

Visitatierapport
Woongood Middelburg
periode 2013-2016

woongood^{middelburg}

Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 19 december 2017

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Visitatiecommissie

Germa Reivers (voorzitter)
Ruud Pijpers
Eef Nibbelink

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 Woongoed Middelburg, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied.....	6
1.1 Woongoed Middelburg	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	6
1.3 Het werkgebied	6
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort.....	7
2 Het maatschappelijk presteren van Woongoed Middelburg	9
2.1 Recensie: doordacht, efficiënt en koersvast	9
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	12
2.3 Samenvatting per perspectief	13
Deel II Toelichting per perspectief	21
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	23
3.1 De opgaven in het werkgebied.....	23
3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep.....	24
3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	25
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	26
3.5 (Des)investeringen in vastgoed.....	27
3.6 Kwaliteit van wijken en buurten.....	28
3.7 Ambities.....	29
3.8 Oordeel presteren naar Opgaven en Ambities	29
4 Belanghebbenden	31
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Woongoed Middelburg	31
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden	32
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	33
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden	34
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden	34
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden	35
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	36
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden.....	36
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden.....	37
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden.....	39
5 Presteren naar vermogen.....	40
5.1 Financiële continuïteit.....	40
5.2 Doelmatigheid	43
5.3 Vermogensinzet	45
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen	46
6 Governance.....	47
6.1 Besturing	47
6.2 Intern toezicht.....	48
6.3 Externe legitimering en verantwoording.....	50
6.4 Oordeel over Governance	52

Deel III Bijlagen.....	53
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....	54
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	60
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen	64
Bijlage 5 Position Paper Woongoed Middelburg	65
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	68
Bijlage 7 Visitatieaanpak	81
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	86

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Woongoed Middelburg. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van oktober tot en met november 2017.

Woongoed Middelburg heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Woongoed Middelburg voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

De visitatie

Woongoed Middelburg gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Woongoed Middelburg is een corporatie met 6.490 gewogen verhuureenheden (CiP over verslagjaar 2015, versie 1). Voor de beoordeling van het onderdeel besturing hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

Begin 2017 heeft Woongoed Middelburg Pentascopel opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers (voorzitter), Ruud Pijpers (visitator) en Eef Nibbelink (visitator/secretaris). In bijlage 1 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2013 tot en met 2016.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascopel conform deze eisen een 10-puntsschaal waarbij de volgende normering geldt.

- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn gerealiseerd.
- De belanghebbenden hebben bij 'Presteren volgens belanghebbenden' cijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.
- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Woongoed Middelburg, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met de integrale scorekaart en de spinnenwebben, en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Woongoed Middelburg ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
 - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van Woongoed Middelburg weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 Woongoed Middelburg, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 Woongoed Middelburg

Woongoed Middelburg is een corporatie met 6.490 gewogen verhuureenheden, waarvan 6.236 wooneenheden. Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (41,5%). Daarnaast 26,2% meergezinsetagebouw zonder lift, 18,0% met lift, 10,4% hoogbouw en 3,9% onzelfstandige overige wooneenheden. (bron CiP over verslagjaar 2015, januari 2017).

Woongoed Middelburg beschrijft haar missie in haar ondernemingsplan 2013 - 2017 “Werken aan nieuwe zekerheden in het wonen”.

Missie

Wij blijven trouw aan onze doelstelling om huisvesting te bieden aan de primaire doelgroep. “Wij werken aan een maatschappelijk nuttige basisvoorziening in het wonen voor mensen die daarvoor nergens anders terecht kunnen.

We bieden continuïteit in huisvesting voor deze doelgroep. “We gaan op weg naar een duurzaam verdienmodel om deze basisvoorziening ook op lange termijn te waarborgen”.

Kenmerkend in ons manier van handelen is ons DNA. Hierin staan interesse in huurders, in resultaten, in collega’s, in ons vakgebied en in dagelijks verbeteren centraal. We voelen ons verbonden aan de missie van Woongoed en werken samen aan het bereiken van de gestelde doelen.

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) is Woongoed Middelburg tot eind 2013 ingedeeld in de referentiegroep corporaties met marktgevoelig bezit (cijfers over 2013). Daarin zitten 41 van de 374 corporaties. De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. Sinds 2014 is Woongoed Middelburg door het CBC ingedeeld in de grootteklasse 5.001- 10.000 vhe's.

1.2 Interne organisatie en toezicht

Woongoed Middelburg is een stichting. Het toezicht wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat eind 2016 uit 5 leden.

Bij Woongoed Middelburg werken eind 2016 43 medewerkers in 37,77 fte. De corporatie wordt geleid door één bestuurder.

1.3 Het werkgebied

Het bezit van Woongoed Middelburg is gelegen in de gemeenten Middelburg, Vlissingen en Veere, met een grote nadruk op de stad Middelburg. Ze is in Middelburg de corporatie met het meeste bezit.

Het aantal inwoners en het aantal vhe's van Woongoed Middelburg per gemeente is als volgt (eind 2015 voor aantal vhe's).

Gemeente	Inwoners	Vhe's
Middelburg	48.081	5.880
Vlissingen	44.451	92
Veere	21.942	15

Zeeland is in het algemeen een gebied waar op termijn een krimp in de bevolking wordt verwacht. In de stad Middelburg is dat niet het geval: tot 2030 is een groei van het aantal huishoudens verwacht, met name in de categorie 65+. In paragraaf 3.1 zijn de opgaven in het werkgebied verder beschreven.

Afstemmen

Huisvesting

Betaalbare huur

Samenwerken

Meer betaalbare huurhuizen

Inspirerend

Gedreven

Woonzekerheid

Betrokken

2 Het maatschappelijk presteren van Woongoed Middelburg

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Woongoed Middelburg in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

2.1 Recensie: doordacht, efficiënt en koersvast

Bij de vorige visitatie had Woongoed Middelburg over de gehele linie een heel positieve beoordeling. Dat is in deze nieuwe visitatie grotendeels zo gebleven.

Woongoed Middelburg heeft haar zaken goed voor elkaar. In de position paper geeft Woongoed Middelburg haar missie weer: huisvesting bieden aan de primaire doelgroep. Werken aan een basisvoorziening in wonen voor mensen die daarvoor nergens anders terecht kunnen. En ook: we bieden continuïteit in huisvesting voor deze doelgroep. Op weg naar een duurzaam verdienmodel om deze basisvoorziening ook op de lange termijn te waarborgen. Zie daar de kern van Woongoed Middelburg: sobere, doelmatige huisvesting voor mensen met weinig inkomen. Een gezonde financiële huishouding is de basis. In deze koers is Woongoed Middelburg zeer vasthoudend, duidelijk en uitermate consequent.

De gekozen richting wordt consequent uitgewerkt, uitgevoerd en gevolgd. Bijsturing vindt plaats indien nodig. Woongoed Middelburg heeft haar PDCA dus goed op orde. Daarbij is ze in de documentatie uitermate concreet en beknopt. Waar kom je nog een ondernemingsplan tegen van 7 pagina's en een Strategisch Voorraadbeleid van 17 pagina's? De afspraken, ambities, voornemens en resultaten worden kort en helder onder woorden gebracht en er staat wat er moet staan. Veel tekst produceren kost geld. Vandaar.

Een uitdrukking als "Woongoed Middelburg heeft de luiken opengezet" drukt waardering van de belanghebbenden uit voor de mate waarin Woongoed Middelburg in staat is de koersvastheid te combineren met open staan voor andere meningen. Uit die uitspraak klinkt enige opluchting en ook dat het klaarblijkelijk tijd werd voor meer betrokkenheid. Bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan in 2017 zijn belanghebbenden zeer nadrukkelijk betrokken. Dat horen we ook van hen terug. En ook dat ze daar erg blij mee zijn.

Een ander aspect van de koersvastheid is de manier waarop in het verleden onderhoud is gepleegd en de terughoudendheid op het gebied van energie en duurzaamheid. Een hieraan gerelateerd voorbeeld is het geschikt maken van woningen zodat ouderen er langer in kunnen blijven wonen. Woongoed Middelburg is hierin terughoudend als het complexen betreft die niet zijn gelabeld als seniorencomplexen. In de visitatieperiode is dit label van een aantal complexen afgehaald om meer keuzevrijheid te creëren. Dit resulteert in minder woningen die volgens het beleid van Woongoed Middelburg aangepast zouden kunnen worden. Ondanks het feit dat de belanghebbenden de behoefte daaraan zien toenemen, houdt Woongoed Middelburg vast aan het besluit deze complexen niet aan te passen. Deze stellingname wordt niet altijd goed begrepen.

Op het gebied van onderhoud en duurzaamheid is een kentering zichtbaar. Woongoed Middelburg maakt een inhaalslag op onderhoud en ten aanzien van duurzaamheid zijn de ambities opgeschroefd. Dat is goed om te zien en dat wordt door de omgeving van Woongoed Middelburg ook zeer positief ontvangen en is nodig om de doelstellingen op dit gebied te realiseren.

Opvallend is het verschil tussen de klantwaardering in de interne tevredenheidsmetingen van Woongoed Middelburg, en de geluiden hierover van de huurdersvertegenwoordiging en ook andere partijen. Woongoed Middelburg meet de klanttevredenheid continu en real-time. Volgens deze metingen haalt ze de gestelde norm, soms precies en soms heel ruim. Ze kiest bewust voor een 7 als

norm omdat ze de kosten van de dienstverlening wil beperken en de doelmatigheid en efficiency verhogen. Ze kiest daarom ook bewust voor beperkte openingstijden en gerichte telefonische bereikbaarheid. De huurdersvertegenwoordiging, de huurders aanwezig bij de ketendialoog en andere partijen zijn hierover buitengewoon kritisch. Woongoed Middelburg is niet goed bereikbaar, telefonisch alleen 's ochtends, op kantoor alleen volgens afspraak. Er zijn veel klachten over de dienstverlening aan de studenten door Villex. Ook geven mensen aan zich niet gehoord te voelen, en dat er snel naar een andere partij wordt doorverwezen die dan weer terugverwijst etc. Niet al deze klachten hebben direct met klanttevredenheid te maken. En volgens Woongoed zijn de klachten rondom studentenhuisvesting van recente datum (2017). Daarnaast kost een verandering van het dienstverleningsmodel gewenningstijd om door klanten geaccepteerd te worden. Het verschil is echter naar onze mening te groot om te laten lopen en is een nader onderzoek waard, zeker omdat Woongoed Middelburg in de position paper aangeeft de klantwaardering te willen waarborgen.

Woongoed Middelburg is in de ogen van de visitatiecommissie een schoolvoorbeeld van doelmatigheid en zuinigheid op het gebied van bedrijfsvoering. De visitatiecommissie kan zich echter niet helemaal aan de indruk onttrekken dat Woongoed Middelburg de eerste jaren van de visitatieperiode erg financieel gedreven is geweest. Daarna heeft ze haar investeringen geïntensiveerd en het vermogen maatschappelijk ingezet.

Woongoed Middelburg heeft haar governance op orde. In de visitatieperiode is de raad grotendeels van samenstelling gewijzigd. Het lijkt erop dat deze vernieuwde raad Woongoed Middelburg uitgedaagd heeft om meer open te staan voor klant en maatschappij. We hebben ook de indruk dat er tussen de raad en de organisatie meer discussies worden gevoerd over inhoudelijke en organisatorische onderwerpen.

De relatie tussen Woongoed Middelburg en de HVM (Huurdersvereniging Middelburg) is de laatste tijd onder druk komen te staan door verschil van inzicht over de taakinvulling door de HVM en haar representativiteit. Woongoed heeft deze kwestie bespreekbaar gemaakt omdat ze graag een verbetering wil bewerkstelligen. Hier komt een discussie over de financiering bij en het feit dat het lastig is om nieuwe leden aan te trekken. De HVM voelt zich onvoldoende serieus genomen door Woongoed Middelburg. Hoe dan ook is het belangrijk dat er overleg is met de huurdersorganisatie en is het belangrijk om de relatie te verbeteren.

Woongoed Middelburg was vooraf aan deze visitatie vooral benieuwd of er verschillen met de vorige visitatie zichtbaar waren. Die verschillen heeft de visitatiecommissie duidelijk gezien. Dat begon al met de nieuwe locatie: zoveel lichter, vrolijker en opener dan het vroegere kantoor. Inhoudelijk is de afstemming tussen de verschillende documenten in de besturing nog veel strakker dan ze al was. Van ondernemingsplan tot jaarverslag loopt een heldere rode lijn die heel goed te volgen is. Binnen de organisatie is de financiële functie expliciet ingevuld terwijl die de vorige keer niet eenduidig was belegd. Zo is er een manager Middelburg gekomen en is naar aanleiding van de invoering van de Woningwet een controller aangesteld. De functie van controller wordt echter uitgevoerd in combinatie met de functie van medewerker investerings- en exploitatiebeleid. Over deze combinatie is in- en extern discussie gevoerd. Woongoed heeft hier een bewuste keuze in gemaakt vanwege de omvang van de organisatie en passende maatregelen genomen om de onafhankelijkheid van de interne controle te waarborgen. Het Reglement Financieel Beleid en Beheer is niet in lijn met deze situatie en zou aangepast moeten worden. We constateren dat de controller de raad niet structureel spreekt zonder de bestuurder. De visitatiecommissie vindt het raadzaam dat de controller dit contact wel regelmatig heeft.

Een groot verschil met de vorige visitatie is de mate waarin Woongoed Middelburg haar belanghouders betreft bij het bepalen van de te varen koers. Waar het koersplan in de vorige periode vooral door Woongoed Middelburg zelf is opgesteld, treedt ze nu actief naar buiten om de geluiden van belanghouders te horen. Dit is een mooie ontwikkeling, die ook gewaardeerd wordt door de omgeving.

Woongoed Middelburg is een no nonsense corporatie en doet wat ze 'moet' doen. Haar beleid is afgestemd op de prestatieafspraken en dat geldt andersom ook: de prestatieafspraken passen goed bij Woongoed Middelburg. Woongoed Middelburg weet de buitenwereld te overtuigen van haar visie. Anderzijds leidt deze no nonsense instelling tot een zakelijke en koele houding. Dat helpt niet altijd om begrip te krijgen van de buitenwereld voor je standpunten. Hierin herkennen we Woongoed Middelburg van de vorige keer.

De vorige visitatie was heel positief en er waren weinig expliciete verbeterpunten. Wel is er aandacht gevraagd voor het feit dat de consequenties van de visie op de vermogensinzet op de maatschappelijke prestaties nog niet helder in beeld waren, en voor het explicieter betrekken van de belanghebbenden bij planvorming. Woongoed Middelburg heeft hier in de afgelopen periode aandacht aan besteed. Zo heeft ze vanwege de economische crisis ingezet op verbetering van haar financiële positie en heeft ze bezuinigd op het aantal fte's.

We willen Woongoed Middelburg de volgende verbeterpunten in overweging geven.

- Blijf koersvastheid verbinden met openheid naar de omgeving.
- Onderzoek het verschil in waardering van de dienstverlening samen met de huurders(vertegenwoordiging). En betrek de belangrijkste belanghebbenden bij de keuze over telefonische en fysieke bereikbaarheid van de organisatie in relatie tot de daaraan verbonden kosten.
- Het doordacht en efficiënt regelen van je prestaties en organisatie wil niet altijd zeggen dat je bereikt wat je wil bereiken. Om je prestaties te laten landen in de maatschappij, te laten overkomen bij de "ontvangers" is het nodig om de ander tegemoet te komen en royaal te zijn: niet per se door wensen in te willigen, maar door te laten merken dat je hoort wat de ander beweegt, door inzicht te geven in wat jou beweegt en waarom je de keuzes maakt die je maakt.
- Werk samen met de HVM aan verbetering van de relatie.
- Breng het Reglement Financieel Beleid en Beheer meer in lijn met de invulling van de control-functie en positioneer de deze goed door een apart overleg tussen de raad en de controller te organiseren zonder de aanwezigheid van het bestuur.
- Zorg dat je bezuinigingen zichtbaar worden in je netto bedrijfslasten.
- Zet de beweging naar meer openheid door.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Woongoed Middelburg ziet er als volgt uit.

Perspectief	Prestatievelden *					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,4	7,2	6,6	7,1	7,0	7,1	75%	7,1	
Ambities in relatie tot de opgaven						7	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	7,4	7,0	6,5	7,1	6,4	6,9	50%	7,0	
Relatie en communicatie						7,1	25%		
Invloed op beleid						7,0	25%		
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit						8	30 %	7,6	
Doelmatigheid						8	30 %		
Vermogensinzet						7	40 %		
Governance									
Besturing	Plan					8	7,7	33%	7,2
	Check					8			
	Act					7			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7	7,3	33%	
	Toetsingskader					8			
	Toepassen Governancecode					7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					6	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					7			

* De vijf prestatievelden zijn:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,1. De commissie vindt dat Woongoed Middelburg haar voorgenomen prestaties ruim voldoende realiseert.

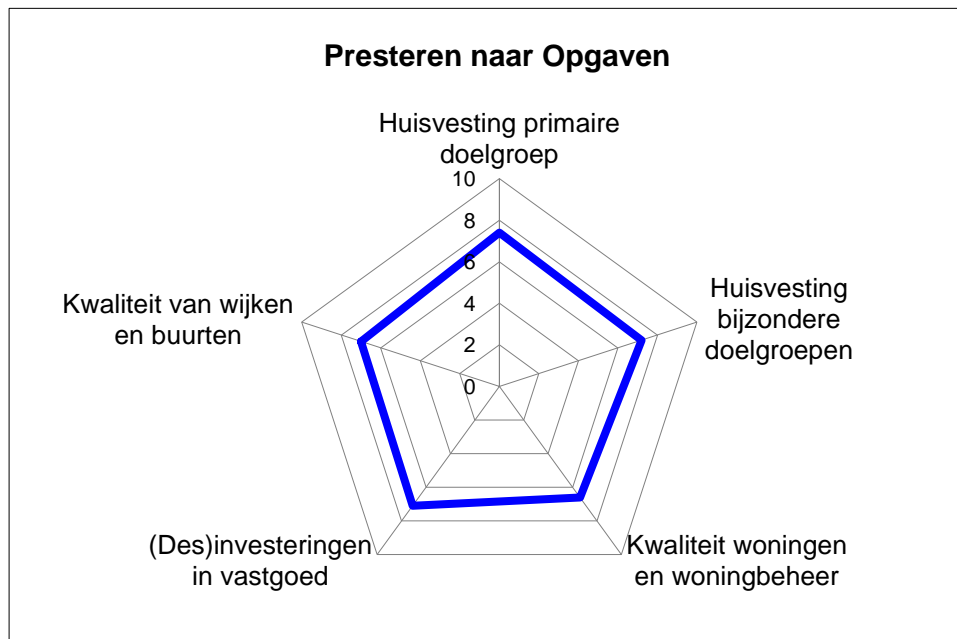
De visitatiecommissie kent een 7,4 toe voor de prestaties van Woongoed Middelburg op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. De prestatieafspraken over de beschikbaarheid van woningen zijn zeer gedifferentieerd en ruim gerealiseerd. Woongoed Middelburg wijst meer dan de norm haar woningen onder de hoogste aftoppingsgrens toe aan huishoudens met een inkomen tot de bovenste huurtoeslaggrens. Ze heeft in tegenstelling tot wat de afspraak was, geen doorstroombeleid. Er wordt gecontroleerd op woonfraude. De keuzevrijheid in woningen is in 2013 vergroot doordat beperkende toewijzingscriteria zijn vervallen. De leegstand ligt onder de eigen norm. De huisvesting van studenten is volgens afspraak en in 2015 is de beheerverantwoordelijkheid volgens planning overgedragen aan een externe partner. De huisvesting van statushouders liep in de visitatieperiode achter, maar in 2017 is deze achterstand ingelopen. Woongoed Middelburg heeft in 2015 na overleg met de HVM het streefhuurbeleid aangepast van 85% naar 82,5% maximaal redelijk. Ze heeft haar huren gemiddeld verhoogd met inflatie + 1%. Hiermee presteert Woongoed Middelburg zeer goed tot uitmuntend, omdat dit ruim onder het gestelde doel was. Vanaf het jaar 2016 worden er geen huurverhogingen doorgevoerd bij energiemaatregelen met uitzondering van de aanleg van zonnepanelen. De kernvoorraad van Woongoed Middelburg ontwikkelt zich binnen de nagestreefde bandbreedte. De huurachterstanden en uitzettingen zijn flink afgenomen door de inzet van het vroegsignaleringssteam (VST).

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van Woongoed Middelburg op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Vóór 2013 heeft ze veel gedaan aan de inrichting van woonzorgzones. In de visitatieperiode zijn hier 20 appartementen en 4 groepswoningen aan toegevoegd en lag de prioriteit bij het behoud van de voorzieningen. Voor personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking heeft Woongoed Middelburg afspraken gemaakt met opvang- en zorginstellingen en heeft deze ook ruim voldoende gerealiseerd. In 2013 en 2014 heeft Woongoed Middelburg de huisvesting van een sociaal pension mogelijk gemaakt. De visitatiecommissie kent een 6,6 toe voor de prestaties op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Ten aanzien van de prijskwaliteitverhouding heeft Woongoed Middelburg geen doelstellingen geformuleerd. Het gemiddeld aantal WWS-punten is vergelijkbaar met de referentiegroep. De gemiddelde puntprijs van Woongoed Middelburg is hoger dan die van de referentiecorporatie. In 2015 bleek uit een onderhoudsinspectie dat de onderhoudsbehoefte van de woningen groter is dan eerder ingeschat. Het investeringsbudget voor onderhoud is voor de komende jaren verdubbeld. Het is goed dat Woongoed Middelburg extra investeert in (achterstallig) onderhoud van haar woningen, maar Woongoed Middelburg had onvoldoende zicht op de staat van onderhoud van haar woningbezit. Ten aanzien van klanttevredenheid heeft Woongoed Middelburg doelstellingen geformuleerd die ze in de visitatieperiode ruim voldoende heeft gerealiseerd. De dienstverlening is zoveel mogelijk gedigitaliseerd via de website. Ze realiseerde in eerste instantie de afspraken ten aanzien van energie en duurzaamheid langzamer dan de afspraken in de sector stellen (gemiddeld label B in 2020). In 2016/2017 heeft ze een versnelling ingezet om gemiddeld label B voor het kernbezit in 2020 en voor het gehele bezit in 2021 te halen.

De visitatiecommissie kent een 7,1 toe voor de prestaties van Woongoed Middelburg op het gebied van (Des)investeringen in vastgoed. Ze heeft in de visitatieperiode 123 huurwoningen en 10 koopwoningen volgens het geplande nieuwbouwprogramma opgeleverd. Bij nieuwbouw hebben toekomstige huurders meer keuzevrijheid door een optieprogramma. Verder zijn bij renovatieprojecten de bewoners zeer actief betrokken en begeleid. In 2013 hebben klanten meer keuzemogelijkheden gekregen in het koopaanbod door meer huurwoningen voor verkoop aan te wijzen. In 2014 is Woongoed Middelburg gestopt met Jestek omdat de noodzaak om het gat tussen huur en koop te overbruggen, is vervallen. Ze heeft divers niet-DAEB vastgoed verkocht.

