

Maatschappelijke Visitatie KleurrijkWonen

Eindrapport

Opdrachtgever: KleurrijkWonen

Rotterdam, 28 november 2011

Maatschappelijke Visitatie KleurrijkWonen

Eindrapport

Opdrachtgever: KleurrijkWonen

Ton Lensen
Ewoud Dekker
Marc van Wingerden
Jaïr de Paauw

Rotterdam, 28 november 2011

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

Ecorys Nederland hecht aan een duurzame bedrijfsvoering. Daarom printen wij standaard op FSC-gecertificeerd papier.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Ecorys Vastgoed
T 010 453 8
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Recensie	11
1 KleurrijkWonen	15
1.1 Profiel	15
1.2 Bezit	15
1.2.1 Samenstelling van het bezit	15
1.2.2 Bouwperiodes	15
1.2.3 Huurprijs	15
1.2.4 Prijssegmenten en toewijzingen	16
1.3 Organisatie	16
1.3.1 Organisatiestructuur	16
1.3.2 Verbindingen	17
1.3.3 KleurrijkWonen en fusie	17
1.3.4 Indeling werkgebieden	18
2 Presteren naar Ambities (PnA)	19
2.1 Inleiding	19
2.2 CWL Woningbeheer	19
2.2.1 Prestaties	19
2.2.2 Beleidskader	20
2.3 BetuwsWonen	21
2.3.1 Prestaties	21
2.3.2 Beleidskader	21
2.4 KleurrijkWonen	22
2.4.1 Prestaties	22
2.4.2 Beleidskader	23
2.5 Prestaties en beoordeling op basis van de visitatiemethodiek	24
2.6 Prestaties en beoordeling middels een kwalitatieve methode	25
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	28
3.1 Inleiding	28
3.2 Werkgebied	28
3.2.1 Kleinstedelijke gemeenten	28
3.2.2 Plattelandsgemeenten	28
3.3 Opgaven in het werkgebied	28
3.3.1 CWL Woningbeheer	28
3.3.2 BetuwsWonen	29
3.3.3 KleurrijkWonen	29
3.4 Prestaties en beoordeling op basis van de visitatiemethodiek	29
3.5 Prestaties en beoordeling middels een kwalitatieve methode	29
4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Samenwerking met belanghebbenden	31

4.3	Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	31
4.4	Beoordeling belanghebbenden	32
4.4.1	Beleidskader	32
4.4.2	Prestaties	34
4.4.3	Boodschap	35
4.5	Relatie mening belanghebbenden met Presteren naar Ambities	36
5	Presteren naar Vermogen (PnV)	37
5.1	Inleiding	37
5.2	Financiële continuïteit	37
5.2.1	Vermogenspositie	37
5.2.2	Waardering	37
5.2.3	Middelen	38
5.2.4	Sturing op kasstromen	39
5.2.5	Voortgang 2011	40
5.3	Financieel beheer	40
5.3.1	Planning en controle cyclus	41
5.3.2	Treasury	42
5.4	Doelmatigheid	43
5.4.1	Doelstellingen	43
5.4.2	Netto bedrijfslasten	43
5.5	Vermogensinzet	44
5.5.1	Visie op maatschappelijk rendement	44
5.5.2	Vergroten van vermogen	44
5.5.3	Maximale inzet van vermogen	44
5.6	Vermogensprestatie	44
5.6.1	Investeringen in de bestaande voorraad	45
5.6.2	Investeringen in de nieuwbouw	45
5.6.3	Uitgaven leefbaarheid	46
5.7	Presteren naar Vermogen: voldoende	47
6	Governance	49
6.1	Besturing	49
6.1.1	Plan	49
6.1.2	Check	50
6.1.3	Act	50
6.1.4	Voortgang 2011	50
6.2	Het interne toezicht	51
6.2.1	Functioneren van de Raad van Commissarissen	51
6.2.2	Toetsingskader	54
6.2.3	Governancecode	54
6.3	Externe legitimatie	55
6.4	Presteren ten aanzien van Governance: voldoende	55
	Integrale beoordelingstabel	57
	Bijlagen	59

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen om te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover onder meer de commissies Sas en Winter zich hebben uitgesproken. In de AedesCode, die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes om zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd om de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- Een onafhankelijk vormgegeven instrument: geen instrument van de branche of van de overheid;
- Toetsing van buiten naar binnen: welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?;
- Primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument;
- Meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de belanghebbenden. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie.

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- De eigen ambities en doelstellingen;
- De opgaven in het werkgebied;
- De normen van de belanghebbenden;
- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

Maatschappelijke visitatie KleurrijkWonen – de aanpak van Ecorys

KleurrijkWonen heeft Ecorys begin 2011 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode juni tot en met november 2011. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Ton Lensen, Ewoud Dekker, Marc van Wingerden en Jair de Paauw. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:
Op basis van beschikbare documenten is in juni en juli 2011 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst:
Op 20 september heeft onder leiding van Ecorys een startbijeenkomst plaatsgevonden met een delegatie van de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur en het management team. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.
3. Interviews intern:
Aansluitend aan de startpresentatie hebben de interviews plaatsgevonden met achtereenvolgens een delegatie van de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, het management team en de adviseurs Strategie & Beleid. Doelstelling van deze interviews was het aanvullen en inkleuren van de bevindingen uit de deskresearch.
4. Belanghebbendenbetrokkenheid:
Op 11 en 12 oktober 2011 zijn er bijeenkomsten met vertegenwoordigers van huurders, gemeenten en maatschappelijke organisaties geweest. In oktober zijn er tevens telefonische interviews gehouden met vertegenwoordigers van collega corporaties.
5. Interne bijeenkomst visitatieteam Ecorys:
In oktober 2011 heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken en is de conceptrapportage opgesteld.
6. Begin november heeft een tussentijds gesprek plaatsgevonden met de Raad van Bestuur omtrent Presteren naar Ambities en Presteren naar Opgaven. Daarin is onder andere aan bod gekomen wat voorgaande betekent voor de beoordeling volgens de visitatiemethodiek en de wijze waarop de visitatiecommissie alsnog een duiding geeft aan de beoordeling van de prestaties.
7. Midden november is de eindpresentatie gegeven aan een delegatie van de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, het management team en de adviseur Strategie & Beleid. Daarbij is eveneens ingegaan op de prestaties van de corporatie in relatie tot de gestelde ambities en opgaven. De opmerkingen en aanvullingen die daarbij zijn gemaakt, zijn vervolgens verwerkt in de conceptrapportage.
8. Aanvullend is de conceptrapportage, inclusief recensie, opgesteld en is deze aan een delegatie van de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, het management team en de adviseur Strategie & Beleid toegezonden.
9. Eind november is vanuit KleurrijkWonen de terugkoppeling gekomen op de conceptrapportage. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0 versie van de visitatiemethodiek.

Beoordelen van de prestaties van de corporatie

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2006/2007 tot en met 2010 en vooruitkijkend het jaar 2011 inclusief de daaropvolgende meerjarenramingen. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik

van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen belanghebbendenoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.

- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/argumentatie.

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal conform de 4.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende.

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

Als gevolg van het niet kunnen beoordelen van Presteren naar Ambities en Presteren naar Opgaven op basis van de visitatiemethodiek, heeft de visitatiecommissie een indicatieve beoordeling gegeven. Daarbij is vanuit de expertise van de visitatiecommissie een vergelijking gemaakt tussen KleurrijkWonen en vergelijkbare corporaties qua omvang en werkgebied, waarbij zowel naar de CFV-cijfers is gekeken als naar de prestaties van vergelijkbare corporaties. Bij deze indicatieve beoordeling is de volgende meetschaal gehanteerd.

Prestatieveld	Prestatie
Onvoldoende	Minder dan vergelijkbare corporaties
Voldoende	Gelijk aan de vergelijkbare corporaties
Ruim voldoende	Meer dan de vergelijkbare corporaties
Goed	Beduidend meer dan de vergelijkbare corporaties

Leeswijzer

Deel 1 omvat de recensie.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van KleurrijkWonen en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel van KleurrijkWonen;
2. Presteren naar Ambities (PnA);
3. Presteren naar Opgaven (PnO);
4. Presteren volgens Belanghebbenden (PvB);
5. Presteren naar Vermogen (PnV);
6. Presteren ten aanzien van Governance.

Bijlagen:

1. Normenkader visitatiemethodiek 4.0;
2. Bronnenlijst;
3. Betrokken personen;
4. Prestaties;
5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Recensie

KleurrijkWonen

KleurrijkWonen is eind 2008 ontstaan uit een fusie tussen enerzijds BetuwsWonen en anderzijds CWL Woningbeheer. Vlak daarna is het woningbezit van het gemeentelijk Woningbedrijf Giessenlanden overgenomen door KleurrijkWonen. Als gevolg van de fusie en de daaropvolgende overname is een corporatie ontstaan met een bezit van ongeveer 12.000 wooneenheden en een werkgebied dat bestaat uit vijf gemeenten: Geldermalsen, Culemborg, Leerdam, Lingewaal en Giessenlanden. Een belangrijk doel van de schaalvergroting was het verkrijgen en bundelen van kennis waar het gaat om de werkzaamheden behorende bij het werkgebied waar de corporaties voorheen afzonderlijk werkzaam in waren, namelijk een kleinstedelijk gebied en een landelijk gebied. In het eerste jaar na de schaalvergroting (2009) opereerden de corporaties als aparte woningbedrijven binnen KleurrijkWonen. In 2010 zijn de eerste voorbereidingen getroffen om de voorheen zelfstandige corporaties te integreren tot één organisatie. In 2011 heeft de daadwerkelijke integratie van de woonbedrijven plaatsgevonden en zijn de woonbedrijven integraal opgegaan in de nieuwe organisatie van KleurrijkWonen. Eveneens heeft de organisatie in dat jaar een verdere professionalisering doorgemaakt en zijn de interne processen verder aangescherpt en verbeterd. Voorgaande komt met name tot uitdrukking in de beleidscyclus: plan, do, check en act.

