heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:

- a de Governancecode;
- b toepassing Governancecode (VTW-checklist);
- c statuten en andere reglementen;
- d beleidsdocumenten (inzake voorraadbeleid, integriteitsbeleid, etc);
- e de agenda's en verslagen (met relevantie bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten van 2011 tot en met 2014;
- f een interview met de directeur/bestuurder en twee leden van de RvC, waaronder de voorzitter);
- g bevindingen uit relevante andere onderdelen van deze visitatie;
- h documenten van de internetsite van Viverion;
- i managementletters en accountantsverslagen van de externe accountant.

5.06 Wij merken nadrukkelijk op dat wij geen werkzaamheden hebben verricht om de door de RvC genomen beslissingen te toetsen.

Eindoordeel Governance is 'ruim voldoende'

5.07 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven ten aanzien van het presteren op het onderdeel Governance. Viverion voldoet aan de eisen voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. De onderdelen worden verder uitgewerkt in dit hoofdstuk.

Tabel 5-1: eindoordeel Presteren naar Governance

Onderwerp	Oordeel
Besturing	7,3
Intern toezicht	6,6
Externe legitimering en externe verantwoording	7,5
Oordeel: ruim voldoende	7,1

Bron: EY, 2015

Besturing scoort 'ruim voldoende'

5.08 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie professioneel plant, monitort en actief bijstuurt bij afwijkingen.

5.09 Viverion voldoet aan de eisen voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende' op dit onderdeel. In de volgende tabel worden de oordelen en pluspunten nader toegelicht.

Tabel 5-2: oordeel Presteren naar besturing

Onderwerp	Oordeel
Planning 'plan'	8,0
Monitoring 'check'	7,0
Bijsturing 'act'	7,0
Oordeel: ruim voldoende	7,3

Bron: EY, 2015

Planning scoort 'goed'

5.10 Bij het onderdeel 'planning' wordt getoetst of Viverion een goed in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft. Hierbij hoort onder meer dat Viverion

kennis van en visie heeft op relevante omgevingsontwikkelingen, risico's, opgaven en de eigen sterkten en zwakten. Deze visie dient bovendien gedeeld te worden door de directie en RvC én door de RvC goedgekeurd te zijn.

5.11 Getoetst wordt verder of Viverion een realistische vertaling van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten maakt die kunnen worden gemonitord. Ook wordt getoetst of de corporatie haar beleidscyclus omschreven heeft.

5.12 Viverion voldoet aan de ijkpunten voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd waardoor het eindcijfer 8,0 wordt toegekend. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.13 Viverion heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren.

5.14 Viverion legt haar beleid voor de middellange termijn vast in een (meerjaren) ondernemingsplan. Gedurende de visitatieperiode werd gewerkt met het Ondernemingsplan 2011 – 2014, en ook gewerkt aan het (nieuwe) Ondernemingsplan 2015 – 2018. Het nieuwe ondernemingsplan is gebaseerd op de vastgoedstrategie tot en met 2025.

5.15 Het nieuwe ondernemingsplan heeft onder meer het in het verleden al ingezette beleid van Viverion geëxpliciteerd, dit beleid houdt nadrukkelijk rekening met de verwachte krimp in het verzorgingsgebied van Viverion. Daar de demografische ontwikkelingen in het verzorgingsgebied zich reeds eerder aankondigden had Viverion in de achterliggende jaren minder (dan sommige andere corporaties) bouwplannen gericht op uitbreiding van de portefeuille, en is/was er minder noodzaak om projecten stop te zetten vanwege 'de nieuwe financiële werkelijkheid'.

5.16 In het nieuwe ondernemingsplan houdt Viverion (met centrale focus op betaalbaarheid) nadrukkelijk rekening met de wensen en behoeften van de belanghebbenden. Een aandachtspunt is soms dat investeringen in duurzaamheid tot hogere huur kunnen leiden, en dat daar de belangen van Viverion en haar huurders uiteenlopen. Viverion wil in haar huurbeleid echter nadrukkelijk rekening houden met de totale woonlasten en heeft ook in het nieuwe beleid de totale woonlasten een belangrijke plaats gegeven.

5.17 Met de huurdersvertegenwoordigingen is en wordt nadrukkelijk gesproken over de vraagpunten rond (investeringen in) onderhoud versus de hoogte van de huur. Op deze wijze wil Viverion – naast uiteraard de noodzakelijke investeringen in het bestaand bezit – met de huurders ook het gesprek aangaan rond de krappe financiële mogelijkheden in de komende jaren en waar mogelijk de huurders meenemen bij belangrijke keuzes op dit punt.

5.18 Door het ook in het verleden prudente financiële beleid is Viverion in staat om de beheerslasten stapsgewijs terug te brengen en is er op dit moment geen noodzaak tot

kostenbesparingen ineens. Viverion zet in op het geleidelijk efficiënter maken van de organisatie en daarmee ook het verlagen van de beheerslasten. Op deze wijze wordt de financiële positie van Viverion ook gebruikt bij het realiseren van de visie.

5.19 De centrale plaats van de beheersing van de woonlasten voor huurders speelt, naast het onderhoudsbeleid, ook een rol bij het doorvoeren van huurverhogingen. In 2014 zijn de inkomensklassen (waarbinnen de inkomens van huurders zich bevinden) gebruikt om de huurverhoging te bepalen. Op deze wijze wil Viverion bijdragen aan haar volkshuisvestelijke doelstellingen.

5.20 Viverion heeft haar visie vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn.

5.21 In het ondernemingsplan 2011 – 2014 ('beleidsplan') was de koppeling naar concrete doelstellingen minder helder dan in het nieuwe ondernemingsplan. In dit nieuwe ondernemingsplan zijn helder ('SMART') geformuleerde 'hoofddresultaten' opgenomen die ook concreet vertaald worden naar meerjarenbegrotingen en jaarplannen.

5.22 Viverion werkt al sinds de fusie met een jaarlijks bijgestelde meerjarenbegroting. Ieder jaar wordt een jaar toegevoegd en worden de vijf belangrijkste kengetallen opnieuw doorgerekend en wordt zo beoordeeld of de financiële kengetallen voldoen aan de intern gestelde ratio's en de normeringen van het WSW. Deze meerjarenbegrotingen geven tevens de uitwerking weer van de financiële mogelijkheden die de organisatie zelf heeft (voor inzet van mensen en middelen).

5.23 In de achterliggende jaren (visitatieperiode) was er nog sprake van uitgewerkte vastgoed strategieën van de voormalige fusiepartners en een ondernemingsplan van de fusiecombinatie. Om die reden waren er op een beperkt aantal onderdelen kleine onderlinge verschillen in beleidsdocumenten. Zoals hiervoor aangegeven is met het nieuwe vastgoed-/portefeuillebeleid en het nieuwe ondernemingsplan hiervan geen sprake meer.

5.24 EY beoordeelt op basis van bovenstaande het presteren naar planning als 'goed'.

Monitoring scoort 'ruim voldoende'

5.25 Bij het onderdeel 'Monitoring' wordt getoetst of Viverion over een systeem beschikt waarmee periodiek gemeten wordt in welke mate de voorgenomen prestaties worden gerealiseerd.

5.26 Viverion voldoet aan de ijkpunten voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd en daarom de score 'ruim voldoende'. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.27 Viverion beschikt over een monitoring-en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied

van de bedrijfsvoering) vorderen. Dit systeem geeft in samenhang een volledig beeld van de prestatievelden van Viverion.

5.28 De bewaking van de voortgang van de gewenste resultaten vindt plaats door een gestructureerd rapportageproces. Onder meer door voortgangsrapportages per maand voor het managementteam en per vier maanden inzake de realisatie van het jaarplan en de jaarbegroting voor de RvC en het MT.

5.29 Middels de viermaandsrapportages is de RvC en het MT in staat zowel de financiële als volkshuisvestelijke prestaties goed te volgen en te bewaken. Daarnaast zijn ook de meer gedetailleerde maandrapportages beschikbaar voor de RvC en is door de raad door deze informatie goed in staat de prestaties van Viverion te volgen.

5.30 In het jaarverslag 2013 is een uitgebreid verslag opgenomen van de realisatie van de organisatiedoelstellingen, zodat belanghebbenden goed op de hoogte (kunnen) zijn van de voortgang van de plannen en ambities van Viverion.

5.31 Een punt van aandacht betreft het verder verbeteren van de aansluiting tussen de viermaandsrapportage en de doelstellingen in het ondernemingsplan. De concreet geformuleerde doelstellingen in het Ondernemingsplan 2015 – 2018 geven hiertoe goede mogelijkheden.

5.32 De viermaandsrapportages worden binnen zes weken na het einde van de desbetreffende periode besproken door zowel de auditcommissie als de RvC. Uit de besprekingsverslagen komt naar voren dat de informatievoorziening nadrukkelijk een belangrijke rol speelt bij de oordeels- en besluitvorming. De jaarkalender van Viverion borgt de gestructureerde en frequente wijze van planning, control en rapportages, zowel intern als ook naar de auditcommissie en de RvC.

5.33 EY stelt vast dat Viverion haar prestaties adequaat monitort. Het oordeel op presteren naar monitoring is daarom 'ruim voldoende'.

Bijsturing scoort 'ruim voldoende'

5.34 Bij het onderdeel 'bijsturing' wordt getoetst of Viverion actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de gestelde doelen worden gerealiseerd.

5.35 Viverion voldoet aan de ijkpunten voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd waardoor het eindcijfer 7,0 wordt toegekend. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.36 Viverion stuurt haar (ondernemings)plannen bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd.

5.37 Met name bij het Ondernemingsplan 2011 – 2014 zijn acties ingezet om doelen in een/de

volgende periode alsnog te realiseren. Met de vaststelling van het herziene vastgoedbeleid zijn sommige doelen zelfs aangepast.

5.38 Op dit moment houdt Viverion actief de vinger aan de pols om zelf goed op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen rond de Herzieningswet en mogelijke noodzaak tot bijsturing, en tevens belanghebbenden (gemeenten en huurdersvertegenwoordigingen) op de hoogte te houden om zo eventuele bijsturing tijdig te kunnen realiseren.

5.39 In de afgelopen jaren is de RvC telkens tijdig geïnformeerd (kwalitatief en kwantitatief) indien bijsturing (met name van het moment van realisatie) noodzakelijk bleek. Uiteindelijk zijn de gestelde doelen, ook na bijsturing in voldoende mate gerealiseerd.

5.40 Concrete voorbeelden van bijsturing betreffen de uitkomsten van de vastgoedanalyse met bijstellingen van verkoopdoelstellingen, maar ook de gevolgen van de visie dat betaalbare huisvesting als centrale doelstelling gevolgen heeft voor de portefeuille woningen die een (potentieel) hoger niveau van huur kennen. De bijsturing en keuzen zijn goed onderbouwd en aangeboden aan de RvC. Gelet op het belang van dit type beslissingen is bij een studiedag van de raad hier specifiek aandacht aan gegeven door een bezoek aan relevante locaties.

5.41 Alles overwegende kent EY daarom het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Intern toezicht scoort 'ruim voldoende'

5.42 Bij dit onderdeel worden de uitgangspunten van het functioneren van de RvC, het gehanteerde toetsingskader van de RvC en de mate waarin de Governancecode wordt toegepast, getoetst.

5.43 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op bovenstaande oordelen. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 5-3: eindoordeel Presteren intern toezicht

Onderwerp	Oordeel
Functioneren RvC	6,7
(Actueel) toetsingskader	6,0
Toepassen/naleven Governancecode	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende	6,6

Bron: EY, 2015

Functioneren RvC scoort 'ruim voldoende'

5.44 Bij dit onderdeel wordt de samenstelling van de RvC, de rolopvatting als toezichthouder en de mate en wijze van zelfreflectie onder de loep genomen.