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Woongoed Middelburg op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Ze heeft de verwaarlozing en vervuiling van tuinen snel en direct aangepakt en bewoners op hun verantwoordelijkheden gewezen. Het programma gericht op sociale infrastructuur (buurtbemiddeling, VST) ondersteuning van initiatieven is gerealiseerd en de aanpak van overlast is geïntensiveerd door hechtere samenwerking met maatschappelijke partners zoals buurtbemiddeling, ketenaanpak gemeente/politie/opvanginstellingen.

De visitatiecommissie constateert dat Woongoed Middelburg op veel gebieden haar ambities heeft verwoord: beschikbaarheid, huurbeleid, wijkplannen, verkoopbeleid, co-creatie en participatie. Met name de beschikbaarheid is uitgebreid, gedetailleerd en regelmatig geactualiseerd. Op het gebied van zorg heeft ze weinig beleid geformuleerd. De geformuleerde ambities passen bij de opgaven. De eigen koers van Woongoed Middelburg is sterk neergezet. Bij het bepalen van deze koers heeft ze rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van haar belangrijkste partners (de huurders en de gemeente). Ook sluit het beleid aan op veranderingen in de omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden. De relatie tussen de prestatieafspraken en het beleid is niet expliciet genoemd in de beleidsstukken van Woongoed Middelburg maar de prestatieafspraken zijn consistent met het eigen beleid. De visitatiecommissie waardeert dit met een 7.



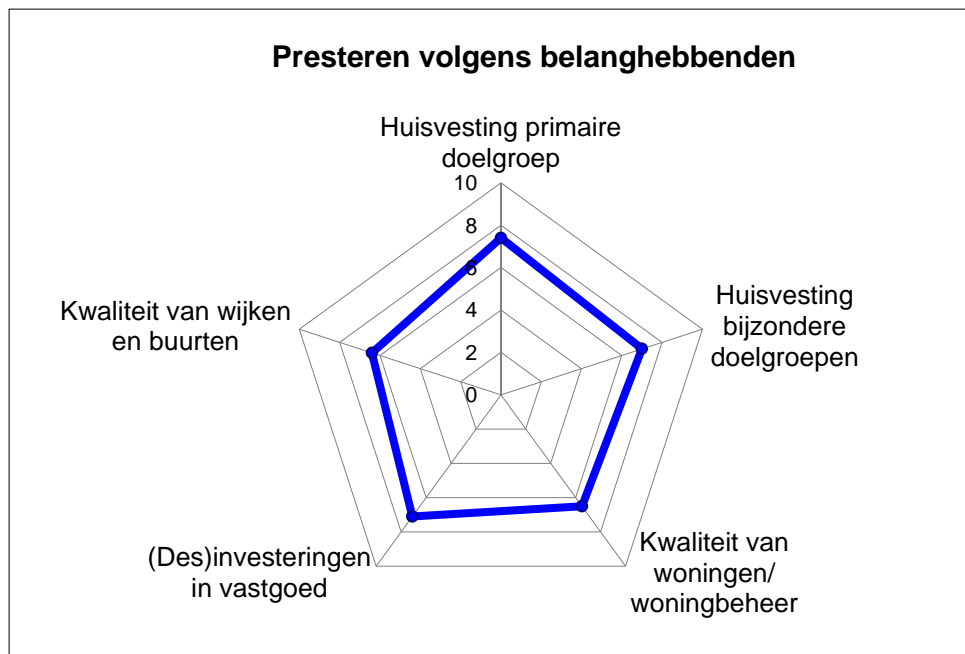
Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,0. De belanghebbenden zijn in het algemeen ruim voldoende tevreden over de prestaties van Woongoed Middelburg.

De Huisvesting van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 7,4. De belanghebbenden waarderen het huurprijsbeleid, met name de laatste twee jaar, het tijdig ingrijpen bij huurachterstand, de huisvesting van statushouders en het geleverde maatwerk. De huurders zijn kritisch over de studentenhuisvesting. De gemeente en de overige partijen vinden dat Woongoed Middelburg op dit gebied goed presteert. De Huisvesting bijzondere doelgroepen wordt gewaardeerd met een 7,0. Woongoed Middelburg realiseert de opgaven ruim voldoende. De huurders zijn positief over de woonzones maar zijn met de gemeente kritisch over de bereidheid van Woongoed Middelburg om woningen aan te passen voor ouderen. De gemeente vindt de rol van Woongoed Middelburg bij de extramuralisering van de ouderenzorg positief. Er is meer samenwerking nodig om de bewoners uit deze doelgroepen beter te laten landen in de woonomgeving. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 6,5. De huurders zijn ontevreden over het onderhoud van de woningen en over de dienstverlening. Ze zijn blij met het andere beleid dat Woongoed Middelburg inmiddels heeft over energie en duurzaamheid. De gemeente is positief over de inhaalslag die Woongoed Middelburg uitvoert op het gebied van onderhoud. Ze is kritisch over het onderhoud en de dienstverlening betreffende de studentenhuisvesting. De overige partijen waarderen de dienstverlening positief en ze geven aan dat de regelingen voor de huurders meer bekendheid mogen krijgen bij de huurders. Het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed is gewaardeerd met een 7,1. De belanghebbenden hebben veel waardering voor de renovatie- en slooprojecten, zowel voor de fysieke resultaten als voor de begeleiding van de bewoners. Hoe wel ze begrip hebben voor de geringe nieuwbouw van de afgelopen periode, is men blij dat er nu weer initiatieven worden ontwikkeld om te bouwen. De Kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 6,4. Men is heel tevreden over de inzet van Woongoed Middelburg in het vroegsignaleringssteam en de relatie met de gebiedsteams in het kader van het bestrijden van overlast. Het feit dat Woongoed Middelburg geen vrij besteedbaar budget heeft specifiek voor leefbaarheid wordt door een aantal belanghebbenden betreurd.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,1 tevreden over de relatie met en de communicatie van Woongoed Middelburg. De huurders waren positief over de relatie en zijn nu kritischer vanwege de discussie over het functioneren en de financiering van de HVM. Ze voelt zich niet altijd gehoord in haar inbreng. De gemeente is positief over de open communicatie van Woongoed Middelburg met de gemeenteraad: inzicht in de achtergronden van het beleid heeft geleid tot meer begrip. Dat zou Woongoed Middelburg in de ogen van de gemeente vaker mogen doen, evenals het onderling afstemmen van de planning van fysieke ingrepen. De overige partijen prijzen de korte lijnen en de goede communicatie met Woongoed Middelburg.

De belanghebbenden geven een 7,0 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De huurders zijn tevreden over de invloed op de onderwerpen waarover ze een open gesprek hebben kunnen voeren. Ze geven aan dat het open gesprek niet over alle onderwerpen plaatsvindt. De gemeente is tevreden over haar invloed, waardeert de uitwisseling van beleidsstukken in de conceptfase en ziet een omslag in de openheid van Woongoed Middelburg richting huurders. De overige partijen geven aan Woongoed Middelburg veel moeite doet om ketenpartners te betrekken en zijn daar zeer tevreden over.



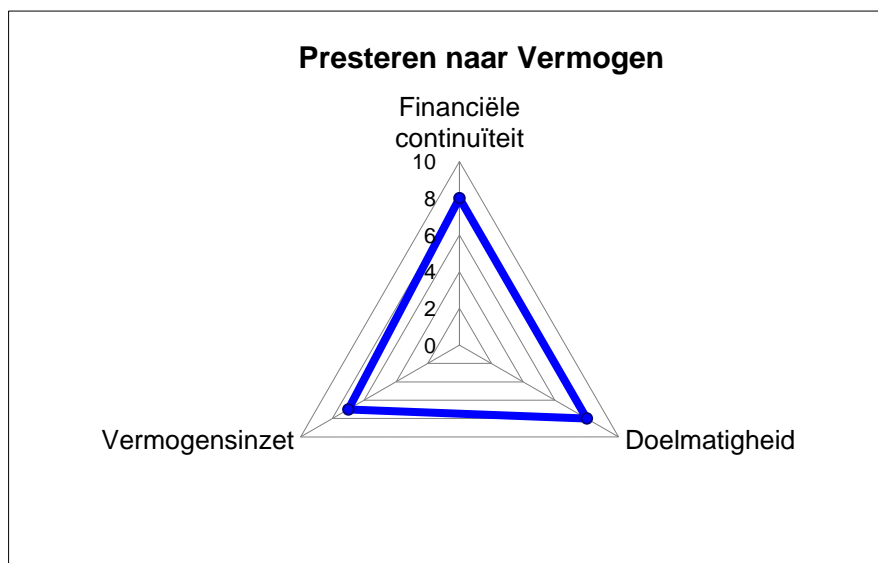
Presteren naar Vermogen

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,6.

De financiële continuïteit van Woongoed Middelburg is in de visitatieperiode goed. Ze heeft in de visitatieperiode een positief toezichtsoordeel ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Woongoed Middelburg financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie. Woongoed Middelburg voldoet verder aan de zes toezichtsterreinen van de Aw. Woongoed Middelburg voldoet aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW. Het volkshuisvestelijk vermogen en de financiële ratio's zijn beter dan de referentiecorporatie, waardoor Woongoed Middelburg haar financiële continuïteit beter heeft geborgd dan de referentiecorporatie. Ze stuurt zichtbaar op kasstromen en heeft een financieel beleid waarin stringentere normen worden gehanteerd dan die van de externe toezichthouders. Dit waardeert de visitatiecommissie als goed.

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van Woongoed Middelburg als goed. De netto bedrijfslasten van Woongoed Middelburg zijn in de periode 2012 en 2013 lager dan de referentiegroep. In de periode 2014 tot en met 2015 liggen de bedrijfslasten fractioneel lager. In 2016 liggen de bedrijfslasten van Woongoed Middelburg hoger (C-corporatie), maar dit wordt veroorzaakt door een incidentele post. Na correctie hiervoor zijn de bedrijfslasten verder gedaald ten opzichte van 2015 en zou ze geclassificeerd zijn als B-corporatie. De verwachting is dat de bedrijfslasten voor de komende periode weer dalen. Verder is Woongoed Middelburg de afgelopen jaren intensief bezig geweest met het verhogen van het aantal vhe's per fte. Ze zou een voorbeeld voor vele corporaties kunnen zijn in de manier waarop zij stuurt op efficiëntie op het onderdeel aantal vhe's per fte. De kosten van de organisatie worden stringent gemonitord. Woongoed Middelburg heeft een duidelijke visie op welke wijze zij een verdere reductie van de bedrijfslasten kan realiseren.

De vermogensinzet van Woongoed Middelburg is ruim voldoende. De afgelopen jaren heeft zij haar vermogen voornamelijk ingezet door een inhaalslag te plegen voor verhoging van de kwaliteit van haar woningbezit en verbetering van haar financiële positie als gevolg van de economische crisis. Woongoed Middelburg wilde haar financiële positie verbeteren om zodoende de gevolgen van de woningmarktcrisis en de verhuurdersheffing op te vangen. Deze verbetering van de financiële positie heeft in 2015 en 2016 ertoe geleid dat ze voldoende financiële buffers had opgebouwd om haar investeringen weer te kunnen intensiveren. Woongoed Middelburg verantwoordt haar vermogensinzet ruim voldoende in de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen.



Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,2.

De beleidscyclus van Woongoed Middelburg is goed. In de gevisiteerde periode werkt Woongoed Middelburg met het ondernemingsplan 2013-2017 'Werken aan nieuwe zekerheden in wonen'. Het ondernemingsplan is tot stand gekomen na consultatie met de belanghebbenden. Het ondernemingsplan is ontstaan ten tijde van de economische en woningmarktcrisis (2013) en de invoering van de verhuurdersheffing. Er zijn vijf thema's benoemd die vertaald zijn naar heldere en SMART doelstellingen, kritische succesfactoren (KSF-en) en kritische prestatie-indicatoren (KPI's) inclusief normen. De doelstellingen staan in heldere en compacte A3-schema's en jaarplannen. Deze jaarplannen volgen de vijf thema's en de daaraan gekoppelde doelstellingen in het ondernemingsplan. In het jaarplan is per doelstelling opgenomen welke activiteiten worden ondernomen. De opzet is zeer helder en goed te monitoren. De beleidscyclus ziet er strak, beknopt en concreet uit. Woongoed Middelburg heeft het ondernemingsplan ook uitgewerkt naar een helder strategisch voorraadbeleid. De managementrapportages en trimesterrapportage kennen een vaste en heldere indeling die overeenkomt met het ondernemingsplan en de jaarplannen. De diverse rapportage geven een goed en compleet beeld over de voorgenomen volkshuisvestelijke en financiële prestaties. De jaarverslaglegging volgt grotendeels dezelfde indeling als het ondernemingsplan en de tussentijdse rapportages. De geformuleerde doelen en ambities in het ondernemingsplan kunnen daardoor aantoonbaar gevolgd worden. Woongoed Middelburg evalueert regelmatig haar prestatieafspraken met de gemeente. Per onderdeel is in het jaarverslag vastgelegd of Woongoed Middelburg de afspraak al dan niet heeft gerealiseerd. Bij afwijkingen worden er acties geformuleerd om de doelstelling of activiteit alsnog te realiseren.

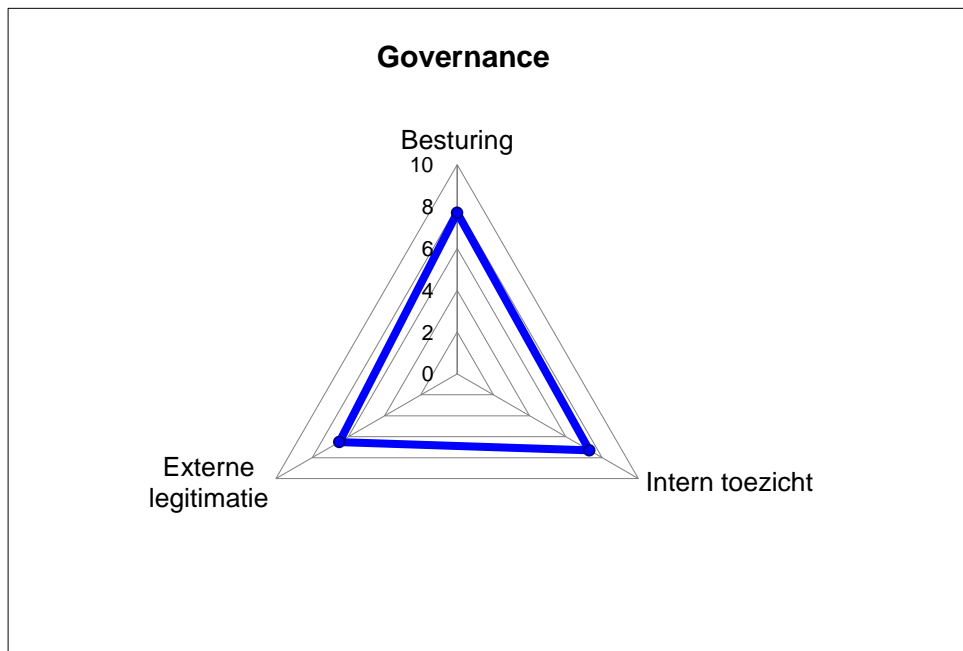
Het intern toezicht van Woongoed Middelburg is ruim voldoende. De raad van commissarissen heeft tot 2016 bestaan uit 7 personen. Vanaf 2016 bestaat de raad uit 5 personen om bij te dragen aan een beperking van de bedrijfslasten en de krimpende organisatie. De raad bestaat uit mensen met kennis en ervaring in de volkshuisvesting, vastgoed, financiën, zorg en welzijn en bestuur en management. Ze beschikt over een heldere profielschets en de huidige samenstelling komt hiermee overeen. Eind 2015 heeft de raad een visie opgesteld ten aanzien van goed bestuur en toezicht. In deze visie maakt de raad haar rollen als toezichthouder, werkgever en sparringpartner expliciet en concreet. Hierbij gaat ze ook in op haar taak om contacten te onderhouden met de belanghebbenden van Woongoed Middelburg. De raad is zich bewust van haar rollen en kritisch naar haar eigen functioneren. Jaarlijks legt ze in het jaarverslag uitgebreid verantwoording af. De raad werkt met twee commissies: de audit- en de remuneratiecommissie. De auditcommissie komt regelmatig bij elkaar en de controller is hierbij altijd aanwezig. De visitatiecommissie constateert dat de controller ook de functie heeft van medewerker investerings- en exploitatiebeleid. Dit is niet in lijn met de Woningwet, waarin de controller een onafhankelijke rol moet hebben in de organisatie. Woongoed Middelburg heeft hier een bewuste keuze in gemaakt vanwege de omvang van de organisatie en heeft passende maatregelen getroffen om de onafhankelijkheid van de control-functie te waarborgen. Het Reglement Financieel Beleid en Beheer is niet in lijn met deze situatie. We constateren dat de controller niet structureel de raad spreekt zonder de bestuurder. De visitatiecommissie vindt het raadzaam dat de controller dit contact wel regelmatig heeft. De remuneratiecommissie beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder. De beloning van de bestuurder en de raad is conform de richtlijnen van het WNT, waarbij de raad ook kritisch haar eigen beloning en functioneren (zelfreflectie) in oenschouw heeft genomen.

Het toezichtskader voor de Raad van Commissarissen wordt jaarlijks toegelicht in het jaarverslag. Het toetsingskader van de raad wordt gevormd door de taakverdeling van de raad en bestuur zoals vastgelegd in Woningwet en overlegwet, Governancecode, de statuten en reglementen en de beleidscyclus.

Woongoed Middelburg hanteert de governancecode. Eventuele afwijkingen van de governancecode worden in het jaarverslag toegelicht. De governancecode wordt door Woongoed Middelburg gemonitord en jaarlijks geëvalueerd of ze voldoet aan de bepalingen. Op de site van Woongoed Middelburg is de volledige governancestructuur beschikbaar zoals de statuten, het reglement, rooster

van aftreden, de profielschets, integriteitscode klokkenluidersregeling, het bestuursreglement en het visitatierapport.

De visitatiecommissie ziet dat Woongoed Middelburg voldoende gelegitimeerd is in haar omgeving. Ze heeft in haar jaarverslag duidelijk beschreven wie haar belanghebbenden zijn, en welke onderwerpen besproken zijn. Ze heeft met de huurdersvereniging HVM, de gemeente, zorginstellingen en diverse maatschappelijke organisaties structureel overleg op bestuurlijk niveau. Ook de raad heeft op gezette tijden contact met diverse belanghebbenden conform de Woningwet. Woongoed Middelburg betreft sinds de invoering van de Woningwet de HVM in de jaarlijkse cyclus van voorgenomen werkzaamheden, het bod en de prestatieafspraken. De visitatiecommissie heeft niet kunnen zien of het eens in de vier jaar door de minister vast te stellen "Rijksprioriteiten" met de gemeente, de HVM en bewonerscommissies besproken is. Voor de openbare verantwoording beschrijft Woongoed Middelburg alle relevante informatie in het jaarverslag. Het jaarverslag geeft goed inzicht in de voorgenomen en gerealiseerde volkshuisvestelijke en financiële prestaties en is goed leesbaar. De informatie voor de huurders staat overzichtelijk en toegankelijk op de website.



Deel II Toelichting per perspectief

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Woongoed Middelburg op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie en de interne validatiegesprekken heeft Woongoed Middelburg haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, de interviews en het zelfbeeld van de corporatie.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven en de prestaties;
- het oordeel van visitatiecommissie;
- het zelfbeeld van Woongoed Middelburg.

De feitelijke prestaties van Woongoed Middelburg zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van Woongoed Middelburg passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

3.1 De opgaven in het werkgebied

De 5.995 woningen van Woongoed Middelburg zijn verdeeld over twee kerngemeenten: Middelburg en Vlissingen & Veere. Het merendeel van de woningen is gelegen in de gemeente Middelburg (5.880) en 115 woningen in de gemeenten Vlissingen en Veere (115). Van de 5.880 woningen in Middelburg behoren 5.660 woningen tot de gereguleerde woningvoorraad en 220 woningen tot de geliberaliseerde huursector (huur per maand > € 710). In gemeenten Vlissingen en Veere behoren 110 woningen tot de gereguleerde huursector en 5 woningen tot de geliberaliseerde huursector.

Woongoed Middelburg is in Middelburg de belangrijkste woningcorporatie. Het bezit van overige woningcorporaties zoals Woonzorg Nederland is zeer beperkt. Met de gemeente Middelburg heeft Woongoed Middelburg in de periode 2011 - 2014 prestatieafspraken gemaakt over nieuwbouw, bestaande voorraad, woonruimteverdeling, leefbaarheid en over opvang en zorg. In 2015 zijn opnieuw prestatieafspraken gemaakt met gemeente Middelburg over beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en kwaliteit, verruiming van de voorraad, inzet in wijken en buurten en de sociaal-maatschappelijke opgaven en zorg.

In de gemeente Middelburg neemt het aantal huishoudens met circa 1.750 toe tot 2030, van circa 22.300 naar 24.200. Deze groei vlt na 2030 af en na 2038 zet een daling in. De grootste groei van het aantal huishoudens zijn de 65-plus huishoudens. Woongoed Middelburg heeft op basis hiervan

een Strategisch Vastgoed Beleid opgesteld dat uitgaat van een woningvoorraad die ongeveer gelijk blijft tot 2030/2035. De kernvoorraad in de wensportefeuille (2030/2035) bestaat uit 4.200 meergezinswoningen en kleine eengezinswoningen en in de niet kernvoorraad uit 1.250 grote eengezinswoningen en 225 woningen in de geliberaliseerde huursector. De belangrijkste opgaven in de woningvoorraad zijn de verduurzaming, kwaliteit en de betaalbaarheid.

3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep

3.2.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,4 toe voor de prestaties van Woongoed Middelburg op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Woongoed Middelburg realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Woongoed Middelburg heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

Woningtoewijzing en doorstroming

- De prestatieafspraken over de beschikbaarheid van woningen zijn zeer gedifferentieerd. Deze differentiatie geldt niet alleen voor de verschillende prijscategorieën, maar ook voor de differentiatie naar nettohuur en streefhuur. Woongoed Middelburg presteert hierop heel goed..
- Woongoed Middelburg wijst volgens de geldende regels passend toe. Haar prestaties op dit gebied zijn goed. In alle jaren in de visitatieperiode wijst zij meer dan de norm van haar woningen onder de hoogste aftoppingsgrens (80%) toe aan huishoudens met een inkomen tot de bovenste huurtoeslaggrens (gemiddeld 98%). Ze heeft in tegenstelling tot wat de afspraak was, geen doorstroombeleid ontwikkeld in de visitatieperiode.
- Woongoed Middelburg geeft aan dat het tegengaan van woonfraude onderdeel is van het dagelijks werk. Ze behandelt jaarlijks tussen de 15 – 30 dossiers. Woongoed Middelburg presteert op dit punt ruim voldoende.
- De keuzevrijheid is in 2013 vergroot doordat beperkende toewijzingscriteria zijn vervallen (geen exclusieve jongerencomplexen, geen ouderenlabels m.u.v. woonservicezones en doordat er ook grondgebonden woningen beschikbaar zijn voor 1 en 2 persoonshuishoudens. Woongoed Middelburg presteert op dit punt ruim voldoende.
- Woongoed Middelburg heeft geen concrete normen ten aanzien van de wachtlijst en slaagkansen. Woningzoekenden hebben informatie over zoekduur en slagingskansen in diverse wijken en voor verschillende woningtypes. Woongoed Middelburg zelf krijgt hierdoor ook een beter beeld van wachttijden en krapte en vertaalt dit naar individuele adviezen aan woningzoekenden. Woongoed Middelburg presteert op dit onderdeel ruim voldoende.
- De leegstand ligt onder de gestelde norm van Woongoed Middelburg zelf. Zij heeft als doel gesteld dat deze eind 2017 op 1,8% ligt. In de visitatieperiode is deze gedaald van 3,1% (2013) naar 2,0% (2016). Het is waarschijnlijk dat het gestelde doel in 2017 gerealiseerd wordt. Woongoed Middelburg presteert op dit onderdeel ruim voldoende.
- In de visitatieperiode heeft Woongoed Middelburg studenten en jongeren, statushouders en mensen met sociale en medische urgentie gehuisvest. De huisvesting van studenten is volgens afspraak en in 2015 is de beheerverantwoordelijkheid volgens planning overgedragen aan een externe partner. Op dit onderdeel presteert Woongoed Middelburg ruim voldoende. De huisvesting van statushouders liep in de visitatieperiode achter, maar in 2017 is deze achterstand ingelopen. Op dit onderdeel presteert Woongoed Middelburg voldoende.