Zoals bovenstaand beschreven heeft KleurrijkWonen in de jaren waarover de visitatie terugblik een grote professionalisering doorgemaakt. Ondanks dat een groot deel van de inspanningen van de organisaties in de jaren 2008, 2009 en 2010 gericht waren op de schaalvergroting en het verbeteren van de interne organisatie en processen, hebben KleurrijkWonen en haar rechtsvoorgangers in deze jaren een groot aantal maatschappelijke prestaties geleverd. Het beleidskader op basis waarvan de corporaties deze prestaties leverden, was voornamelijk kwalitatief weergegeven. Met andere woorden: de ambities die de corporaties zichzelf jaarlijks stelden waren niet zodanig opgesteld dat duidelijk was welke prestaties de corporaties zouden willen leveren in het betreffende jaar. Evenmin was er in de verslaglegging een link gelegd tussen de initiële ambities en de geleverde prestaties, noch zijn alle geleverde maatschappelijke prestaties overzichtelijk weergegeven. Ondanks grote inspanningen om op een andere wijze een referentiekader te duiden, heeft de visitatiecommissie de geleverde prestaties niet kunnen beoordelen volgens de voorwaarden die de visitatiemethodiek daar aan stelt.

Omdat BetuwsWonen, CWL Woningbeheer en KleurrijkWonen wel degelijk maatschappelijke prestaties hebben geleverd en er in 2011 een duidelijke verbetering zichtbaar is in de weergave van de ambities en prestaties, heeft de visitatiecommissie gemeend deze prestaties wel te beoordelen. Buiten de visitatiemethodiek om heeft de commissie de prestaties beoordeeld door middel van een kwalitatieve methode. Op basis van de expertise van de visitatiecommissie is een vergelijking gemaakt tussen KleurrijkWonen en vergelijkbare corporaties qua omvang en werkgebied, waarbij zowel naar de CFV-cijfers is gekeken als naar de prestaties van vergelijkbare corporaties. Daarbij komt de commissie tot de volgende indicatieve beoordeling:

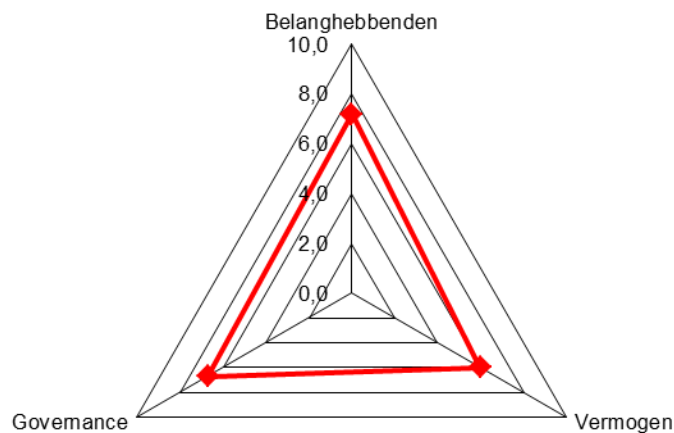
- Huisvesting van de primaire doelgroep: voldoende
- Kwaliteit woningen en woningbeheer: ruim voldoende
- Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen: goed
- (des)investeren in vastgoed: voldoende
- Kwaliteit van wijken en buurten: voldoende

Bovenstaande is geen beoordeling op basis van de visitatiemethodiek die uitgaat van een beoordeling op de onderdelen Presteren naar Ambities en Presteren naar Opgaven. Daarentegen geeft de beoordeling een indicatie van de prestaties van KleurrijkWonen en haar rechtsvoorgangers in het licht van een vergelijking.

Voldoende prestaties

Zoals aangegeven heeft de visitatiecommissie geen referentiekader kunnen vinden waar het gaat om Presteren naar Ambities en Presteren naar Opgaven. Voorgaande maakt dat er visitatiemethodisch geen beoordeling is gegeven voor deze onderdelen. KleurrijkWonen krijgt voor de overige onderdelen van de maatschappelijke visitatie de volgende beoordelingen:

- Ruim voldoende, waar het Presteren volgens Belanghebbenden betreft (7,2);
- Voldoende, waar het gaat om Presteren naar Vermogen (6,0);
- Ruim voldoende, wat betreft Presteren ten aanzien van Governance (6,7).



Presteren naar Ambities / Opgaven

Op basis van de visitatiemethodiek heeft KleurrijkWonen geen beoordeling gekregen waar het gaat om Presteren naar Ambities en Presteren naar Opgaven. In de hierboven weergegeven tekst zijn de prestaties middels een indicatieve beoordeling weergegeven. Richting de toekomst kan worden aangegeven dat KleurrijkWonen een beoordeling op basis van de visitatiemethodiek kan krijgen, mits de ambities en opgaven SMART worden geformuleerd. Dit betekent dat de corporatie op de ingeslagen weg verder moet gaan en hierin verdere verbeteringen moet doorvoeren.

Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden hanteren in de waardering van KleurrijkWonen een beoordeling van gelijke strekking als de indicatieve beoordeling die is gegeven door de visitatiecommissie. Over het algemeen zijn de belanghebbenden tevreden tot zeer tevreden over de maatschappelijke prestaties die KleurrijkWonen en haar rechtsvoorgangers in de afgelopen jaren hebben geleverd. KleurrijkWonen wordt getypeerd als een betrokken en betrouwbare corporatie die initiatiefrijke is en de gemaakte afspraken nakomt. Een punt waar de belanghebbenden veel waardering voor hebben is de grote mate van betrokkenheid die zij hebben gehad bij de totstandkoming van het ondernemingsplan. Betrokkenheid en informatievoorziening en -deling is een sterk punt van KleurrijkWonen: de belanghebbenden worden niet alleen vooraf betrokken bij het beleid van de corporatie, maar worden ook tussentijds geïnformeerd over beleidswijzigingen. Voorgaande komt tot uiting in het begrip dat de belanghebbenden hebben voor de versobering van activiteiten in vergelijking met voorgaande jaren. Ook bij de belanghebbenden is zichtbaar dat KleurrijkWonen in de afgelopen jaren een ontwikkeling heeft doorgemaakt. Zo wordt aangehaald dat de ambities die de corporatie zichzelf stelt duidelijker zijn geworden. Vanuit de belanghebbenden wordt richting de toekomst met name ge-

vraagt de ingezette organisatorische ontwikkelingen door te zetten, de communicatie en transparantie van de corporatie nog verder te vergroten en de werkzaamheden te concentreren op de kerntaken, waarbij met name de huisvesting van de primaire en bijzondere doelgroepen voorop moeten staan. De volgens de belanghebbenden goede prestaties worden geëvalueerd met een 7,2: ruim voldoende.

Presteren naar Vermogen

Op het gebied van presteren naar vermogen kan worden geconcludeerd dat KleurrijkWonen en haar rechtsvoorgangers in het verleden een voldoende vermogenspositie hebben gehad zonder dat de financiële continuïteit in gevaar kwam. De corporatie heeft voldoende middelen om de maatschappelijke opgaven te kunnen uitvoeren. Het vermogen wordt enerzijds gegenereerd door middel van woningverkoop en daarmee het vermogen in de "stenen" liquide te maken, om dit vervolgens in te zetten ten bate van de maatschappelijke opgaven. Over de andere mogelijkheid om het vermogen te vergroten, namelijk middels het aantrekken van nieuwe leningen, is de corporatie in gesprek met het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Een onderdeel daarvan is het op orde hebben van de interne bedrijfsvoering en daarmee onder andere de kasstroomsturing. KleurrijkWonen heeft vanaf 2010 de sturing op kasstromen geïmplementeerd en is momenteel bezig de werkwijze te optimaliseren. Dit blijkt onder andere uit de begroting voor 2012 die recentelijk door de Raad van Commissarissen is vastgesteld. Op basis van voorgaande kan het faciliteringsvolume worden vergroot, waarmee een groter deel van het vermogen kan worden ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. KleurrijkWonen werkt bovendien aan het vergroten van de efficiëntie van de organisatie door onder andere het aantal fte te verminderen en de kwaliteit van het personeel te vergroten. Uit de begroting 2011 en de kwartaalrapportages komt verder naar voren dat de corporatie stappen heeft gezet waar het gaat om de financiële planning- en controlcyclus. Waar in het verleden de begroting en realisatie relatief ver uit elkaar lagen, is dit recentelijk sterk verbeterd. Echter, een verdere verbetering is nodig om nog meer grip te krijgen op de financiële positie van de corporatie en daarmee de rol die KleurrijkWonen op zich kan nemen bij het invullen van de maatschappelijke opgaven in het werkgebied. Gezien voorgaande wordt het onderdeel Presteren naar Vermogen beoordeeld met een 6,0. Bij het doorzetten van de ingeslagen weg en het verder op orde krijgen van de interne bedrijfsvoering kunnen de prestaties van KleurrijkWonen verder worden verbeterd.

Presteren ten aanzien van Governance

Uit bovenstaande tekst komt reeds naar voren dat KleurrijkWonen in de afgelopen jaren een grote ontwikkeling heeft doorgemaakt waar het gaat om het op orde krijgen van de interne processen en de beleidscyclus. Waar de feitelijke governance-structuur reeds jaren op orde is, gold dit niet voor de mate waarin de corporatie 'in control' was. In het eerste jaar na de fusie is met name ingezet op de integratie van de drie separate onderdelen. Nadat de organisatie zich gedurende 2009 in de gewenste vorm begon te ontwikkelen is een ontwikkeling op gang gebracht, waarbij met name is ingezet op het verbeteren van de interne processen en de beleidscyclus. Om voorgaande optimaal te kunnen faciliteren, hebben in de loop van 2010 tot op managementniveau personele wisselingen plaatsgevonden. Dit heeft tot gevolg gehad dat niet alleen een verbeteringslag is gemaakt in het versterken van de beleidscyclus, maar dat met name ook een verandering in de totstandkoming van beleid is bewerkstelligd. Bij het opstellen en daarmee de uitvoer van beleid is nu veel meer sprake van interactie tussen de verschillende lagen in de organisatie. Evenals bij de belanghebbenden is voorgaande zichtbaar door het feit dat medewerkers een grotere betrokkenheid bij de corporatie krijgen. De veranderingen in de beleidscyclus zijn zichtbaar door de meer concrete wijze waarop de ambities zijn verwoord in het ondernemingsplan 2011-2013 (plan) en de tussentijdse monitoring middels managementrapportages (check). Echter, er is nog niet op alle onderdelen sprake van SMART weergegeven monitoring van de ambities, waarmee de corporatie nog stappen kan zetten in het 'in control' zijn. Op het onderdeel act is de corporatie verder: zowel de Raad van Commissa-

rissen als het bestuur reageren en communiceren duidelijk over de onderdelen waarop een verbetering is benodigd. De recente verbeteringen in combinatie met de goede formele governance-structuur en de wijze waarop de belanghebbenden worden betrokken bij het beleid van de corporatie leiden tot het gemiddelde eindcijfer 6,7, ofwel voldoende.