Tabel 5-4: eindoordeel Functioneren RvC

Onderwerp	Oordeel
Samenstelling	7,0
Rolopvatting	6,0
Zelfreflectie	7,0
Eindoordeel: ruim voldoende	6,7

Bron: EY, 2015

Samenstelling scoort 'ruim voldoende'

5.45 Viverion voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 7,0. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.46 De RvC heeft een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie en die in elk geval voorziet in ervaring met volkshuisvestingsaangelegenheden en financiële expertise

5.47 De RvC heeft een formele procedure voor het vaststellen van de onafhankelijkheid en mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid worden actief in de raad gemeld en door Viverion onderzocht.

5.48 De RvC werft nieuwe leden buiten de eigen kring en, met ondersteuning van een extern bureau/adviseur openbaar. De externe ondersteuning heeft mede geleid tot het opnieuw beoordelen van de profielschets.

5.49 De samenstelling van de RvC is in opzet evenwichtig, gelet op de volkshuisvestelijke taak van Viverion en de verschillende expertises die nodig zijn om toezicht te kunnen uitoefenen.

5.50 In 2013/2014 is de voltallige raad vervangen door nieuwe leden, en zijn leden die afkomstig zijn van een van beide fusiepartners afgetreden. Bij deze nieuwe samenstelling bestond de raad uit een meerderheid van (drie) leden die geen toezichthoudende ervaring hadden bij het aantreden. Mede gelet op de gewenste opvolging van de uitkomsten van de zelfevaluatie 2013 (met externe ondersteuning) was deze samenstelling kwetsbaar voor Viverion.

5.51 Overigens merkt de visitatiecommissie ook op dat de toelichting van de zittingsduur in de jaarverslagen van Viverion niet juist was. Een tweetal leden zat drie termijnen van vier jaar in de raad (wat onder de overgangsregeling bij de nieuwe governancecode vanaf 2011 was toegestaan). Echter, in de toelichting werd onder een alternatieve formulering 'in de huidige termijn benoemd' de benoemingstermijn onvolledig opgenomen.

5.52 Met betrekking tot de 12-jarige zittingstermijn van twee leden is aangegeven dat dit was in verband met de fusie per 1 januari 2009. De visitatiecommissie is echter van mening dat dit argument niet geheel overtuigd daar er geen noodzaak was de uitzondering voor beide leden en voor de volledige termijn te laten gelden. Eveneens speelt mee dat de andere drie leden ook al meerdere jaren ervaring hadden. In vergelijkbare situaties is aan te bevelen de overgang van een ervaren raad naar een raad met nieuwe leden geleidelijker te laten plaatsvinden.

5.53 De RvC bestaat als regel uit vijf personen (door tussentijds aftreden, bestaat de raad eind 2014/begin 2015 tijdelijk uit vier personen, de werving voor een nieuw lid is in een vergevorderd stadium tijdens de uitvoering van de visitatiewerkzaamheden). Viverion heeft twee commissarissen op voordracht van de huurders.

5.54 Er is een rooster van aftreden opgenomen op de website en tevens helder toegelicht in de personalia in het jaarverslag. De informatie over de RvC is op heldere wijze opgenomen op de website.

5.55 De profielschets voor leden van de RvC is helder en duidelijk en ook goed te vinden op de website.

5.56 Viverion kent vanaf 2014 een gestructureerd inwerkprogramma voor nieuwe leden. In 2013 heeft de geplande introductie van nieuwe leden plaatsgevonden.

5.57 In de achterliggende jaren hebben op regelmatige basis permanente educatieactiviteiten plaatsgevonden ('in house' of bij de VTW) van de leden van de RvC. Vanaf 2013 is dit geformaliseerd met een concreet op de individuen jaarlijks toegesneden opleidingsplan.

5.58 Viverion verantwoord in zowel het jaarverslag als ook op de website de wijze van werving en selectie van nieuwe leden.

5.59 EY kent, door een mix van aandachtspunten, sterke punten en de inmiddels reeds geïmplementeerde verbeterpunten het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Rolopvatting scoort 'voldoende'

5.60 Viverion voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.. Het eindoordeel is daarom

‘voldoende’. Het oordeel wordt onderstaand toegelicht.

5.61 Uit de beoordeling van de notulen en het interview met de directeur-bestuur en de delegatie van de RvC komt naar voren dat de (nieuwe) RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord. Als verbeterpunt wordt gezien om vooral de klankbordrol in de vergaderingen meer inhoud te geven. De relatie tussen de RvC en directeur-bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.

5.62 Zoals ook op andere plaatsen in dit hoofdstuk weergegeven is er regelmatig contact met de (drie) huurdersorganisaties, belanghebbenden in de regio, het management en ook de externe accountant. Met name door de zeer frequente aanwezigheid van de werkorganisatie heeft de RvC de kans om in de raadsvergaderingen ook een goede indruk te krijgen van het functioneren van die werkorganisatie.

5.63 Naast de formele overlegmomenten (met name raadsvergaderingen) organiseert Viverion periodiek een (interne) studiedag voor commissarissen, bestuur en management. Deze studiedagen zijn specifiek gericht op actuele vraagstukken binnen Viverion. Ook worden ‘in house’ studiebijeenkomsten gehouden waar specialisten uit de sector de raad bijpraten over actuele toezichtthema’s in de corporatiesector.

5.64 Uit de stukken van de jaarlijkse beoordeling in de RvC-notulen blijkt een ‘gemiddelde’ invulling van de werkgeversrol. Met name de input van anderen dan commissarissen ontbreekt. De jaarlijkse vastlegging en de input daarvoor is in beperkte mate systematisch vastgelegd in de stukken van de RvC. De RvC heeft wel het voornemen de organisatie meer te betrekken bij de beoordeling van de directeur-bestuurder. Bijvoorbeeld door een 360 graden feedback. In het verleden is hier al fundament voor de beoordeling gelegd. De RvC heeft de wens om vooraf heldere afspraken hiervoor te maken welke invulling de organisatie krijgt. Ten slotte heeft de RvC het voornemen ook andere organisaties, zoals de gemeenten en huurdersorganisaties hierbij te betrekken.

5.65 Uit bovenstaande blijkt dat er ondanks een aantal goede punten sprake is van enkele duidelijke verbeterpunten. EY kent daarom het oordeel ‘voldoende’ toe.

Zelfreflectie scoort ‘ruim voldoende’

5.66 Viverion voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom ‘ruim voldoende’. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.67 In de kwaliteit van de zelfevaluaties is gedurende de visitatieperiode een duidelijke verbetering zichtbaar. In 2011 is tweemaal een uur ongestructureerd en ongedocumenteerd

geëvalueerd, in 2012 is niet geëvalueerd, in 2013 is uitgebreid geëvalueerd met externe ondersteuning en heldere vastlegging van verbeteracties/actiepunten, en in 2014 is geëvalueerd waarbij de uitkomsten van 2013 zijn betrokken. Daarbij is ook vastgesteld dat de verbeteracties gedurende 2014 concreet zijn opgepakt door de raad.

5.68 Met name de zelfevaluatie van 2013 (en opvolging daarvan in 2014 met wederom een vragenlijst onder de leden en directeur-bestuurder) zijn de relevante en uiteenlopende aspecten van het functioneren van de raad volledig en gestructureerd aan de orde geweest. Derhalve is zowel de formele procesgang als de inhoudelijke verbetering goed in de jaren 2013 en 2014.

5.69 Bij de genoemde evaluaties van 2013 en 2014 is in voldoende mate diepgang getroffen, is de cultuur binnen de raad e de organisatie aan de orde geweest, met aandacht voor harde en zachte (zoals effectiviteit en cultuur) elementen in het functioneren en ook de balans in 'collectief versus individueel'.

5.70 Begin 2015 is voorts opvolging gegeven aan het verder structureren van de permanente educatie van de leden middels een persoonlijk opleidingsperspectief.

5.71 EY kent door een mix van sterke punten en de verbeterpunten het oordeel 'ruim voldoende' toe.

(Actueel) toetsingskader scoort 'voldoende'

5.72 Viverion voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Viverion heeft een toetsingskader waarvan de onderdelen periodiek worden geactualiseerd, en dat bij relevante besluiten door de werkorganisatie en de RvC gehanteerd wordt.

5.73 Een voorbeeld van de toepassing van het toetsingskader door de werkorganisatie betreft de jaarlijkse actualisatie van de meerjarenbegroting. Bij het doorrekenen van de meerjarenbegroting toetst de werkorganisatie of de uitkomsten voldoen aan de eigen financiële eisen.

5.74 (Des)investeringsbeslissingen worden conform een vast stramien aangeboden aan de RvC voor besluitvorming. In dit stramien worden op gestructureerde wijze de risico's beoordeeld door de staven van Viverion. Iedere staffunctie (zoals Business control, Communicatie, etc) toetst het besluit en voorziet het van een onafhankelijke beoordeling ten behoeve van de RvC. Ook wordt door de afdeling 'Markt & Strategie' beoordeeld hoe huurprijs past in het vastgestelde huurbeleid.

5.75 Viverion heeft als onderdeel van het toetsingskader de volgende actuele documenten beschikbaar: ondernemingsplan, strategisch voorraadbeleid / Meerjareninvesteringsplan, jaarplan en (meerjaren)begroting treasury- en financieringsstatuut, investeringsstatuut, belanghebbendenmanagement en prestatieafspraken met gemeente(n)

5.76 Uit bovenstaande blijkt dat er sprake is van een actueel toetsingskader dat actief wordt gehanteerd. EY kent daarom het oordeel 'voldoende' toe.

Toepassing/naleving Governancecode scoort 'ruim voldoende'

5.77 In deze paragraaf wordt beoordeeld of Viverion de Governancecode juist toepast en worden eventuele afwijkingen daarop getoetst. Op basis van de toetsing van het geheel scoort Viverion hier op het ijkpunt. Daarnaast is een pluspunt geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'. Het oordeel wordt onderstaand toegelicht.

5.78 De RvC van Viverion onderschrijft (in het jaarverslag) het belang van goed ondernemingsbestuur, en Viverion bevestigt op de website dat ze via het Aedes-lidmaatschap ook de Aedes-code onderschrijft. Hoewel niet expliciet geformuleerd stelt de RvC in het jaarverslag dat ze 'de code' geheel naleeft behalve een specifieke bepaling. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat Viverion ook de governancecode van de sector onderschrijft.

5.79 Gedurende de visitatieperiode zijn er diverse activiteiten uitgevoerd en ook is een specifieke bijeenkomst georganiseerd inzake adequate naleving van de governancecode voor woningcorporaties. Door deze acties is de kwaliteit van de naleving in formele en materiële toegenomen.

5.80 Op de website van Viverion zijn de relevante documenten inzake goed bestuur gemakkelijk te vinden. EY kent het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Externe legitimering en verantwoording scoort 'goed'

5.81 Bij dit onderdeel wordt getoetst of Viverion voldoet aan de vereisten die de Governancecode en de Overlegwet stellen aan de wijze waarop belanghebbenden het beleid van de corporatie kunnen beïnvloeden.

5.82 Viverion voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'goed'. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

Tabel 5-5: oordeel Externe legitimatie

Onderwerp	Oordeel
Externe legitimering	8,0
Openbare verantwoording	7,0
Eindoordeel: goed	7,5

Bron: EY, 2015

Externe legitimering scoort 'goed'

5.83 Ten aanzien van de toetsingsonderdelen 'Externe legitimering' en 'Openbare verantwoording' voldoet Viverion aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast vindt EY dat Viverion goed presteert om de volgende redenen.

5.84 Viverion investeert actief in de relaties met belanghebbenden. Het ondernemingsplan 2015 – 2018 (dat tot stand is gekomen gedurende de visitatieperiode) is tot stand gekomen in goed overleg en in samenwerking met de belanghebbenden.