Betaalbaarheid

- Woongoed Middelburg heeft in 2015 na overleg met de HVM het streefhuurbeleid aangepast van 85% naar 82,5% maximaal redelijk.
- Woongoed Middelburg heeft in de visitatieperiode haar huren gemiddeld verhoogd met inflatie + 1%. Hiermee presteert Woongoed Middelburg zeer goed tot uitmuntend, omdat zij het doel heeft gesteld dat de huren gemiddeld met maximaal inflatie + 1,5% mogen stijgen.

- Vanaf het jaar 2016 worden er geen huurverhogingen doorgevoerd bij energiemaatregelen met uitzondering van de aanleg van zonnepanelen. Op dit onderdeel presteert Woongoed Middelburg goed.
- De kernvoorraad van Woongoed Middelburg ontwikkelt zich binnen de nagestreefde bandbreedte en ze presteert op dit onderdeel ruim voldoende
- De huurachterstanden en uitzettingen zijn in de visitatieperiode flink afgenomen (van gemiddeld 1,30% in 2013 naar gemiddeld 0,8% in 2016). De gemeente, Orionis, Porthos en Woongoed Middelburg werken samen in een zogenaamd Vroegsignaleringssteam (VST). Het VST signaleert direct een huurachterstand en er worden direct afspraken gemaakt met de huurder om te voorkomen dat de achterstand oploopt. Woongoed Middelburg presteert hierop goed.

3.2.2 Zelfbeeld over Huisvesting van de primaire doelgroep¹

Woongoed Middelburg scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een gemiddeld 7. Ze is zeer tevreden over de beschikbaarheid woningen, het passend toewijzen, betaalbaarheid en over de aanpak van de huurachterstanden. Woongoed Middelburg heeft een ruim aanbod van woningen. De huisvesting van statushouders heeft Woongoed Middelburg na jaren van achterstand in 2017 weten in te lopen. Het huurverhogingsbeleid is de afgelopen jaren gematigd geweest. Woongoed Middelburg heeft veel effort gestopt in het voorkomen van huurachterstanden. Hierdoor zijn het aantal huisuitzettingen en de huurachterstand gedaald.

3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van Woongoed Middelburg op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Woongoed Middelburg realiseert in de vragen die op dit gebied voorgelegd worden. Hiermee presteert ze goed.

Woongoed Middelburg heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- Woongoed Middelburg huisvest ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften. Vóór 2013 heeft Woongoed Middelburg veel gedaan aan de inrichting van woonzorgzones. In de visitatieperiode zijn hier 20 appartementen en 4 groepswoningen aan toegevoegd en lag de prioriteit in het behoud van de voorzieningen vanwege de terugtrekking van een van de zorgpartijen. Woongoed Middelburg presteert hierop hoog.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking of personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben

- Woongoed Middelburg heeft de doelstelling dat iedereen die begeleiding nodig heeft en voldoet aan de regels van toewijzing in de visitatieperiode ook daadwerkelijk gehuisvest.
- Woongoed Middelburg heeft afspraken gemaakt met opvang- en zorginstellingen over de huisvesting van cliënten en heeft deze ook ruim voldoende gerealiseerd.
- In 2013 en 2014 heeft Woongoed Middelburg haar bezit uitgebreid met respectievelijk 39 appartementen (Zeeuwse Gronden en Philadelphia Zorg) en 10 woningen voor een sociaal pension samen met Emergis.
- Woongoed Middelburg heeft 347 woonruimtes voor cliënten van (zorg)organisaties verhuurd.

¹ Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

3.3.2 Zelfbeeld over Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Woongoed Middelburg scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7. Ze geeft aan dat ze in de visitatieperiode aan de woonservicezones 20 woningen en 4 groepswoningen heeft toegevoegd, ondanks het feit dat ze hier geen specifieke doelstellingen hiervoor had opgenomen. Haar prioriteit lag vooral in het behoud van de voorzieningen doordat een zorginstelling in Middelburg zich terugtrekt.

3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,6 toe voor de prestaties van Woongoed Middelburg op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Woongoed Middelburg realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt volgens de norm.

Woongoed Middelburg heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Kwaliteit van de woningen

- Ten aanzien van de prijskwaliteitverhouding heeft Woongoed Middelburg geen doelstellingen geformuleerd.
- Het gemiddeld aantal WWS-punten is vergelijkbaar met de referentiegroep (zoals blijkt uit de CiP-rapportages over 2013, 2014 en 2015). De gemiddelde puntprijs van Woongoed Middelburg is hoger dan die van de referentiecorporatie (zoals blijkt uit de CiP-rapportages over 2013, 2014 en 2015); met uitzondering 2014 (sociale huursector) en 2015 (geliberaliseerde huursector). Op dit onderdeel presteert Woongoed Middelburg ruim voldoende.
- In 2015 bleek uit een onderhoudsinspectie dat de onderhoudsbehoefte van de woningen groter is dan eerder ingeschat. Het investeringsbudget voor onderhoud is de voor de komende jaren verdubbeld naar € 8 mln. per jaar. Woongoed Middelburg heeft een inhaalslag gepleegd in o.a. de Edelstenenbuurt, Koestraat en Driewegenhof. Verwachting is dat in 2017 de belangrijkste onderhoudsgebreken zijn opgelost. Het is goed dat Woongoed Middelburg extra investeert in (achterstallig) onderhoud van haar woningen, maar Woongoed Middelburg had onvoldoende zicht op de staat van onderhoud van haar woningbezit. Op dit onderdeel presteert Woongoed Middelburg een onvoldoende.

Kwaliteit dienstverlening

- Ten aanzien van het klantcontact heeft Woongoed Middelburg doelstellingen geformuleerd die ze in de visitatieperiode ruim voldoende heeft gerealiseerd.
- Woongoed Middelburg doet mee aan de Aedes Benchmark (klanttevredenheid) en inventariseert sinds 2015 de klanttevredenheid zelf gedurende het jaar via "klanten vertellen". De norm van 7 is ook gerealiseerd door Woongoed Middelburg.
- De dienstverlening is zoveel mogelijk gedigitaliseerd via de website van Woongoed Middelburg. Hierdoor is het aantal inkomende telefoongesprekken in de visitatieperiode volgens plan verder afgenomen.
- De huurders zijn blijkens de klanttevredenheidsonderzoeken van Woongoed Middelburg in ruime mate tevreden over de onderhoudsprojecten en de afhandeling van reparaties. Woongoed Middelburg presteert op dit onderdeel een ruim voldoende.

Energie en duurzaamheid

- Woongoed Middelburg realiseert de afspraken ten aanzien van energie en duurzaamheid langzamer dan afspraken in de sector zijn. In 2016/2017 heeft ze een versnelling op dit gebied ingezet met als doel om de sectorafspraken (gemiddeld label B in 2020) te halen. Ze stelt dat ze gemiddeld label B voor de kernvoorraad in 2020 gaat halen en voor het gehele woningbezit in 2021. Ze presteert hierop voldoende.

- Woongoed Middelburg heeft in diverse projecten (Driewegenhof en Westgatstraat) samengewerkt met bewoners om energieprojecten vorm te geven.
- De afgelopen jaren heeft Woongoed Middelburg minimaal € 4 mln. per jaar geïnvesteerd in energiebesparende maatregelen volgens afspraak. De prestaties hierop zijn voldoende.

3.4.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Woongoed Middelburg scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7. Ze geeft aan dat de kwaliteit van de woningen gemiddeld iets minder is dan van collega-corporaties. De afgelopen jaren zijn er veel inspecties gedaan om zicht te krijgen op de kwaliteit. Daarop is Woongoed Middelburg een inhaalslag gestart, die in 2017 wordt afgerond. Hetzelfde geldt dat ze achterbleef in de investeringen in de verduurzaming van het vastgoed, maar de afgelopen jaren is Woongoed Middelburg op dit onderdeel aan het versnellen. Over de kwaliteit van de dienstverlening geeft Woongoed Middelburg aan dat ze hier ruim voldoende op presteert.

3.5 (Des)investeringen in vastgoed

3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,1 toe voor de prestaties van Woongoed Middelburg op het gebied van (Des)investeringen in vastgoed. Woongoed Middelburg realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein ruim voldoende.

Woongoed Middelburg heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

Nieuwbouw

- Woongoed Middelburg heeft in de visitatieperiode 123 huurwoningen en 10 koopwoningen volgens het geplande nieuwbouwprogramma opgeleverd.
- Bij nieuwbouw hebben toekomstige huurders meer keuzevrijheid doordat zij kunnen kiezen uit een optieprogramma.
- Het gestelde rendement op nieuwbouw voor duurdere huur is niet gehaald.

Sloop/samenvoeging

- In de visitatieperiode zijn er geen woningen gesloopt of samengevoegd. Dit is conform planning.

Renovatie/groot onderhoud

- Woongoed Middelburg introduceerde in de visitatieperiode het beleid onderhoud op aanvraag voor keuken-, badkamer- en toiletrenovatie. Jaarlijks wordt hier gemiddeld € 1,1 mln. aan besteed. Klanten hebben door dit beleid meer keuzevrijheid gekregen.
- In Nieuw Middelburg en de Edelstenenbuurt zijn bewoners actief betrokken bij de renovatieprojecten van de bestaande woningen en verbetering van de woonomgeving.
- In de visitatieperiode heeft Woongoed Middelburg diverse verbeterprojecten gerealiseerd zoals B. Smytegelstraat, Wijdastraat et cetera. Ze had hier geen doelstellingen op geformuleerd.
- Woongoed Middelburg past in diverse projecten ketenintegratie toe conform ambitie.

Maatschappelijk vastgoed

- Woongoed Middelburg heeft de doelstelling dat ze initiatieven van derden ondersteunt. In de visitatieperiode heeft ze diverse initiatieven van derden gerealiseerd zoals activiteitenruimten (Bastion, Philadelphia et cetera), welzijnsruimten (gemeente Middelburg) zorgsteunpunt (Zorgstroom) et cetera.

Verkoop

- Verkoop van woningen via het programma Jestek. In 2014 is Woongoed Middelburg gestopt met Jestek omdat de noodzaak om het gat tussen huur en koop te overbruggen, is vervallen.
- In 2013 hebben klanten meer keuzemogelijkheden gekregen in het koopaanbod door meer huurwoningen voor verkoop aan te wijzen.
- In 2015 is voor € 1,5 mln. aan bedrijfsonroerendgoed verkocht en in 2016 zijn 157 garagebozen en 2 parkeerplaatsen verkocht.
- Het beheer van de studentenwoningen is overgedragen aan een bedrijf gespecialiseerd in studenten- en tijdelijke huisvesting. Van de voorgenomen verkoop is afgezien, vanwege verbeterde exploitatieresultaten.
- In de periode 2014 – 2016 zijn 171 woningen verkocht.

3.5.2 Zelfbeeld over (des-)investeringen in vastgoed

Woongoed Middelburg scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met gemiddeld 7. Ze heeft conform beleid niet veel nieuwbouw gerealiseerd, vanwege de economische crisis. Woongoed Middelburg is wel tevreden met de geleverde prestaties op dit gebied. Dit geldt ook voor de renovatieprojecten, zoals Nieuw Middelburg dat op hoog niveau gerenoveerd is. Woongoed Middelburg heeft relatief veel maatschappelijk vastgoed en dat heeft ze in de visitatieperiode ook behouden, vanwege de behoefte die er is. Het aantal verkochte woningen is conform doelstelling.

3.6 Kwaliteit van wijken en buurten

3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Woongoed Middelburg op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Woongoed Middelburg realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt en tot haar taken rekent ruim voldoende.

Woongoed Middelburg heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

Leefbaarheid

- Woongoed Middelburg heeft de verwaarlozing en vervuiling van tuinen snel en direct aangepakt en bewoners op hun verantwoordelijkheden gewezen.
- Op leefbaarheid presteert Woongoed Middelburg ruim voldoende.

Wijk- en buurtbeheer

- Het opgestelde programma gericht op sociale infrastructuur (buurtbemiddeling, VST) ondersteuning van initiatieven (City Seeds Driewegenhof, Pennywafelhuis en beheer woonomgeving op specifieke plaatsen zoals de Edelstenebuurt is gerealiseerd.
- Op wijk- en buurtbeheer presteert Woongoed Middelburg ruim voldoende.

Aanpak overlast

- Woongoed Middelburg heeft overeenkomstig ambitie ernstige overlastzaken binnen een jaar opgelost.
- Aanpak overlast is geïntensiveerd door hechtere samenwerking met maatschappelijke partners zoals buurtbemiddeling, ketenaanpak gemeente/politie/opvanginstellingen et cetera.
- De visitatiecommissie waardeert de inspanningen van Woongoed Middelburg met ruim voldoende.

3.6.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

Woongoed Middelburg zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met gemiddeld een 7,5. Woongoed Middelburg geeft aan dat ze voor een infrastructuur (buurtbemiddeling, VST) zorgt waarmee problemen kunnen worden opgelost. Ze ondersteunt initiatieven zoals City Seeds, Pennywafelhuis. Ze beheert de leefomgeving (achterpaden, tuinen, schuttingen) zoals in de

Edelstenenbuurt. Bij de aanpak van overlast heeft Woongoed Middelburg in samenwerking met maatschappelijke partners veel tijd en energie gestopt om deze binnen een jaar op te lossen conform de doelstelling.

3.7 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Woongoed Middelburg haar eigen ambities heeft geformuleerd. De visitatiecommissie constateert dat Woongoed Middelburg op veel gebieden haar ambities heeft verwoord: beschikbaarheid, huurbeleid, wijkplannen, verkoopbeleid, co-creatie en participatie. Met name de beschikbaarheid is uitgebreid, gedetailleerd en regelmatig geactualiseerd. Op gebied van zorg heeft ze weinig beleid geformuleerd.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. De eigen koers van Woongoed Middelburg is sterk neergezet en ruim voldoende gerealiseerd. Bij het bepalen van deze koers heeft ze rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van haar belangrijkste partners: de huurders en de gemeente. Ook sluit het beleid aan op veranderingen in de omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden.

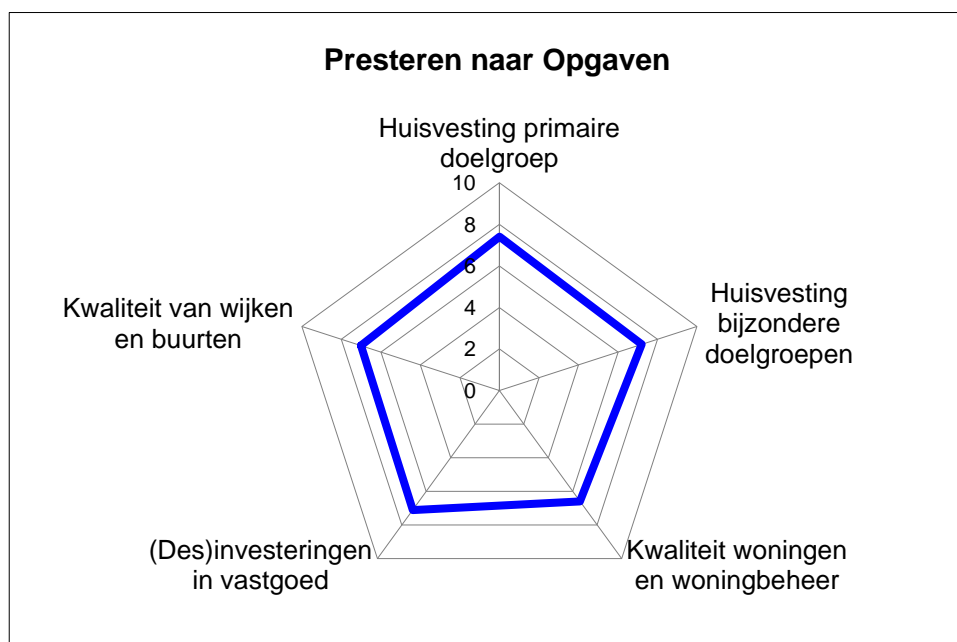
De prestatieafspraken en het beleid komen inhoudelijk sterk overeen. De relatie tussen de prestatieafspraken en het beleid is niet expliciet genoemd in de beleidsstukken van Woongoed Middelburg maar de prestatieafspraken zijn consistent met het eigen beleid.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 7. Woongoed Middelburg voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat de ambities zeer goed aansluiten bij de opgaven in het werkgebied, de verantwoording helder en compleet is en de ambities regelmatig zijn geactualiseerd.

3.8 Oordeel presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Woongoed Middelburg met 7,1.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	7,4	7,1	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,2		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,6		
• (Des)investeringen in vastgoed	7,1		
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		
Ambities		7,0	25%
Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		7,1	



4 Belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden in deze versie van het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Woongoed Middelburg: de wethouder vergezeld door een ambtenaar van de gemeente Middelburg en twee vertegenwoordigers en een beleidsmedewerker van HVM (Huurdersvereniging Middelburg). Daarnaast is een ketendialoog gehouden. Daarbij waren ambtenaren van de gemeente, huurders, vertegenwoordigers zorg- en welzijnsorganisaties en vertegenwoordigers van bouwbedrijven aanwezig.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie beoordeelt dit niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Het is vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' belangrijk; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Woongoed Middelburg

Woongoed Middelburg noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de huurders;
- de georganiseerde huurders: HVM, bewonerscommissies, klankbordgroepen, initiatiefgroepen, e.d.;
- de gemeente Middelburg;
- samenwerkingspartners in het maatschappelijk domein, zoals de politie Zeeland-West-Brabant, Orionis, Porthos, Humanitas, Zeeuwse Gronden, Leger des Heils, GGD Zeeland, Emergis, SWM, Arduin en Zorgstroom/MWW;
- overige samenwerkingspartners zoals Villex, ZVU, Bouwbedrijf Joziasse, Saman, Roegiers, Lacor, Orionis.

De huurdersorganisatie HVM is in 1991 opgericht voor alle huurders van Middelburg en omstreken. Ze behartigt de belangen van alle huurders en woningzoekenden in Middelburg e.o., zowel van

woningbouwcorporaties als van particuliere verhuurders. HVM behartigt ook belangen van individuele huurders. Woongoed Middelburg en HVM hebben een samenwerkingsovereenkomst. De vereniging heeft regelmatig overleg met Woongoed Middelburg. In 2016 is tussen HVM en Woongoed Middelburg een sociaal huurakkoord gesloten voor de periode 2016-2020, 'Beschikbaarheid en betaalbaarheid van het wonen opnieuw gewogen met prioriteit voor de lagere inkomens'.

Woongoed Middelburg werkt ook samen met bewonerscommissies, klankbordgroepen, initiatiefgroepen: groepen huurders die (tijdelijk) met een bepaald thema aan de slag gaan en Woongoed Middelburg hierover adviseren.

De gemeente Middelburg is de belangrijkste gesprekspartner voor Woongoed Middelburg als het om de opgaven gaat. Het grootste gedeelte van haar bezit ligt in deze gemeente. Daarnaast heeft ze in Vlissingen en Veere een beperkt aantal woningen. Er is regelmatig contact met gemeente Middelburg, op bestuurlijk en ambtelijk niveau. De gemeente heeft voor de visitatieperiode twee woonvisies: voor de periode 2010-2015 'Goed wonen voor alle leeftijden' en voor de periode 2016-2020 'Goede woningen Voor iedereen Op een goede locatie'. De gemeente Middelburg heeft samen met Woongoed Middelburg in 2011 prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2011-2014. Daarna zijn in 2015 samen met HVM prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2015 tot en met 2017.

Met de partners in het maatschappelijk domein werkt Woongoed Middelburg samen in het kader van de huisvesting van bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en de aanpak van (huur)achterstanden.

Met de andere partners werkt Woongoed Middelburg samen op verschillende gebieden: met Villex voor het beheer van de studentenhuisvesting, ZVU voor onderhoud Cv-installaties, Bouwbedrijf Joziasse voor dagelijks onderhoud en onderhoud op aanvraag, Saman voor zonnepanelen, Roegiers voor glas, Lacor voor ontstoppingen en Orionis voor groenonderhoud.

4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,3	8
Gemeente	8	8
Overige partijen	7,8	8,5
Gemiddeld	7,4	8,2

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Woongoed Middelburg op dit gebied ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,4, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 5 tot 8.

De huurders geven een 6,3 omdat Woongoed Middelburg het tot nu toe redelijk heeft gedaan. Men is de laatste 2 jaar positiever over de huurverhogingen dan daarvoor. Ze zijn ook positief over de inhaalslag voor de huisvesting van statushouders. Ze zijn minder tevreden over de keuzevrijheid. De huurders maken zich zorgen over het beheer van de studentenhuisvesting waar veel klachten over zijn en de klachten over het loslaten van het seniorenlabel en het effect op de bewoning.

De gemeente is heel tevreden over de prestaties van Woongoed Middelburg op dit gebied. Ze geeft aan dat Woongoed Middelburg op dit gebied goed presteert. Ze noemt als positieve punten de gedetailleerde prestatieafspraken, het realiseren ervan, de vroegtijdige acties om huisuitzettingen te voorkomen en de gematigde huurverhogingen de laatste jaren. Ook het overleg over en de hulp bij de huisvesting van statushouders worden genoemd.

De overige partijen geven gemiddeld een 7,8. Men is zeer tevreden over prestaties van Woongoed Middelburg, onder andere over het nieuwe systeem voor toewijzing, het out of the box denken en het geleverde maatwerk. Men vraagt aandacht voor de doorstroming en de diversiteit in wijken.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,4 toe voor de prestaties van Woongoed Middelburg voor Huisvesting van de primaire doelgroep. Er is positieve waardering voor de prestaties van Woongoed Middelburg op dit gebied. De gewenste waardering is 8,2. Het verschil wordt volgens de huurders veroorzaakt door de huurverhogingen in het verleden, het gebrek aan keuzevrijheid en de klachten over de studentencomplexen. De overige partijen willen graag meer voorlichting over (on)mogelijkheden en preventie van overlast.

4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,2	7
Gemeente	7,5	8
Overige partijen	7,2	8,8
Gemiddeld	7	7,9

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Woongoed Middelburg als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 5 tot 8.