Toekomstbeeld

Gezien het feit dat KleurrijkWonen eind 2008 is gefuseerd, de separate onderdelen in 2009 en 2010 organisatorisch zijn samengevoegd en sindsdien een groot aantal interne verbeteringen zijn doorgevoerd, heeft de visitatiecommissie waardering voor de snelheid van de ingezette verbeteringen. Geconcludeerd kan worden dat KleurrijkWonen een steeds grotere controle krijgt over de ontwikkelingen binnen de corporatie. Desondanks zijn er nog stappen te zetten met name waar het gaat om de interne bedrijfsvoering en het SMART monitoren en rapporteren van de ambities en prestaties. Vanwege voorgaande doet de visitatiecommissie de aanbeveling de ingezette ontwikkelingen door te zetten en over twee jaar een externe beoordeling te laten uitvoeren inzake deze verbeteringen, bijvoorbeeld door middel van het laten uitvoeren van een maatschappelijke visitatie.

1 KleurrijkWonen

1.1 Profiel

Stichting KleurrijkWonen, hierna KleurrijkWonen, is een corporatie met circa 12.000 woongelegenheden in de regio's Alblasserwaard/Vijfheerenlanden en Rivierenland. KleurrijkWonen is regionaal toegelaten en heeft als werkgebied de gemeentes Leerdam, Lingewaal, Geldermalsen, Culemborg, Giessenlanden, Buren, Tiel, Neerijnen, Neder-Betuwe, West Maas en Waal, Druten, Zaltbommel, Maasdriel, Alblasserwaard, Binnenmaas, Cromstrijen, Dordrecht, Gorinchem, Graafstroom, Hardinxveld-Giessendam, Hendrik-Ido-Ambacht, Korendijk, Liesveld, Nieuw-Lekkerland, Oud-Beijerland, Papendrecht, Sliedrecht, Strijen, Zederik en Zwijndrecht. Van dit werkgebied heeft KleurrijkWonen bezit in de gemeenten Culemborg, Geldermalsen en Lingewaal in Gelderland en de gemeente Giessenlanden en Leerdam in Zuid-Holland. De corporatie behoort, volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), tot de corporaties met een gemiddeld profiel. In totaal behoren 122 corporaties tot deze groep.

1.2 Bezit

1.2.1 Samenstelling van het bezit

De diversiteit in het werkgebied is terug te zien in de verschillen tussen de samenstelling van het bezit als geheel en die in de twee verschillende regio's. Waar het woningbezit van KleurrijkWonen voor meer dan een derde uit eengezinswoningen bestaat, is te zien dat dit type woningen met name in het Rivierenland ligt.

Tabel 1.1 Woningbezit KleurrijkWonen

Type woningen	KleurrijkWonen	1)	2)	Landelijk
Eengezinswoningen	77,6	75,1	51,5	43,1
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	12,6	11,3	20,9	27,4
Meergezinswoningen met lift	5,8	9,0	12,3	13,1
Hoogbouw	2,5	1,5	12,7	10,7
Eenheden verzorging	1,0	2,3	1,9	2,1
Overig	0,4	0,7	0,6	3,5
Totaal	100,0	100,0	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, KleurrijkWonen, 2010, Centraal Fonds Volkshuisvesting

1.2.2 Bouwperiodes

Het bezit van KleurrijkWonen is overwegend gebouwd na de oorlog. Circa 80% is gebouwd in de periode 1945-1990, waarvan het zwaartepunt in de periode 1960-1980 ligt. De opbouw naar bouwperiode ligt grotendeels gelijk aan de profielen van de regio. In vergelijking met de Betuwe zijn er kleine verschillen waar te nemen in de vooroorlogse en wederopbouwperiode. KleurrijkWonen heeft een hoger aandeel bezit uit deze periodes dan gemiddeld in de Betuwe. In vergelijking met de regio Rijnstreek/Midden-Holland/Alblasserwaard kent het bezit van KleurrijkWonen een groter aandeel nieuwbouw (2000 en later).

1.2.3 Huurprijs

Het woningbezit van KleurrijkWonen heeft een gemiddelde huurprijs van € 403 per maand, dat daarmee lager ligt dan de gemiddelde huurprijs bij vergelijkbare corporaties (€ 423) en het landelijke gemiddelde (€ 409). Het percentage van de maximaal toegestane huur ligt ook iets lager dan bij

corporaties uit de referentiegroep: 63,1% bij KleurrijkWonen en 68,2% bij vergelijkbare corporaties. Voorgaande wil zeggen dat de prijs-kwaliteitverhouding van het woningbezit van KleurrijkWonen iets hoger is dan bij corporaties in de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Wat opvalt in huurprijsontwikkeling is de terugval van de huurprijs in 2008 (€ 4.306 per jaar per woongelegenheden) ten opzichte van 2007 (€ 4.669) . KleurrijkWonen geeft aan dat dit het gevolg is van het onjuist verwerken door WSW van de overname van het woningbezit van de gemeente Giessenlanden. In 2009 is de huurprijs gecorrigeerd naar €4.841.

1.2.4 Prijssegmenten en toewijzingen

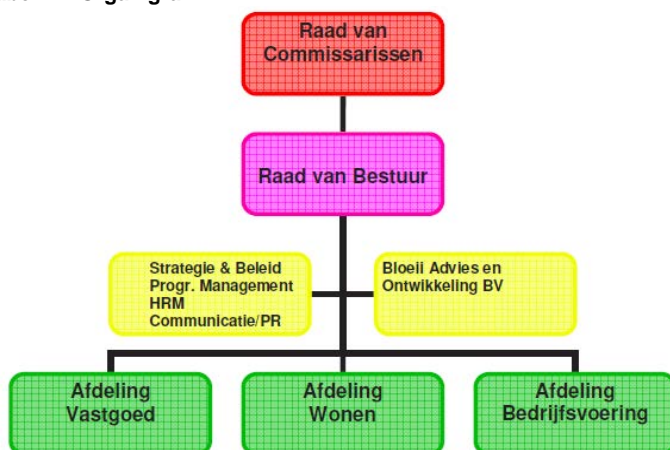
KleurrijkWonen heeft 28,1% goedkope woningen, 67,6% betaalbare woningen en 4,2% dure woningen waarvan 3,6% een huurprijs onder de huurtoeslaggrens en 0,6% boven deze grens. Daarmee verschilt KleurrijkWonen met de overige corporaties in de referentiegroep van gemiddelde corporaties. In vergelijking met de referentiegroep heeft KleurrijkWonen een hoger aandeel goedkope woningen en minder betaalbare en dure huurwoningen. Voor wat betreft de toewijzingen aan de doelgroep wordt 83,5% van de woningen passend toegewezen, 7% te duur en 9,5% te goedkoop. KleurrijkWonen wijkt hiermee af van het beeld bij vergelijkbare en landelijke corporaties. Bij de corporatie wordt ruim 6,7% minder passend toegewezen als bij vergelijkbare corporaties en landelijke corporaties. Dit verschil wordt veroorzaakt doordat KleurrijkWonen ruim meer te goedkope woningen toewijst, en ook iets meer te dure toewijzing kent.

1.3 Organisatie

1.3.1 Organisatiestructuur

KleurrijkWonen is een stichting met een tweehoofdige Raad van Bestuur. De taken van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in de statuten en zijn verder uitgewerkt in een reglement voor het bestuur. Hoofdzakelijk houdt het bestuur zich bezig met de realisatie van de doelstellingen, de strategie en het beleid, financiering resultatenontwikkeling en het beleid ten aanzien van deelnemingen van de corporatie. De ontwikkelingsactiviteiten behoren tevens tot de taken van het bestuur en zijn ondergebracht bij Bloei advies en ontwikkeling. De Raad van Commissarissen heeft als kerntaak het toezicht houden (financieel en maatschappelijk) op het bestuur en de met haar verbonden ondernemingen. De organisatie wordt ondersteund door drie afdelingen: Vastgoed, Wonen en Bedrijfsvoering.

Tabel 1.2 Organigram

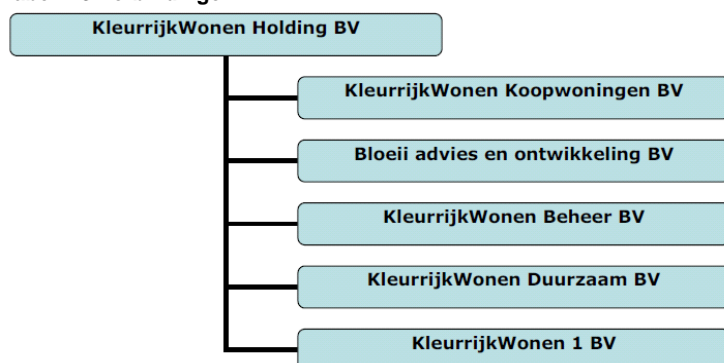


Bron: jaarverslag 2010, Stichting KleurrijkWonen

1.3.2 Verbindingen

KleurrijkWonen maakt gebruik van meerdere verbindingen. De verbindingen vormen geen doel op zich maar dienen de belangen van de corporatie. Het onderstaande schema bevat alle verbindingen van de corporatie.

Tabel 1.3 Verbindingen



Bron: jaarverslag 2010, Stichting KleurrijkWonen

KleurrijkWonen is 100% aandeelhouder van deze BV's:

- KleurrijkWonen Holding BV: alle andere BV's zijn bij deze BV ondergebracht. De geconsolideerde jaarrekening van KleurrijkWonen Holding BV is op haar beurt weer geconsolideerd met de jaarrekening van de Stichting KleurrijkWonen;
- KleurrijkWonen Koopwoningen BV: het doel is het realiseren van andere dan sociale woningbouw in combinatie met de maatschappelijke opdracht van de corporatie tot de realisatie van sociale huurwoningen;
- Bloei advies en ontwikkeling BV: houdt zich bezig met de projectontwikkeling en daarnaast adviseert Bloei op het vlak van voorzieningen, wonen, zorg en alle andere terreinen die de leefbaarheid van buurten en dorpen beïnvloeden. Naast KleurrijkWonen heeft Bloei een aantal andere opdrachtgevers;
- KleurrijkWonen Beheer BV: opgericht met het oog op VSO1, dat de scheiding van commerciële en maatschappelijke voorzieningen tot doel had. In 2010 is het enige project gerealiseerd en verkocht. Per 31 december 2010 is dit een lege BV;
- KleurrijkWonen Duurzaam BV: staat ten dienste van het project Broekgraaf te Leerdam, waarin een collectieve warmtepomp is opgenomen. De BV heeft een geldening ontvangen van Stichting KleurrijkWonen, welke is bestemd voor de financiering van de ontwikkeling en exploitatie van duurzame energie.