5.85 Gedurende de visitatieperiode (in 2014) is de samenwerking tussen Viverion en de huurdersorganisaties opnieuw vastgelegd en is bevestigd dat Viverion al jaren onderwerpen voorlegt aan de huurders die nu deels ook in de (in voorbereiding zijnde) Herzieningswet zijn opgenomen. Voorbeelden van advies of instemming in de laatste twee jaren van de visitatieperiode zijn prestatieafspraken met gemeenten, woningruil, woningtoewijzing specifieke wijk, huurverhoging 2013 en 2014, tuinbeleid, Ondernemingsplan 2015-2018, aanpassen invoering beleid servicekosten, nieuwe samenwerkingsovereenkomst Viverion met huurdersorganisaties en beleid Woonruimteverdeling.

5.86 Voorts zijn er maandelijkse overleggen van Viverion met de drie huurdersorganisaties.

5.87 Bij de terugkoppeling op het concept-ondernemingsplan kwam van een huurdersorganisatie onder meer de expliciet positieve feedback dat niet alleen de inhoud van het plan goed was ontvangen, maar ook de wijze waarop Viverion de samenwerking op een voor de huurdersorganisatie efficiënte wijze had vormgegeven.

5.88 De huurdersorganisaties hebben actieve inbreng bij de invulling van beide kwaliteitszetsels in de RvC, en de RvC heeft frequent contact met de huurdersorganisaties.

5.89 Viverion voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'goed'.

Openbare verantwoording scoort 'ruim voldoende'

5.90 Viverion voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten vastgesteld. Het oordeel wordt hierdoor 'ruim voldoende'. Onderstaand wordt het oordeel toegelicht.

5.91 De gerealiseerde prestaties van Viverion staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht.



5.92 Viverion publiceert haar doelstellingen en prestaties op heldere wijze in het jaarverslag. Per doelstelling wordt aangegeven wat de status is van de voortgang, en in 2013 is die verslaggeving bijvoorbeeld ten opzichte van 2012 nog verder geconcretiseerd met een helder 'ja' of 'nee' of een plan of project op schema loopt.

5.93 In het jaarverslag zijn de resultaten concreet gekoppeld aan de diverse beleidsterreinen en afdelingen binnen Viverion, zodat ook aansluiting kan worden gevonden met de andere activiteiten en werkzaamheden die zijn opgenomen in het jaarverslag.

5.94 De belanghebbenden zijn, zoals aangegeven in het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden, tevreden over de verantwoording die Viverion aflegt. De verbeterpunten betreffen details van individuele projecten. Over de prestaties op een overkoepelend niveau wordt door Viverion goed verantwoording afgelegd. Dit gebeurt tijdens de belanghebbendenbijeenkomsten en de overlegmomenten.

5.95 Viverion voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie de heldere communicatie in het jaarverslag als pluspunt geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 'ruim voldoende'.



A: Onafhankelijkheidsverklaringen EY

Onafhankelijkheidsverklaring bureau

EY Accountants LLP verklaart hierbij dat de visitatie van Viverion in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. EY Accountants LLP heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft EY Accountants LLP geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal EY Accountants LLP geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Viverion.

Drs. W. van Olst
Partner

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'W. van Olst', written over a light blue horizontal line.

Arnhem, april 2015



B: Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs W. van Olst

Wichert van Olst verklaart hierbij dat de visitatie van Viverion in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Wichert van Olst heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wichert van Olst geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wichert van Olst geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Viverion.

Drs W. van Olst
Partner

Arnhem, april 2015

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs M. Nieland

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Viverion in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Viverion.

Drs M. Nieland
Senior manager

Rotterdam, april 2015

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer H.A. Dijkstra

Hans Dijkstra verklaart hierbij dat de visitatie van Viverion in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Hans Dijkstra heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Hans Dijkstra geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Hans Dijkstra geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Viverion.

H.A. Dijkstra
Senior Manager



Rotterdam, april 2015

Onafhankelijkheidsverklaring van mevrouw E. Mujkanovic-Stocevic MSc

Edna Mujkanovic-Stocevic verklaart hierbij dat de visitatie van Viverion in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Edna Mujkanovic-Stocevic heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Edna Mujkanovic-Stocevic geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd bij de betreffende corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Edna Mujkanovic-Stocevic geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Viverion.

E. Mujkanovic-Stocevic MSc
Manager



Rotterdam, april 2015



C: CV's visitatoren

Personalia

drs. W. van Olst RA (1966)

Opleiding

- Vrije Universiteit, Post Doctoraal Accountancy
- Universiteit van Amsterdam, Bedrijfseconomie

Ervaring

September 2009 - heden	EY , Voorzitter branchegroep Woningcorporaties
Januari 2000 - heden	EY , Partner in auditpraktijk
September 1989 – December 2010	EY , Van assistent tot senior manager

Selectie referenties sector Woningcorporaties

Voorzitter branchegroep Woningcorporaties

- Eindverantwoordelijk voor strategie en beleid van EY in woningcorporatiesector
- Vertegenwoordiger van EY in de woningcorporatiesector en bij de brancheorganisaties
- Auteur van visiedocument woningcorporaties 2020

Partner in de auditpraktijk

- Eindverantwoordelijk voor vele jaarrekeningcontroles van woningcorporaties
- Eindverantwoordelijk voor vele adviesopdrachten bij woningcorporaties



Personalia

drs. M. Nieland RA (1968)

Opleiding

- Vrije Universiteit, Post Doctoraal Accountancy
- Vrije Universiteit Bedrijfseconomie

Ervaring

September 2012 - heden	EY , Senior Manager
April 2011 – maart 2012	Deloitte Real Estate Advisory , Senior Manager
Juni 1998 – maart 2011	PricewaterhouseCoopers, Advisory N.V. , Principal Manager

Selectie referenties sector Woningcorporaties

Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties (2005 – heden)

- Namens PwC vanaf 2005 tot april 2011 en namens EY sinds 2012 betrokken en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het visitatiestelsel (in samenwerking met SEV, Aedes en vanaf 2009 de SVWN)
- Projectleider bij alle door EY uitgevoerde visitaties
- Projectleider bij alle door PwC tot maart 2011 uitgevoerde visitaties
- Meer dan 350 gesprekken gevoerd met belanghebbenden (gemeenten, huurders, zorg- en welzijn, onderwijs)

WoonBench (2005 – 2011)

- Programmamanager WoonBench (2008 – maart 2011)
- Deelprojectleider Financiële bouwsteen (2005 – 2009)

Strategie en organisatieontwikkeling

- Mede-auteur 'Visiedocument woningcorporaties 2020'
- Diverse corporaties

Doelmatigheid / formatiebenchmarking

- Diverse corporaties

Fusiebegeleiding en haalbaarheidsonderzoeken fusie

- Diverse corporaties

Personalia

H.A. Dijkstra (1970)

Opleiding

- Rijksuniversiteit Groningen, Post Doctoraal Accountancy
- HEAO RA en AA

Ervaring

Augustus 2014- heden	H.A. Dijkstra Advies & interim-management
September 2010 – augustus 2014	EY , Senior Manager
April 2006 – augustus 2010	PricewaterhouseCoopers, Advisory N.V. , Principal Manager
Juni 1994 – maart 2006	KPMG , controleleider

- Governance, met als aandachtsgebied de effectiviteit van intern toezicht, bestuur en informatievoorziening
- Algemeen, besturing, beheersing en intern toezicht
- Inrichting informatievoorziening van organisatie naar bestuur en van bestuur naar raad van toezicht en externe belanghebbenden
- Kennisoverdracht en 'knowledge management'
- Ervaring opgedaan bij woningcorporaties, zorginstellingen en onderwijsinstellingen
- Ruime ervaring als trainer. Met name trainer/facilitator van bijeenkomsten gericht op kennisoverdracht en kennisdeling tussen deelnemers
- Ervaring als auteur van diverse publicaties, onder meer over informatievoorziening
- Actief als adviseur van bestuurders en toezichthouders rond Governance, waaronder begeleiding van een tiental zelfevaluaties van raden van toezicht.

Typische rollen

- Sparringpartner/adviseur raad van bestuur en raad van toezicht
- Trainer en facilitator van bijeenkomsten, zoals round tables/zelfevaluaties
- Lid Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ
- Auteur/lid redactiecommissie diverse Governancepublicaties (bij drie van de vier Big4 accountantskantoren), waaronder de publicatie integriteit bij woningcorporaties (VTW en Aedes), 'Toolkit Toezicht'serie Nationaal Register



- Auteur 'Goed bestuur in de egoïsteneconomie'

Selectie referenties sector Woningcorporaties

- Visitaties bij diverse corporaties (Governance-deel)
- Controlerend accountant twee woningcorporaties
- Adviseur bij zelfevaluatie RvC corporaties



Personalia

E. Mujkanovic – Stocevic MSc (1982)

Opleiding

- Universiteit Leiden, Master of Science en Management publieke sector

Ervaring

April 2012 – heden	EY , Manager
September 2007 – April 2012	Haute Equipe , Financieel Adviseur
Januari 2009 – April 2012	Rijksgebouwendienst , Senior audit & procesoptimalisatie

Selectie referenties

- Procesoptimalisatie bij diverse corporaties
- Risicomanagement bij diverse corporaties
- Financiële en niet-financiële audits bij woningcorporaties en andere publieke instellingen
- Inrichting financiële en operationele besturing bij diverse corporaties
- Inrichting Planning- en Controlfunctie bij diverse corporaties

D: Overzicht gebruikte brondocumenten

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de belangrijkste tijdens de visitatie gebruikte documenten.

Presteren naar Opgaven en Ambities
Jaarverslag 2014
Jaarverslag 2013
Jaarverslag 2012
Jaarverslag 2011
Kwartaalrapportages 2014, 2013, 2012 en 2011
Begrotingen 2014, 2013, 2012 en 2012
Inkoopbeleid
Ondernemingsplan 2015-2018 en 2011-2014
Tuinbeleid
Prestatieafspraken Gemeente Hof van Twente, Rijssen-Holten en Lochem
Verslagen bestuurlijke overleggen
Evaluaties prestatieafspraken
Woonvisie
Presteren volgens Belanghebbenden
Belanghebbendenlijst Viverion
Samenwerkingsovereenkomst met hHuudersorganisaties
Presteren naar Vermogen
Jaarverslag 2014
Jaarverslag 2013
Jaarverslag 2012
Jaarverslag 2011
Kwartaalrapportages 2014, 2013, 2012 en 2011
Begrotingen 2014, 2013, 2012 en 2012
WSW en CFV rapportages 2010 tot en met 2014
Ondernemingsplan 2015-2018 en 2011-2014
Presteren naar Governance
De Governancecode
Toepassing Governancecode (VTW-checklist)
Statuten en andere reglementen
Beleidsdocumenten (inzake voorraadbeleid, integriteitsbeleid, etc)
Agenda's en verslagen (met relevantie bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten van 2011 tot 2014
Interview met de directeur/bestuurder en twee leden van de RvC (waaronder de voorzitter)
Bevindingen uit relevante andere onderdelen van deze visitatie
documenten van de internetsite van Viverion, zoals beleidstukken en jaarverslagen
managementletters en accountantsverslag van de externe accountant.



E: Overzicht interne gesprekken

Met de volgende functionarissen van Viverion en de RvC is in het kader van de visitatie een gesprek gehouden.

Naam	Functie
De heer J. Allersma	Directeur-Bestuurder
Mevrouw M. Hetterscheid	Manager Markt & Strategie, Stafzaken
Mevrouw W. Tuin	Manager Wonen
De heer F. Kempkes	Manager Vastgoed
De heer B. Schekman	Manager FEZ
De heer H. Scholten	Business controller
Mevrouw S. van Gemeren	Voorzitter RvC
Mevrouw D. Buitenwerf	RvC lid

F: Overzicht externe gesprekken

Met de volgende belanghebbenden is in het kader van de visitatie een gesprek gehouden.