De huurders zijn redelijk tevreden over de inzet van Woongoed Middelburg. Ze waarderen de huisvesting voor mensen die begeleiding nodig hebben hoger dan de huisvesting voor ouderen. Men is positief over de woonzones en kritisch over de voorzieningen voor ouderen om langer te kunnen blijven wonen. De taakverdeling tussen Woongoed Middelburg en de gemeente speelt hierbij ook een rol. Een aantal huurders geeft aan meer erkenning te willen krijgen van de overlast die ze ervaren door de huisvesting van mensen uit de bijzondere doelgroepen.

De gemeente waardeert de geleverde prestaties met een 7,5. Ze is heel positief over de rol van Woongoed Middelburg bij de extramuralisering van de ouderenzorg, onder andere door de woonzorgzones en –complexen. Ze maakt zich zorgen over de aanpassingen die Woongoed Middelburg in haar complexen realiseert zodat ouderen langer thuis kunnen blijven wonen. Door de toenemende vergrijzing van de bevolking in Middelburg is er meer behoefte aan woningen die geschikt zijn voor ouderen. En door het loslaten van het seniorenlabel is het voor Woongoed Middelburg niet meer logisch deze aanpassingen te realiseren.

De overige partijen waarderen de prestaties van Woongoed Middelburg met een 7,2. Woongoed Middelburg werkt samen met partijen bij de huisvesting van deze doelgroepen. Dat zou ze nog meer kunnen doen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7 toe voor de prestaties van Woongoed Middelburg voor Huisvesting van bijzondere doelgroepen. De gewenste waardering is 7,9. Dit komt volgens de huurders doordat Woongoed Middelburg terughoudend is in voorzieningen waarmee ouderen langer thuis kunnen blijven wonen. Ook de afspraak over begeleiding van mensen met zorg zou beter kunnen. De gemeente geeft aan dat Woongoed Middelburg meer kan doen om woningen geschikt te maken voor bewoning door ouderen. De overige partijen geven aan dat Woongoed Middelburg efficiënter en creatiever kan samenwerken met (zorg-)partners en de klachten van huurders meer serieus kan nemen.

4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	5,4	7,7
Gemeente	7,5	-
Overige partijen	6,6	8,2
Gemiddeld	7,1	7,8

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer ruim voldoende. Ze geven gemiddeld een 7,1 met een spreiding in de individuele waarderingen van 5 tot 8.

De huurders zijn ontevreden over het onderhoud van de woningen: ze vinden het karig en zien achterstallig onderhoud. Ze zijn ook ontevreden over de bereikbaarheid van Woongoed Middelburg en de terugkoppeling over klachten die lang op zich laat wachten. De goede cijfers over de dienstverlening uit de enquêtes van Woongoed Middelburg zijn volgens hen veroorzaakt door de beperkte antwoordmogelijkheden op de gestelde vragen. Op het gebied van energie en duurzaamheid ziet men een kentering in het beleid: van terughoudendheid en achterstand naar actie.

De gemeente waardeert dit prestatievelid met 7,5. Ze vindt de toegenomen inzet op de kwaliteit van de woningen positief en geeft aan dat die toename ook nodig was. Ook het bieden van keuze aan huurders in de vorm van arrangementen beoordeelt ze positief. Ze is ontevreden over de studentenhuisvesting en geeft aan dat die belangrijk is voor de stad: zowel over de dienstverlening als over de kwaliteit van de huisvesting zijn veel klachten. Het beheer is uitbesteed aan Villex en Woongoed Middelburg neemt daarin in de ogen van de gemeente niet haar verantwoordelijkheid (als eigenaar). Over energie en duurzaamheid is er een discussie geweest over het label van de woningen die worden verkocht (zie Investerings).

De overige partijen waarderen de kwaliteit van de woningen met een 6,6. Men vindt het goed dat in het algemeen de voornemens zijn gerealiseerd en heeft waardering voor de inhaalslag die Woongoed Middelburg maakt op het gebied van inspectie van woningen en het onderhoud. Men constateert een verschil in de onderhoudssituatie van het woningbezit (met een aantal situaties waar het niet in orde is) en onbekendheid van de bestaande regeling voor onderhoud op aanvraag. In de dienstverlening heeft Woongoed Middelburg in hun ogen een inhaalslag gemaakt.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,1 toe voor de prestaties van Woongoed Middelburg op het prestatievelid Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De gewenste score is 7,8. Voor de huurders moet de inspanning op onderhoud en de verduurzaming van het vastgoed omhoog en de dienstverlening meer persoonlijk zijn. Voor de overige partijen mag de voorlichting naar de huurders beter evenals het stimuleren van huurders om gebreken te melden.

4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,3	7,3
Gemeente	7,5	-
Overige partijen	6,6	8,2
Gemiddeld	7,1	7,8

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 7,1 met een spreiding in de individuele waardering van 6 tot 8.

De huurders zijn zeer tevreden over de inspanningen van Woongoed Middelburg bij renovaties: met name de begeleiding van bewoners wordt positief gewaardeerd. Er is begrip voor de beperkte

nieuwbouw vanwege de crisis en men waardeert de openheid en zorgvuldigheid rondom slooprojecten. Ook het maatschappelijk vastgoed waarderen de huurders positief.

De gemeente waarderen de prestaties op dit gebied als goed waarbij ze meer tevreden is over de laatste jaren omdat Woongoed Middelburg heeft aangegeven weer nieuwbouw te willen realiseren. Ze is ook tevreden over de renovatieprojecten die Woongoed Middelburg heeft uitgevoerd. Ten aanzien van de verkoop van woningen zijn twee kanttekeningen gemaakt. De nieuwe eigenaren kunnen de woningen financieel vaak niet goed onderhouden en het verduurzamen van het eigen bezit door woningen met slechte labels te verkopen is niet wenselijk. Woongoed Middelburg zou in de ogen van de gemeente daarom ook haar te verkopen woningen moeten renoveren.

De overige partijen waarderen de prestaties met 6,6. Ze vinden dat Woongoed Middelburg op dit gebied ondanks het ontbreken van concrete doelstellingen toch veel heeft gedaan. Men waardeert de investeringen in de renovatieprojecten, het winkelcentrum Stromenwijk en het maatschappelijk vastgoed. Men stelt vragen bij het teruglopen van het aantal woningen door de verkoop en de geringe nieuwbouw.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,1 toe voor de prestaties van Woongoed Middelburg op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste score (7,8) is niet groot. De huurders vinden dat de prestaties volgens verwachting zijn geleverd. De overige belanghebbenden geven aan dat Woongoed Middelburg meer had kunnen doen ondanks de crisis.

4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7	8
Gemeente	6	7
Overige partijen	6,3	8
Gemiddeld	6,4	7,7

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,4 voor de prestaties van Woongoed Middelburg op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 5 tot 7.

De huurders waarderen de prestaties van Woongoed Middelburg momenteel als ruim voldoende. Men waardeert de ketenaanpak tussen gebiedsteams en VST (vroegsignaleringssteam) positief. Wel ziet men meer klachten van overlast in complexen die voorheen alleen voor senioren waren.

De gemeente is redelijk tevreden over de inzet van Woongoed Middelburg. Ze geeft aan dat Woongoed Middelburg actie onderneemt als ze een probleem ervaart maar dat er geen vrij besteedbaar leefbaarheidsbudget in de begroting staat.

De overige partijen waarderen de inzet van Woongoed Middelburg met een 6,3. Voor leefbaarheid heeft Woongoed Middelburg geen specifieke budgetten hetgeen soms lastig is voor het uitvoeren van projecten en de criteria voor ernstige overlast zijn niet helder. Men is positief over de ingeslagen weg.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,4 voor de prestaties van Woongoed Middelburg op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. De gewenste score is 7,7. Voor de huurders zit dat vooral in de aanpak van overlast: die mag sneller en de terugkoppeling aan de melder kan beter. De gemeente geeft aan dat Woongoed Middelburg gemakkelijker had kunnen participeren in leefbaarheidsprojecten. De overige partijen geven aan dat Woongoed Middelburg meer het contact met bewoners kan zoeken .

4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,3	7,3
Gemeente	7	8
Overige partijen	8,1	-
Gemiddeld	7,1	7,7

De HVM was in het verleden tevreden over de relatie en communicatie met Woongoed Middelburg, maar in de laatste periode is ze minder tevreden door de discussie over het functioneren en de financiering van de HVM. Ook wordt aangegeven dat HVM niet voor alle onderwerpen die ze wil bespreken gehoor vindt bij Woongoed Middelburg. De communicatie met de huurders is in de ogen van HVM onvoldoende. De huurders geven aan dat Woongoed Middelburg niet altijd goed bereikbaar is. Ook dat er soms wel en andere keren niet goed wordt geluisterd en de doorverwijzing niet altijd adequaat is waardoor de huurder tussen verschillende partijen in komt te staan.

De gemeente is positief over de open communicatie van Woongoed Middelburg met de gemeenteraad over haar mogelijkheden. Ze wil graag meer inzicht in de plannen, de financiële mogelijkheden, de complexiteit en de afwegingen die Woongoed Middelburg hierbij maakt. Hierdoor kan er meer begrip ontstaan. Soms gebeurt dat al, maar het kan beter zeker als er verschil van mening is. Ook het afstemmen van plannen op elkaar kan beter zodat bijvoorbeeld fysieke ingrepen in de woonomgeving gelijktijdig kunnen plaatsvinden. Ze geeft aan dat de communicatie redelijk rechtstreeks verloopt, maar dat de telefonische bereikbaarheid door de nieuwe inrichting lastiger is.

De overige partijen, met name de professionele partijen, zijn zeer tevreden over de relatie en de communicatie met Woongoed Middelburg. Ze geven aan dat er korte lijnen zijn en medewerkers goed bereikbaar zijn.

De tevredenheid over de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 7,1. Het verschil met de gewenste situatie zit voor de HVM in de relatie die nu onder druk staat, voor de huurders in het zich gehoord voelen en niet goed doorverwezen worden, en voor de gemeente mag de transparantie op de moeilijke onderwerpen groter zijn.

4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6	7
Gemeente	7	7
Overige partijen	7,9	-
Gemiddeld	7	7

De huurdersvertegenwoordiging is redelijk tevreden over de mate van invloed op het beleid: er zijn onderwerpen waarop ze gehoord wordt (kernvoorraad en huurprijsbeleid) en onderwerpen waarop dat niet gebeurt (digitalisering van de dienstverlening). Ze geeft aan dat ze daar veel moeite voor moet doen. Ze voelt zich gesteund door de gemeente.

De gemeente geeft aan tevreden te zijn over haar invloed op het beleid van Woongoed Middelburg. Ze is tevreden over het proces om te komen tot de prestatieafspraken in 2015 en over het elkaar toesturen van concept beleidsstukken. Ze vindt dat er een omslag zichtbaar is in het nieuwe ondernemingsplan: Woongoed Middelburg is meer actief in het sociale domein en zoekt meer contact met de huurders. In de ogen van de gemeente zou Woongoed Middelburg sneller iets kunnen doen met de inbreng van de gemeente.

De overige partijen geven aan dat Woongoed Middelburg veel moeite doet om haar ketenpartners te betrekken bij de ontwikkeling van haar beleid of het zoeken naar oplossingen in concrete situaties. Men heeft veel waardering voor de zogenaamde “soepsessies” ten tijde van de ontwikkeling van het nieuwe ondernemingsplan.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 7.

4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin Woongoed Middelburg uitblinkt en waarin Woongoed Middelburg kan verbeteren.

Huurders

- Voer het nieuwe ondernemingsplan uit zoals het op papier staat en betrek de huurdersvertegenwoordiging daar bij.
- Bij toewijzing de beschikbare ruimte inzetten voor maatwerk.
- Breng ook grotere woningen onder de 1e aftoppingsgrens zodat grotere gezinnen ook passend kunnen wonen.
- Verbeter de communicatie tussen Woongoed Middelburg en de huurders. Dat heeft verschillende aspecten: de bereikbaarheid via telefoon en internet, het contact met bewoners, het gevoel gehoord te worden (specifiek in overlastsituaties) en de doorverwijzingen (waar je moet zijn in probleemsituaties). Ook de huurdersvertegenwoordiging geeft aan behoefte te hebben aan een meer open gesprek.
- Houd bij toewijzing rekening met meer differentiatie van bewoners in de buurt.
- Verspreid bewoners uit bijzondere doelgroepen over de wijk.
- Maak woningen levensloopbestendig.

Gemeente

- Meer perspectief in doorstroming bieden, ook voor de primaire doelgroep.
- Levensloopbestendig maken van woningen.
- Geef betere voorlichting over wat de huurders van Woongoed Middelburg mogen verwachten.
- Zoek naar alternatieve huisvesting voor primaire doelgroep – alternatieve woonvorm, community, woongroep, gezamenlijk tuin, andersoortige woning.
- Samenwerking verdiepen op bijzondere doelgroepen.
- Neem de gemeente op in het VST (Vroegsignaleringssteam). Anders is risico groot dat we langs elkaar heen werken.
- Laten we samen criteria bepalen voor ernstige overlast.
- Budgetten oormerken voor leefbaarheid.
- Niet te veel focussen op één gebied omdat ook gebieden met minder problematiek aandacht nodig hebben.

Overige belanghebbenden

- Bewoners met een mix van verschillende achtergronden in een wijk huisvesten.
- Luister periodiek naar de wensen van bewoners.
- Betere spreiding kwetsbare mensen over de wijk.
- Ontwikkel alternatief vastgoed voor interventies en time out voorziening: kleinschalige woningen voor overlast gevende doelgroep.
- Reageer adequaat bij overlast door bewoners. Heb niet alleen oog voor de veroorzaker van de overlast, maar ook voor de medebewoners. Probeer efficiënter samen te werken bij crisiszaken door meer coördinatie en samenwerking.
- Zorg dat je bij wijkbijeenkomsten bent als Woongoed Middelburg.
- Zorg voor borging van de ingezette weg, nu teveel afhankelijk van vrijwilliger(s) (voorbeeld: buurtconciërge).

- Renoveer meer en evalueer renovatieprojecten onder andere op effecten op de leefbaarheid in de wijk.
- Aanjagen om de buurt actief te krijgen op onderhoud.
- Geef meer transparantie in je afwegingen.
- Meer voorlichting en informatievoorziening in eenvoudige taal. Ook over bij welke ketenpartner de huurder terecht kan.
- Beloon geen slecht gedrag, maar goed gedrag (mensen die huurplicht niet nakomen worden geholpen, mensen die heel hard hun best doen om huur te betalen worden niet gewaardeerd).
- Aan ketenpartners 06 nummers verstrekken.

De visitatiecommissie heeft aan belanghebbenden gevraagd waarin Woongoed Middelburg uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

Waar is Woongoed Middelburg goed in?

“Beschikbaarheid woningen onder aftoppingsgrens”
“Huisvesten bijzondere doelgroepen in samenwerking met de hulpverlening”
“Sociale beleid bij huurschulden”
“Samenwerking met bewonersgroep”
“Betaalbaarheid”
“Preventieve aanpak financiële problematiek”
“Samenwerking”
“Vroegsignalering” (2x)
“Ondernemingsplan”
“Verbeterslag in onderhoud en aansturing partners daarbij”
“Grand café Willem en de manier waarop dat is gedaan”
“Deelname aan Zuid West Wonen”
“Bijzondere doelgroepen huisvesten”
“Out of the box denken”

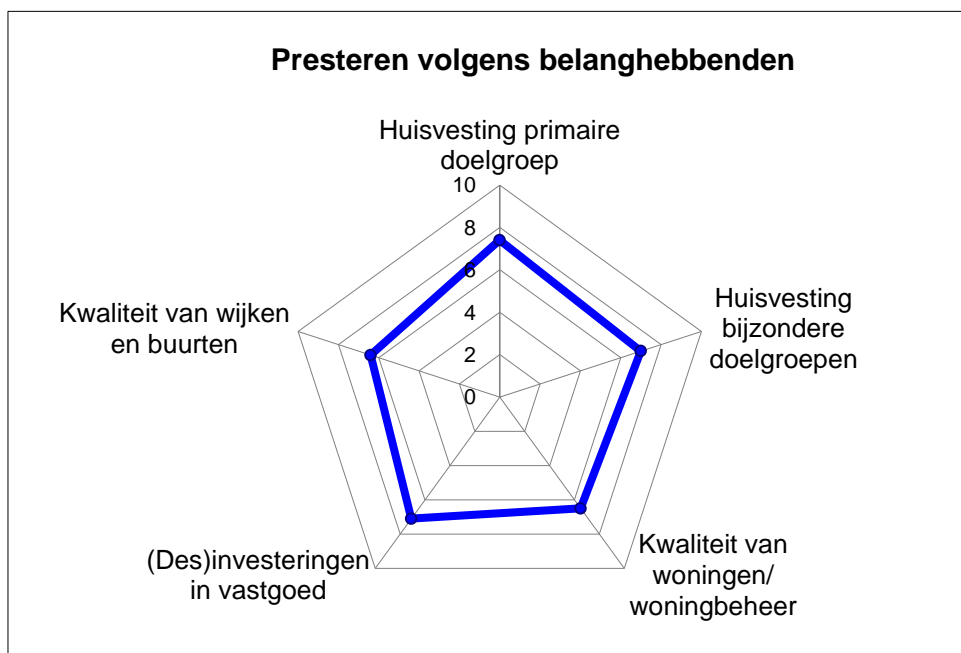
Wat kan Woongoed Middelburg beter doen?

“Zoek bij vroegsignalering meer de samenwerking”
“Trek de ambitie bij vroegsignalering breder”
“Preventie overlast door infoverstrekking”
“Problematiek in mijn wijk oplossen”
“Probleemgevallen niet bij elkaar huisvesten”
“Meer luisteren naar bewoners”
“Sociaal domein – Vroegsignaleringsteam etc”
“Meer aandacht voor woonfraude”
“Nog meer maatwerk” (3x)
“Meer maatwerk bij bijzondere huisvestingsvragen”
“Preventief communiceren met de bewoners”
“Meer huurders betrekken, meer contact, meer luisteren
“Meer conciërges inzetten en zo andere mensen aan het werk helpen”
“Ga vooral door op de ingeslagen weg!”
“Beter communicatie met huurders, meer informatie verstrekken”

4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeente	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	6,3	8,0	7,8	7,4	6,9
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	6,2	7,5	7,2	7,0	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	5,4	7,5	6,6	6,5	
• (Des)investeringen in vastgoed	7,3	7,5	6,6	7,1	
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	6,0	6,3	6,4	
Relatie en communicatie met corporatie	6,3	7,0	8,1	7,1	7,1
Invloed op corporatiebeleid	6,0	7,0	7,9	7,0	7,0
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					7,0²



² De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre Woongood Middelburg haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitaties van corporaties op elkaar zijn afgestemd en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van de Aw (Autoriteit Woningcorporaties), het WSW en de management letters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

Bij het schrijven van dit hoofdstuk waren nog niet de financiële cijfers gereed over 2016 zoals Corporatie in Perspectief (CiP). Bij de beoordeling van de financiële continuïteit zijn de cijfers gebruikt over de jaren 2012 tot en met 2015.

5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management, controller en de Raad van Commissarissen, oordelen en beschikbare cijfers van de Aw en WSW, CiP en Centrum Corporatie Benchmark (CBC).

5.1.1 Oordelen Aw

Hieronder gaan we in op de toezichtoordelen die door de Aw zijn afgegeven over Woongood Middelburg.

Toezichtsoordeel

Het toezichtsoordeel van de Aw is gebaseerd op zes toezichtsterreinen: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht. De beoordeling van de Aw van deze zes toezichtsterreinen heeft niet geleid tot het doen van interventies hierop.

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risicobuffers (minimaal benodigd volkshuisvestelijk vermogen) is het oordeel over de solvabiliteit van Woongood Middelburg in de visitatieperiode positief, omdat het volkshuisvestelijk vermogen hoger is dan de benodigde risicobuffers (zie de volgende tabellen, waarin het volkshuisvestelijke vermogen en de risicobuffer van Woongood Middelburg zijn weergegeven).

Volkshuisvestelijk vermogen per VHE	2012	2013	2014	2015
Woongoed Middelburg	21.074	31.360	29.083	33.955
Referentiecorporatie	14.981	22.147	22.177	24.288
Landelijk	13.077	18.415	18.861	21.152

Risicobuffer per VHE	2012	2013	2014	2015
Woongoed Middelburg	7.371	14.969	9.705	11.548
Referentiecorporatie	6.028	7.185	8.724	10.004
Landelijk	6.387	7.534	8.375	9.572

Bovenstaande geeft aan dat Woongoed Middelburg financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop. Het volkshuisvestelijk vermogen per vhe is in de periode van 2012 tot en met 2015 gestegen van € 21.074 naar € 33.955. Het volkshuisvestelijk vermogen van Woongoed Middelburg ligt in alle jaren boven de referentiecorporatie, waardoor de financiële continuïteit van Woongoed Middelburg beter gewaarborgd is dan de referentiecorporatie. De risicobuffer per vhe van Woongoed Middelburg stijgt gedurende de jaren, maar ze blijft ruim onder het volkshuisvestelijk vermogen van Woongoed Middelburg, waardoor de financiële continuïteit niet in het geding komt door de investeringsopgaven van Woongoed Middelburg.

5.1.2 Oordelen WSW

Het WSW heeft normen benoemd voor de volgende ratio's:

- de solvabiliteit;
- de loan-to-value (LTV);
- interest coverage ratio (ICR);
- de debt service coverage ratio (DSCR).

Deze ratio's van Woongoed Middelburg worden onderstaand toegelicht en vergeleken met de referentiegroep en de normen van het WSW.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om aan haar lange termijn verplichtingen te blijven voldoen en om risico's op te vangen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde.

Solvabiliteit	2012	2013	2014	2015	Norm WSW
Woongoed Middelburg	37,0%	44,7%	43,0%	50,3%	>20%
Referentiecorporatie	31,9%	39,8%	37,4%	40,1%	
Landelijk	25,0%	32,1%	33,0%	36,1%	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Woongoed Middelburg voldoet in de visitatieperiode ruim aan deze minimale norm. Uit de tabel blijkt dat de solvabiliteit van Woongoed Middelburg in de periode 2012 tot en met 2015 gestegen is van 37,0% naar 50,3%. Eén van de oorzaken hiervan is dat Woongoed Middelburg in deze periode conform het ondernemingsplan veel leningen heeft afgelost. Woongoed Middelburg heeft veel leningen afgelost om zodoende haar financiële positie te verbeteren, vanwege de economische crisis en de invoering van de verhuurdersheffing. De solvabiliteit van Woongoed Middelburg ligt ruim boven

het gemiddelde van de referentiecorporatie en de norm van het WSW (20%). Woongoed Middelburg scoort goed op gebied van solvabiliteit.

Loan-To-Value (LTV)

De LTV is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. Naarmate deze ratio lager is neemt de financiële continuïteit toe.

Loan-to-Value	2012	2013	2014	2015	Norm WSW
Woongoed Middelburg	66%	54%	53%	52%	< 75%
Referentiecorporatie	70%	64%	65%	62%	
Landelijk	80%	66%	66%	62%	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de LTV van Woongoed Middelburg in de periode 2012 tot en met 2015 daalt van 66% naar 52%. Eén van de oorzaken hiervan is dat Woongoed Middelburg in deze periode conform het ondernemingsplan veel leningen heeft afgelost. In geen enkel jaar wordt de norm van het WSW (75%) overschreden. De LTV van Woongoed Middelburg is goed in vergelijking met de referentiecorporatie.

ICR

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de renteverplichtingen vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. Hoe hoger de ratio, hoe beter de corporatie in staat is om haar renteverplichtingen te voldoen.