1.3.3 KleurrijkWonen en fusie

KleurrijkWonen is ontstaan op 17 december 2008 uit een fusie tussen BetuwsWonen en CWL Woningbeheer. Vlak daarna is het woningbezit van de gemeente Giessenlanden (gemeentelijk woningbedrijf) overgenomen door KleurrijkWonen. Hiermee ontstond een corporatie van circa 12.000 woningen die werkzaam is in vijf gemeenten, twee regio's en twee provincies. Een belangrijk doel van de fusie en overname was het verdiepen van de kennis die gericht is op het actief zijn als woningcorporatie in zowel het kleinstedelijke als landelijke gebied van de nieuwe corporatie. Twee gebieden die om verschillende kennis van leefbaarheids- en beheersvraagstukken vragen en die, vanwege de beperkte schaal van de fusiepartners, niet efficiënt afzonderlijk door hen kon worden verkregen. Het gevaar van vervreemden van de lokale basis ten gevolge van de schaalvergroting werd onderkend en ingevuld door de missie: "Groot worden en klein blijven".

KleurrijkWonen heeft in 2009 een interne tussenevaluatie uitgevoerd naar de vorderingen van de fusie en de wijze waarop de destijds uitgesproken verwachtingen van het bestuur tot op dat moment ingevuld waren. Op hoofdlijnen is het volgende geconcludeerd:

- De fusiecorporatie maakt een goede ontwikkeling door en is in de breedte sterker geworden;
- Het verbeteren van de administratieve organisatie is een belangrijk aandachtspunt;
- Het eerste jaar na de fusie heeft een enorme stempel gedrukt op de uit te voeren werkzaamheden, waardoor niet alle gestelde doelen konden worden gerealiseerd;
- De medewerkers van KleurrijkWonen zijn in grote mate tevreden over de fusie;
- De samenwerking tussen de Woonbedrijven onderling en tussen de Woonbedrijven en De Schakel vraagt om meer aandacht;
- De fusie is niet ten koste gegaan van de kwaliteit van de dienstverlening.

1.3.4 *Indeling werkgebieden*

In de periode voor de fusie waren CWL Woningbeheer, BetuwsWonen en het gemeentelijk woningbedrijf Giessenlanden zelfstandig opererende volkshuisvesters. In 2009, na de fusie, is de backoffice (Bedrijfsvoering, Vastgoed en staf) samengevoegd en opereerden de afdelingen Wonen als aparte Woonbedrijven binnen KleurrijkWonen. In 2010 zijn de woonbedrijven opgegaan in de huidige afdeling Wonen. Vanaf 2011 heeft KleurrijkWonen een onderverdeling gemaakt van werkgebieden in stedelijke en plattelands gemeenten.

2 Presteren naar Ambities (PnA)

2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van de corporatie zou moeten worden beoordeeld, is naar de eigen ambities. Daarbij moeten de feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de eigen geformuleerde ambities en daaruit volgende doelstellingen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek, gestart met een globale omschrijving van de prestaties per prestatieveld. Vervolgens worden, met behulp van de missie en visie, de ambities op hoofdlijnen weergegeven. Omdat KleurrijkWonen eind 2008 is ontstaan uit een fusie tussen CWL Woningbeheer en BetuwsWonen, is onderscheid gemaakt naar de verschillende periodes en prestaties. In de paragrafen wordt per corporatie aangegeven wat de prestaties en het vigerende beleid waren. De laatste paragrafen bestaan uit de daadwerkelijke beoordeling, die voor KleurrijkWonen is opgesteld middels een kwalitatieve methode als gevolg van het ontbreken van een SMART weergegeven referentiekader over de afgelopen jaren.

2.2 CWL Woningbeheer

Onderstaand worden de prestaties die CWL Woningbeheer heeft geleverd in 2007 op hoofdlijnen weergegeven. De prestaties zijn primair opgetekend uit het jaarverslag van dit jaar. Het werkgebied van CWL Woningbeheer bestond uit de gemeenten Leerdam en Lingewaal.

2.2.1 Prestaties

Huisvesting van de primaire doelgroep

Voor de toewijzing van woningen wordt in de gemeente Leerdam het aanbodmodel gebruikt, in de gemeente Lingewaal wordt het distributiemodel gehanteerd. In Leerdam zijn er in 2007 246 woningen vrijgekomen en in Lingewaal 88. De gemiddelde wachttijd is in Leerdam gestegen van 25 naar 36 maanden, in Lingewaal is deze gelijk gebleven. In haar strategisch voorraadbeleid heeft CWL Woningbeheer haar verkoopbeleid en de stand van zaken daarvan weergegeven. In Leerdam hadden 55 woningen een verkoopbestemming waarvan er drie zijn verkocht, in Lingewaal zijn er twee van de 43 voor verkoop bestemde woningen verkocht.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

De afdeling Vastgoedbeheer heeft geïnvesteerd voor het verder professionaliseren van de processen rondom het afhandelen van reparatieverzoeken en mutaties. De metingen van het KWH en het klantenpanel waren hier positief over. Ook zijn er in 2007 ruim 400 woningen gekeurd op veiligheid.

Huisvesting bijzondere doelgroepen

Senioren blijven de aandacht van CWL Woningbeheer houden, daardoor wordt er bij nieuwbouwprojecten zoveel mogelijk levensloopbestendig gebouwd. In 2007 is in Leerdam voor een bedrag van ca. € 42.500 aan voorzieningen getroffen in 52 woningen. In Leerdam is voldaan aan de taakstelling voor de huisvesting van statushouders. In Lingewaal werd niet voldaan aan de taakstelling, echter er werden ook geen aanvragen ontvangen. In 2008 zal CWL Woningbeheer zich hierin proactiever opstellen. CWL Woningbeheer werkt in de gemeente Leerdam samen met vijf organisaties en in Lingewaal met twee organisaties ten behoeve van de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

(Des)investeren in vastgoed

In het kader van de herstructurering van de Raadsliedenbuurt zijn in 2007 alle 114 woningen leeg gehaald en gesloopt. In Leerdam-Oost is CWL Woningbeheer gestart met de eerste fase van het verhuizen van de bewoners en heeft hier verhuisdiensten aangeboden. In Lingewaal heeft CWL Woningbeheer contracten afgesloten voor tijdelijke bewoning van voor de sloop genomineerde woningen in Vuren en Herwijnen. In de zowel de gemeente Leerdam als in de gemeente Lingewaal is CWL Woningbeheer actief met zes zorgprojecten, zowel nieuwbouw als voorbereiding. Tevens zijn onder andere het Hof van Chlimintzas (23 woningen) en De Glashof (34 appartementen) in Leerdam en het Ambacht (9 huurwoningen) in Heukelum opgeleverd.

Kwaliteit van wijken en buurten

Ter bevordering van het sociale klimaat registreert CWL Woningbeheer de klachten en neemt vervolgens maatregelen. In 2007 is er één woning ontruimd. Ter bevordering van de leefbaarheid heeft CWL Woningbeheer een regierol en worden er wekelijks spreekuren gehouden voor verschillende instanties. Verder heeft CWL Woningbeheer diverse initiatieven zoals de Nationale straat-speeldag en de huisvesting van de voedselbank ondersteund.

2.2.2 Beleidskader

Deze paragraaf gaat op hoofdlijnen in op de missie en visie van CWL Woningbeheer in 2007 en 2008. Daarnaast wordt het vigerende beleid van CWL Woningbeheer in deze jaren weergegeven.

Missie

CWL Woningbeheer heeft de volgende speerpunten in haar missie verwoord:

- CWL Woningbeheer levert kwalitatief goede en voldoende huisvesting in Leerdam en Lingewaal die voldoet aan de eisen van de tijd;
- CWL Woningbeheer zorgt voor de betaalbaarheid van het wonen;
- CWL Woningbeheer vergroot het aanbod en de keuzemogelijkheden voor haar klanten;
- CWL Woningbeheer draagt bij aan de sociale samenhang in wijken en buurten door te signaleren, te stimuleren, te confronteren en te corrigeren;
- CWL Woningbeheer pakt deze taken ondernemend en ontwikkelend op.

De primaire taak is het bouwen, verhuren, onderhouden en verbeteren van woningen waarbij CWL Woningbeheer vanuit haar taakstelling voldoende aanbod waarborgt voor zwakke partijen op de woningmarkt. In samenhang daarmee worden substantiële bijdragen geleverd aan de kwaliteit van het wonen en leven in de gemeenten Leerdam en Lingewaal.

Beleidsplan

Het beleidsplan bevat de vier maatschappelijke doelen waar CWL Woningbeheer de aandacht op wil richten:

1. Klant en markt van het wonen;
2. Maatschappelijk, sociaal cultureel en welzijn;
3. Financieel Economisch;
4. Technologie en innovatie.

Per maatschappelijk doel heeft CWL Woningbeheer de algemene ontwikkelingen en belangrijkste vraagstukken in beeld gebracht. Vervolgens heeft de corporatie strategische keuzes gemaakt ten aanzien van de vraagstukken en heeft deze doorvertaald in een of meerdere opgaven per strategische keuze.

2.3 BetuwsWonen

Onderstaand worden de prestaties die BetuwsWonen heeft geleverd in 2007 op hoofdlijnen weergegeven. De prestaties zijn primair opgetekend uit het jaarverslag van dit jaar.

2.3.1 Prestaties

Huisvesting van de primaire doelgroep

BetuwsWonen wijst haar huurders woningen toe door middel van het regionale woonruimteverdeelsysteem Woongaard. Dit model is een combinatie van verschillende modellen (aanbod, loting, optie en bemiddeling). In 2007 zijn er 367 woningen verhuurd waarvan 59% van de betaalbare woningen en 39% van de bereikbare woningen aan de primaire doelgroep. Er zijn in totaal 29 bestaande huurwoningen verkocht. Daarnaast zijn er 9 nieuwbouwappartementen van de Fonteynhof getransporteerd.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

BetuwsWonen scoort met beide vestigingen een gemiddeld cijfer van 7,9 voor het KWH-label (7,0 is de norm). Tevens is BetuwsWonen samen met de gemeente een woonwagenebeleid aan het formuleren.