Belanghebbendengroep	Organisatie	Gesprekspartner	Functie
Huurders	Huurdervereniging Goor en omstreken	De heer Wijnen	Voorzitter
	Huurdersvereniging Lochem-Holten	De heer Simons	Voorzitter
	Huurdersbelangenvereniging: Stichting Bewonersbelangen Diepenheim, Markelo en Rijssen	De heer Lammertink De heer Nijland Mevrouw Steijsiger	Voorzitter Secretaris Lid
	Bewonerscommissies	Mevrouw Rouweler Mevrouw Endeman De heer Vriezekolk De heer Morsink De heer Lusink	Voorzitters
Gemeenten	Gemeente Lochem	De heer Groot Wesseldijk De heer Van de Wee	Wethouder Beleidsmedewerker
	Gemeente Hof van Twente	De heer Meulenkamp De heer Kip	Wethouder Beleidsmedewerker
	Gemeente Rijssen-Holten	De heer Cornelissen De heer J. van Eck	Wethouder Beleidsmedewerker
Overige belanghebbenden	Woningstichting de Goede Woning	De heer van der Spek	Directeur-bestuurder
	Stichting Wonen Delden	De heer Manrho	Directeur-bestuurder
	Ijsseldal Wonen	Mevrouw Winkelhorst-Wensink	Directeur-bestuurder
	Gemeente Hof van Twente	Mevrouw de Lizer	Afdelingshoofd werk en inkomen
	Stichting Welzijn Lochem	De heer Buiting	Directeur
	GGD	Mevrouw Bonekamp	Coördinator



Belanghebbendengroep	Organisatie	Gesprekspartner	Functie
	Stichting Welzijn en Ouderen	Mevrouw Westen-Reckman	Voorzitter bestuur



G: Toetsing Opgaven

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Resultaat	Oordeel
1	Huisvesting van primaire doelgroep	Viverion verhuurt de betaalbare voorraad uitsluitend aan huishoudens met maximaal belastbaar inkomen tot € 33.614. Haar betaalbare voorraad is gekoppeld aan de eerste aftoppingsrens van € 517,64. Woningen met huren boven deze deze grens wijst de corporatie nog steeds bij voorrang toe aan de primaire doelgroep, mits hier vraag naar is	2011,2012,2013 en 2014	Viverion heeft de opgave in alle jaren ruim voldoende gerealiseerd. Bijvoorbeeld in 2011 zijn alle woningen met een huur tot € 517,64 werden aansluitend verhuurd aan woningzoekenden met een gezamenlijk inkomen tot € 33.614. In totaal is 90 % van het woningbezit aan deze huishoudens verhuurd. Verder heeft de corporatie instrumenten ontwikkeld zodat er naar draagkracht verhuurd kan worden. Dit is ook van toepassing op de overige jaren.	7
2	Huisvesting van primaire doelgroep	Viverion zal bij voorrang nieuwbouwhuurwoningen onder de € 511,= toewijzen aan huishoudens met een maximaal belastbaar inkomen van € 33.614.	2011-2012	Viverion heeft in de gemeente Lochem geen nieuwbouwhuurwoningen onder € 511, toegewezen aan huishoudens met een maximaal belastbaar inkomen van € 33.614. Wel heeft Viverion in de gemeente Hof van Twente in 2011 41 sociale huurwoningen van fase 6 wijkvernieuwing 't Gijmink aan deze doelgroep verhuurd. Viverion heeft in 2012 geen nieuwbouwwoningen opgeleverd voor rechtstreekse verhuur aan individuele huishoudens. De visitatiecommissie is van mening dat Viverion in de economisch minder gunstige tijden voldoende inspanningen heeft verricht om uiteindelijk zoveel mogelijk nieuwbouw te realiseren, dit blijkt ook uit het hoofdstuk (Des-) investeren. De gebouwde huurwoningen zijn weliswaar in een andere gemeente aan de primaire doelgroep toegewezen en niet conform de prestatieafspraken met de gemeente Lochem, dit valt niet te corporatie te verwijten. De achterliggende reden is dat in die periode te weinig of niet nieuwbouwwoningen zijn opgeleverd om deze te kunnen verhuren. Allesoverwegend kent EY het oordeel 'ruim voldoende' toe.	7
3	Huisvesting van primaire doelgroep	Huisvesting statushouders in de gemeenten: Lochem, Rijssen-Holten en Hof van	2011	Viverion heeft de opgave voor de huisvesting van de statushouders in de gemeenten Lochem, Rijssen-Holten en Hof van Twente ruim voldoende gerealiseerd. De corporatie heeft voldoende inspanningen verricht deze groep te vestigen. Bijvoorbeeld door samen te werken met het vluchtelingenwerk. Ondanks deze inspanningen heeft de corporatie ook te maken met ontwikkelingen waar zij geen invloed op heeft. In 2011 heeft de corporatie in totaal 8 woningen aan statushouders verhuurd. Het niet volledig behalen van de taakstelling heeft te maken met het feit dat de gemeenten vooral gezinnen willen huisvesten aangezien vooral eengezinswoningen vrijkomen. In de praktijk zijn de meeste statushouders alleenstaand. Verder is de belangstelling van de statushouder om zich in deze drie gemeenten te vestigen klein. In 2012 is in de gemeente Hof van Twente de taakstelling gehaald. In de gemeentes Lochem en Rijssen-Holten is de taakstelling niet gehaald. In 2013 en 2014 is de taakstelling gehaald.	7
4	Huisvesting van primaire doelgroep	Voorkomen van huurachterstanden en huisuitzettingen	2011,2012, 2013 en 2014	Viverion heeft verschillende inspanningen verricht om huurachterstanden en huisuitzettingen bij haar huurders te voorkomen. Bijvoorbeeld: Viverion zoekt altijd persoonlijk contact met de huurders die in problemen zijn geraakt. Op deze wijze krijgt Viverion zicht op het probleem en daar waar nodig is zet zij huurders op het spoor van begeleiding door haar netwerkpartners. Viverion onderhoudt ook contacten met deze netwerkpartners. Het gaat hierbij om de partijen zoals: stadsbanken, gemeenten en maatschappelijk werk, andere hulpverlenende instanties en deurwaarders. Dit met het doel voorkomen van huurachterstanden en huisuitzettingen. Ten slotte heeft Viverion gewerkt aan het huurincassoproces, dit met het doel tijdig zicht krijgen op huurachterstanden en daarmee voorkomen van huisuitzettingen. De belanghebbenden van Viverion, tevens ook de netwerkpartners zijn van mening dat op dit onderdeel Viverion haar maatschappelijke taak goed op zich neemt. De belanghebbenden vinden dat Viverion veel inspanningen verricht en voldoende initiatief neemt om samen te werken. Alles overwegend kent de visitatiecommissie het oordeel 'goed' toe.	8

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Resultaat	Oordeel
5	Huisvesting van primaire doelgroep	Bij mutaties van de aangemerkte verkoopwoningen zo veel mogelijk de starterslening inzetten. Niet alleen huurders die hun huidige huurwoning kopen maar ook bij verkoop van mutatiewoningen kunnen starters op de koopmarkt in aanmerking komen voor deze lening	2011,2012 , 2013 en 2014	Viverion heeft de opgave met betrekking tot het inzetten van de startersleningen ruim voldoende gerealiseerd. Tot 1 januari 2013 zijn 2 woningen van Viverion verkocht in de gemeente Lochem met een starterslening (één in 2010 en één in 2013) . In 2010 heeft Viverion 10 woningen verkocht met 10% korting. In de overige jaren heeft de corporatie ook haar woningen verkocht met korting.	7
6	Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Viverion gaat voor Stichting De Lichtenvoorde aan de Koedijk in Lochem 24 zorgappartementen realiseren voor de huisvesting van haar cliënten.	2011, 2012, 2013 en 2014	Viverion heeft 24 zorgappartementen gebouwd voor de zorgaanbieder de Lichtenvoorde. De Lichtenvoorde is een zorgaanbieder in Oost-Gelderland, die met meer dan 650 medewerkers en vrijwilligers actief is in de Wet langdurige zorg, Wet maatschappelijke ondersteuning, de jeugdzorg en in dagbesteding. Viverion heeft het nieuwe complex aan de Runmolenlaan gebouwd, dit complex heeft 24 zorgeenheden voor cliënten met een lichamelijke en verstandelijke beperking. Het gebouw heeft twee bouwlagen, elke bouwlaag heeft twee afdelingen met zes zit-/slaapkamers en een gemeenschappelijke woonkamer. De visitatiecommissie heeft deze zorgappartementen bezocht en is onder de indruk van de bouwkwiteit en wijze waarop dit project is uitgevoerd. Alles overwegend kent de visitatiecommissie het oordeel 'goed' toe.	8
7	Huisvesting van bijzondere doelgroepen	In het kader van de WMO spannen gemeente en corporatie zich in om een substantieel deel van de beschikbare WVG-gelden aan te wenden voor de doelstellingen van het gemeentelijk Masterplan WWZ. zoals het geschikter maken van woningen voor ouderen (het zgn. opplussen). Viverion gaat bij mutatie -, planmatig - en klachtenonderhoud van seniorenwoningen opplusmaatregelen voor haar rekening uitvoeren.	2013 en 2014	Viverion heeft de opgave ruim voldoende gerealiseerd. Viverion heeft deelgenomen aan een opplus-project dat van uit het WWZ netwerk gestart is. In samenwerking met IJsseldal Wonen, stichting welzijn Lochem en de gemeente is dit project opgezet en geïmplementeerd. Project Wonen met een plus. Viverion stelt jaarlijks in haar begroting €50.000 beschikbaar voor concrete maatregelen vanuit dit project. In de praktijk zij hierop geen uitgaven gedaan. In de praktijk merken Viverion dat met name voorlichting geven en werken aan bewustwording aanspreekt.	7
8	Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Aangepaste woningen voor de bijzondere doelgroepen reseveren. Indien een aangepaste woning vrijkomt informeert de woningcorporaties de gemeente hierover, zodat gezamenlijk geprobeerd wordt deze te verhuren aan hulpbehoevenden	2011,2012 , 2013 en 2014	Viverion heeft de opgave met betrekking tot het onderwerp bijzondere doelgroepen goed gerealiseerd. De corporatie heeft met verschillende zorg-en welzijninstellingen nauw samen gewerkt. Viverion heeft aan verschillende projectgroepen nieuw- en verbouw deelgenomen. Dit heeft zij in alle drie gemeenten gedaan. De corporatie verhuurde in enkele van haar complexen aan een zorg- en welzijninstelling: Huize Herfstzon Goor overnamen Kapellengaarden, 2 woningen ten behoeve van Leger Des Heils te Lochem en 2 woningen ten behoeve van Humanitas in Lochem. In samenwerking met Humanitas is een wooncentrum in Lochem verbouwd. Verder heeft de corporatie samengewerkt in andere projecten zoals: De Giezen, realisatie van 15 appartementen voor de JP van den Bent Stichting, Stichting de Lichtenvoorde, 24 zorgappartementen aan de Koedijk, Watermolen, 40 verpleegplaatsen voor Zorgaccent. De bovengenoemde projecten zijn slecht een greep uit de vele projecten waaraan Viverion heeft gewerkt. Opgemerkt dient te worden dat Viverion op het terrein van wonen, welzijn en zorg geen initiatiefnemer is. Volgens het beleid van Viverion heeft de corporatie in het proces een adviserende, ondersteunende en faciliterende rol en eventueel de rol van ontwikkelaar en/of gebouweigenaar en verhuurder. 2 woningen Humanitas en 2 woningen Leger des heils betreft met namen wonen met begeleiding van deze instanties. Het betreft hier maatwerk voor individuele klanten die vanuit maatschappelijke opvang kwamen. Met klant en begeleiders is gezocht naar passende huisvesting.	8