ICR	2012	2013	2014	2015	Norm WSW
Woongoed Middelburg	2,5	2,54	2,08	2,82	> 1,4
Referentiecorporatie	2,2	2,37	2,18	2,39	
Landelijk	1,8	2,61	2,28	2,67	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

In de periode van 2012 – 2015 beweegt de ICR tussen de 2,08 en 2,82. De ICR van Woongoed Middelburg voldeed over de periode 2012 tot en met 2015 aan de norm van het WSW (1,4). In alle jaren ligt de ICR van Woongoed Middelburg boven de referentiecorporatie met uitzondering van het jaar 2014. Woongoed Middelburg is hierdoor in vergelijking met de referentiecorporatie beter in staat om haar rentebetalingen te voldoen aan de banken.

DSCR

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing van leningen. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. In de visitatieperiode lag de DSCR van Woongoed Middelburg boven de gestelde norm van het WSW.

Kasstromen

Het WSW hanteerde tot 2014 als belangrijke indicator dat de operationele kasstroom minus 2% aflossing van de leningenportefeuille voor de komende vijf jaar positief moet zijn. Dit is één van de normen waarop het WSW een oordeel geeft over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume (borgingsplafond) van een corporatie. Woongoed Middelburg stuurde zelf op een norm van 4% aflossing van de leningenportefeuille. In de visitatieperiode heeft zij aan deze norm van het WSW voldaan.

5.1.3 Hoe hanteert Woongoed Middelburg deze financiële indicatoren?

Woongoed Middelburg verantwoordt de financiële kengetallen zoals de solvabiliteit, LTV, ICR en DSCR in haar jaarverslagen.

In de kwartaalrapportage van Woongoed Middelburg worden de kasstromen gemonitord. Woongoed Middelburg hecht door deze monitoring grote waarde aan het sturen op kasstromen. De visitatiecommissie waardeert dit positief.

Woongoed Middelburg heeft een financieel beleid opgesteld waarin ze voor de financiële kengetallen zoals de solvabiliteit (> 45%) een stringenter interne norm hanteert dan het WSW. De interne normen voor de solvabiliteit worden bepaald aan de hand van risicofactoren. Deze risicofactoren worden gekwantificeerd in extra buffers voor de solvabiliteit. De visitatiecommissie waardeert het dat Woongoed Middelburg een visie op het financieel beleid heeft geformuleerd. In het jaarverslag worden de belangrijkste financiële ratio's zoals de solvabiliteit, LTV en de ICR verantwoord. Voor de voorspelling van deze financiële kengetallen maakt Woongoed Middelburg gebruik van scenarioanalyses. Woongoed Middelburg maakt hierdoor de risico's van haar (toekomstige) financiële positie goed inzichtelijk.

5.1.4 Oordeel financiële continuïteit

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt omdat:

- ze in de visitatieperiode een positief toezichtoordeel heeft ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Woongoed Middelburg financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie;
- ze voldaan heeft aan de zes toezichtterreinen van de Aw (kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht) en er geen interventies zijn gedaan door de Aw;
- ze voldaan heeft aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW;
- ze zichtbaar stuurt op kasstromen.

Ze krijgt pluspunten omdat:

- haar volkshuisvestelijk vermogen hoger is dan de referentiecorporatie, waardoor Woongoed Middelburg haar financiële continuïteit beter heeft geborgd dan de referentiecorporatie;
- de financiële ratio's (solvabiliteit, LTV, ICR en DSCR) aanzienlijk beter zijn dan de referentiecorporatie en ze een financieel beleid heeft geformuleerd waarin stringenter normen worden gehanteerd dan die van het WSW. Dit waardeert de visitatiecommissie positief.

5.2 Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Woongoed Middelburg een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens (CiP en CBC) en gesprekken met de bestuurder, het management, de controller en de Raad van Commissarissen.

5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Bedragen in onderstaande tabel zijn exclusief leefbaarheidsuitgaven.

Ontwikkeling bedrijfslasten (€ per vhe)	2012	2013	2014	2015
Woongoed Middelburg	917	963	883	853
Referentiecorporatie	1.257	1.339	900	854
Landelijk	1.296	1.316	923	853

Bron: *Corporatie in Perspectief*; in 2014 is een andere systematiek geïntroduceerd (Aedes Benchmark) en zijn alleen de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten opgenomen

De netto bedrijfslasten van Woongoed Middelburg liggen in de jaren 2012 en 2013 beduidend lager dan de referentiecorporatie. In de jaren 2014 en 2015 dalen de bedrijfslasten van Woongoed Middelburg minder dan die van de referentiecorporatie. Oorzaak hiervan is dat Woongoed Middelburg in 2014 en 2015 te maken heeft gehad met hoge reorganisatiekosten. In de Aedes Benchmark is Woongoed Middelburg in de jaren 2014 en 2015 geclassificeerd als een B-corporatie. Tijdens het schrijven van dit visitatierapport is de Aedes Benchmark gepubliceerd over het jaar 2016. Woongoed Middelburg is over het jaar geclassificeerd als een C-corporatie met netto-bedrijfslasten van € 962 per vhe. Haar bedrijfslasten liggen gemiddeld gezien hoger dan de grootteklassen corporaties (5.000 – 10.000 vhe's), waarin Woongoed Middelburg is ingedeeld. Oorzaak van de gemiddeld hogere bedrijfslasten is dat Woongoed Middelburg in 2016 te maken heeft gehad met een hoge incidentele post (afschrijving en rente ICT en kantoor) van € 154 per vhe. Indien deze incidentele post gecorrigeerd wordt dan bedragen de bedrijfslasten € 805 over 2016. De visitatiecommissie constateert dat na correctie de bedrijfslasten per vhe ten opzichte van 2015 verder gedaald zijn en Woongoed geclassificeerd wordt in de kopgroep van de B-classificatie.

De gehele bedrijfsvoering van Woongoed Middelburg is gebaseerd op een stringente budgetdiscipline. Woongoed Middelburg is continu bezig om de efficiëntie van haar bedrijfsvoering te verhogen. De visitatiecommissie is hiervan zeer onder de indruk. De netto bedrijfslasten worden door Woongoed Middelburg in de kwartaalrapportage gemonitord. Verschillen tussen de begroting en de realisatie zijn marginaal en worden afdoende verklaard. Woongoed Middelburg heeft verder een duidelijke visie geformuleerd om de efficiëntie te vergroten. Verwachting is dat voor de toekomst de bedrijfslasten verlagen.

5.2.2 Aantal vhe's per fte en personeelskosten

Naast de netto bedrijfslasten komt soberheid en doelmatigheid tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte (zie tabel).

Aantal vhe's per fte	2012	2013	2014	2015
Woongoed Middelburg	96	104	153	168
Referentiecorporatie	90	93	106	109
Landelijk	89	97	102	106

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Het aantal vhe's per fte ligt bij Woongoed Middelburg o.b.v. de CiP-rapportage structureel hoger dan de referentiegroep (zie tabel). In 2014 heeft Woongoed Middelburg door de reorganisatie het aantal vhe's per fte weten te verhogen met circa 47%. Hiermee heeft Woongoed Middelburg een indrukwekkende prestatie geleverd in doelmatigheid en efficiëntie.

Sober en doelmatigheid komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde personeelslasten. In de volgende tabel worden de gemiddelde personeelslasten vergeleken met die van de referentiecorporatie en het landelijk beeld.

Ontwikkeling personeelslasten (€ per vhe)	2012	2013	2014	2015
Woongoed Middelburg	406	177	399	396
Referentiecorporatie	684	759	408	380
Landelijk	742	744	392	357

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de personeelskosten per vhe in de jaren 2012 en 2013 beduidend lager zijn dan de referentiecorporatie. In 2014 en 2015 liggen ze respectievelijk fractioneel lager en hoger dan de referentiecorporatie. Gezien de reorganisatie is de verwachting dat de personeelslasten per vhe voor de komende jaren verder zullen dalen.

De personeelslasten worden in de kwartaalrapportage voldoende gemonitord. Afwijkingen worden verklaard en er wordt op bijgestuurd.

5.2.3 Oordeel doelmatigheid

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van Woongoed Middelburg met een 8. Zij voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten omdat:

- de netto bedrijfslasten van Woongoed Middelburg in de periode 2012 en 2013 lager liggen dan de referentiegroep. In de periode 2014 tot en met 2015 liggen de bedrijfslasten fractioneel lager. In 2016 liggen de bedrijfslasten van Woongoed Middelburg hoger, maar dit wordt veroorzaakt door een incidentele post. Na correctie van de incidentele post zijn de bedrijfslasten van Woongoed Middelburg verder gedaald ten opzichte van 2015 en zal ze geclassificeerd worden als B-corporatie. Verwachting is dat de bedrijfslasten voor de komende periode weer dalen.
- Woongoed Middelburg de afgelopen jaren intensief bezig is geweest met het verlagen van aantal vhe's per fte. Ze zou een voorbeeld voor vele corporaties kunnen zijn in de manier waarop zij stuurt op efficiëntie op het onderdeel aantal vhe's per fte. De kosten van de organisatie worden stringent gemonitord. Verder heeft Woongoed Middelburg een duidelijke visie op welke wijze zij een verdere reductie van de bedrijfslasten kan realiseren.

5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de management-rapportages, het jaarverslag en de toezichtsoordelen van de Aw.

Woongoed Middelburg heeft de afgelopen jaren haar vermogen voornamelijk ingezet door een inhaalslag te plegen voor verhoging van de kwaliteit van haar woningbezit en verbetering van haar financiële positie als gevolg van de economische crisis. Woongoed Middelburg wilde haar financiële positie verbeteren om zodoende de gevolgen van de woningmarktcrisis en de verhuurdersheffing op te vangen. Hiervoor heeft zij de omvang van haar leningen teruggebracht. Dit heeft ertoe geleid dat haar financiële ratio's – solvabiliteit, LTV, ICR en DSCR – aanzienlijk verbeterd zijn. Deze verbetering heeft in 2015 en 2016 ertoe geleid dat ze voldoende financiële buffers had opgebouwd om haar investeringen weer te kunnen intensiveren. Woongoed Middelburg verantwoordt haar vermogensinzet voldoende in de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen.

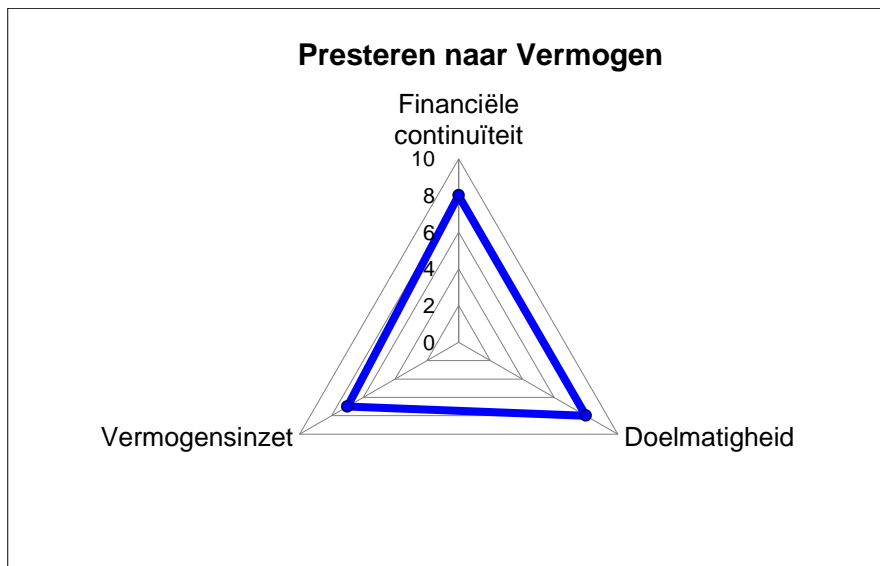
5.3.1 Oordeel vermogensinzet

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Woongoed Middelburg met een 7. Woongoed Middelburg voldoet aan het ijkpunt omdat ze de inzet van haar vermogen voldoende verantwoord in de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen. Ze krijgt een pluspunt omdat ze een expliciete visie heeft op de inzet van haar vermogen (aflossing van bestaande leningen) geformuleerd in het ondernemingsplan.

5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Woongoed Middelburg met een 7,6.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	8
• Doelmatigheid	30%	8
• Vermogensinzet	40%	7
Eindoordeel presteren naar vermogen		7,6



6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

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

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

6.1 Besturing

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

Plan

Plan/visie

In de gevisiteerde periode werkt Woongoed Middelburg met het ondernemingsplan 2013-2017 Werken aan nieuwe zekerheden in wonen. Het ondernemingsplan is tot stand gekomen na consultatie van de belangrijkste belanghebbenden zoals de gemeente en huurdersbelangenvereniging. Het is ontstaan ten tijde van de economische en woningmarktcrisis (2013) en de invoering van de verhuurdersheffing. Woongoed Middelburg voorzag zwaar weer, zeker als de huren bepaald zouden worden op basis van de WOZ-waarde (huur = 4,5% van de WOZ-waarde). De financiële positie van Woongoed Middelburg zou hierdoor onder druk komen te staan.. In het ondernemingsplan zijn vijf thema's benoemd: betaalbaar wonen, een tevreden klant, een goede woning, middelen en passende organisatie. Elk thema is vertaald naar heldere en concrete doelstellingen. Het plan ziet er strak, beknopt en concreet uit. De visitatiecommissie is onder de indruk van de analyse van de omgeving (kansen en bedreigingen) en de heldere vertaling van de missie en visie van Woongoed Middelburg naar de vijf thema's.

Woongoed Middelburg heeft vervolgens het ondernemingsplan uitgewerkt naar een helder strategisch voorraadbeleid. In het strategisch voorraadbeleid is op basis van een uitgebreide analyse van de woningmarkt en haar eigen vastgoed een wensportefeuille geformuleerd tot aan 2030/2035. Dit leidt tot een heldere transformatieopgave van het huidige woningbezit.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel 'Visie' in Besturing/Plan met een 8. Woongoed Middelburg voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten op basis van de analyse van de omgeving en de heldere vertaling van de missie en visie van Woongoed Middelburg naar de vijf thema's in het ondernemingsplan en de concrete doorvertaling naar het strategisch voorraadbeleid.

Plan/Vertaling doelen

De vijf thema's in het ondernemingsplan zijn door Woongoed Middelburg uitgewerkt naar SMART doelstellingen, kritische succesfactoren (KSF-en) en kritische prestatie-indicatoren (KPI's) inclusief normen. De doelstellingen staan in heldere en compacte A3-schema's en jaarplannen. Deze jaarplannen hebben dezelfde opzet als de vijf thema's en de daaraan gekoppelde doelstellingen in het ondernemingsplan. In het jaarplan is per doelstelling opgenomen welke activiteiten worden ondernomen. De opzet is zeer helder en daardoor goed te monitoren.

Het onderdeel 'Vertaling doelen' in Besturing/Plan waardeert de visitatiecommissie daarom met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten, omdat ze de missie en visie vertaald naar concrete thema's in het ondernemingsplan en SMART geformuleerde doelen in de jaarplannen, de activiteitenoverzichten en het strategisch voorraadbeleid. Er is sprake van eenduidige koppeling.

Gemiddeld scoort Woongoed Middelburg daarmee in Besturing/Plan een 8,0.

Check

Woongoed Middelburg werkt met managementrapportages (maandelijks) en trimesterrapportages als verantwoordingsinstrumenten. De managementrapportages en trimesterrapportage kennen een vaste en heldere indeling die overeenkomt met het ondernemingsplan en de jaarplannen. Per doelstelling wordt aan de hand van een stoplicht aangegeven of de doelstelling al dan niet gerealiseerd is. Verder worden in de managementrapportages de kasstromen gemonitord. De diverse rapportage geven een goed en compleet beeld over de voorgenomen volkshuisvestelijke en financiële prestaties van de Woongoed Middelburg. Afwijkingen worden kort en bondig toegelicht. De rapportages zijn tijdig beschikbaar en worden in de verschillende geledingen gebruikt als bron van informatie en sturing. De jaarverslaglegging volgt grotendeels dezelfde indeling als het ondernemingsplan en de tussentijdse rapportages. De geformuleerde doelen en ambities in het ondernemingsplan kunnen daardoor aantoonbaar gevolgd worden. Woongoed Middelburg evalueert regelmatig haar prestatieafspraken met de gemeente. Per onderdeel is in het jaarverslag vastgelegd of Woongoed Middelburg de afspraak al dan niet heeft gerealiseerd. De visitatiecommissie constateert dat Woongoed Middelburg zowel intern als extern het onderdeel 'Check' ruim voldoende op orde heeft.

De commissie waardeert het onderdeel Besturing/Check met een 8. Woongoed Middelburg voldoet aan het ijkpunt.. Ze krijgt pluspunten , omdat de tussentijdse rapportages en het jaarverslag een eenduidige relatie hebben met het ondernemingsplan. De geformuleerde doelen en ambities in het ondernemingsplan kunnen daardoor aantoonbaar gevolgd worden. Verder constateert de visitatiecommissie dat Woongoed Middelburg zowel intern als extern het onderdeel 'Check' goed op orde heeft.

Act

Op basis van de diverse tussentijdse rapportages stuurt Woongoed Middelburg bij als zij afwijkingen constateert. Bij afwijkingen worden er acties geformuleerd om de doelstelling of activiteit alsnog te realiseren. Verder wordt in het jaarverslag een overzicht gegeven van de geleverde prestaties in het betreffende jaar. Op basis hiervan worden vervolgacties geformuleerd voor het komende jaar waardoor ook de verbinding tussen de verschillende jaren goed zichtbaar is.

We beoordelen de prestaties van Woongoed Middelburg op dit onderdeel met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat ze actief bijstuurt bij op basis van haar tussentijdse rapportages en jaarverslag en vervolgacties formuleert voor het lopende en komende jaar.

6.2 Intern toezicht

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen

De raad van Woongoed Middelburg is in de visitatieperiode bijna geheel vernieuwd en heeft tot 2016 bestaan uit 7 personen. Vanaf 2016 bestaat de raad uit 5 personen. Het besluit van de raad om het zeteltal in te krimpen is ingegeven vanuit de behoefte om bij te dragen aan een beperking van de bedrijfslasten en om beter aan te sluiten bij de krimpende organisatie. De raad bestaat op dit moment uit drie mannen en twee vrouwen. Daarmee is voldaan aan een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen. Twee personen zijn benoemd op de zogeheten huurderszetels. De raad bestaat uit mensen met kennis en ervaring in de volkshuisvesting, vastgoed, financiën, zorg en welzijn, bestuur en management. Woongoed Middelburg beschikte in de visitatieperiode over een heldere profielschets voor de raad. De samenstelling van de raad komt overeen met hetgeen in de profielschets wordt beoogd. De leden van de raad zijn aantoonbaar geworven buiten de eigen kring. Alle leden zijn lid van de VTW en er zijn afspraken gemaakt over de educatie. Sinds 2015 worden de behaalde PE punten gepubliceerd in het jaarverslag.

De visitatiecommissie beoordeelt Woongoed Middelburg op dit onderdeel met een 7. Men voldoet aan het ijkpunt. Daarbij heeft ze een heldere profielschets die aantoonbaar wordt gehanteerd bij de benoeming van nieuwe leden.

Rolopvatting van de Raad van Commissarissen

De visitatiecommissie ziet dat de raad van Woongoed Middelburg in de visitatieperiode actief bezig is geweest met een verdere professionalisering. Eind 2015 heeft de raad een visie opgesteld ten aanzien van goed bestuur en toezicht. In deze visie maakt de raad haar rollen als toezichthouder, werkgever en sparringpartner expliciet en concreet. Hierbij gaat ze ook in op haar taak om contacten te onderhouden met de belanghouders van Woongoed Middelburg zoals de gemeente, HVM, OR en medewerkers, waarbij de raad een informatiehaalplicht heeft. De raad is zich bewust van haar rollen en kritisch naar haar eigen functioneren. In het jaarverslag legt zij uitgebreid verantwoording af ten aanzien van de diverse rollen. De visitatiecommissie waardeert dit positief.

De raad heeft een duidelijk beeld op elke wijze zij haar toezichthoudende rol adequaat moet uitvoeren. Zij hanteert hierbij drie richtinggevende principes van “verbonden, maar niet uitvoerend”, “uitdagend en ondersteunend” en “onafhankelijk en betrokken”. Zo heeft de nieuwe raad in 2016 ter sprake gebracht dat de investeringen geïntensiveerd moeten worden zoals de verduurzaming van het vastgoed. Het betreft hier een koerswijziging. De raad laat hiermee zien dat ze verbonden, uitdagend en ondersteunend is. In het jaarverslag geeft de raad op een duidelijke wijze weer op welke onderwerpen (strategie, financiële en operationele prestaties, volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties en risicobeheersing) ze toezicht uitoefent.

De raad onderhoudt contacten met de ondernemingsraad en met de belanghebbenden zoals de huurdersbelangenvereniging HVM en de gemeente. Dit alles met zorgvuldige inachtneming van de rol van de raad en op gepaste afstand. In de praktijk werkt de raad met twee commissies: de audit- en de remuneratiecommissie. In de auditcommissie nemen drie leden van de raad deel, de bestuurder, de manager middelen en de controller. De commissie kwam in de visitatieperiode jaarlijks minimaal twee keer bijeen. Onderwerpen die aan de orde kwamen waren de jaarrekening, het controleplan, de bestuursrapportage, de offerteaanvraag accountant en de bedrijfs- en projectfinanciering. De visitatiecommissie constateert dat de controller ook de functie heeft van medewerker investerings- en exploitatiebeleid. Dit is niet in lijn met de Woningwet, waarin de controller een onafhankelijke rol moet hebben in de organisatie. Woongoed Middelburg heeft hierin een bewuste keuze gemaakt vanwege de omvang van de organisatie. Daar waar een ongewenste samenloop ontstaat in de interne controle heeft Woongoed Middelburg passende maatregelen genomen door drie andere functionarissen een rol in het proces te geven. Hiermee is de onafhankelijkheid van de interne controle gewaarborgd. Het Reglement Financieel Beleid en Beheer is niet in lijn met deze situatie. We constateren dat de controller de raad niet structureel spreekt zonder de bestuurder. De visitatiecommissie vindt het raadzaam dat de controller dit contact wel regelmatig heeft.

De raad is werkgever van het bestuur. Zoals aangegeven heeft de raad een remuneratiecommissie ingesteld, die jaarlijks het functioneren van de bestuurder beoordeelt. De beloning van de bestuurder en de raad is conform de richtlijnen van het WNT, waarbij de raad ook kritisch haar eigen beloning in ogenschouw heeft genomen. Zo is de totale vergoeding voor de raad sinds 2013 gedaald en is de individuele vergoeding per lid gelijk gebleven. De commissie ziet dat de raad sensitief is naar de ontwikkelingen in haar omgeving.

We beoordelen de prestaties van Woongoed Middelburg op dit thema met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat de raad een heldere visie heeft en aantoonbaar heeft vastgelegd op welke wijze zij haar toezichthoudende, sparring- en werkgevers-rol uitoefent en heeft ze aandacht voor het onderhouden van contacten met de belanghebbenden van Woongoed Middelburg.