Huisvesting bijzondere doelgroepen

Ten aanzien van de huisvesting van de bijzondere doelgroepen verhuurt BetuwsWonen een aantal woningen aan organisaties die zich bezig houden met de begeleiding van mensen met een verstandelijke beperking zoals 's-Heerenloo, RIBW, GVT Geldermalsen, Stichting Thomashuizen en Stichting Woonvormen. Tevens is structureel contact met de genoemde organisaties in het kader van nieuwe projecten.

(Des)investeren in vastgoed

BetuwsWonen is zeer actief in zowel herstructurering als nieuwbouw. In Culemborg wordt de wijk Terweijde geherstructureerd. De verkoop van de appartementen in de Parklaanflat verliep redelijk goed en de plannen voor de Troelstrahof zijn concreter geworden. De renovatie van de Martin Luther King flat is gereed en de nieuwbouw opgeleverd. In Geldermalsen ligt de grootste herstructureringsopgave in de Rivierenwijk. BetuwsWonen heeft plannen voor de deelgebieden uitgewerkt. Qua nieuwbouw is BetuwsWonen actief bij onder andere de projecten Fonteynhof en het Parijsche Hof in Culemborg.

Kwaliteit van wijken en buurten

BetuwsWonen kent een grote leefbaarheidopgave. Zo is na vaststelling, dat de Culemborgse wijken Achter de Poort, Nieuwstad en Terweijde staatslieden aandacht nodig hebben, de leefbaarheidmonitor Lemon voorbereid. Ook is er voor de wijk Terweijde een eerste kaart gemaakt om de verloederingsgraad te meten die wordt gebruikt bij diverse wijkprojecten.

2.3.2 Beleidskader

Deze paragraaf gaat op hoofdlijnen in op de missie en visie van BetuwsWonen in 2007 en 2008. Daarnaast wordt het vigerende beleid van BetuwsWonen in deze jaren weergegeven.

Missie

BetuwsWonen heeft de volgende missie verwoord:

BetuwsWonen is er voor goed en betaalbaar wonen in Rivierenland, met vooral aandacht voor mensen in een kwetsbare positie. De wens van de klant is het vertrekpunt. Wonen wordt daarbij breder opgevat

dan het huren of kopen van een woning. Wonen is plezierig samenleven, zelfstandig deelnemen aan de maatschappij en de eigen woonsituatie kunnen bepalen. BetuwsWonen wil dit voor iedereen mogelijk maken. BetuwsWonen, Thuis in Rivierenland.

Beleidsplan

Het beleidsplan bevat de acht strategische uitgangspunten waar BetuwsWonen haar doelstellingen op heeft gebaseerd:

1. Positie van de klant;
2. Continue op zoek naar wie ons nodig heeft;
3. Vanuit de vraag van de klant;
4. Maatschappelijk presteren;
5. Wonen, zorg en welzijn realiseren vanuit goede samenhang;
6. Lokale verankering en leefbare wijken, dorpen en buurten;
7. Een adequate organisatie;
8. Financieel gezond.

BetuwsWonen heeft ieder strategisch uitgangspunt doorvertaald naar een doelstelling en opgave. Daarnaast heeft de corporatie voor haar gewenste imago 'imagopijlers' benoemd. Dit zijn kernwaarden vertaald naar kernwoorden, die weergeven waar BetuwsWonen voor staat. Met behulp van de imagopijlers wordt het gedrag van medewerkers aangestuurd en wordt een vertaalslag naar communicatie gemaakt. Met behulp van de afstemming van gedrag, communicatie en het naar buiten treden op een positieve, eenduidige manier, moet het beeld dat BetuwsWonen nastreeft worden gecreëerd. BetuwsWonen staat voor de volgende imagopijlers: 1) je thuis voelen, 2) persoonlijk, 3) vindingrijk, 4) lokaal sterk, 5) daadkrachtig.

2.4 KleurrijkWonen

In 2008 zijn CWL Woningbeheer en BetuwsWonen gefuseerd. Omdat dit pas tegen het eind van het kalenderjaar heeft plaatsgevonden, hebben beide rechtsvoorgangers tot december als zelfstandige corporaties geopereerd. Het jaarverslag is echter wel als KleurrijkWonen gepubliceerd. Onderstaand worden de prestaties, die CWL Woningbeheer en BetuwsWonen gezamenlijk hebben geleverd in 2008, 2009 en 2010 als KleurrijkWonen, op hoofdlijnen weergegeven. De prestaties zijn primair opgetekend uit de jaarverslagen van deze jaren.

2.4.1 Prestaties

Huisvesting van de primaire doelgroep

Op het prestatieveld huisvesting van de primaire doelgroep heeft KleurrijkWonen zich in 2009 en 2010 beziggehouden met het in balans krijgen van de scores van de huisvesting. Omdat het werkgebied zich uitstrekt over een divers geografisch gebied liggen de scores tussen 75-90% in alle gemeentes. De economische crisis en de daardoor stagnerende markt beïnvloeden het presteren op huisvesting direct. Zo zijn er in 2009 en 2010 minder woningen verhuurd en stagneert de mutatiegraad, terwijl meer woningzoekenden zich hebben aangemeld. Tevens waren er 27 meer urgentieaanvragen in 2010, 104 in totaal. KleurrijkWonen hanteert twee toewijzingsmodellen, te weten het aanbodmodel (met optie en loting) en het Distributiemodel (Lingewaal). Bij beide wordt gemonitord hoe lang de wachttijd is. Er is sprake van een oplopende wachttijd vanwege een toename van het aantal woningzoekenden. KleurrijkWonen heeft in 2009 442 woningen en in 2010 556 woningen verkocht middels Koopgarant. In 2009 werden 60 woningen regulier verkocht.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

In 2010 heeft KleurrijkWonen de invoering van het onderhoudsbeleid gewijzigd voor alle soorten onderhoud aan het vastgoed. Het in stand houden van het bezit is gebaseerd op het principe 'repareren als het kan en vervangen als het moet', er wordt niet langer uitgegaan van het automatisch vervangen op basis van economische levensduur. De totale uitgaven voor planmatig onderhoud lagen in 2010 (€ 13.083.062) hoger dan in 2009 (€ 12.886.009). De tendens bij reparatieonderhoud is dat er sprake is van minder reparatieverzoeken en minder gebruik van aannemers. Het onderhoud wordt opgepakt door de eigen onderhoudsdiensten. In totaal heeft KleurrijkWonen in 2010 € 2.156.714 uitgegeven aan reparatieonderhoud.

Huisvesting bijzondere doelgroepen

In samenwerking met lokale partners is KleurrijkWonen bezig met diverse projecten voor een brede variatie aan bijzondere doelgroepen. In alle gemeenten is KleurrijkWonen betrokken bij de algemene overleggen op het terrein van wonen, welzijn en zorg. Wat activiteiten betreft zet KleurrijkWonen zich in voor bijzondere doelgroepen door middel van het gezondheidscentrum Asperen, Woonzorgcomplex Leijenburg en woonservicezone Asperen in de gemeente Lingewaal. In Leerdam is KleurrijkWonen actief bij het Platform Wonen, Zorg en Welzijn en de realisatie van het Meesplein en de Broekgraaf. In Giessenlanden is de corporatie actief bij het Gezondheidscentrum Arkel en de Woonzorgcomplexen Hoornaar en Giessenburg. In de gemeente Culemborg wordt er bijgedragen aan het Platform WW, Participantenoverleg Bonvie, Visie op toekomst Kulemburg en Achter de Raaf. Qua directe huisvesting is het Troelstrahof (kleinschalige woonvoorzieningen voor cliënten van zorgcentra de Betuwe) gerealiseerd en zijn er projecten aan de Grote Kerkstraat (woonproject voor cliënten RIBW) en woonvoorziening Prezzent, in ontwikkeling. De corporatie is in de gemeente Geldermalsen actief in de stuurgroep WWZ, diverse werkgroepen en de ontwikkeling van een woonproject voor verstandelijk gehandicapten.

(Des)investeren in vastgoed

KleurrijkWonen (des)investeert in vastgoed in alle gemeenten van het werkgebied. In het oog springend zijn de initiatieven in de wijk Terweijde in Culemborg. KleurrijkWonen heeft hier onder andere het Troelstrahof gerealiseerd en is bezig met de renovatie van de Platte Dakenwoningen. Verder heeft KleurrijkWonen tien Strategische Onderhouds Projecten (SOP) aangewezen. De SOP vormt een onderdeel van een gebiedsvisie waarbij naast onderhoud ook woningen gesloopt worden ten gunste van nieuwbouw.

Kwaliteit van wijken en buurten

KleurrijkWonen heeft, als onderdeel van grotere projecten, leefbaarheidsgeld geïnvesteerd in de projecten Schoolhof en Platte Dakenwoningen in Culemborg, Oranjebuurt in Geldermalsen en de School-Talmastraat, de Raadslidenbuurt en Broekgraaf in Leerdam. Verder heeft KleurrijkWonen geïnvesteerd in de leefbaarheid door middel van het onderhouden van dorpshuizen en het beschikbaar stellen van een KleurrijkWonen fonds voor particuliere leefbaarheidsinitiatieven en het Woongoudprogramma.

2.4.2 Beleidskader

Deze paragraaf gaat op hoofdlijnen in op de nieuwe missie en visie van fusiecorporatie KleurrijkWonen. De corporatie heeft in haar ondernemingsplan 2009 een nieuwe missie en visie geformuleerd en een nieuw beleidsplan opgesteld, welke eveneens worden weergegeven.

Missie

KleurrijkWonen heeft in haar missie de vraag waar zij voor staat centraal gesteld:

- *Product:* KleurrijkWonen levert kwalitatief goede en betaalbare woningen en huisvesting en gelieerde woonproducten en -diensten.

- *People*: KleurrijkWonen stelt haar klanten centraal en biedt ruime keuzemogelijkheden. We geven mensen perspectief en beschouwen wonen als plezierig samenleven vanuit een zo zelfstandig mogelijk deelnemen aan de maatschappij. Daarbij hebben we bijzondere aandacht voor mensen in een kwetsbare positie.
- *Planet*: We nemen bij de uitvoering van onze kernactiviteiten de verantwoordelijkheid ten aanzien van het milieu en de sociale context. Op lokaal niveau dragen we bij aan de sociale samenhang in wijken en buurten.
- *Profit*: Al deze taken pakken we ondernemend, ontwikkelend en doelgericht op. Profit vertaalt zich in financiële en maatschappelijke winst. Financiële winst is noodzakelijk voor de continuïteit van de corporatie, maatschappelijke winst is dienstbaar aan de samenleving waarin we werkzaam zijn.