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Resultaat
9	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Viverion en andere corporaties monitoren jaarlijks hun woningbezit en dragen zorg voor dat dit gebeurt op basis van onderlinge vergelijkbare gegevens	2013 en 2014	Viverion heeft de opgave ruim voldoende gerealiseerd. Viverion en andere corporaties monitoren jaarlijks hun woningbezit. Afhankelijk van de gegevens worden onderling afspraken over gemaakt. Momenteel verstrekken de corporaties gegevens aan de gemeenten door verzending van de jaarrekening en het volkshuisvestelijk jaarverslag. In 2014 is gestart met meer specifieke uitwerking van de monitoring aan de hand van aanlevering van de DVI.
10	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Strategisch Voorraadbeleid in het voorjaar 2011 definitief vaststellen	2011-2012	Viverion heeft de opgave ruim voldoende gerealiseerd. De corporatie heeft Strategisch Voorraadbeleid vastgesteld.
11	Kwaliteit woningen en woningbeheer	Viverion werkt aan beleid ten aanzien van isolerende (dubbele) beglazing in de woningen op individueel verzoek en bij planmatig/groot onderhoud. Dit beleid wordt in de eerste helft van 2013 afgerond.	2011-2012	Ten aanzien van de ontwikkeling van het glas beleid heeft Viverion dit beleid ontwikkeld. Dit beleid wordt uiteindelijk opgenomen in het duurzaamheidsbeleid. Vooruitlopend op het glas beleid heeft Viverion eind 2012 voor haar huurders Woonpleinen georganiseerd waarbij als soort van proef belangstelling kon worden geuit voor individuele vervanging van enkel glas door HR++ glas, waarbij Viverion wel huurverhoging per maand noodzakelijk is. Voor dit traject is Viverion een eerste ervaring opgedaan met ongeveer 40 woningen in Lochem. Deze belangstelling heeft geresulteerd in 270 belangstellenden in 2013 waarvan er uiteindelijk 210 in uitvoering zijn gegaan en uitgevoerd in 2014. De overige 60 zijn bij uitvoering planmatig onderhoud uitgevoerd. Alles overwegend is de visitatiecommissie van mening dat op dit onderdeel de opgave 'goed' is gerealiseerd.
12	Kwaliteit woningen en woningbeheer	In 2025 door Viverion te exploiteren woningen op gemiddeld energie label B te brengen	2011,2012 , 2013 en 2014	Het opwaarderen van het gemiddelde energielabel van het totale bezit wordt door Viverion gedaan door andere nieuwbouw te realiseren, slopen of bestaand bezit met energielabel lager als B aan te passen. In het Gijmink te Goor is Viverion eind 2012, begin 2013 gestart met de projectmatige voorbereidingen van groot onderhoud en verduurzaming van woningcomplexen, gekoppeld aan de vigerende meerjarenonderhoudsbegroting en de verduurzaming. In het Gijmink zijn 57 woningen (2011), 22 woningen (2012) en 8 woningen (2013) gerealiseerd. Voor het bestaande bezit zijn de volgende projecten door Viverion in 2011-2014 ten uitvoering gebracht, met als doel woningen op energielabel B te brengen: - Verduurzaming 51 woningen pilotproject Markelo; - groot onderhoud en verduurzaming 12 seniorenwoningen in Laarkamp te Laren; - groot onderhoud en verduurzaming 15 appartementen Zuiderbleek te Lochem; - groot onderhoud en verduurzaming 114 woningen Noorderbleek Lochem; - verduurzaming 8 woningen aan de Reigerstraat in Goor in samenwerking met de Stichting Pioneering, Naast nieuwbouw en groot onderhoud/ verduurzaming heeft Viverion ook andere inspanningen verricht. Bijvoorbeeld jaarlijks heeft Viverion bij planmatig onderhoud CV-ketels vervangen, individueel glas vervangen en nieuwe CV installaties aangebracht. Deze maatregelen en bovengenoemde maatregelen hebben ervoor gezorgd dat de gemiddelde energielabel B en voor aantal woningen zelf energielabel A is bereikt. Alles overwegend kent de visitatiecommissie het oordeel 'goed' toe.

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Resultaat	Oordeel
13	(Des-) investeren in vastgoed	Herstructurerings- en groot onderhoudswerkzaamheden in de volgende gebieden: in de Hagen in Diepenheim, in het Gijmink en aan de Markeloseweg in Goor en aan de Peperkampweg, Vogelbuurt en Peppelaar.	2011, 2012, 2013 en 2014	Viverion heeft de opgave onvoldoende gerealiseerd. De corporatie heeft verschillende herstructurerings- en groot onderhoudswerkzaamheden verricht. Viverion heeft het project in het Gijmink gerealiseerd. Ten behoeve van de onderhoud heeft Viverion in de visitatieperiode aan zowel planmatig als niet planmatig onderhoud gelden uitgegeven. Zo is bijvoorbeeld in het jaar 2011 € 2.294.462 aan planmatig onderhoud uitgegeven. Aan de niet planmatige onderhoud is in 2011 € 2.395,347 uitgegeven. Naast deze werkzaamheden heeft Viverion ook haar meerjarenonderhoudsbegroting geoptimaliseerd. Uit de verstrekte gegevens blijkt niet dat de overige herstructureringsprojecten zijn gerealiseerd en of deze gerealiseerd gaan worden.	5
14	(Des-) investeren in vastgoed	Viverion verkoopt huurwoningen. De verkoop van huurwoningen levert Viverion direct financiële middelen op, die Viverion inzet bij de realisatie van nieuwbouwprojecten waar sprake is van een onrendabele top	2011, 2012, 2013 en 2014	Viverion heeft de opgave onvoldoende gerealiseerd. Dit 1-op 1 directe verband tussen verkoopopbrengst enerzijds en financiering van nieuwbouw (onrendabele top) anderzijds kan niet worden aangetoond, omdat sprake is van bedrijfsfinanciering. Voor de bepaling van de jaarlijkse faciliteringsruimte en later het borgingsplafond door het WSW wordt rekening gehouden met de toekomstige investeringen (nieuwbouw) en desinvesteringen (verkoop) en ook andere kasstromen. Impliciet kan dan worden gesteld dat de verkoopopbrengst wordt gebruikt voor de financiering van o.a. onrendabele toppen van projecten. Ten aanzien van de onrendabele toppen kan nog worden opgemerkt dat hiervoor geen geborgde financiering kan worden aangetrokken en dat deze uit eigen middelen moet worden gefinancierd (die voortkomen uit verkoopopbrengsten en/of andere kasstromen).	5
15	(Des-) investeren in vastgoed	Viverion verkoopt haar huurwoningen conform haar strategisch voorraad beleid.	2011, 2012, 2013 en 2014	Viverion heeft in conform haar SVB verkocht. In het totaal is de SVB van Viverion, de opgave geformuleerd om 850 woningen tot 2025 te verkopen. In de visitatieperiode zijn 90 woningen in het jaar 2013, 11 woningen in het jaar 2012 en 12 woningen in het jaar 2011. In 2010 zijn 16 woningen verkocht.	7
16	(Des-) investeren in vastgoed	Viverion heeft een aantal complexnummers met daarbij behorende woningen aangemerkt voor verkoop. Het betreft in totaal woningen die voor verkoop in aanmerking kunnen komen.	2011, 2012, 2013 en 2014	Viverion heeft de aangemerkte complexen in haar SVB aangemerkt voor verkoop en daar waar mogelijk verkocht.	7
17	(Des-) investeren in vastgoed	In het volledige werkgebied van Viverion zijn 1000 woningen gelabeld voor verkoop. Doelstelling is om tot 2025 850 woningen te verkopen.	2013 en 2014	Aan de hand van het woningonderzoek is een vertaalslag gemaakt naar de wensportefeuille van Viverion en vervolgens door vertaald naar een nieuwe verkoopdoelstelling. Deze ligt verkoopdoelstelling van 850 woningen tot aan 2025 is door Viverion verlaagd en is in juni 2014 besloten om de verkoop tot het einde van 2014 te temporiseren. Dit vanwege de mindere gunstige economische tijden en allerlei regionale ontwikkelingen zoals de krimp. In de visitatieperiode zijn woningen gebouwd. Onderverdeeld in jaren zit de bouw als volgt uit: 46 woningen in het jaar 2014, 90 woningen in het jaar 2013, 11 woningen in het jaar 2012 en 12 woningen in het jaar 2011. Alles overwegende kent de visitatiecommissie het oordeel 'ruim voldoende' toe.	7

Nr	Onderdeel	Opgave	Jaar	Resultaat	Oordeel
18	(Des-) investeren in vastgoed	In Goor woningen bouwen in 't Gijmink, 283 woningen en in Bleekstraat/ Het Schild 24 woningen. Dit in de periode tot 2015.	2011,2012 , 2013 en 2014	<p>Het oorspronkelijke bouwaantal van 283 woningen in 't Gijmink en 24 woningen in Bleekstraat/Het Schild is bijgesteld aan de hand van de ontwikkelingen. Dit aantal is bijgesteld van 450 woningen, naar 283 en vervolgens naar 242 woningen.</p> <p>In 't Gijmink was aan het begin van de herstructurering in de wijk het plan dat er ongeveer 450 nieuwe woningen gebouwd zouden worden. Tijdens de wijkvernieuwing is gebleken dat deze 450 woningen niet allemaal nodig zijn. Van oorsprong wilden negentig à vijftiennegentig procent van de huurders terugkeren in de wijk. In de praktijk bleek dit slechts circa veertig procent te zijn.</p> <p>Daarnaast is de gemeente Hof van Twente (en ook de kern Goor) een krimpgemeente. Ten opzichte van de verwachte groei bij de start van de herstructurering, betekent dit nu een daling van het inwonersaantal. Ook blijkt dat de mogelijke woningbehoefte voor mensen die niet in de wijk wonen niet is toegenomen. Viverion heeft ingespeeld op de ontwikkelingen van woningbehoefte in de wijk, en heeft daarom het woningbouwprogramma en het inrichtingsplan voor het Gijmink opnieuw tegen het licht gehouden.</p> <p>Fase 1 tot en met 146 woningen, betreft voor de visitatieperiode gerealiseerde woningen. In fase 5 is een multifunctionele voorziening gerealiseerd. In fase 6 tot en met 8, zijn in totaal 87 woningen gerealiseerd. In fase 9 en 10 worden in 2015, 9 woningen worden gerealiseerd. In totaal gaat het om realisatie van 242 woningen gerealiseerd.</p> <p>De aantallen zoals in de oorspronkelijk opgaven zijn opgenomen, worden door Viverion niet gerealiseerd. Achterliggende redenen hiervoor zijn de ontwikkelingen, welke goed door Viverion zijn opgepakt en geresulteerd hebben in bijstellingen van de plannen. Alles overwegende kent de visitatiecommissie het oordeel 'ruim voldoende' toe.</p>	7
19	Kwaliteit wijken en buurten	Op het gebied van leefbaarheid is Viverion betrokken bij de volgende onderwerpen: buurtbemiddeling, armoedebestrijding, schuldhulpverlening, overlast en veiligheid, groen onderhoud en verkoop snippergroen.	2011,2012 , 2013 en 2014	<p>Viverion onderneemt continue maatregelen om de leefbaarheid in haar wijken te verbeteren. Hieronder worden voorbeelden van leefbaarheidsprojecten die door Viverion zijn geïntereerd of waar Viverion aan deelneemt.</p> <p>De corporatie maakt daar waar nodig gebruik van buurtbemiddeling. Zij doet dit door problemen vroegtijdig te signaleren en daar waar nodig is worden huurders door Viverion doorverwezen.</p> <p>Viverion biedt aan huurders die moeite hebben met hun financiële begeleiding en ondersteuning via het project Thuisadministratie. Dit doet Viverion ten behoeve van armoedebestrijding. Viverion zit in de stuurgroep en levert een financiële bijdrage in de scholingskosten en onkosten van de vrijwilligers die in de stuurgroep deelnemen. Deze vrijwilligers helpen mensen tijdelijk om hun administratie op orde te krijgen. De Stichting Welzijn Lochem heeft het Maatjesproject opgezet voor mensen die blijvende hulp nodig hebben.</p> <p>Viverion is samen met de vereniging WoON een project gestart om te voorkomen dat huurders door problemen met huurachterstand of overlast op straat komen te staan. Gezamenlijk worden alle huisuitzettingen gemonitord, daarbij wordt gekeken naar achterliggende problemen.</p> <p>Viverion participeert in het Knooppunt met regionale hulpverleningsinstellingen. De corporatie bespreekt signalen van problemen en zoekt naar oplossingen.</p> <p>Overlast pakt Viverion door huurders in gesprek te brengen en op deze wijze overlast aan te pakken.</p> <p>Viverion is betrokken bij NLdoet!, dit is een landelijk vrijwilligersproject van het Oranje Fonds.</p> <p>Viverion is betrokken bij buurtimpuls. Buurtimpuls geeft huurders een bijdrage om het wonen in een buurt, samen met burens plezieriger te maken.</p> <p>Viverion sponsort ook de sociale activiteiten. Voorbeelden hiervan zijn een buurtvereniging die ieder jaar een bijdrage voor de gezamenlijke binnentuin ontvangt, de aanschaf van comfortabele stoelen met leuningen, een bijdrage aan Nationale Burendag en buurtbarbecues.</p> <p>Naast deze activiteiten zet Viverion ook woonconsulenten in, op deze wijze heeft de corporatie zicht op wat in haar wijken speelt. Ook heeft de corporatie in de visitatieperiode wijkteams opgericht in bepaalde wijken, het doel van de wijkteams is verbindingen aan te leggen tussen bewoners en organisaties en bewoners onderling.</p> <p>De meeste uitgaven die door Viverion zijn gedaan om leefbaarheid in de woonomgeving te bevorderen, hebben te maken met tuinonderhoud en kappen van bomen, onderhoudswerkzaamheden zoals ongedierte bestrijding, lampen, kabelgoten, iets voor algemeen gebruik zoals naambordjes, fietsenberging, wc-papier, en schutting of bestrating</p> <p>Daarnaast is in 2012 is de Werkgroep Tuinenopgericht. Deze werkgroep kijkt naar regels voor het tuinbeleid, het opzetten van een groengids en artikelen voor in de Vivinfo, het informatieblad voor bewoners.</p> <p>Ten slotte heeft Viverion p het gebied van groen onderhoud verschillende maatregelen genomen. Bijvoorbeeld: individuele huurders aanspreken op hun tuinen door woonconsulenten/opzichters, afstemming zoeken met gemeente over onduidelijkheden omtrent openbaar groen, door woonconsulenten is veel aandacht gegeven voor problemen achter de voordeur. Deze problemen uiteten zich vaak in een slechte verzorging van tuinen en buitenboel.</p> <p>Viverion heeft ook Buurt Onderhouds Bedrijf , BOB ingezet om acties. Daarnaast wordt vanuit het leefbaarheidsbudget regelmatig tuin/woonomgeving maatregelen getroffen naar aanleiding van klachten van huurders. In 2014 heeft Viverion in het kader van uitrol van het tuinbeleid in 3 wijken (elke gemeente 1) een wijkactie uitgevoerd om publiciteit te geven aan tuinbeleid.</p> <p>Alles overwegend kent de visitatiecommissie het oordeel 'zeer goed toe.</p>	9
20	Kwaliteit wijken en buurten	Viverion voert samen met andere woningcorporaties een gezamenlijke voorlichting om de burger attent te maken op de aanwezigheid van hennepplantages en hiervan melding te maken. Dit wordt uitgevoerd met behulp van regionale flyer	2011,2012 , 2013 en 2014	<p>Viverion heeft de opgave niet gerealiseerd. Het niet realiseren van de opgave heeft te maken met het feit dat de gemeente in overleg met corporaties bewust voor gekozen heeft deze flyer niet in te zetten. Wel is door Viverion, gemeente en andere corporaties zowel in Lochem als in hof van Twente een voorlichting van medewerkers van de verschillende organisaties verzorgd, met als doel hennepoverlast te herkennen. Alles overwegend kent de visitatiecommissie het oordeel ruim voldoende toe.</p>	7