Zelfreflectie

In de afgelopen periode heeft de raad haar eigen functioneren jaarlijks besproken. In de jaren 2014 en 2016 heeft de zelfevaluatie zonder externe begeleiding plaatsgevonden en in 2013 en 2015 met een externe begeleider. De zelfevaluatie is vastgelegd in een beknopt verslag. Er is niet alleen aandacht besteed aan aspecten zoals introductie van themabijeenkomsten, de agendabepaling, het herijken competentieprofielen en elkaars verschillen kennen en benutten, maar ook aan de effectiviteit van de cultuur binnen de raad en in de relatie raad en bestuurder.

We beoordelen Woongoed Middelburg op dit punt met een 7. De raad voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat in de zelfevaluatie niet alleen aandacht besteed wordt aan de harde aspecten (inhoud, thema's, agendabepaling) maar ook aan zachte aspecten zoals effectiviteit van de cultuur binnen de raad en in de relatie tussen de raad en de bestuurder.

Toetsingskader

Het toezichtskader voor de raad wordt jaarlijks toegelicht in het jaarverslag. Het toetsingskader wordt gevormd door de taakverdeling van de raad en bestuur zoals vastgelegd in de Woningwet en overlegwet, de Governancecode, de statuten en reglementen, de beleidscyclus - bestaande uit het ondernemingsplan, de jaarplannen en het strategisch voorraadbeleid - , het Reglement Financieel Beleid en Beheer, het investeringsstatuut, het treasury- statuut en jaarplan, de integriteitscode en de klokkenluidersregeling. De voorstellen van de bestuurder toetst de raad aan het ondernemingsplan, de jaarplannen en het strategisch voorraadbeleid. Het is een compleet overzicht van documenten die de raad actief gebruikt om goed toezicht te houden op de organisatie.

We beoordelen Woongoed Middelburg op dit onderdeel met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten vanwege de volledigheid van de documenten en het actief hanteren van deze documenten door de raad.

Toepassing Governancecode

Woongoed Middelburg hanteert de Governancecode. Afwijkingen van de Governancecode worden in het jaarverslag toegelicht. Zo staat in het jaarverslag 2015 dat Woongoed Middelburg voldoet aan alle bepalingen van de Governancecode met uitzondering van artikel 5.2: "het bestuur stelt (...) een investeringsstatuut op en bespreekt dit met de raad. De raad keurt dit vervolgens goed". In het jaarverslag 2015 is toegelicht dat Woongoed Middelburg het voorbeeld investeringsstatuut afwacht van Aedes en dit vervolgens zal bespreken en goedkeuren. Vanaf 2016 voldoet Woongoed Middelburg aan alle bepalingen van de Governancecode. De Governancecode wordt door Woongoed Middelburg actief gemonitord en jaarlijks geëvalueerd. Op de site van Woongoed Middelburg is de volledige governancestructuur beschikbaar zoals de statuten, reglement, rooster van aftreden, profielschets, integriteitscode klokkenluidersregeling, bestuursreglement en het visitatierapport.

We beoordelen de prestaties van Woongoed Middelburg met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat ze daarbij actief de uitgangspunten hanteert zoals deze zijn opgenomen in de Governancecode en ze de volledige en transparante governancestructuur op de website heeft vermeld.

6.3 Externe legitimering en verantwoording

Externe legitimatie

De visitatiecommissie ziet dat Woongoed Middelburg voldoende gelegitimeerd is in haar omgeving. Woongoed Middelburg heeft in haar jaarverslag duidelijk beschreven wie haar belanghebbenden zijn, en welke onderwerpen besproken zijn het afgelopen jaar. Woongoed Middelburg heeft met de huurdersbelangenvereniging HVM, de gemeente, zorginstellingen en diverse maatschappelijke organisaties structureel overleg op bestuurlijk niveau. Ook de raad heeft op gezette tijden contact met diverse belanghebbenden zoals de huurdersbelangenvereniging HVM, de OR en gemeente. De raad heeft in haar visie op goed bestuur en toezicht concreet beschreven dat ze naast de drie rollen (toezicht, sparring en werkgever) een belangrijke verantwoordelijkheid heeft ten aanzien van het onderhouden van contacten met de belanghebbenden van Woongoed Middelburg. Dit waardeert de visitatiecommissie. Het is in lijn met de Woningwet, waarin wordt gesteld dat een goede relatie tussen de raad en belanghebbenden belangrijk is en de raad aanspreekbaar moet zijn. Woongoed Middelburg heeft haar samenwerking met de maatschappelijke partners in de visitatieperiode ook geïntensiveerd zoals de samenwerking in het VST.

Woongoed Middelburg betreft sinds de invoering van de Woningwet de HVM in de jaarlijkse cyclus van voorgenomen werkzaamheden, het bod en de prestatieafspraken. De visitatiecommissie heeft

niet kunnen zien of het eens in de vier jaar door de minister vast te stellen 'Rijksprioriteiten' met de gemeente, de HVM en bewonerscommissies besproken is als basis voor het maken van de prestatieafspraken.

Woongood Middelburg scoort op dit onderdeel een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt, omdat ze voldoende gelegitimeerd is in haar omgeving. Positief is dat de raad actief de contacten onderhoudt met haar belanghebbenden en dit ook beschreven heeft in haar visie op goed bestuur en toezicht. De visitatiecommissie heeft niet geconstateerd of de Rijksprioriteiten besproken wordt met de gemeente, de HVM en bewonerscommissies.

Openbare verantwoording

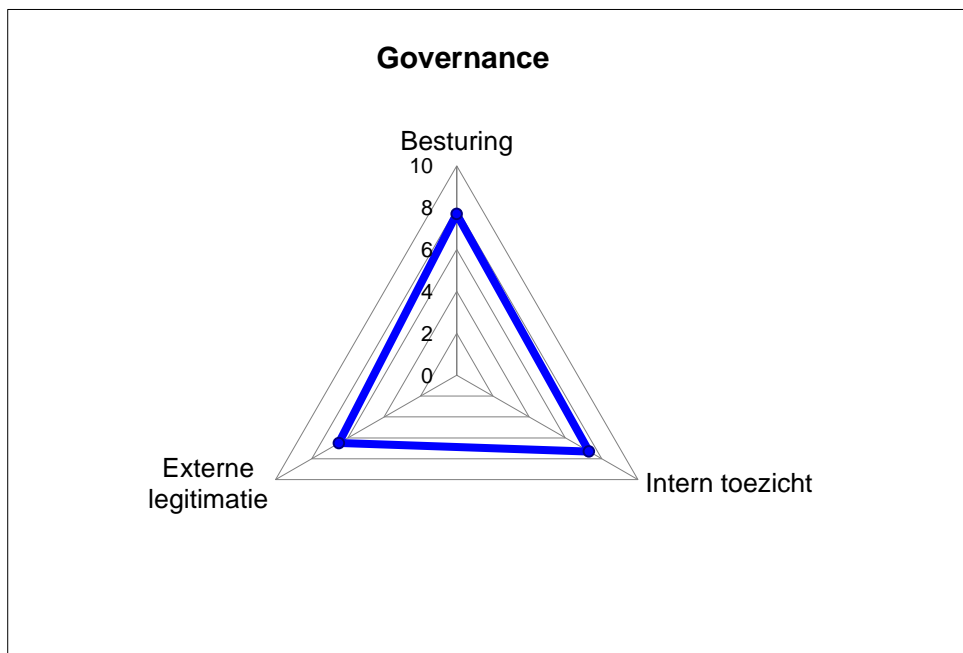
Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat Woongood Middelburg alle relevante informatie met betrekking tot de voorgenomen en gerealiseerde prestaties beschrijft in het jaarverslag. Het jaarverslag geeft goed inzicht in de voorgenomen en gerealiseerde volkshuisvestelijke en financiële prestaties en is goed leesbaar. In het jaarverslag zijn de nevenfuncties van bestuurder en commissarissen vermeld. De informatie voor de huurders is overzichtelijk en toegankelijk op de website.

We beoordelen de prestaties van Woongood Middelburg met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat alle voorgenomen en gerealiseerde volkshuisvestelijk en financiële prestaties in samenhang zijn gepubliceerd in het jaarverslag. Verder is het jaarverslag goed leesbaar.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Woongood Middelburg over het algemeen met een 7,2.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld
• Besturing	Plan	8	33%	7,7
		8		
	8,0			
	Check	8		
	Act	7		
• Intern toezicht	Functioneren RvC		33%	7,3
	• Samenstelling	7		
	• Rolopvatting	7		
	• Zelfreflectie	7		
	7,0			
	Toetsingskader	8		
	Toepassen Governancecode	7		
• Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	6	33%	6,5
	Openbare verantwoording	7		
Eindoordeel Governance				7,2




Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascope verklaart hierbij dat de visitatie van Woongoed Middelburg in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascope geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascope geen enkele zakelijke relatie met Woongoed Middelburg hebben.


Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	31-08-2017	 Joos Jacobs, Directeur Pentascop e

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Woongoed Middelburg in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Woongoed Middelburg hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	15-9-2017	 Germa Reivers

Onafhankelijkheidsverklaring Ruud Pijpers

Ruud Pijpers verklaart hierbij dat de visitatie van Woongoed Middelburg in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ruud Pijpers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ruud Pijpers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ruud Pijpers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Woongoed Middelburg hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Geldrop,	15-9-2017	 Ruud Pijpers

Onafhankelijkheidsverklaring Eef Nibbelink

Eef Nibbelink verklaart hierbij dat de visitatie van Woongoed Middelburg in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Eef Nibbelink heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Eef Nibbelink geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Eef Nibbelink geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Woongoed Middelburg hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	15-9-2017	 Eef Nibbelink

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Germa Reivers



Curriculum Vitae



Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg
Geboortedatum : 21 januari 1957

Ervaring bij:

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

Persoonlijke verbinding

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

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

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

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

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

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

Ontwikkeling

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

Rollen:

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

Germa Reivers

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

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

Resultaat:

Loopt nog

Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

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

Resultaat:

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

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

Resultaat:

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

Anva (maart 2009-maart 2010)

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

Resultaat:

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

Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

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

Resultaat:

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

Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

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

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Competentiemanager Pentascopel (begin 2007 - juli 2008)

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

Resultaat:

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

Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

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

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

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

Resultaat:

Projectplan en verbeterde relaties.

CV Ruud Pijpers

Naam ir. R.W.J. (Ruud) Pijpers MRE
Geboortedatum 27 september 1965
Mobiel 06 - 51 64 58 79
Organisatie New FT Consult
Adres Laan van Tolkien 63
Plaats 5663 RW Geldrop
E-mail ruud.pijpers@newftconsult.nl



Functie Senior adviseur New FT Consult

- Opleiding
- Technische Universiteit Eindhoven, Bedrijfskunde met afstudeerrichting bedrijfseconomie.
 - Hogeschool West-Brabant, opleiding tot Controller.
 - TIAS Business School, Master of Real Estate.
 - Diverse nascholing als adviesvaardigheden en projectmanagement.

- Werkervaring
- 1990 - 1997: Diverse functie bij ING Bank, waaronder de laatste 2 jaar leiding gegeven aan de Task Force Bruterling.
 - 1997 - 2005: senior consultant Atrive voor de business Treasury en Financieel Management.
 - 2005 - 2006: senior consultant bij Brink Groep, verantwoordelijk voor acquisitie in de business woningcorporaties.
 - 2006 - 2009: senior consultant bij HabITask Management & Organisatieadvies. In drie jaar tijd meegeholpen om de adviestak op te zetten en uit te bouwen.
 - 2009 - 2012: senior consultant Quintis BV
 - 2012 - heden: Senior adviseur New FT Consult en Senior Treasurer Portaal

- Selectie van projecten
- Financieel crisismangement: diverse corporaties begeleidt bij het opstellen van herstelplannen in geval van een B-status (CFV).
 - Opstellen van financieel beleid bij een aantal woningcorporaties
 - Projectleider bij opzetten van risicomangement(systemen) bij woningcorporaties.
 - Projectleider bij diverse onderzoeken naar efficiency-maatregelen bij woningcorporaties.
 - Diverse projecten bij woningcorporaties voor het opzetten van het strategisch voorraadbeleid.
 - Bij een aantal woningcorporaties en zorginstellingen zitting in de treasurycommissie. Bij een aantal woningcorporaties betrokken bij herstructurering van derivatenportefeuilles
 - Zitting in diverse visitatiecommissies van woningcorporaties

Eef Nibbelink

Woonplaats : Arnhem
Geboortedatum : 29 april 1992



Ervaring bij:

Overheid

- Provincie Utrecht

Woningcorporaties

- Tiwos
- Vivare

IT-sector:

- Dinz

Persoonlijk profiel

Eef is enthousiast en betrokken. Ze combineert een heldere, soms kritische blik op de werkelijkheid met een gezonde dosis humor. Ze verliest het te behalen resultaat nooit uit het oog, waardoor projecten tot een goed einde komen. Haar doel is om een bijdrage te leveren aan een betere wereld, zowel op het niveau van individuen als dat van organisaties.

Opleiding

- Radboud Universiteit Nijmegen - master arbeidsorganisatie en gezondheidspsychologie (2014-2015)
- Radboud Universiteit Nijmegen - psychologie (2011-2014)

Ervaring

Functies

Junior consultant

Pentascopel; Organisatie adviesbureau (2017- heden)

Pentascopel is een implementatiebureau voor duurzame verandering. Wij leren mensen en (deel)organisaties beter samen te werken. Dat doen we vanuit onze drie expertisegebieden strategie, processen en cultuur en met een pragmatisch en mensgerichte aanpak. Het resultaat is winst voor alle stakeholders.

Zelfstandige

Als zelfstandige was Eef actief in diverse samenwerkingsverbanden. Ze is onder andere betrokken bij een IT-bedrijf in ontwikkeling in de zorgsector. Ook was Eef actief als zelfstandig coach, waarbij ze paarden inzet om mensen zich bewust te maken van de impact van hun lichaamstaal op hun omgeving.

Projecten

Visitaties woningcorporaties (2017)

Eef is betrokken bij de visitaties bij Vivare en Tiwos als lid van de visitatiecommissie.

Provincie Utrecht (2017)

Eef is als junior consultant betrokken bij het organisatiebrede verandertraject van de Provincie Utrecht, waarbij het "boardroom" principe wordt ingezet om top-down doelen met bottom-up draagvlak en verandering te verenigen.

Dinz (2015-heden)

Eef is binnen Dinz als procesbegeleider actief. Ze begeleidt de implementatietrajecten van software bij zorgaanbieders. Daarnaast houdt ze zich bezig met het opzetten van een functionele bedrijfsvoering met oog op de processen binnen de organisatie. Bovendien heeft ze binnen deze organisatie de NEN7510 geïmplementeerd.

Rollen

- Procesbegeleider
- Procesontwerper
- Visitator woningcorporaties
- Coach

Bijlage 3 Bronnenlijst

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

Presteren naar Opgaven en ambities

Position Paper versie 1.0
 Jaarplan 2013, 2014, 2015, 2016
 Ondernemingsplan 2013-2017
 Presentatie ondernemingsplan 2013-2017
 Jaarverslag 2013, 2014, 2015, 2016
 Afspraken Woondroom en Woongoed Middelburg
 Handboek participatie (bij projecten)
 Samenwerkingsovereenkomst contingentverdeling
 Toepassing tijdelijke huurkorting voor jongeren
 Aanpassing labels jongerenkorting
 Sociaal pension Braakmanstraat
 Bewonersbegeleidingsplan Braakmanstraat
 Studentenhuisvesting
 Energieprogramma
 Beleid individueel verzoek energiebesparende maatregelen op aanvraag
 Beleid individuele aanvraag energiebesparende maatregelen
 Intensivering energieprogramma
 Kick off uitrol Zonnepanelen
 De Beiaard, pilot zonnepanelen algemene voorzieningen
 De Beiaard, overeenkomst Eneco zonnepanelen
 De Beiaard, bijlagen overeenkomst Eneco zonnepanelen
 Proces aanbrengen zonnepanelen bij huurders
 Zonnepanelen 2016
 Reglement inzake sloop, renovatie en (groot) onderhoud
 Programma cocreatie 2014, 2015, 2016
 Participatie verkenning
 Participatie contouren
 Participatie verslag en conclusies
 Online community 2016
 Positie leefbaarheid 2016
 Uitwerking klantstrategie 2014
 Managementrapportage 2013, 2014, 2015, 2016
 Presentatie medewerkersbijeenkomst reorganisatie 2013
 Organisatie formatie 2013
 Wijkvisie Dauwendaele
 Actielijst wijkschouw Nieuw Middelburg
 Beheerplan Nieuw Middelburg
 Renovatie Driewegenhof technische documenten
 Renovatie Driewegenhof voorlichting en betrekken bewoners documenten
 Strategisch Voorraad Beleid 2012, 2013-2017
 Strategisch Voorraad Beleid doorrekening 2014, 2015, 2016
 Plan van aanpak verkoop 2014, 2016
 Besluitvorming inz vormgeving verkoopactiviteiten
 Bedrijfsronderend goed en maatschappelijk vastgoed 2013, 2014, 2015, 2016
 (Verkoop) dure huurwoningen 2014
 Verkoop garages 2014
 Overzicht maatschappelijk vastgoed
 Verkenning woningmarkt en doelgroepen Middelburg februari 2014
 Woningmarktonderzoek Middelburg 2015-2030 september 2015

Monitor woonruimteverdeling 2013, 2014
Woonvisie Middelburg 2010-2015
Woonvisie Middelburg 2016-2020
Bijlage Woonvisie Middelburg 2016-2020 (Woningmarkt- en locatieonderzoek)
Bijlage 2 Woonvisie Middelburg 2016-2020 Inwonerpanel Middelburg
Prestatieafspraken Woongoed Middelburg gemeente 2011-2014
Bijlagen prestatieafspraken gemeente 2011-2014
Evaluatie prestatieafspraken 2011-2014
Prestatieafspraken Middelburg 2015-2017
Samenwerkingsovereenkomst HVM - Woongoed Middelburg
Sociaal huurakkoord 2016-2020
Het bod 2017
Convenant vroegsignalering huurschulden Orionis - Porthos met Woongoed Middelburg
Tussenevaluatie pilot vroegsignalering huurschulden Orionis - Porthos met Woongoed Middelburg
Bestuurlijke evaluatie pilot vroegsignalering
Convenant Hennepteelt Zeeland-West-Brabant 2013 met bijbehorend uitvoeringsprotocol
Evaluatie convenant Hennepteelt Zeeland-West-Brabant 2013 met bijbehorend uitvoeringsprotocol
Convenant en besluit Informatie-uitwisseling in het kader van het samenwerkingsverband
Huurdersoverlast Middelburg 2011
Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving d.d. 28 juni 2012
Convenant Energiebesparing Huursector d.d. 28 juni 2012
Convenant Energiebesparing Corporatiesector d.d. 10 oktober 2008
Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw d.d. 28 juni 2012
Samenwerkingsconvenant Horizontaal Toezicht
Samenwerkingsconvenant aanpak onrechtmatige bewoning ihkv Wijkgericht Interventieproject
Dauwendale te Middelburg
Samenwerkingsovereenkomst Woongoed Middelburg en Stichting Leger des Heils Welzijns- en
Gezondheidszorg
Samenwerkingsovereenkomst UCR Villex
Sideletter samenwerkingsovereenkomst UCR Villex
Evaluatie Buurtbemiddeling Walcheren

Presteren volgens belanghebbenden

Verslagen bestuurlijk overleg vergadering met belanghebbenden 2013, 2014, 2015, 2016
Gekwalificeerd advies HVM ondernemingsplan 2013-2017
Gekwalificeerd advies HVM huurverhoging 2013, 2014, 2015, 2016
Adviesaanvraag HVM energieprogramma
Adviesaanvraag HVM afbouw participatiefonds
Gekwalificeerd advies HVM algemene huurvoorwaarden garages parkeerplaatsen 26-05-2015
Gekwalificeerd advies HVM mbt consultatiedocument scheiding DAEB niet-DAEB
Gekwalificeerd advies HVM actualisatie toetsingskader tbv afrekening servicekosten
Instemmingsaanvraag HVM blokverwarmingsinstallaties voldoen aan eisen Warmtewet.
Verslagen HVM vergadering 2014, 2015, 2016
Verslag overleg RvC en stakeholders 2015
Enquete dienstverlening 2013
Klachten dienstverlening 2013
Meten klanttevredenheid 2014
Uitkomsten klanten vertellen 2015
Evaluaties klanten vertellen
Onderhoudscontract CV-ketels en installatie ZVU
Overeenkomst zonne-energiesystemen Woongoed Middelburg - Saman
Raamovereenkomst Dagelijks onderhoud en Onderhoud op aanvraag
Overeenkomst rioolontstopping Lacor Riooltechniek
Werkafspraken aannemers

Presteren naar Vermogen

Oordeelsbrief BZK 2013, 2014, 2016
Toezichtbrief CFV 2013, 2014, 2015
Correctiebrief toezichtbrief 2014
Bijlage bij L0943 Toezichtbrief 2015
Aedes benchmark 2014, 2015, 2016
Corporatie in Perspectief 2013, 2014, 2015
WSW kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2012, 2014
WSW vaststelling borgingsplafond en borgbaarheidsverklaring
WSW afschrift brief gemeenten borgingsplafond
WSW aanvullende toelichting bij de dVi
WSW afschriftbrief gemeenten borgingsplafond
WSW borgingsplafond en borgbaarheid
WSW beoordeling WSW 20160620
Begroting 2013, 2014, 2015, 2016
Kwartaalrapportages 2013, 2014
Trimesterrapportages 2015, 2016
Treasuryoverleg 2013, 2016
Interne Controle Plan 2013, 2014, 2015, 2016
Jaarverslag 2013, 2014, 2015, 2016
WOZ 2013, 2014, 2015, 2016, 2017
Uitvoering narrow EU-maatregel
Checklist 90%-regel EU
Evaluatie asbestbeleid en huurderiving
Huurverhoging 2013, 2014, 2015, 2016
Huurverhoging studentenhuisvesting Villex 2016
Warmtewet
Implementatie Energie Warmtewet
Voorstel Warmtewet
Beoordeling fin. Positie Bouwbedrijf Joziase
Beoordeling financiële positie Villex
Aanpassen tekenbevoegdheid uitbetalingen
Totale onderhoudsbehoefte woningbezit
Onderhoudsbehoefte bestaande woningvoorraad 2017-2019
Streefhuurbeleid 2013, 2014, 2015, 2016
Gewenste verhouding vreemd en eigen vermogen
Keuze full versie marktwaardering
Uitkomsten en uitgangspunten marktwaarderingen ultimo 2015
Keuze voor administratieve scheiding of juridische splitsing
Consultatiedocument scheiding DAEB - niet-DAEB
Oplegnotitie consultatiedocument scheiding DAEB niet-DAEB
Rendementseis (IRR) bij investeringsbeslissingen
Rendementseis IRR bij investeringsbeslissingen
Oplegnotitie uitbesteding automatisering, 13B
Bijlage, Adviesrapport uitbesteding automatisering Woongoed Middelburg
Managementletter 2013, 2014, 2015, 2016
Accountantsverslag 2013, 2014, 2015, 2016

Governance

Sponsor- en donatiebeleid
Governancecode woningcorporaties vanaf 1 mei 2015
Governancecode woningcorporaties 2011
Integriteit
Klokkenluidersregeling 2016
Afschrift akte van statutenwijziging 2016
Reglement RvC laatste website versie

Reglement auditcommissie
Reglement remuneratiecommissie
Reglement bestuur
Reglement financieel beleid en beheer
Treasurystatuut
Procuratieregeling
Investeringsstatuut
Visie op bestuur en toezicht
Verslagen vergadering auditcommissie 2015, 2016
Agenda's en verslagen RvC 2013, 2014, 2015, 2016
Documenten uit de RvC-vergadering mbt de accountantswissel
Profielchets RvC
Zelfevaluatie RvC 2013, 2014, 2015
Vacatures RvC 2013, 2015
Checklist governancecode
Agenda's en verslagen DT overleg 2013, 2014, 2015, 2016

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers interviews

Naam	Functie
Mw. A. de Groene	Voorzitter Raad van Commissarissen
Dhr. P. van Tuil	Lid Raad van Commissarissen
Mw. L. Snodijk	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. E. de Ceuster	Directeur-bestuurder
Mw. P. Pijnenborg	Manager Tevreden Klant
Dhr. D. Maas	Manager Goede Woning
Mw. C. Verhagen	Manager Middelen
Dhr. H. van Zoest	Concern controller/medewerker investerings- en exploitatiebeleid
Mw. J. de Smit	Medewerker verhuur
Mw. B. Verpoorten	Medewerker sociaal beheer
Dhr. B. Rooze	Projectleider

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. C. Dekker	Wethouder	Gemeente Middelburg
Dhr. R. Griep	Afdelingshoofd Ruimtelijk Beleid	Gemeente Middelburg
Mw. R. van Iwaarden	Wijkmanager Middelburg Zuid	Gemeente Middelburg
Dhr. N. Oskam	Secretaris/penningmeester	HVM
Mw. J. Joosen	Bestuurslid	HVM
Mw. A. de Vries	Beleidsmedewerker	HVM
Dhr. S de Graaf	Wijkconciërge	
Mw. A. Rozemond	Lid bewonerscommissie	
Mw. S. Verburg	Lid bewonerscommissie	
Mw. G. Kostek	Huurder	
Dhr. M. Witlox	Bedrijfsleider Service & Onderhoud	Bouwbedrijf Joziasse
Dhr. P. Roth	Voorman	Bouwgroep Peters
Mw. A. Kwast	Coördinerend mdw sociale pensions	Emergis
Mw. J. de Rijke	Coördinator casemanagement	Emergis
Dhr. H. Godschalk	OGGZ Social Worker	GGD Zeeland
Mw. I. van Zimmeren	Manager	Orionis Walcheren
Dhr. J. Martejn	Supervisor gebiedsteams	Porthos
Mw. D. Hoogstrate	Coördinator Buurtbemiddeling	Stichting Welzijn Middelburg

Bijlage 5 Position Paper Woongoed Middelburg

POSITION PAPER WOONGOED MIDDELBURG T.B.V. VISITATIE NOVEMBER 2017

Context

Eind 2012 is de fusieverkenning met Woonburg, met wederzijdse instemming beëindigd. De meerwaarde van een fusie was te beperkt en de berichten uit Den Haag noopten ons om de strategie van Woongoed en de bedrijfsvoering intensief te heroverwegen. Naast een verhoging van de verhuurdersheffing van € 0,7 naar € 1,9 miljard ging het om de voorstellen:

- een maximaal redelijke huur van 4,5% van de WOZ-waarde
- de liberalisatiegrens bij 144 woningwaarderingpunten te leggen en
- de doelgroep verder te beperken

Elk voorstel apart zou al veel impact hebben op Woongoed, laat staan de combinatie.