Ondernemingsplan

KleurrijkWonen is allereerst een bedrijf dat woningen levert. De corporatie heeft als voornaamste taak het bouwen en beheren van goede en betaalbare huur- en koopwoningen. Ook biedt de corporatie woningen aan mensen die niet zelfstandig in hun woonbehoefte kunnen voorzien. KleurrijkWonen ziet zichzelf als maatschappelijk ondernemer. Naast de verantwoordelijkheid voor de woning, spelen de woonomgeving en de sociaaleconomische context een belangrijke rol in het beleid. KleurrijkWonen heeft vier kernwaarden geformuleerd, die een beeld geven van de organisatie en bedrijfsfilosofie:

1. Kleurrijk;
2. Kansen biedend;
3. Doelgericht;
4. Betrouwbaar.

Gezien de fusie is in 2009 voornamelijk ingezet op het integreren van de beide corporaties en het gemeentelijk woningbedrijf. Verder werd ingezet op het werken naar een gezamenlijke bedrijfscultuur, gebaseerd op de kernwaarden. In 2010 is gekoerst op de verdere verbetering en vernieuwing van de bedrijfsvoering aan de hand van een drietal doelstellingen, te weten positie van de klant, schakel tussen mens en maatschappij, organisatieontwikkeling. De visie en aanpak van de doelstellingen worden thematisch beschreven en de lokale verankering wordt per gemeente in samenwerking met de lokale partners geformuleerd.

In het ondernemingsplan 2011-2013 heeft KleurrijkWonen concrete doelstellingen geformuleerd:

1. 80% van de bewoners waardeert de woning en de woonomgeving met minimaal een 7;
2. We verhogen de slaagkans van de doelgroep met gemiddeld 2%;
3. 70% van onze woningen heeft minimaal energielabel C;
4. We voldoen aan de WSW/CFV-normen voor een A/A1-corporatie en de WSW-normen voor financierbaarheid.

2.5 Prestaties en beoordeling op basis van de visitatiemethodiek

Zoals in de inleiding geschetst zijn in de bijlagen de prestaties van CWL Woningbeheer, BetuwsWonen en KleurrijkWonen weergegeven. Daaruit is op te maken dat de corporaties in de afgelopen jaren een groot aantal prestaties hebben geleverd. De geleverde prestaties bevinden zich op alle weergegeven prestatievelen, zoals eveneens blijkt uit de samenvatting van prestaties in de hierboven beschreven paragrafen. Naast de maatschappelijke prestaties hebben CWL Woningbeheer, BetuwsWonen en, later, KleurrijkWonen een groot aantal interne prestaties behaald. Daaruit blijkt dat de corporaties in deze jaren veel aandacht hebben besteed aan het op orde krijgen van de organisatie en in 2010 specifiek aan de beleidscyclus.

Waar de corporaties een groot aantal prestaties op de genoemde prestatievelden hebben geleverd, is er in de periode waarover de visitatie terugblijkt geen SMART weergegeven referentiekader aangetroffen. Dit wil zeggen dat KleurrijkWonen en haar rechtsvoorgangers zichzelf geen concrete, meetbare en tijdsgebonden doelen hebben gesteld. Bij het bepalen van een mogelijk referentiekader op basis waarvan visitatiemethodologisch een beoordeling kan worden gegeven is gekeken naar doelen in de volgende documenten:

- Ondernemingsplannen CWL Woningbeheer, BetuwsWonen en KleurrijkWonen;
- Begrotingen CWL Woningbeheer, BetuwsWonen en KleurrijkWonen;
- Jaarverslagen CWL Woningbeheer, BetuwsWonen en KleurrijkWonen;
- Strategische beleidskeuzes BetuwsWonen.

In tegenstelling tot SMART doelen hebben de corporaties zichzelf in de bovenstaande documenten wel globale doelen gesteld. Een voorbeeld daarvan komt uit het Ondernemingsplan BetuwsWonen waarin wordt gesteld dat de corporatie 'een passende wijze van participatie nastreeft' of 'maximale keuzevrijheid wil bieden'. CWL Woningbeheer had zichzelf ten doel gesteld 'het waarborgen van de betaalbaarheid van het wonen en de bereidheid daar onrendabel in te investeren'. In het ondernemingsplan van KleurrijkWonen uit 2009 zijn eveneens geen duidelijke doelen opgesteld. In de beleidscyclus wordt verder ingegaan op dit onderdeel. Als gevolg van deze te globaal weergegeven doelstellingen heeft de visitatiecommissie de geleverde prestaties niet kunnen beoordelen volgens de voorwaarden die de visitatiemethodiek daar aan stelt.

2.6 Prestaties en beoordeling middels een kwalitatieve methode

Ondanks dat de corporaties zichzelf geen SMART doelen hadden gesteld, hebben KleurrijkWonen en haar rechtsvoorgangers wel maatschappelijke prestaties geleverd. In de bovenstaande paragrafen en de bijlagen is een opsomming van deze prestaties te vinden. Om de wel degelijk geleverde prestaties van de corporaties toch te kunnen beoordelen, heeft de visitatiecommissie de maatschappelijke prestaties middels een kwalitatieve methode geduid. Daarbij is vanuit de expertise van de visitatiecommissie een vergelijking gemaakt tussen KleurrijkWonen en vergelijkbare corporaties qua omvang en werkgebied, waarbij zowel naar de CFV-cijfers is gekeken als naar de prestaties van vergelijkbare corporaties. De indicatieve beoordeling kan niet worden gezien als vervanging van Presteren naar Ambities en Presteren naar Opgaven, maar betreft een beoordeling van de geleverde prestaties. Daarbij komt de commissie tot de volgende indicatieve beoordeling.

Tabel 2.1 Indicatieve beoordeling prestaties

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	Voldoende
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Ruim voldoende
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	Goed
(Des)investeren in vastgoed	Voldoende
Kwaliteit van wijken	Voldoende

Uit de vergelijking komt naar voren dat KleurrijkWonen en haar rechtsvoorgangers voldoende presteren waar het gaat om de huisvesting van de primaire doelgroep. Onderdelen die daarbij zijn beoordeeld zijn onder andere betaalbaarheid, woningtoewijzing en bevorderen eigen woningbezit. Uit de prestaties en de CFV-vergelijking komt naar voren dat KleurrijkWonen een grote hoeveelheid goedkope woningen heeft. De corporatie biedt woningen aan met een vergelijkbaar kwaliteitsniveau tegen een gemiddeld lagere prijs. Op het gebied van woningtoewijzing scoort KleurrijkWonen door voorgaande iets lager: het aantal passende toewijzingen is lager dan bij de referentiegroepen, waarbij met name te veel woningen te goedkoop worden toegewezen. Wat betreft het bevorderen van het eigen woningbezit presteert KleurrijkWonen lager dan gemiddeld, zoals eveneens blijkt uit

de verkoop van woningen en de nieuwbouw van koopwoningen. Daar staat tegenover dat de realisatie-index wat betreft de verkoop van woningen, hoger ligt en dat wil zeggen dat KleurrijkWonen een hoger percentage woningen verkoopt van de ingestelde verkoopvijver.

Op het gebied van de kwaliteit van woningen en woningbeheer vindt KleurrijkWonen zich gemiddeld tot bovengemiddeld. Dit blijkt onder andere uit het gemiddeld aantal punten dat de woningen van de corporatie voor een woning krijgt. KleurrijkWonen investeert relatief veel in de woningverbetering, zoals eveneens blijkt uit de uitgaven aan mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. De goede zorg voor de woningen komt verder naar voren door het relatief lage aantal klachten en daarmee gemoeide uitgaven.

KleurrijkWonen en haar rechtsvoorganger scoren duidelijk bovengemiddeld bij de vergelijking wat betreft inspanning ten aanzien van maatschappelijk vastgoed en het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De corporatie had eind 2009 35 als maatschappelijk vastgoed te bestempelen objecten in beheer, terwijl de corporaties waarmee KleurrijkWonen is vergeleken gemiddeld 10 objecten in de voorraad hadden. Voorgaande komt in de praktijk tot uiting in bijvoorbeeld het huisvesten van verstandelijk gehandicapten in Geldermalsen, woningverhuur aan Stichting Thomashuizen, Gezondheidscentrum Arkel en woonzorgcomplexen. Het belang blijkt verder uit de rol die KleurrijkWonen speelt bij overlegfora betreffende Wonen, Welzijn en Zorg en de beoordeling van de belanghebbenden inzake dit onderwerp.

Waar het gaat om desinvesteren in vastgoed is er een tweedeling te zien in maatschappelijk vastgoed en sociale woningbouw. Uit de vorige alinea blijkt dat KleurrijkWonen meer investeert in maatschappelijk vastgoed. Hetgeen de visitatiecommissie waardeert met een ruime voldoende. Wat betreft (des)investeren in sociale woningen behaalt KleurrijkWonen een mindere score. Uit de vergelijking blijkt dat de corporatie minder woningen realiseert dan vergelijkbare corporaties. Dit komt eveneens naar voren uit de CFV-cijfers: de nieuwbouw van woongelegenheden ligt met 1,0% van de voorraad tussen 2007 en 2009 10% lager dan vergelijkbare corporaties en de bouw van koopwoningen lag zelfs een derde lager. Uit de relatief lage realisatie-index komt naar voren dat de corporatie had gepland om meer woningen te bouwen, maar dit niet is gelukt. Daarbij is een verschil zichtbaar tussen de prestaties in 2007 en 2008 en de prestaties in 2009 en 2010. In de eerste twee jaren heeft de corporatie een gemiddeld aantal woningen gerealiseerd, waarna het aantal gebouwde woningen relatief sterker is teruggelopen dan bij vergelijkbare corporaties. Zie eveneens paragraaf 3.5 voor een verdere toelichting.