H: Toetsing Ambities

Huisvesting van primaire doelgroep	90% van de woningen blijft beschikbaar voor mensen met een jaarinkomen onder de € 33.000	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Wonen naar draagkracht waarbij de kwaliteit en de prijs van de woning in balans moeten zijn en woonlasten en inkomen met elkaar in verhouding moeten zijn.	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Een passend aanbod van woonruimte voor verschillende doelgroepen én voor de verschillende levensfasen	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Beschikbaarheid (de juiste woningen voor de doelgroep bieden) De gemiddelde wachttijd (inschrijftijd of de periode van actief zoeken voor doorstromers) voor een huurwoning bedraagt maximaal zes maanden voor de volgende doelgroepen: Jongeren tot 27 jaar; Huishoudens tot 45 jaar; 45 jaar tot 70 jaar; 70 jaar en ouder.	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Woonlasten zijn huurprijs én kosten voor energieverbruik en mogelijke servicekosten. Viverion wil terug kunnen brengen in het huurprijsbeleid.	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van bijzondere	In 2025 woont minimaal 50% van de huurders met mobiliteitsbeperkingen in een woning met maatwerk aanpassingen	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Huisvesting van bijzondere	Bieden van (woon)ondersteuning aan kwetsbare huurders	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Fish/klantgerichtheid. De klantgerichtheid van Viverion voldoet per 1-1-2015 aan de normen van KWH	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Huurders van Viverion waarderen het woongenot als gevolg van de energieprestatie van hun woning vanaf 2015 gemiddeld met minimaal een 7 (ondernorm 6). De woontechnische kwaliteit/het comfort van de woning wordt door huurders gemiddeld met minimaal een 7 gewaardeerd (ondernorm 6). De geschiktheid van de woning voor wonen met beperkingen wordt door de huurders met beperkingen minimaal gemiddeld met een 7 beoordeeld (ondernorm 6). De technische kwaliteit (mate waarin iets versleten is) en de uitstraling van de woning (materialisering van de buitenkant) worden door de huurders met minimaal een gemiddelde 7 gewaardeerd (ondernorm 6).	2011-2014	Aansluiting bij opgaven

Onderdeel	Opgave	Jaar	Resultaat
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Verduurzaming van de voorraad. Het gehele woningbezit heeft in 2025 tenminste gemiddeld energielabel B. In 2025 voldoen alle woningen aan de kwaliteitsnorm voor woontechnische kwaliteit en Vanaf 2013 is er geen achterstallig onderhoud meer	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Implementeren klachtenprocedure	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Unforming dienstverlening vestigingen	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Inspannen voor leefklimaat	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Onderzoek klantwensen ten behoeve van leefbaarheid	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Per woonkern waarderen de klanten van Viverion het leefklimaat op een 7	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Viverion is zichtbaar betrokken bij woonkernen: Met haar drie vestigingen in Lochem, Goor en Rijssen is zij dichtbij en heeft zij de kennis in huis van de plaatselijke samenleving.	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Haar klanten ervaren Viverion als klantgericht en professioneel: Haar klanten zijn één van de belangrijkste partners en informatiebronnen als het gaat om het maken van beleid. Huurdersvertegenwoordigers die een brede achterban vertegenwoordigen krijgen die rol volop. Viverion luistert ook naar andere overlegorganen, zoals bewonerscommissies, en individuele klanten. Viverion maakt onderscheid tussen verschillende doelgroepen bij het ontwikkelen van diensten en producten, zodat zij meer maatwerk kunnen bieden. Viverion ontwikkelt manieren om met klanten en stakeholders in gesprek te komen en te blijven.	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Kwaliteit wijken en buurten	Verbeteren van de leefbaarheid in buurten: als plattelandscorporatie voelt Viverion zich ook verantwoordelijk voor het in stand houden van voorzieningen omdat deze bijdragen aan het verbeteren van de leefbaarheid.	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Overige prestaties	Viverion verkoopt 250 EGW vooral aan jongere huishoudens (tot 45 jr) met een lager midden inkomen	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Overige prestaties	Viverion is zichtbaar betrokken bij woonekernen: Viverion formuleert haar woonbeleid op kernniveau in samenwerking met huurders, gemeenten en belangenorganisaties	2011-2014	Aansluiting bij opgaven
Overige prestaties	Viverion neemt haar verantwoordelijkheid als sociale ondernemer serieus; Viverion werkt met maatschappelijk kapitaal. Richtlijnen en codes die gelden voor de branche zijn verankerd in haar organisatie. Medewerkers handelen integer en eenduidig en zijn proactief. Het beleid van Viverion is transparant. Om scherp te blijven op wat Viverion doet en hoe zij het doet, spiegelt zij zich ook aan andere woningcorporaties. Hiervoor zetten zij het instrument benchmark in.	2011-2014	Aansluiting bij opgaven



I: Position paper woningcorporatie Viverion

Viverion is op 1 januari 2009 ontstaan uit een fusie tussen Spectrum Wonen en De Goorse Volkswoning. Viverion werd in 2011 voor het eerst geïnterviewd en nu voor de tweede maal. In 2014 hebben we opnieuw onze koers bepaald in ons nieuwe ondernemingsplan. In dit position paper leest u wie wij zijn, waar we voor staan en hoe we terugkijken op de afgelopen jaren.

Wie wij zijn:

Viverion is een plattelandscorporatie met 5721 vhe (stand 1 januari 2015) in de gemeenten Lochem, Rijssen-Holten en Hof van Twente. De vaste formatie bestaat uit 63 medewerkers die samen 53,4 fte bezetten (stand 1 januari 2015).

De back-office van Viverion is in Lochem. We hebben drie klantvestigingen, namelijk in Lochem, Rijssen en Goor. Viverion heeft haar werkgebied in twee provincies -Gelderland en Overijssel-, twee regio's -de Stedendriehoek en Twente- en drie gemeenten. Kenmerkend zijn de kleine steden zoals Lochem, Rijssen en Goor en de vele dorpen. Viverion werkt in een echte plattelandsregio.

De organisatiecultuur van Viverion is in de afgelopen jaren positief veranderd. Viverion heeft in de periode na de fusie geïnvesteerd in haar medewerkers door hen scholing aan te bieden en aandacht te besteden aan de onderlinge samenwerking en organisatiecultuur. In de periode vlak na de fusie spraken medewerkers over elkaar, maar spraken elkaar niet aan. Ze hadden een onzelfstandige werkhouding, waren weinig ondernemend en afdelingen fungeerden als

eilanden in de organisatie. Door interne trajecten met een cultuurwerkgroep en het traject Fish! is er veel veranderd. Medewerkers spreken elkaar meer aan, werken onderling en tussen afdelingen goed samen, hebben veel aandacht voor de klant en werken integer. In 2011 begonnen we met Viverion DOET. Onder deze naam verrichten we jaarlijks met alle medewerkers tijdens NL Doet één dag vrijwilligerswerk. Het idee is ontstaan in een groepje medewerkers van de cultuurwerkgroep.

De financiële situatie van Viverion is en blijft robuust, ook met ons nieuwe ondernemingsplan waarin we de huurverhogingen zullen matigen ten behoeve van de betaalbaarheid van onze woningen. Nieuw voor ons is een taakstellende budget per 1 januari 2015 voor de onderhoudskosten en de bedrijfslasten. Viverion heeft voor zichzelf minimum normen voor een aantal financiële ratio's ontwikkeld. Daarnaast bevat onze begroting drie "slecht-weer" scenario's. Volgens onze begroting 2015 blijven we, bij een stijgende rente of een lagere inflatie voor de huurverhoging, nog binnen onze eigen normen en binnen de normen van het WSW.

Waar komen we vandaan?

Het jaar 2014 stond in het teken van ons nieuwe ondernemingsplan. Het oude beleidsplan, "ruimte voor leven" liep tot en met 31 december 2014. Hierin beschreven we elf effecten die we wilden bereiken en positioneerden we Viverion als een klantgerichte organisatie. We kozen ervoor om "vroeg volger" te zijn als het gaat om innovaties. We volgden dus ontwikkelingen en als die succesvol bleken, overwogen we of het iets zou zijn voor Viverion. Efficiency vonden we eveneens

belangrijk, maar stond ten dienste van de klantgerichtheid. Viverion haar ambitie was om zichtbare effecten te bereiken voor onze klanten, ons werkgebied, de maatschappij en onszelf. Die elf effecten staan beschreven in het beleidsplan "Ruimte voor Leven". Ze betroffen duurzaamheid, onze financiën, efficiency, klantgerichtheid en professionaliteit, verhuur en verkopen, kwaliteit van onze (bedrijfs-)informatie, het leefklimaat van onze klanten,



onze betrokkenheid bij de woonkernen, de normen en waarden van Viverion, de juiste woningen voor de juiste doelgroep en het zijn van een sterk maatschappelijk ondernemer. Viverion haar missie was: “Dé plattelandscorporatie door woonkerngerichte dienstverlening”.