Onze missie

Wij blijven trouw aan onze doelstelling om huisvesting te bieden aan de primaire doelgroep. Wij werken aan een basisvoorziening in wonen voor mensen die daarvoor nergens anders terecht kunnen. We bieden continuïteit in huisvesting voor deze doelgroep. We gaan op weg naar een duurzaam verdienmodel om deze basisvoorziening ook op lange termijn te waarborgen (uit ondernemingsplan 2014-2017). Aan de hand van 4 thema's leiden we u langs de keuzes die Woongoed in de ondernemingsplanperiode heeft gemaakt.

Klanten: onze strategie is gericht op huishoudens met de laagste inkomens

Het ondernemingsplan 2014-2017 kreeg de titel '*werken aan nieuwe zekerheden in het wonen*'.

We kozen nog nadrukkelijker voor betaalbaarheid van woningen, voor huishoudens met de laagste inkomens en volgden de beperking van het werkdomein.

Eén van de kerndoelen van het ondernemingsplan 2014-2017 is betaalbaar wonen vertaald in o.a. de volgende doelstellingen:

- behoud van minstens 4.200 woningen met een huur tot € 699 (excl. studentenwoningen, prijspeil 01-01-2014), waarvan 3.000 woningen met een huur tot de hoge aftoppingsgrens,
- van alle verhuringen tot de hoge aftoppingsgrens wordt minstens 80% gedaan aan mensen met een inkomen tot € 29.400 per jaar,
- van alle verhuringen tot de liberalisatiegrens wordt minstens 95% gedaan aan mensen met een inkomen van € 34.678 per jaar.

Deze doelen hebben wij gehaald.

Onze sociale prestaties zijn hoog maar inmiddels gewoon

Bij nieuwe verhuringen gaan de woningen met een lage huur voor meer dan 90% (voor de invoering van passend toewijzen) en later voor meer dan 95% naar de huishoudens met de laagste inkomens.

We hebben met een uitloop in 2017 ervoor gezorgd dat de gemeente Middelburg haar taakstelling in de huisvesting van statushouders heeft kunnen realiseren.

Wij hebben veel cliënten van opvanginstellingen gehuisvest, veelal met afspraken over (tijdelijke) begeleiding. Met een GGZ-instelling hebben we een sociaal pension opgezet.

Op ons initiatief werken we bij huishoudens met een huurschuld met een vroegsignaleringssteam. Op basis van de intake die wij doen, neemt het sociaal domein indien nodig naadloos het stokje over als er hulp of ondersteuning nodig is. Met deze aanpak bereikt het sociaal domein meer mensen en worden deze mensen ook beter en eerder geholpen dan voorheen.

Met de Huurdersvereniging Middelburg (HVM) sloten we in 2016 een Sociaal Huurakkoord Middelburg waarin wij de streefhuren generiek hebben verlaagd en af hebben gezien van inkomensafhankelijke huren. Bovendien verlagen wij regelmatig de huur bij mutatie tot onder de lage aftoppingsgrens om deze woningen binnen het passend toewijzen bereikbaar te houden voor lage inkomens. Bij energiemaatregelen, behoudens zonnepanelen, vragen we geen huurverhoging aan onze huurders.

Klantwaardering waarborgen

De strategische herijking mocht niet ten koste gaan van de klantwaardering. We wilden dat klanten tevreden bleven over onze dienstverlening. Dit kerndoel is vertaald in o.a. de volgende doelstellingen:

- huurders waarderen onze aanpak met gemiddeld minstens een 7.0,
- ernstige (veiligheid bedreigende) overlastzaken en bewoningsproblematiek worden altijd binnen één jaar opgelost,
- het aantal huisuitzettingen per jaar vanwege huurschuld daalt.

Deze doelen hebben wij gehaald.

Financieel kader: gericht op betaalbaar wonen, ook in de toekomst

De zorg om de doelgroep ook op lange termijn betaalbaar te kunnen laten wonen, is diep verankerd in Woongoed. Omwille van die continuïteit vonden we het noodzakelijk:

- de leningenportefeuille te verlagen (minder geld naar de bank is meer geld voor de volkshuisvestelijke taak),
- de investeringen < tijdelijk > te verlagen,
- de organisatie efficiënter te maken.

De beoogde afname van de leningenportefeuille is ruimschoots gehaald. In de begroting 2012, de laatste begroting zonder invloed van het nieuwe ondernemingsplan, was de prognose voor de leningenportefeuille minus liquide middelen in 2016 € 242 mln. In de jaarrekening 2016 is deze post gedaald tot € 185 mln. Dit dankzij minder investeringen, meer verkoopopbrengsten en een efficiëntere organisatie.

Organisatie: ingrijpende reorganisatie

In het ondernemingsplan is veel aandacht besteed aan de organisatie, zowel het takenpakket als ook de inrichting. Daarbij stonden twee vragen centraal. Ten eerste, hoe kan de organisatie de strategie het beste ondersteunen? Ten tweede, hoe kunnen we zo efficiënt mogelijk zijn?

Dit heeft geleid tot de uitbesteding van het beheer van studentenhuisvesting, het dagelijks onderhoud, verkoop en ict-beheer. Omdat deze activiteiten voor ons, als relatief kleine organisatie, te specialistisch zijn en/of omdat we hierin niet voldoende marktconform konden zijn.

Vastgoed dat niet aansluit bij onze strategie verkopen we. Het gaat om bedrijfsonroerend goed, garageboxen, woningen met hoge onderhoudslasten (monumenten) en een belangrijk deel van de duurdere huurwoningen.

Bij de organisatie-inrichting is rekening gehouden met de uitbestedingen en gekozen voor minder management (van 2 lagen naar 1 laag) en minder (beleids)ondersteuning. Van 2012 naar 2016 is de formatie gedaald van 68,8 naar 37,8 fte.

De opgestelde digitale strategie ondersteunde de dienstverleningsdoelen en de efficiëntere organisatie. Er zijn 3 speerpunten benoemd; procesoptimalisatie, zelfservice voor klanten en medewerkers verhogen, verbeteren van zoek- en vindfuncties. Dit is vertaald in de optimalisatie/vernieuwing van software en het verhogen van de digitale vaardigheden.

Focus intern gericht

De reorganisatie en de complexe implementatie van de herziene Woningwet zijn in de afgelopen periode vooral interngerichte activiteiten geweest. Daarnaast zijn belangrijke stappen gezet in de bedrijfsvoering, zoals samen met andere corporaties de verdere zelfservice van woningzoekenden in het verhuurproces, de verbetering van het documentenbeheer, het "lean" maken van het verhuur- en huurincassoproces, de systematische evaluatie van de jaarlijks terugkerende huuraanpassing en afrekening stookkosten en het opnieuw inrichten van de woninginspecties.

Vastgoed: bescheidener bouwprogramma

In vergelijking met de eerdere visitatieperiode van 2009-2012 is ons nieuwbouw- en verbeterprogramma in deze visitatieperiode bescheidener. Waar we eerder veel lof ontvingen voor de restauratie/renovatie van Nieuw-Middelburg en de integrale aanpak van de Edelstenenbuurt, hebben we in de periode 2013-2016 ervoor gekozen om minder geld per woning uit te geven, maar om meer woningen tegelijkertijd aan te pakken.

Zorgvuldig uitgevoerde onderhoudsprojecten met kleine verbeteringen, zoals aan de portiek-etageflats aan de Nieuwe Vlissingeweg en de Westerscheldestraat, zijn daar voorbeelden van. We koesteren deze woningen, omdat ze vanwege hun huurprijs onder de laagste aftoppingsgrens, prima voldoen aan de mogelijkheden van mensen met een laag inkomen.

In deze visitatieperiode hebben we twee nieuwbouwprojecten opgeleverd. De Havendijkstraat e.o. waar we 33 woningen hebben gesloopt en 28 woningen hebben teruggebouwd. Vier afwijkende kavels hebben we aan particuliere bouwers verkocht. Zo konden we een haalbaar plan maken; goed ingepast in de omgeving en overeenkomstig met de voor die buurt kenmerkende mix van huur en koop. En daarnaast het Compagnieplein. Dit is een inbreidingslocatie in het centrum waarin 20 huurappartementen gecombineerd zijn met groepswoningen voor ouderen met dementie.

Duurzaamheidsambities verhoogd

Onze belangrijkste belanghouders begrepen dat wij in de ondernemingsplanperiode 2014-2017 op de rem traptten. We kregen in 2013 positieve reacties op ons plan voor 'Nieuwe zekerheden in het wonen' van de HVM en de gemeente Middelburg.

Maar de tijd staat niet stil. In haar Woonvisie nam de gemeente in december 2015 op dat in 2020 20% van het woningbezit van Woongoed NulopdeMeter moest zijn. Daarna is er een periode van intensief overleg geweest over ambities en haalbaarheid. Wij hebben onze ambities verhoogd en de gemeente geeft ons meer tijd. De gemeenteraad is in oktober 2017 unaniem akkoord gegaan met ons bod op de Woonvisie voor 2018 en verder. In 2021 hebben onze woningen gemiddeld energie label B en in 2018 maken we een routekaart naar CO2-neutraal in 2050 of eerder (Akkoord van Parijs).

Voor het behalen van de duurzaamheidsambities is ook een fors nieuwbouwprogramma noodzakelijk. We willen weer tempo maken. Dat is juist mogelijk omdat we tijdig op de rem hebben getrapt. In november 2017 wordt aan de gemeenteraad een gezamenlijke nieuwbouwagenda voorgelegd voor 400 woningen.

De blik weer meer naar buiten en toekomstgericht

Na de implementatie van de Woningwet en de afronding van de reorganisatie ontstond weer de ruimte voor de blik naar buiten. Daar kwam nog bij dat onze omgeving in sterke mate wijzigde door de decentralisatie van de verantwoordelijkheden in het sociaal domein van Rijk naar gemeenten. Voorbeelden van deze kentering zijn ons programma voor co-creatie en ons initiatief voor het vroegsignaleringssteam huurschuld.

In 2017 hebben we in nauwe samenwerking met onze maatschappelijke partners, actieve huurders en onze medewerkers een nieuw ondernemingsplan opgesteld voor de periode 2018-2021. Het heeft de titel 'Ertoe doen' gekregen. We worden in deze periode:

- groener, we stellen een routeplan op naar CO2-neutraal,
- socialer, we breiden de vroegsignaleringsaanpak uit voor sociale problematiek en bouwen voor de laagste inkomens woningen met een huur tot € 593,
- opener, we gaan meer ideeën ophalen en toetsen bij huurders onder andere met een online-panel en gaan dat gebruiken voor het aanbieden van aanvullende dienstverlening, bv. een witgoedpakket,
- actiever, meer de buurt in, erop af.

Kiemen van dit ondernemingsplan zitten al in de periode 2013-2016.

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebruikte afkortingen:

N.t.b. = niet te beoordelen.

De feitelijke prestaties van Woongood Middelburg zijn per prestatieveld opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp (**vet** weergegeven). Het gemiddelde van deze gemiddelde cijfers is het oordeel per prestatieveld.

Huisvesting van de primaire doelgroep kent een extra niveau: de tweedeling tussen 'Woningtoewijzing en doorstroming' en 'Betaalbaarheid'; weergegeven in **VET** met hoofdletters. Het eindcijfer van dit prestatieveld is het gemiddelde tussen de cijfers op deze twee deelgebieden.

Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
Eindcijfer Huisvesting primaire doelgroep		7,4
WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING		7,3
Beschikbaarheid woningen		9,2
Woningen bereikbaar voor mensen met laag inkomen (tot liberalisatiegrens). 2016: n.v.t. 2015: n.v.t. 2014: 3.800 woningen. 2013: 3.800 woningen.	2016: 6.161 woningen. 2015: 6.017 woningen. 2014: 6.000 woningen. 2013: 5.380 woningen.	10
Woningen onder de hoge aftoppingsgrens. 2016: n.v.t. 2015: n.v.t. 2014: 2.250 woningen. 2013: 2.250 woningen.	2016: 4.949 woningen. 2015: 4.845 woningen. 2014: 4.804 woningen. 2013: 4.880 woningen.	10
Woningen met een actuele netto huurprijs tot de liberalisatiegrens. 2016: 4.200 woningen 2015: 4.200 woningen 2014: 4.200 woningen 2013: n.v.t.	2016: 6.161 woningen. 2015: 6.017 woningen. 2014: 6.000 woningen. 2013: 6.079 woningen.	10
Minimaal aantal woningen met actuele huurprijs tot de hoge aftoppingsgrens. 2016: 3.500 woningen. 2015: 3.500 woningen. 2014: 3.000 woningen. 2013: n.v.t.	2016: 4.949 woningen. 2015: 4.845 woningen. 2014: 4.804 woningen. 2013: 4.880 woningen.	10
Minimaal aantal woningen met actuele huurprijs tot de lage aftoppingsgrens. 2016: 3.000 woningen. 2015: 3.000 woningen.	2016: minimaal 3.000 woningen. 2015: 3.623 woningen.	8
Minimaal aantal woningen met streefhuur tot de hoge aftoppingsgrens 2016: 3.000 woningen. 2015: 3.000 woningen.	Resultaten 2016: minimaal 3.000 woningen. 2015: 3.015 woningen.	7

Passend toewijzen		7,2
<p><i>Toewijzen volgens toewijzingsregels.</i></p> <p>2016: minstens 80% verhuringen onder hoogste aftoppingsgrens aan huishoudens met een inkomen tot de bovenste huurtoeslaggrens.</p> <p>2015: minstens 80% verhuringen onder hoogste aftoppingsgrens aan huishoudens met een inkomen tot de bovenste huurtoeslaggrens.</p> <p>2014: 90% vrijkomende betaalbare woningen verhuren aan primaire doelgroep.</p> <p>Minstens 80% verhuringen onder hoogste aftoppingsgrens aan huishoudens met een inkomen tot de bovenste huurtoeslaggrens.</p> <p>2013: 90% vrijkomende betaalbare woningen verhuren aan primaire doelgroep.</p>	<p>2016: 97%. → 9</p> <p>2015: 98%. → 9</p> <p>2014: 98%. → 8</p> <p style="margin-left: 100px;">} 7</p> <p style="margin-left: 100px;">< 80%. → 6</p> <p>2013: 98%. → 8</p>	8,3
<p><i>Doorstroombeleid.</i></p> <p>2016: Woongoed Middelburg heeft een doorstroombeleid ontwikkeld.</p> <p>2015: Woongoed Middelburg heeft een doorstroombeleid ontwikkeld.</p>	<p>2016: Woongoed Middelburg heeft geen doorstroombeleid ontwikkeld, omdat eerst de gevolgen van een jaar passend toewijzen worden geëvalueerd.</p> <p>2015: Woongoed Middelburg heeft geen doorstroombeleid ontwikkeld en overweegt in 2016 of hier nog invulling aan gegeven moet worden mede in relatie tot de invoering van passend toewijzen.</p>	6 Niet gedaan maar reden logisch.
Tegengaan woonfraude		7,0
<i>Afhandelen woonfraudemeldingen.</i>	<p>2016: 16 meldingen onderzocht. 6 zaken daadwerkelijk woonfraude. Alle huurders hebben huurovereenkomst op verzoek van Woongoed Middelburg beëindigd.</p> <p>2015: 15 meldingen onderzocht en maatregelen getroffen.</p> <p>2014: 16 meldingen onderzocht en maatregelen getroffen. In 4 zaken huur opgezegd.</p> <p>2013: 30 meldingen onderzocht en maatregelen getroffen. In 6 zaken huur opgezegd en in 3 zaken ontruimd.</p>	7
Keuzevrijheid voor doelgroepen		7,0
<p><i>Keuzevrijheid vergroten.</i></p> <p>2013: woningzoekenden krijgen meer keuzes uit huuraanbod.</p>	<p>2013: woningzoekenden hebben meer keuzemogelijkheden uit het huuraanbod, omdat beperkende toewijzingscriteria zijn vervallen: geen exclusieve jongerencomplexen, geen ouderenlabel m.u.v. woonservicezones, ook voor 1 en 2 persoonshuishoudens kleine grondgebonden woningen beschikbaar.</p>	7
Slaagkans		7,0
<p><i>Informatieverstrekking zoekduur en slaagkans.</i></p> <p>2016-2014: Slaagkans jongeren tot 23 jaar gelijk houden met andere groepen.</p> <p>2013: woningzoekenden krijgen informatie.</p>	<p>2016-2014: slaagkans wijkt niet af door toepassing van jongerenkorting.</p> <p>2013: woningzoekenden hebben informatie over zoekduur en slagingskansen in diverse wijken en voor verschillende woningtypes. Woongoed Middelburg zelf krijgt hierdoor ook een beter beeld van wachttijden en krapte. Dit wordt vertaald in individuele adviezen aan woningzoekenden.</p>	7
Leegstand		7,0

<p><i>Beperken huurderiving.</i> 2016: stapsgewijs van 3,11% huurderiving naar 1,8% in 2017 2015: stapsgewijs van 3,11% naar 1,8% in 2017. Eind 2015 maximaal 2,5%. 2014: stapsgewijs van 3,11% naar 1,8% in 2017. Eind 2014 maximaal 2,5% van de huursom. 2013: maximaal 2,5% van de huursom.</p>	<p>2016: 2,0%. 2015: 2,35%. 2014: 2,37%. 2013: 3,1%. Extra leegstand door renovatieprojecten, toename verkoop en in de bedrijfspanden door economische omstandigheden.</p>	7
Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren		6,8
<p><i>Studenten.</i> 2015: 2014-2013: alle studenten University College Roosevelt zijn gehuisvest.</p>	<p>In 2015 beheerverantwoordelijkheid m.b.t. studentenhuysvesting overgedragen aan externe partner. Zij verzorgt alle activiteiten rondom de verhuur en het beheer van dit specifieke vastgoed evenals de contacten met de UCR en andere relevante partners. 2014: gerealiseerd (samen met locatie Bachtensteene van WVO Zorg). 2013: gerealiseerd.</p>	7
<p><i>Jongeren.</i> 2016-2014: jongerenkorting toepassen voor jongeren tot 23 jaar. Statushouders volgens taakstelling van de gemeente huisvesten.</p>	<p>2016-2014: jongeren tot 23 jaar krijgen een jongerenkorting.</p>	7
<p>2016: 121 statushouders (gezinnen en alleenstaanden) 2015: 82 statushouders (gezinnen en alleenstaanden) 2014: 44 statushouders (gezinnen en alleenstaanden) 2013: n.v.t.</p>	<p>De afspraak met de gemeente Middelburg is dat Woongoed Middelburg gezinnen met een verblijfsvergunning huisvest en dat de gemeente zorg draagt voor de huisvesting van alleenstaande statushouders. 2017: achterstand gemeente ingelopen. 2016: 78 statushouders (2 panden beschikbaar gesteld voor alleenstaande statushouders). 2015: 71 statushouders (onderzoeken extra woonruimte door nieuwbouw/transformatie). 2014: 40 statushouders (onvoldoende interesse en gebrek aan passende woningen). 2013: 31 statushouders.</p>	6
<p><i>Mensen met sociale en medische urgentie.</i> 2016-2013: mensen met een sociale urgentie worden aangedragen door sociale gebiedsteams. Mensen met een medische urgentie zoeken zelf naar een woning van hun keuze en krijgen daarbij voorrang op anderen.</p>	<p>2016: 33 huishoudens. 2015: 127 woningzoekenden. 2014: 86 huishoudens. 2013: 78 huishoudens.</p>	7
BETAALBAARHEID		7,5
Huurprijsbeleid		7,7
<p><i>Jaarlijkse huurverhoging.</i> 2016-2015: inflatie plus maximaal 1,5% tot op streefhuurniveau voor sociale voorraad. Woningen op streefhuurniveau: met de inflatie aanpassen.</p>	<p>2013-2016: Gemiddeld 2,65% (1% boven inflatie). 2016: gerealiseerd. 2015: gerealiseerd.</p>	8
<p><i>Streefhuren.</i> 2016-2015: 82,5%. 2014-2013: 85%.</p>	<p>Streefhuren verlaagd van 85% naar 82,5% van maximaal redelijk (sociaal huurakkoord met de HVM).</p>	7