De prestaties op het bevorderen van de leefbaarheid zijn, evenals op het gebied van (des) investeren in vastgoed, lager dan van een corporatie als KleurrijkWonen kan worden verwacht. Ondanks dat de corporatie onder andere meerdere wijk- en buurtactiviteiten per jaar organiseert, een actieve bijdrage levert aan het voorkomen van overlast en het inzetten van woonmaatschappelijke consulenten, zijn de totale uitgaven aan leefbaarheidsgerelateerde activiteiten lager dan gemiddeld. Dit blijkt tevens uit de CFV-cijfers: de corporatie heeft in 2009 slechts € 42 per woongelegenheden aan leefbaarheid uitgegeven, terwijl corporaties uit de referentiegroep € 91 uitgaven. In 2010 zijn de leefbaarheidsuitgaven van KleurrijkWonen met name op het fysieke gebied toegenomen, waardoor deze uitgaven op gemiddeld komen. Dit blijkt onder andere uit de uitgaven die KleurrijkWonen doet in relatie tot grotere projecten, zoals de uitgaven in het project Platte Daken en de uitgaven ten behoeve van buurthuizen. Echter, de uitgaven aan sociale activiteiten blijft achter. Zoals uit de prestaties en de beoordeling van de belanghebbenden blijkt doet de corporatie wel veel aan overleg en neemt deel aan verschillende fora om de belanghebbenden bij de corporatie te betrekken. Uit documentatie die de visitatiecommissie van KleurrijkWonen ter illustratie van de bijdrage aan de leefbaarheid en de kwaliteit van wijken heeft ontvangen, blijkt dat de betreffende documenten gaan over het in stand houden van karakteristieke panden en voorgevels op kenmerkende plekken en een enkel sociaal leefbaarheidsplan. Uit de documentatie zijn de activiteiten ten behoeve van de

leefbaarheid in wijken waar het gaat om niet-fysieke activiteiten niet goed zichtbaar. Echter, de belanghebbenden hebben aangegeven dat er wel degelijk prestaties op dit gebied zijn en dat zij hierover tevreden zijn.

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Onderstaande beschrijving begint met een beknopte duiding van het werkgebied, waarna een overzicht wordt gegeven van de opgaven. Het werkgebied wordt als geheel beschreven, waarbij er geen onderscheid wordt gemaakt tussen CWL Woningbeheer, BetuwsWonen en KleurrijkWonen. In plaats daarvan wordt het werkgebied beschreven met een indeling zoals KleurrijkWonen die momenteel hanteert, te weten kleinstedelijke en landelijke gemeenten. De laatste paragrafen vormen de beoordeling aangaande Presteren naar Opgaven. Daarin wordt als gevolg van het ontbreken van duidelijk omschreven afspraken verwezen naar de kwalitatieve beoordeling zoals die is gegeven in het hoofdstuk Presteren naar Opgaven.

3.2 Werkgebied

Door de fusie is het werkgebied verspreid over een grote regio met daarin sterke lokale verschillen. KleurrijkWonen heeft daarom een sterke lokaalgerichte aanpak. Onderdeel hiervan is de indeling naar type vraagstukken. KleurrijkWonen maakt hierin het onderscheid tussen kleinstedelijke en plattelandsgemeenten. Onderstaand wordt een beschrijving gegeven van beide werkgebieden.

3.2.1 *Kleinstedelijke gemeenten*

De kleinstedelijke gemeenten in het werkgebied van KleurrijkWonen betreffen Culemborg en Leerdam. Culemborg is een groeigemeente met een stevige opdracht voor de toekomst. Beide gemeenten kennen de nodige (klein)stedelijke problematiek. Leefbaarheid in de wijken en buurten is hier een belangrijk thema, tevens is er een sterk groeiende vraag naar woningen van diverse aard. Naast Culemborg en Leerdam zijn er in de gemeente Geldermalsen, in de kern Geldermalsen, herstructureringsvraagstukken van kleinstedelijke proporties.

3.2.2 *Plattelandsgemeenten*

De plattelandsgemeenten Geldermalsen, Giessenlanden en Lingewaal hebben grotendeels een landelijk en agrarisch karakter. De opgave richt zich hier met name op het behoud van voorzieningen in de dorpen en het aanpassen van de juiste woonvoorzieningen bij de doelgroepen starters en senioren.

3.3 Opgaven in het werkgebied

Onderstaand worden de prestatieafspraken weergegeven van CWL Woningbeheer, BetuwsWonen en KleurrijkWonen. In de opsomming is een onderverdeling gemaakt naar de opgaven van de twee eerste corporaties in de jaren 2007 en 2008. Voor de jaren 2009 en 2010 worden de opgaven van de fusiecorporatie KleurrijkWonen weergegeven.

3.3.1 *CWL Woningbeheer*

De opgaven in het werkgebied zijn voor de gemeente Giessenlanden vastgelegd in het convenant 'gemeente Giessenlanden en CWL Woningbeheer', welke gelden voor de periode 2007-2010. In de gemeente Lingewaal dateren de prestatieafspraken uit 2003. Deze afspraken waren opgesteld voor de periode 2004-2006. Omdat er sindsdien geen nieuwe prestatieafspraken zijn gemaakt met de gemeente Lingewaal worden deze als richtinggevend beschouwd voor de beoordeling van de pres-

taties van CWL Woningbeheer in 2007 en KleurrijkWonen in 2008 en 2009. In 2010 zijn nieuwe prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2010 – 2015. Met de gemeente Leerdam had CWL Woningbeheer geen afspraken voor de jaren 2007 en 2008. Na de fusie heeft KleurrijkWonen in 2009 nieuwe afspraken met de gemeente Leerdam gemaakt die gaan over de periode 2010-2014 en met de gemeente Lingewaal voor de periode 2010 - 2015.

3.3.2 *BetuwsWonen*

De opgaven in het werkgebied van BetuwsWonen, gemeente Culemborg en gemeente Geldermalsen, zijn vastgelegd in afzonderlijke prestatieafspraken per gemeente en gelden voor de periode 2007-2012. Na de fusie zijn de prestatieafspraken van kracht gebleven.

3.3.3 *KleurrijkWonen*

Zoals aangegeven zijn de prestatieafspraken die BetuwsWonen had opgesteld met de gemeenten Culemborg en Geldermalsen van kracht gebleven na de fusie. Met de gemeenten Leerdam, Lingewaal en Giessenlanden zijn (her)nieuwde prestatieafspraken vastgelegd. De afspraken in de gemeente Leerdam en Giessenlanden gelden voor de jaren 2010-2014 en hebben een jaarlijks karakter. De prestatieafspraken met de gemeente Lingewaal zijn opgesteld voor de duur van vijf jaar, namelijk 2010-2015.

3.4 Prestaties en beoordeling op basis van de visitatiemethodiek

Evenals in het hoofdstuk Presteren naar Ambities naar voren kwam, geldt ook voor de prestaties in relatie tot de opgaven dat de beoordeling op grond van de visitatiemethodiek niet mogelijk is. Dit wordt eveneens veroorzaakt door het kwalitatieve karakter van de gestelde opgaven. Daarnaast zijn een zeer groot aantal opgaven meer procesmatig ingestoken. Enkele voorbeelden van dergelijk opgestelde prestatieafspraken zijn: 'aandacht voor doelgroepen, speciaal voor ouderen en mindervaliden en mensen met een verstandelijke beperking', 'continueren samenwerking in wijkteams en buurtbudget', 'participatie van bewoners bij (bouw)projecten wordt door beide partijen belangrijk gevonden' en 'partijen spreken af in 2010 elkaars beleid ten gunste van duurzaamheid en verlaging van energetische woonlasten uit te wisselen en af te stemmen'. Slechts een enkele afspraak is zogenaamd SMART opgesteld. Als gevolg van voorgaande sluiten de gerapporteerde prestaties van KleurrijkWonen en haar rechtsvoorgangers niet aan op de geformuleerde prestatieafspraken, waardoor de visitatiecommissie ook op het onderdeel Presteren naar Opgaven niet tot een kwantitatieve boordeling kon komen.

3.5 Prestaties en beoordeling middels een kwalitatieve methode

Wat betreft de beoordeling van Presteren naar Opgaven middels een kwalitatieve methode wordt verwezen naar de beoordeling in het voorgaande hoofdstuk. Als onderbouwing van dit oordeel heeft de visitatiecommissie een afspraak die wel te meten was onderstaand weergegeven, inclusief de kwantitatieve beoordeling. Met de gemeente Culemborg is afgesproken dat BetuwsWonen/ KleurrijkWonen tussen 2007 en 2012 300 sociale huurwoningen vernieuwt en 300 nieuwe woningen bouwt. Dit betekent een renovatie- respectievelijk productietempo per jaar van 60 woningen in de gemeente Culemborg. In 2008 alleen al zijn 250 woningen gerenoveerd, waarmee deze prestatie voor de eerste jaren is behaald. Wat betreft nieuwbouwwoningen heeft BetuwsWonen 56 woningen gerealiseerd in 2007, 40 woningen in 2008 en 19 woningen in 2009/2010. Daarmee is niet aan de afspraak voldaan. Voorgaande sluit aan bij de cijfers van het CFV: in de jaren 2007 tot en met 2009 heeft KleurrijkWonen slechts 160 woningen in het hele werkgebied gebouwd. Verder is de realisatie-index nieuwbouw 0,42. Het gemiddelde cijfer voor het onderdeel desinvesteren in relatie tot sociale woningbouw zou daarmee op onvoldoende uitkomen. Dit cijfer wordt echter gemiddeld naar een voldoende doordat de corporatie relatief veel investeringen doet in maatschappe-

lijk vastgoed. Deze beoordeling illustreert daarmee de indicatieve beoordeling die is weergegeven onder paragraaf 2.6, waar een indicatie is gegeven van de beoordeling voor de prestaties van KleurrijkWonen en haar rechtsvoorgangers op het gebied van het bouwen van sociale woningen. De indicatieve beoordeling van desinvestering in vastgoed is voldoende vanwege de beoordeling van ruim voldoende voor investeren in maatschappelijk vastgoed.

Tabel 3.1 Indicatieve beoordeling prestaties

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	Voldoende
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Ruim voldoende
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	Goed
(Des)investeren in vastgoed	Voldoende
Kwaliteit van wijken	Voldoende

4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

4.1 Inleiding

KleurrijkWonen hecht veel waarde aan het contact met belanghebbenden. De corporatie werkt samen met de gemeenten in haar werkgebied, met maatschappelijke organisaties en met collega-corporaties. Daarnaast heeft KleurrijkWonen structureel overleg met vertegenwoordigers van de huurders

4.2 Samenwerking met belanghebbenden

KleurrijkWonen overlegt regelmatig met de verschillende gemeenten in haar werkgebied, zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau. Deze gemeenten zijn: Culemborg, Geldermalsen, Giessenlanden, Leerdam en Lingewaal. Onderwerpen, die KleurrijkWonen en gemeenten bespreken, zijn onder meer prestatieafspraken, woningbehoefteonderzoeken, woonruimteverdeling, gebiedsvisies en het nieuwe ondernemingsplan.