Viverion staat voor betaalbaar wonen!

Het nieuwe ondernemingsplan kent een aantal majeure wijzigingen ten opzichte van het vorige. De belangrijkste aanleiding voor de koerswijziging, is ons streven om de huur zo min mogelijk te laten stijgen ondanks de Verhuurders- en Saneringsheffing. Klantgerichtheid vinden we nog steeds belangrijk, maar efficiency en operational excellence wegen zwaarder dan voorheen. Omwille van de betaalbaarheid van onze woningen hebben we budgetten op onderhoud en bedrijfslasten taakstellend gemaakt. We gaan bezuinigen door scherper in te kopen, door een soberder bedrijfsvoering en door onze onderhoudsuitgaven sterk te beperken. De kwaliteit van het onderhoud blijft op een goed niveau. Waar we in 2014 veel geld mee hebben bespaard, is het opnieuw inkopen van ons contractonderhoud, zoals het liftonderhoud, de schoonmaak en de verwarmingsinstallaties. Dat kopen we nu scherper, beter en vooral goedkoper in dan tot nu toe. Maar ook met “kleine” aankopen zijn we kritisch: zo drinken we bij Viverion sinds de zomer van 2014 alleen nog fair trade koffie en thee tegen de helft van de kosten van de “gewone” koffie die we daarvoor dronken. Dit alles doen we met als doel dat we de huurverhoging kunnen beperken voor onze huurders. Betaalbaar wonen staat dus voorop! Viverion haar nieuwe missie luidt: “Viverion geeft thuis in betaalbaar wonen”. We bieden kwalitatief goede en betaalbare woningen die voldoen aan de behoefte van onze huurders. Samen met onze huurders en partners in het maatschappelijke veld werken we aan wijken waarin het prettig wonen is. Ten opzichte van het vorige beleidsplan hebben we onze maatschappelijke rol opnieuw gedefinieerd. We zullen minder dan voorheen maatschappelijk vastgoed ontwikkelen. Dit is in de afgelopen periode tamelijk risicovol gebleken. Hurende organisaties willen vaak voor maximaal tien jaar een huurcontract afsluiten. Het risico op leegstand na deze huurtermijn is aanzienlijk. Dat maakt dat de corporatie een flink financieel risico loopt met maatschappelijk vastgoed. We hebben bovendien last gehad van welzijnsinstellingen die huurcontracten moeten opzeggen en van de malheur in de kinderopvangsector. De huurprijzen zijn veelal verlaagd. Na het faillissement van een grote klant kampen we met leegstand van dit specifieke vastgoed. Onze koersaanpassing is mede ingegeven door de minister die bepaald heeft dat corporaties nog slechts beperkt in maatschappelijk vastgoed mogen participeren. Mede door dit onderdeel van de Herzieningswet beperkt Viverion zich nóg meer tot haar core business. We hebben in de afgelopen jaren beleid ontwikkeld op allerlei thema’s. Beleid dat huurders en medewerkers duidelijkheid moet verschaffen. Een belangrijk en omvangrijk beleidsstuk is ons strategisch voorraadbeleid. Op basis van woningmarktonderzoek hebben we voor iedere kern in ons werkgebied een visie opgesteld met daarin de ontwikkeling van de vraag naar woningen. Verder ontwikkelden we onder andere beleid op het terrein van zelfaangebrachte voorzieningen, servicekosten, asbest, inkoop, communicatie, kwaliteit en legionella.

Viverion erkent haar maatschappelijke positie

We herkennen twee belangrijke stakeholders, te weten de huurders en de gemeenten. We willen met beperkte middelen een positieve invloed hebben op de maatschappij. Daarom is Viverion co-founder van de Lochemse Uitdaging en van de Hof van de Twentse Uitdaging. De Uitdaging is een landelijk concept dat met beperkte financiële middelen en hulp van bedrijven de drie “M’s”, menskracht, materialen en middelen, beschikbaar stelt voor verenigingen en stichtingen. Viverion heeft een budget voor sponsoring en voor Buurtimpuls. Voor Buurtimpuls geldt dat huurders een verzoek in kunnen dienen voor een financiële bijdrage aan een idee dat hun wijk of buurt leuker maakt. Het moet een positieve invloed hebben op het woonklimaat en de leefbaarheid in de wijk. Voor zowel sponsoring als Buurtimpuls geldt als voorwaarde voor het toekennen van financiële middelen dat huurders van

Viverion er baat bij moeten hebben. Viverion heeft in de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de relatie met de twee stakeholders, de drie huurdersorganisaties en de drie gemeenten in ons werkgebied. Lange tijd was de relatie met de huurdersorganisaties slecht. Er vond geen overleg plaats tussen de huurdersorganisaties en Viverion. Sinds 2013 overleggen we weer met elkaar. Het heeft heel veel tijd, geld en moeite gekost om weer te komen tot constructief en goed overleg dat eens per maand plaatsvindt. We zijn ongelofelijk blij dat de huurdersorganisaties hierdoor weer van toegevoegde waarde voor onze huurders zijn en wij hun adviezen kunnen toepassen in onze bedrijfsvoering. Het overleg vindt plaats in een goede en constructieve sfeer. Ook met de gemeenten heeft Viverion regelmatig bestuurlijk overleg. Prestatieafspraken, woonvisies en ontwikkelingen in de gemeente op het gebied van wonen worden uitgebreid besproken. De kwaliteit en intensiteit van het overleg met de gemeenten is in de afgelopen jaren verbeterd. Daarmee zijn we erg content.

Stabiele woningmarkt

Voor ons werkgebied doen we zelf woningmarktonderzoek dat we baseren op het driejaarlijkse woononderzoek van het ministerie. Alle onderzoek dat beschikbaar komt, volgen wij. Onze planning baseren we op deze onderzoeken. De uitkomsten stemmen we af met de gemeenten. De ontwikkelingen op de woningmarkt vormen immers de belangrijkste kaders voor onze

volkshuisvestelijke opgave. Voor ons werkgebied, met name de Hof van Twente, werd krimp verwacht. Die komt ook, maar later dan verwacht. Want ouderen blijven langer thuis wonen, de levensverwachting van onze huurders is gestegen en door de invloed van de economische crisis. Bovendien “ontgroent” het werkgebied van Viverion. Jongeren trekken weg uit de kleinere kernen, omdat daar minder werk is en omdat voorzieningen zoals scholen verdwijnen. Hierdoor neemt de vraag naar woningen sterker af dan in stedelijke gebieden en zal er uiteindelijk een overschot aan woningen ontstaan. Na 2025 zal krimp ook in ons werkgebied merkbaar zijn.

Factoren die de vraag naar sociale huurwoningen doen afnemen en factoren die de vraag doen toenemen houden elkaar redelijk in evenwicht waardoor er een stabiele woningmarkt ontstaat. Tot 2025 verwachten we geen grote tekorten aan woningen, maar ook geen grote overschotten. We hechten veel waarde aan good governance. Bij Viverion staan integriteit en compliance hoog in het vaandel. In 2012 ontwikkelden we integriteitbeleid. Bij de implementatie ervan gaven we workshops aan de medewerkers. Integriteit vinden wij meer dan alleen het opstellen van regels met wat wel of niet kan. Tijdens de workshops bespraken we welke vragen en dilemma's in de praktijk aan de orde kunnen komen. Het doel was om medewerkers bewust te maken van welke risico's zij en Viverion kunnen lopen, maar ook om duidelijk te maken dat het heel belangrijk is om vragen op het gebied van integriteit te bespreken met collega's. Voor medewerkers werd aldus het belang van integriteit duidelijk en hun inzicht erin vergroot. Ook deRvC

(rvc) is uitgebreid betrokken bij het integriteitbeleid. In 2014 hebben we samen met de ondernemingsraad en de medewerkers het beleid geëvalueerd en enigszins aangepast. Verder zorgden we ervoor dat we continue over de meest actuele kennis en informatie beschikten. Medewerkers en leidinggevenden woonden externe bijeenkomsten bij en hebben er aandacht voor in het programma voor permanente educatie van onze rvc. Bovendien stelden we ook een investeringsstatuut op, ontwikkelden we een treasurystatuut en verbeterden we onze interne controle en compliance. Het aantrekken van een business controller speelde hierbij een belangrijke rol. Hij toetst ieder MT-memo en RvC-memo op wet- en regelgeving en aan onze interne (beleids)documenten, kaders en richtlijnen. Viverion hecht ook veel waarde aan transparantie. De beloningsgegevens van de directeur-bestuurder en de rvc staan vermeld op onze website, net als onze jaarverslagen en andere belangrijke informatie. Onze rvc is actief betrokken vanuit haar rol en heeft op diverse momenten contact met de huurdersorganisaties, de gemeenten en de medewerkers. Viverion is risicomijdend in nieuwe projecten. Onze projectenportefeuille is bescheiden en richt zich op de sociale huisvesting. Klantgericht, ondernemend en resultaatgericht. Onze kernwaarden zijn klantgericht, ondernemend en resultaatgericht. Deze kernwaarden waren al verankerd in

het eerste beleidsplan van Viverion en komen terug in het nieuwe ondernemingsplan. In het eerste beleidsplan beschreven we dat klantgerichtheid vóór andere doelen gaat en beschreven we welke elf effecten (resultaten) we wilden bereiken en hoe we dat wilden: ondernemend en professioneel. Ondernemerschap, resultaatgerichtheid en klantgerichtheid zijn niet alleen onze kernwaarden, het zijn ook de drie bedrijfscompetenties van Viverion. Het managementteam (MT) stuurt actief op deze drie competenties. Alle drie kernwaarden zijn verweven in het nieuwe ondernemingsplan. In de afgelopen jaren had het actief sturen op klantgerichtheid, ondernemerschap en resultaatgerichtheid effect. 2013 was het jaar van de klantgerichtheid. We hebben dat gedaan naar het idee van de vismarkt in Seattle, Fish!. De filosofie waarbij medewerkers hun werk met passie, plezier en energie doen, waardoor de klantgerichtheid verbetert. Tien medewerkers werden opgeleid tot trainer. Zij trainden vervolgens in tweetallen hun collega's. Dit was een écht succes en gaf een enorme vooruitgang in de cultuur en het ondernemerschap van de medewerkers. De klantgerichtheid van onze medewerkers is door Fish! en door de continue aandacht vanuit het MT, flink toegenomen. In 2011 organiseerden we in iedere kern in ons werkgebied Praattheaters voor al onze huurders. Met behulp van deze Praattheaters informeerden wij hen over ons beleid. Na afloop was er gelegenheid voor het stellen van vragen. Dit was een succes. We hebben de huurders beter leren kennen en zij ons. Bovendien leerden we door de Praattheaters wat er leeft onder de huurders. In vervolg hierop hadden we Koffiegesprekken. In groepjes van twee bezochten medewerkers huurders thuis. In dezelfde periode hebben we een klantcontactcentrum genaamd "de Entree" ingesteld. Alle telefoongesprekken, ook de reparatieverzoeken, komen daar binnen. Voorheen kwamen deze rechtstreeks binnen bij de onderhoudsaannemers. We besloten hiertoe, omdat we meer contact met de klant wilden en zelf de regie wilden voeren in het klachtenonderhoud. Met een nieuwe klachtenprocedure in 2014 verbeterden wij onze kwaliteit. Één van onze medewerkers bewaakt en registreert de afhandeling van alle klachten. Hiermee voorzien wij in een goed klachtenmanagement. Zo blijven we continue bezig met het verbeteren van de kwaliteit van Viverion.