<i>Huurverhoging bij energiemaatregelen.</i>	Vanaf 2016 geen huurverhoging bij energiemaatregelen m.u.v. zonnepanelen.	8
Kernvoorraad(beleid)		7,0
<i>Implementatie EU-beschikking.</i> <i>2013: de implementatie van de EU-beschikking is gerealiseerd.</i>	2016: gerealiseerd. 2013: splitsing DAED en niet-DAEB nog niet gerealiseerd. De strategie hoe hiermee om te gaan, is nog niet ontwikkeld, omdat de manier van splitsing niet helder is.	7
<i>Portefeuillestrategie.</i> <i>2013: strategisch voorraadbeleid/portefeuillestrategie is geactualiseerd en wordt gemonitord.</i>	2013: gerealiseerd.	7
Aanpak huurachterstanden		7,8
<i>Hoe minder huurachterstanden, hoe minder huurders in problemen en hoe minder huisuitzettingen.</i> <i>2016: Woongoed levert maatwerk en werkt samen met andere partijen om betalingsachterstanden te voorkomen</i> <i>2015: idem.</i> <i>2013: idem.</i>	Woongoed signaleert een huurachterstand snel en maakt waar mogelijk direct afspraken om te voorkomen dat de achterstand oploopt. Kenmerken voor onze aanpak zijn: streng, snel en sociaal. 2016: gerealiseerd. 2015: gerealiseerd. 2013: gerealiseerd.	8
<i>% maximale huurachterstand van jaarhuur.</i> <i>2016: 1,0% bij huidige huurders.</i> <i>2015: 1,0% bij huidige huurders.</i> <i>2014 0,6% bij huidige huurders.</i> <i>2013: 1,2%.</i>	2016: 0,8% bij huidige huurders. 2015: 1,0% bij huidige huurders. 2014: 1,14% bij huidige huurders (belangrijkste oorzaken: toename betalingsproblematiek huurders door economische ontwikkeling en toename huurders met beperkte zelfredzaamheid). 2013: 1,3%.	6 Niet volledig gerealiseerd, maar ontwikkeling is positief.
<i>Aantal huurders met structurele huurachterstand.</i> <i>2016: halvering van specifieke groep huurders (schatting circa 100-150 huishoudens).</i> <i>2015: idem.</i>	2016: daling 15% (doelstelling te ambitieus. De gemeente, Orionis en Porthos werken sinds 7 maanden samen met Woongoed aan een pilot vroegsignaleringsteam (VST)). 2015: op operationeel niveau is de samenwerking op casusniveau voldoende.	8
<i>Vermindering huisuitzettingen.</i> <i>2016: de gemeente, Woongoed en de Huurdersvereniging Middelburg streven naar een vermindering van het aantal huisuitzettingen.</i> <i>2015: de gemeente, Woongoed en de Huurdersvereniging Middelburg streven naar een vermindering van het aantal huisuitzettingen.</i> <i>2014: aantal huisuitzettingen vanwege huurschuld per jaar daalt 10%.</i>	2016: gedaald met 56% naar 7. 2015: gedaald met 24% naar 16. 2014: gedaald met 5% naar 21. 2013: 22 ontruimingen vanwege huurschuld.	9

Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
Eindcijfer Huisvesting bijzondere doelgroep		7,2
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften		7,3
<i>Bestaande woonservicezones beschikbaar houden.</i>	Gerealiseerd.	7
<i>Minimaal % huurwoningen voor senioren onder de huurtoeslaggrens.</i> <i>2013: 50%.</i>	2016: 95%. 2015: 95%. 2014: 95%. 2013: 95% (uitbreiding: 39 appartementen).	8
<i>Ouderen die eventueel zorg nodig hebben.</i>	Uitbreiding: 20 appartementen (Maisbaai) en 4 groepswohnungen (SVRZ).	7
Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking en overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen		7
<i>Iedereen die begeleiding nodig heeft en voldoet aan de regels van de woningtoewijzing, wordt gehuisvest.</i>	2013-2016: gerealiseerd.	7
<i>Uitstroom mogelijk maken.</i> <i>2016-2014: afspraken met opvang- en zorginstellingen over uitstroom cliënten komt Woongoed Middelburg na.</i> <i>2013: kwetsbare groepen krijgen maatwerk bij hun huisvesting.</i>	2016: gerealiseerd (7 woningen). 2015: gerealiseerd (11 woningen). 2014: gerealiseerd (11 woningen). 2013: gerealiseerd (7 woningen).	7
<i>Begeleid wonen.</i>	2014: uitbreiding 10 woningen voor het sociaal pension van Emergis. 2013: uitbreiding 16 appartementen cliënten Zeeuwse gronden. uitbreiding 23 appartementen Stichting Philadelphia Zorg.	7
<i>Huisvesten bijzonder doelgroepen samen met (zorg)organisaties.</i>	347 woonruimten aan cliënten van een grote groep instellingen.	7

Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
Eindcijfer Kwaliteit woningen en woningbeheer		6,6
Prijskwaliteit verhouding		n.t.b.
	Gemiddeld aantal WWS-punten • Soc. huur: 2013-2015: 141 – 147 (referentiegroep: 140 – 149). • Geliber. : 2013-2015: 175 – 188 (referentiegroep: 178 – 186). Aantal WWS-punten vergelijkbaar met referentiegroep.	n.t.b.
	Gemiddelde prijs per WWS punt: • Soc. huur: 2013-2015: € 3,23 – € 3,43 (referentiegroep: € 3,12 – €3,40) • Geliber. : 2013-2015: € 4,65 – € 4,25 (referentiegroep: € 4,02 – € 4,32) Gemiddelde prijs per WWS punt hoger dan referentiegroep m.u.v. 2014 (soc.) en 2015 (gelib.).	n.t.b.
	Huurprijs t.o.v. WOZ-waarde 2013-2015: 5,3 – 5,6 (referentiegroep: 5,0 - 4,6).	n.t.b.
	Huurprijs gereguleerd bezit 2015: 505 (referentiegroep: 505).	n.t.b.
Conditie en onderhoudstoestand		6,0
<i>Onderhoudsbehoefte woningbezit. 2016-2014: de onderhoudsbehoefte neemt niet toe.</i>	2013-2016: Bezig met inhaalslag (o.a. Edelstenenbuurt, Koestraat, Driewegenhof) die nog niet helemaal af is. In 2018 zijn de belangrijkste onderhoudsgebreken opgelost. 2015: uit integrale inspectie blijkt onderhoudsbehoefte groter dan eerder ingeschat. Investeringsbudget voor de komende jaren verdubbeld naar € 8 mln. per jaar. 2014: onderhoudsbehoefte voor de komende jaren met € 0,5 mln. toegenomen. In 2015 bezien of budget toereikend blijft. 2013: activiteiten onderhoudsprogramma uitgevoerd volgens planning.	5
<i>2013: onderhoudsprogramma realiseren volgens begroting. Onderhoudsplanning. 2013: nieuwe wijze van onderhoudsplanning invoeren conform meerjarenbegroting en ketenaanpak toepassen.</i>	2013: gerealiseerd. Conditie van complexen leidend voor de onderhoudsopgave. Het beschikbare budget, gebaseerd op een benchmark van vastgoedbeheerders, is leidend. Ketensamenwerking nog niet breed toegepast in het onderhoud. Kennis delen door integrale evaluaties en continue verbeteren werkprocessen.	7
Kwaliteit dienstverlening		7,2
<i>Klantcontact. 2016-2014: 97 van de 100 keer telefonisch contact binnen 25 seconden. 2013: • 80 van de 100 keer telefonisch contact binnen 30 seconden. • 80% van de klantvragen wordt in eerste contact afgehandeld. • Click, call, face implementatie.</i>	2016-2014: gerealiseerd. 2013: • 72 van de 100 keer. In 2014 werkwijze aangepast. • 99% klantvragen direct of na één keer doorverbinden, beantwoord • Click, call, face is geïmplementeerd: volgers op twitter worden dagelijks geïnformeerd over producten en diensten. Via click in contact komen, wordt gestimuleerd via mijnwoongoed.nl.	7

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
<p><i>Klantwaardering.</i> 2016-2014: klanten waarderen de dienstverlening in processen en projecten met een 7</p> <p>2013: meten klanttevredenheid en kwaliteit (telefonische dienstverlening en het beperken van de klachten over dienstverlening)</p>	<p>2016: 7 via 'klanten vertellen' en Aedes-benchmark. Bij minder dan een 7 wordt contact opgenomen.</p> <p>2015: 7 via 'klanten vertellen' (deel van het jaar) en Aedes-benchmark.</p> <p>2014: 7 via Aedes-benchmark.</p> <p>2013: gerealiseerd met positieve uitkomsten over afhandeling klachten over dienstverlening en reparatieverzoeken. Waardering voor eindresultaat en aanpak energie- en renovatieprojecten. Wekelijkse en maandelijkse rapportages over resultaten en verbetermaatregelen.</p>	7
<p><i>Informatie via website.</i> 2016-2014: relevante informatie staat op de website, huurders kunnen meest voorkomende zaken zelf digitaal regelen, aantal inkomende telefoongesprekken nemen af.</p>	<p>2016: relevante informatie op website, woning zoeken en reparatieverzoeken zelf te regelen en aantal inkomende telefoongesprekken afgenomen.</p> <p>2015: relevante informatie op website, woning zoeken en reparatieverzoeken zelf te regelen en aantal inkomende telefoongesprekken met ruim 25% afgenomen, toename aantal digitale vragen.</p> <p>2014: relevante informatie op website, aantal inkomende telefoongesprekken afgenomen, zelf digitaal regelen wordt in 2015 mogelijk voor woning zoeken en reparatieverzoeken.</p>	7
<p><i>Klantwaardering onderhoud.</i> 2016-2014: minstens een 7.</p>	<p>2016: bij onderhouds- en energieprojecten gemiddeld een 8 of hoger.</p> <p>2015: projecten in de Driewegenhof, Prinses Irenestraat/Koningin Julianastraat en Nieuwe Vlissingestraat/Piet Heinstraat ruim boven de 7.</p> <p>2014: projecten in Westgatstraat, Edelstenenbuurt en Driewegenhof ruim boven de 7.</p>	8
<p><i>Klantwaardering reparatie.</i> 2016-2015: reparatieverzoeken worden naar tevredenheid van huurders uitgevoerd.</p>	<p>2016: gerealiseerd.</p> <p>2015: gerealiseerd. Blijkens structurele klanttevredenheidsmeting zijn huurders in ruime mate tevreden over wijze waarop bouwbedrijf Joziasse dagelijks onderhoud uitvoert.</p> <p>2014: website aangepast en intake/uitvoering reparatieverzoeken uitbesteed (vanaf december).</p>	7
<p><i>Belanghouders.</i> 2013: belanghoudersprogramma is uitgevoerd.</p>	<p>2013: gerealiseerd. Met belanghouders is onder meer gesproken over de visitatie en de opstelling van een nieuw ondernemingsplan.</p>	7
<p>Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels</p>		6,0
<p><i>Sectorafspraken gemiddeld label B in 2020.</i> 2016: de gemiddelde energie-index is in 2017 minstens 1,44.</p> <p>2015: de gemiddelde energie-index is in 2017 minstens 1,44. 2014: de gemiddelde energie-index is in 2017 minstens 1,44.</p>	<p>2016: Prestatieafspraken in overleg met gemeente en Huurdersvereniging Middelburg gewijzigd naar in 2020 gemiddeld label B voor de kernvoorraad en gemiddeld label A in 2025. Daarnaast nieuwe rekenmethodiek voor het opstellen van de energie-index.</p> <p>2015: de gemiddelde energie-index is in 2015 1,57.</p> <p>2014: het programma voor 2014 is uitgevoerd.</p>	6 Beleed was behoudend. Afgelopen jaren zijn investeringen in duurzaamheid versneld.

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
Beleid en uitvoering duurzaamheid		7,0
<i>2013: Woongoed werkt samen met bewoners om energieprojecten vorm te geven.</i>	2013: gerealiseerd: in Driewegenhof en Westgatstraat denkt klankbordgroep mee over uitvoering energiemaatregelen en bewonerscommunicatie	7
<i>Uitvoering energieprogramma</i> 2013: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Woongoed werkt samen met bewoners om energieprojecten vorm te geven.</i> • <i>Het energieprogramma wordt gerealiseerd en ketenintegratie toegepast.</i> 	2013: <ul style="list-style-type: none"> • Gerealiseerd. In Driewegenhof en Westgatstraat denkt een klankbordgroep mee over de uitvoering van energiemaatregelen en bewonerscommunicatie. • ketenintegratie toegepast en programma deels gerealiseerd (Nieuw Middelburg, Westerscheldestraat, Burgerweidestraat, Edelstenenbuurt en Wielingestraat). 	7
<i>Investerings in energiebesparende maatregelen.</i> <i>2016-2013: Woongoed investeert jaarlijks minstens € 4 mln. in energiebesparende maatregelen voor de bestaande voorraad.</i>	2016-2015: € 4,0 mln. 2014: € 4,2 mln. 2013: € 4,1 mln.	7

Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
Eindcijfer Desinvesteren in vastgoed		7,1
Nieuwbouw		6,8
<i>Keuzevrijheid klanten. 2013: keuzevrijheid bij nieuwbouw.</i>	2013: gerealiseerd. Toekomstige huurders kunnen bij nieuwbouw kiezen uit een optieprogramma.	7
<i>Nieuwbouwprogramma uitvoeren. 2013-2016: geen specifieke doelstelling. 2013: het nieuwbouwprogramma is gerealiseerd.</i>	Opgeleverde nieuwbouw: 2015: 49 huur en 8 koop. 2013: 74 huur en 2 koop. 2013: de nieuwbouwprojecten Noordweg/Noordsingel, Mortiere fase 2 en Panorama-zuid (in de Stromenwijk) opgeleverd.	7
<i>Rendement nieuwbouw. 2013: rendement op nieuwbouw voor duurdere huur is minimaal 6%.</i>	2013: bij het project Mortiere fase 2 rendement van 6% niet gehaald. Twee andere nieuwbouwprojecten met aandeel verkoop stop gezet i.v.m. te weinig rendement.	6
<i>Ketenaanpak. 2013: Woongoed Middelburg past ketenaanpak toe in nieuwbouw en deelt kennis via een interne kennisbank.</i>	2013: gerealiseerd. Kennis wordt gedeeld door integrale evaluaties en continue verbeteren van werkprocessen.	7
Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)		7,4
<i>2013: klanten krijgen keuzevrijheid bij keuken- en badkamerrenovatie.</i>	2013: gerealiseerd. Voor onderhoud op aanvraag € 1,1 mln. aangewend.	7
<i>2013: Woongoed Middelburg werkt met bewoners samen om renovatieprojecten vorm te geven en Woongoed Middelburg geeft sociale begeleiding aan huurders bij renovatie</i>	2013: gerealiseerd. Feestelijke afronding Nieuw Middelburg, aantal projecten uitgevoerd waarbij bewoners actief betrokken waren in klankbordgroepen. In de Edelstenenbuurt met bewoners, naast de aanpak van de woningen, ook gesproken over verbetering van de woonomgeving.	8 Woongoed Middelburg heeft participatiemedewerkers in dienst voor de sociale begeleiding
<i>Nieuw Middelburg. 2013: renovatieplan uitvoeren en toepassen ketenintegratie.</i>	2013: gerealiseerd. Laatste 146 woningen in 2013. Ketenintegratie toegepast.	7
	Uitgevoerde verbeteringen: 2016: B. Smytegeltstraat, A. Lauwereijszstraat, Wijdastraat e.o., Vrijlandstraat. 2015: Breesstraat, Nieuwe Vlissingseweg, Driewegenhof. 2014: Burgerweidestraat e.o., Wielingestraat e.o., Edelstenenbuurt, Welzingestraat. 2013: Nieuw Middelburg en Westerscheldestraat.	8
<i>Sociale begeleiding renovaties.</i>	Gerealiseerd.	7
Maatschappelijk vastgoed		7,0
<i>Ondersteunen initiatieven van derden.</i>	In bezit: activiteitenruimten (Bastion, Philadelphia, Werkt voor Ouderen, Zorgstroom), welzijnsruimten (Gemeente Middelburg), zorgsteunpunt	7

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
	(Zorgstroom), werkruimten (Zorgstroom, Philadelphia, Arduin), horecaruimte (Grand Café Willem).	
<p><i>Rendement.</i> 2013: rendement op nieuwbouw sociaal vastgoed is minimaal 3,5% bij eengezinswoningen en minimaal 3,8% bij appartementen.</p>	2013: bij het project Maisbaai is het rendement lager, maar gezien reeds gemaakte afspraken en maatschappelijk belang is besloten om door te gaan met project.	7
Verkoop		7,0
<p><i>JeStek (Woongoedlabel voor Koopgarant).</i> 2014: minimaal 500 woningen komen in aanmerking voor JeStek. 2013: minimaal 500 woningen komen in aanmerking voor JeStek (het Woongoedlabel voor Koopgarant).</p>	2014: gestopt met JeStek, omdat noodzaak van het overbruggen van het gat tussen huur en koop is vervallen vanwege prijsverlaging in koopsector. 2013: 554 woningen hebben het JeStek label.	7
2013: klanten krijgen meer keuzemogelijkheden in het koopaanbod.	2013: gerealiseerd door meer huurwoningen voor verkoop aan te wijzen in zowel JeStek (met korting tot 25%) als vrije verkoop.	7
<p><i>Garages en bedrijfsonroerendgoed.</i> 2016-2014: beheer en eigendom van niet-woninggebonden garages en bedrijfsonroerend goed (BOG) draagt Woongoed Middelburg over aan derden.</p>	2016: 157 garageboxen en 2 parkeerplaatsen verkocht. 2015: voor circa € 1,5 mln. aan bedrijfsonroerend goed verkocht en verkoop van garages voorbereid. 2014: plan van aanpak gemaakt voor verkoop van garages en BOG en aantal BOG-objecten verkocht.	7
<p><i>Studentenhuisvesting</i> 2016-2015: Woongoed Middelburg draagt beheer van studentenhuisvesting over aan derden met garantie dat studentenwoningen in haar bezit voor tenminste 15 jaar als studentenwoningen verhuurd blijven worden, ook als het eigendom van de woningen wordt overgedragen aan een derde partij, mits er voldoende vraag is naar studentenhuisvesting. 2014: Woongoed Middelburg draagt beheer en eigendom van studentenhuisvesting over aan derden.</p>	2016-2014: het beheer is overgedragen aan bedrijf gespecialiseerd in studenten- en tijdelijke huisvesting onder de genoemde voorwaarde 2014: in gesprek met mogelijke koper, maar is nog niet afgerond.	7
<p><i>Verkoop woningen</i> 2016-2014: tot en met 2017 194 woningen verkocht. 2014: 49 woningen met € 6,0 mln. bruto verkoopopbrengst.</p>	2016: 71 woningen. 2015: 47 woningen met € 6,2 mln. bruto verkoopopbrengst. 2014: 53 woningen verkocht met € 6,2 mln. bruto verkoopopbrengst.	7

Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting
Eindcijfer Kwaliteit van wijken en buurten		7,0
Leefbaarheid		7,0
<i>Tuinen. 2013: verwaarloosde tuinen aanpakken.</i>	2013: verwaarlozing of vervuiling van tuinen snel en direct aangepakt en bewoners op hun verantwoordelijkheden gewezen.	7
Wijk- en buurtbeheer		7,0
<i>Schoon, heel en veilig. 2016-2014: herkenbaar voor huurders met initiatieven en een eigen programma om huurdersinitiatieven te stimuleren. 2013: programma voor participatie en ondersteuning buurtinitiatieven met een focus op 'schoon, heel en veilig' uitvoeren.</i>	Opgestelde programma tot uitvoering gebracht. Programma gericht op sociale infrastructuur (buurtbemiddeling, VST, Humanitas), ondersteuning van initiatieven (City Seeds Driewegenhof, Pennywafelhuis Meanderlaan) en beheer woonomgeving op specifieke plaatsen (buurtbeheerder Edelstenenbuurt). 2013: gerealiseerd.	7
Aanpak overlast		7,0
<i>Aanpak overlast 2016-2014: ernstige overlastzaken worden binnen één jaar opgelost. 2013: Woongoed Middelburg zet zich in om overlast te voorkomen of op te lossen.</i>	2016-2014: ernstige overlastzaken zijn binnen één jaar opgelost. 2013: gerealiseerd. Overlastaanpak versterkt door intensivering samenwerking met maatschappelijke partners (buurtbemiddeling, ketenaanpak met gemeente/politie/opvanginstellingen, voortzetting project 'Woonherkansen' en verbeterde samenwerking tussen begeleidende instanties op het gebied van welzijn, maatschappelijk werk en opvang).	7

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

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

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

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

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

2. Opdracht

Woongood Middelburg heeft Pentascopel de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de bestuurders en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

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

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie van bestaat uit drie leden. Germa Reivers, voorzitter visitatiecommissie, Ruud Pijpers, visitorator en Eef Nibbelink, visitorator.

4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

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

Dialogen

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

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur Aanpak visitatieproces

Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Woongoed Middelburg aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de bestuurders.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascop een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

Onderzoeksfase

- Woongoed Middelburg heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, drie leden van de Raad van Commissarissen, de concerncontroller, de managers Tevreden klant, Goede woning, Middelen, de medewerkers Investerings- en exploitatiebeleid, Verhuur, Sociaal beheer en de projectleider Nieuwbouw en renovatie.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 5 belanghebbenden van Woongoed Middelburg gevraagd naar hun oordeel over de corporatie: de wethouder van de gemeente Middelburg, het Afdelingshoofd Ruimtelijk Beleid van de gemeente Middelburg en drie leden van het bestuur van de HVM (Huurders Vereniging Middelburg). In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - huisvesting primaire doelgroep;
 - huisvesting bijzondere doelgroepen;
 - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
 - (des)investeringen in vastgoed;
 - kwaliteit van wijken en buurten;
 - tevredenheid over de relatie en communicatie;
 - tevredenheid over de invloed op het beleid van Woongoed Middelburg.
- In de dialoog met externe belanghebbenden zijn dezelfde onderwerpen getoetst aan aangevuld als in de interne en externe gesprekken. Daarbij waren ambtenaren van de gemeenten, vertegenwoordigers van een bewonerscommissie, vertegenwoordigers zorg- en welzijnsorganisaties, bouwbedrijven, een wijkconciërge en huurders aanwezig.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Woongoed Middelburg gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

Opgaven en ambities De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).

De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.

Belanghebbenden De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.

Vermogen De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Governance De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

- | | |
|---|---|
| Huisvesting primaire doelgroep | <ul style="list-style-type: none"> - Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren. - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden. |
| Huisvesting bijzondere doelgroepen | <ul style="list-style-type: none"> - Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen |

- Kwaliteit woningen en woningbeheer**
 - Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau.
 - Kwaliteit dienstverlening.
 - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.

- (Des)investeringen in vastgoed**
 - Nieuwbouw
 - Sloop, samenvoeging
 - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)
 - Maatschappelijk vastgoed
 - Verkoop

- Kwaliteit van wijken en buurten**
 - Leefbaarheid
 - Wijk- en buurt beheer
 - Aanpak overlast

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

- Woongood Middelburg heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en twee ketendialogen;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Woongood Middelburg naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De spinnenwebben en scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd en is per perspectief een spinnenweb opgenomen.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Woongood Middelburg hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.