We hebben veel bereikt

Sinds de start van Viverion in 2009 hebben we veel bereikt. Twee organisaties die op meerdere terreinen verschillend werkten en een verschillende bedrijfscultuur hadden zijn één organisatie met één cultuur geworden. Onze woningen zijn goed onderhouden, onze huurders zijn tevreden en onze dienstverlening is op een goed niveau. We hebben in de afgelopen jaren heel hard gewerkt aan de totstandkoming van ons beleid. Onze communicatie-uitingen zijn enorm toegenomen en verbeterd en onze financiën hebben we goed op orde. Viverion is financieel robuust. Het aantal medewerkers dat bij ons werkt, past bij onze grootte en onze projectenportefeuille is bescheiden. We bouwen alleen als er écht behoefte aan is en dan alleen voor onze primaire doelgroep. Gelukkig hebben Viverion en haar rechtsvoorgangers zich nooit gestort in spannende, prestigieuze projecten. Ik ben tevreden met onze tijdige heroriëntatie op wat we wel en niet moeten doen als corporatie. Dit leidde tot bijsturing van onze activiteiten in het maatschappelijk vastgoed. Verder ben ik tevreden over de ontwikkeling in onze rvc die zich zeer bewust is van haar rol en positie als interne toezichthouder. In de afgelopen jaren heeft Viverion grote stappen gezet als het gaat om onze rapportages. We beschikken nu over goede maandrapportages, trimesterrapportages en ook ons jaarverslag en de begroting zijn informatieve en complete documenten die ons veel sturingsinformatie geven. Deze rapportages bieden belangrijke informatie bij het nemen van beslissingen. Het zijn resultaten waar we hard voor gewerkt hebben en trots op zijn! Ik ben ook tevreden over onze beoordelingssystematiek. Iedere leidinggevende spreekt drie keer per jaar individueel zijn of haar medewerkers, in een planningsgesprek, in een functioneringsgesprek en in een beoordelingsgesprek. Leidinggevende en medewerker zijn hierbij intensief in gesprek over de te behalen resultaten, de realisatie hiervan en over het voldoen aan de competenties die bedrijfsbreed en specifiek voor de functie van toepassing zijn. Er zijn ook verbeterpunten. Ik had graag gezien dat we veranderingen sneller hadden kunnen doorvoeren. We hebben de



afgelopen jaren mooie stappen gezet, maar dat had van mij wat sneller gemogen. Ik heb echter moeten constateren dat dit tempo met de huidige bezetting het maximaal haalbare is. Ik kijk met tevredenheid terug de backup & restore test die we hebben laten doen. We wilden weten of we na een calamiteit binnen enkele dagen weer operationeel kunnen zijn. Uit de test bleek dat dit kan. Volgens de ICT-bedrijven die ons hierin begeleidden was de test omvangrijk en uniek. De testresultaten hebben we toegepast in onze bedrijfsvoering. Ook ben ik trots op onze piketdienst. Zeven dagen per week, 24 uur per dag zijn twee medewerkers van Viverion beschikbaar in geval van calamiteiten zoals brand of sociale onrust. Dan kunnen we altijd snel ter plaatse zijn en ondersteuning bieden. Sinds de invoering van de piketdienst hebben we meerdere grote calamiteiten gehad. Op deze momenten wordt duidelijk hoe belangrijk de piketdienst is en ook hoe goed medewerkers met elkaar samenwerken. Een mooi resultaat!

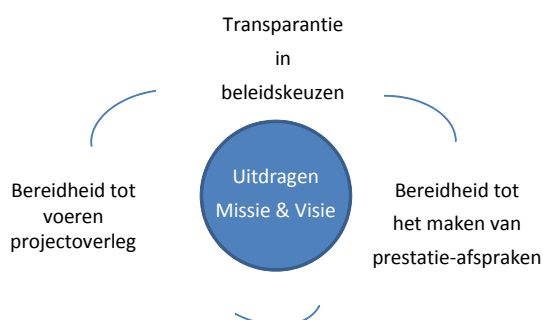
Februari 2015; Jan-Willem Allersma, directeur-bestuurder van Viverion.

J: Uitkomsten aanvullende vragen over samenwerking aan belanghebbenden

In deze bijlage worden de uitkomsten van de aanvullende vragen die aan de belanghebbenden zijn gesteld weergegeven. De vragen waren gericht op het in kaart brengen van de samenwerking.

Het oordeel op het perspectief Prestaties volgens Belanghebbenden is, conform de vereisten van het visitatiestelsel, gebaseerd op de cijfers die de belanghebbenden in het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden toekennen voor de prestatievelden. EY heeft er voor gekozen om in de gesprekken met de belanghebbenden ook gedetailleerder de samenwerking tussen de belanghebbende en medewerkers van Viverion te bespreken. Hierbij is een verkorte versie van de beleidscyclus van woningcorporaties gehanteerd. Figuur J-1 toont deze onderdelen van de cyclus.

Figuur J-2: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: SEV, 2007

De belanghebbenden is in de gesprekken ook gevraagd naar:

- a uitdragen missie en visie;
- b helderheid en transparantie van beleidskeuzes en afwegingen;
- c de bereidheid tot het maken van prestatieafspraken;
- d het bereid zijn tot het voeren van projectoverleg tijdens de samenwerking.

Uitdragen missie en visie scoort 'ruim voldoende'

Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Viverion overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Er is ook gevraagd naar de wijze waarop Viverion deze missie en visie uitdraagt. Als Viverion immers duidelijke keuzes heeft gemaakt in wat zij wil bereiken, voor wie zij er wil zijn en dit ook goed uitdraagt, bevordert dit de samenwerking met de belanghebbenden.

Het gemiddelde rapportcijfer voor het uitdragen van de missie en visie van Viverion is een 7,4. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel J-1: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel Missie en visie

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Gemeente	7,7
Overige belanghebbenden	6,6
Oordeel: ruim voldoende	7,4

Bron: EY, 2015

De huurdersvertegenwoordigers zijn zeer te spreken over de wijze waarop Viverion haar missie en visie naar haar belanghebbenden uitdraagt. De corporatie straalt haar missie en visie voldoende uit, en de medewerkers handelen hier ook naar bijvoorbeeld door met de belanghebbende mee te denken. Op belanghebbendenbijeenkomsten is een keurige presentatie gehouden die goed informeerde over wat Viverion wil bereiken.

De gemeenten vinden dat in het afgelopen jaar een duidelijke verandering te zien is. Viverion straalt nu goed uit wat men wil bereiken. Dit heeft deels ook te maken met het feit dat bij Viverion veel nieuwe medewerkers aan de slag zijn gegaan, hierdoor is de cultuur op een positieve wijze veranderd.

Viverion draagt op volkshuisvestelijk gebied goed uit dat ze zich op de primaire doelgroep richt. Wel is Viverion zoekende naar haar maatschappelijke rol, de duidelijkheid kan daarin nog verbeteren.

De overige belanghebbenden geven eveneens aan dat Viverion nu veel beter uitdraagt wat zij wil bereiken en wat zij van de samenwerking met andere partijen verwacht.

Transparantie beleidskeuzes scoort 'ruim voldoende'

Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Viverion een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Viverion erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel J-2: oordeel per belanghebbendengroep Beleidskeuzes

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,3
Gemeente	7,7
Overige belanghebbenden	6,5
Oordeel: ruim voldoende	6,8

Bron: EY, 2015

De huurdersvertegenwoordiging geeft een gemengd beeld. Een partij geeft aan dat Viverion transparant is bij de uitleg van haar projectkeuzen en deze ook goed uitlegt. Viverion is open en eerlijk in de uitleg van haar beleidskeuzen. Ze delen hun zorgen en horen hen ook aan. Er is een goede intentie om zo transparant mogelijk te zijn. Er wordt niets achtergehouden. De keuzen worden daarom goed onderbouwd. Indien mogelijk wordt ook de gelegenheid geboden extern advies aan te vragen. Een andere huurdersvertegenwoordiging vindt Viverion juist niet heel transparant in haar beleidskeuzen. Er wordt te weinig toegelicht over achterliggende redenen bij een beleidskeuze. Er komt vaak een simpel ja of nee. Bijvoorbeeld in het geval van de sloop van een aantal woningen. Deze partij geeft een onvoldoende.

De gemeenten geven aan dat Viverion over haar beleidskeuzen voldoende transparant is. Er is niet het gevoel dat Viverion informatie achterhoudt en geen volledige openheid van zaken wil geven.

De overige belanghebbenden zijn zeer te spreken over de mate van transparantie in beleidskeuzes door Viverion. De beleidskeuzes zijn gebaseerd op een goede argumentatie, waardoor de belanghebbenden begrijpen waarom Viverion een project wel of niet gaat uitvoeren.

Maken van prestatieafspraken scoort 'ruim voldoende'

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

Tabel J-3: oordeel per belanghebbendengroep Prestatieafspraken

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,0
Gemeente	7,0
Overige belanghebbenden	7,3
Oordeel: ruim voldoende	7,1

Bron: EY, 2015

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat er geen concrete prestatieafspraken met Viverion zijn. Wel is Viverion bereid om afspraken te maken met de huurdersvertegenwoordiging. Niet bij alle onderwerpen wordt er echter concreet een afspraak gemaakt. Bijvoorbeeld over het vervangen van dubbelglas. Wel is Viverion dus in het algemeen een corporatie die zich wil vastleggen. Wat men belooft, dat doet men ook.

De gemeenten geven aan dat Viverion op zich goed meewerkt aan het tot stand komen van prestatieafspraken. De belanghebbenden vinden dat de gezamenlijkheid pas in de afgelopen jaren is ontstaan, hiervoor stonden de partijen meer tegenover elkaar. In de ogen van de belanghebbenden moest het initiatief voorheen vooral van de gemeente komen. Er is echter wel een verbetering geweest. Viverion wil nu ook graag de afspraken concreter maken.

De overige belanghebbenden zijn goed te spreken over de mate waarin Viverion bereid is te komen tot prestatieafspraken. De eerste prestatieafspraken kwamen nog al moeizaam tot stand. Viverion wil nu echter zelf ook graag zich vastleggen en duidelijke afspraken maken. De bereidheid is dus toegenomen.

Bereidheid tot het voeren van projectoverleg scoort 'ruim voldoende'

Dit onderdeel gaat in op de mate waarin Viverion bereid is op alle relevante aspecten van de samenwerking te overleggen tijdens de samenwerking.

Tabel J-4: oordeel belanghebbendengroep bereidheid voeren projectoverleg

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,5
Gemeente	7,3
Overige belanghebbenden	7,4
Oordeel: ruim voldoende	7,1

Bron: EY, 2015

De huurdersvertegenwoordiging is tevreden over de bereidheid van Viverion om tijdens projectoverleg de projecten gedetailleerd te bespreken. Viverion legt goed verantwoording af, onder meer tijdens de belanghebbendenbijeenkomsten, maar ook tijdens de structurele overlegmomenten. Als kanttekening wordt geplaatst dat Viverion vaker uit zich zelf verantwoordingsdocumenten kan overleggen. Ook zou de huurdersvertegenwoordiging graag over de begroting beschikken.

De gemeenten geven aan dat in de afgelopen jaren er zakelijker met elkaar wordt omgegaan. In de prestatieafspraken zijn structurele overlegmomenten vastgelegd. De gemeenten geven aan dat Viverion goed de voortgang van projecten bespreekt. Dit is mede te danken aan het feit dat er



periodiek overleg is. De informatie is bovendien tijdig in het geval er problemen zijn gesignaleerd. Er is wel verschil in de kwaliteit van de verantwoording per project. Over het algemeen is echter de mindset goed. Zaken worden open met elkaar besproken. Wat wel beter kan, is dat Viverion ook buiten de structurele momenten om, meer uit zich zelf met verantwoording komt over de projectvoortgang. De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over het overleg dat met Viverion wordt gevoerd. Ook zij geven aan dat Viverion proactief hiertoe het initiatief kan nemen.