In 2009 hebben de huurdersorganisaties een huurdersplatform opgericht. Met dit platform heeft KleurrijkWonen een samenwerkingsovereenkomst opgesteld. Deze overeenkomst beschrijft de samenwerking tussen KleurrijkWonen en het huurdersplatform. Met dit huurdersplatform heeft KleurrijkWonen regelmatig overleg. Onderwerpen van overleg zijn onder meer geweest de beleidswijzigingen die KleurrijkWonen moet doorvoeren vanwege de financiële continuïteit, veranderingen in het verkoopbeleid, de opstelling van nieuwe huurvoorwaarden, de jaarlijkse huurverhoging, verkoop van woningen en vastgoedsturing. Op lokaal niveau zijn er verschillende huurdersbelangenorganisaties en bewonerscommissies actief. Hiermee onderhoudt KleurrijkWonen eveneens contact. KleurrijkWonen maakt regelmatig gebruik van klantenpanels en online klantenonderzoeken. Hiermee worden onder meer woonwensen van verschillende doelgroepen onderzocht. Ook is er een bijeenkomst met senioren in landelijke gebieden over hun specifieke woonwensen geweest. Verder heeft KleurrijkWonen onderzocht hoe huurders het onderhoud in de afgelopen jaren hebben ervaren.

Bij de totstandkoming van het ondernemingsplan 2011–2013 zijn de belanghebbenden uitgebreid betrokken.

4.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met KleurrijkWonen is er voor gekozen de belanghebbenden te betrekken door middel van bijeenkomsten en telefonische interviews. Er zijn vier bijeenkomsten geweest, op 11 en 12 oktober 2011. Een met vertegenwoordigers van het huurdersplatform, een met vertegenwoordigers van kleinstedelijke gemeenten, een met vertegenwoordigers van plattelandsgemeenten en een met vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties. Collega-corporaties, tenslotte, zijn betrokken door middel van telefonische interviews. Tijdens de interviews en bijeenkomsten is de belanghebbenden naar hun mening gevraagd over de volgende zaken:

1. Het beleid van KleurrijkWonen;
2. De prestaties van KleurrijkWonen;
3. De boodschap voor KleurrijkWonen.

Het gesprek startte met het onderwerp beleid en doelstellingen van KleurrijkWonen. Dit is steeds ingeleid met een overzicht van de globale ambities van KleurrijkWonen. Daarbij is de belanghebbenden gevraagd aan te geven wat zij van de ambities vinden, hoe belangrijk zij het opstellen van prestatieafspraken vinden en of zij bepaalde ambities/prestatieafspraken missen. In de tweede ronde is de belanghebbenden gevraagd om een cijfermatig oordeel te geven van de prestaties van KleurrijkWonen op de verschillende prestatievelden. In de derde ronde hebben de belanghebbenden de ruimte gekregen voor een aanvullende beoordeling en een 'boodschap' aan de corporatie. Bijlage drie geeft een overzicht van de betrokken belanghebbenden.

In onderstaande subparagrafen worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

4.4 Beoordeling belanghebbenden

4.4.1 *Beleidskader*

Huurders

Het huurdersplatform vindt de missie van KleurrijkWonen mooi verwoord. Men twijfelt of KleurrijkWonen de doelstelling "80% van de bewoners waardeert de woning en de woonomgeving met minimaal een 7" gaat halen. De verandering van het onderhoudsbeleid en het optrekken van de huren kan het tevredenheidscijfer negatief beïnvloeden. De huurders zijn het nieuwe beleid niet gewend en zullen dit als onprettig ervaren. Daarnaast kan de doorstroming stokken omdat bij mutatie er opeens hogere huur betaald dient te worden. Gezien de versobering van het onderhoudsbeleid en de verhoging van de huurprijzen lijkt de doelstellingen volgens het platform dan ook niet realistisch. Indien KleurrijkWonen de veranderingen open communiceert kan de schade beperkt worden. Het huurdersplatform vindt echter dat de communicatie naar de huurders beter kan. KleurrijkWonen legt het nieuwe beleid nu te weinig uit en de lijnen tussen de huurders en KleurrijkWonen zijn langer dan voorheen. Het huurdersplatform geeft aan de handen vol te hebben aan de uitleg aan de huurders van het nieuwe huur- en onderhoudsbeleid. Het huurdersplatform zit soms in tweestrijd tussen begrip voor de organisatorische beslissingen en de eigen communicatie naar de huurders. Het huurdersplatform moet hierin teveel communicatieve taken oppakken die KleurrijkWonen laat liggen omdat het huurdersplatform wel direct contact heeft met de klant en KleurrijkWonen niet meer.

Na de fusie werkt KleurrijkWonen goed, de verwachtingen moeten echter wel worden waargemaakt. KleurrijkWonen doet haar best om een sociale verhuurder te blijven, maar moet er voor waken dat zij ook als zodanig overkomt. Het volmaken van een wooncarrière wordt door het prijsbeleid steeds lastiger.

De samenwerking tussen het huurdersplatform en KleurrijkWonen is als een goed huwelijk met de gebruikelijke ups & downs. Desondanks is alles bespreekbaar en open. KleurrijkWonen gaat vaak in op de verzoeken van het huurdersplatform. Soms vraagt met huurdersplatform zich af of er iets mee gedaan wordt, zoals bij het gesprek over het huurbeleid waar de corporatie deze toch heeft ingevoerd ondanks de bezwaren van het huurdersplatform.

Gemeenten

De vertegenwoordigers van gemeenten Leerdam, Culemborg, Geldermalsen, Giessenlanden en Lingewaal kunnen zich vinden in de doelstellingen van KleurrijkWonen. Men begrijpt dat KleurrijkWonen een zakelijker grondhouding heeft. Dat maakt het voor de gemeenten ook mogelijk om

strakkere afspraken met KleurrijkWonen te maken. Dat vindt men prettig. Sommigen vinden de doelstellingen realistisch. In het verleden waren de doelstellingen van CWL Woningbeheer dat bepaald niet. CWL Woningbeheer heeft dan ook weinig van de doelstellingen gerealiseerd. Anderen vinden het moeilijk te beoordelen in hoeverre de doelstellingen realistisch zijn. In ieder geval vindt men de nieuwe doelstellingen een verbetering ten opzichte van de eerdere doelstellingen.

Over het algemeen ervaren de gemeenten de communicatie en de samenwerking met KleurrijkWonen als open en constructief. De verhoudingen zijn goed. Er is vertrouwen over en weer. Soms gaat de communicatie niet helemaal goed, maar uiteindelijk vindt men elkaar. Gemeenten ervaren dat de organisatie een stuk professioneler is geworden. Omdat het professioneler gaat, kan er ook scherper gestuurd worden op prestatieafspraken, en kunnen deze smarter worden.

In een aantal gevallen waren gemeenten en KleurrijkWonen het niet met elkaar eens en stond men met de ruggen tegen elkaar. Toch is men er uit gekomen, van beide kanten. Dit was een wederzijds proces en wordt door de betrokken gemeenten gewaardeerd.

Er zijn enkele gevallen geweest waarin KleurrijkWonen te snel actie heeft ingezet in zaken waarin gemeenten betrokken zijn. Zoals het sneller optreden bij huurachterstanden. Gemeenten merken dit. Het sneller optreden is van de ene op de ander dag gebeurd. Begrijpelijk, maar had het wat geleidelijker gedaan en had het laten weten, zo is de reactie. Verder is er waardering voor het op de agenda zetten van de krimp. Maar volgens een enkele gemeente staat de krimp misschien wel te hoog op de agenda van KleurrijkWonen.

Maatschappelijke organisaties

Bij ongeveer de helft van de belanghebbenden zijn de ambities en doelstellingen van KleurrijkWonen bekend. Diezelfde helft geeft aan te zijn uitgenodigd om te praten over het ondernemingsplan. Inhoudelijk worden de doelstellingen als redelijk veilig ervaren. Als voorbeeld is de doelstelling "80% van de bewoners waardeert de woning en de woonomgeving met minimaal een 7" genoemd. Ongeveer 80% van de bewoners waardeert dit nu met een 7, dit is gelijk aan de doelstelling. Wel wordt aangenomen dat plannen om het onderhoud soberder aan te pakken hierop van invloed zijn. De doelstelling om een gemiddeld energielabel C te behalen wordt daarentegen als ambitieus ervaren.

De belanghebbenden zijn positief over KleurrijkWonen. De samenwerking verloopt prettig. KleurrijkWonen denkt mee, neemt initiatief en komt de afspraken na. Qua organisatie heeft KleurrijkWonen volgens de belanghebbenden een ontwikkeling doorgemaakt naar meer professionaliteit. De dienstbaarheid heeft hierdoor weliswaar iets moeten inleveren, maar heeft nog steeds een goed niveau. De conservatieve doelstellingen verbazen, omdat KleurrijkWonen in de samenwerking meer ambitie uitstraalt. Er is begrip voor minder investeringscapaciteit vanwege veranderende regelgeving en economie. KleurrijkWonen steekt haar nek uit voor projecten. Wanneer de belanghebbenden suggesties doen hebben ze het idee dat er ook iets mee gedaan wordt.

De samenwerking met de belanghebbenden is verbeterd na de fusie. De organisatie staat nog niet sterk en men merkt de vele personeelwisselingen. Maar men constateert een goede wil.

Een aspect dat algemeen bijval vindt is dat de aanloop tot realisatie van de projecten erg lang duurt. Dit wordt soms als slecht ervaren. Uiteindelijk komt KleurrijkWonen de afspraken wel altijd na.

Collega-corporaties

De doelen die KleurrijkWonen zichzelf in het nieuwe ondernemingsplan heeft gesteld zijn meetbaar en tastbaar. Uit de vier doelen spreekt de kerntaak van een corporatie en geeft volgens de collega-corporaties weer wat een corporatie zou moeten doen. Vanuit de corporaties wordt eveneens aangegeven dat KleurrijkWonen en zij op één lijn zitten wat betreft de doelen en de werkzaamheden van corporaties. Waar de doelen vooral ingaan op de kerntaken, blijkt in de praktijk dat de corporatie tevens andere activiteiten ontplooit. Deze activiteiten gaan meer in op de maatschappelijke kant van de werkzaamheden zoals de inzet ten behoeve van maatschappelijk vastgoed. KleurrijkWonen doet in de praktijk veel aan 'mensen' naast enkel met de 'stenen' bezig te zijn.

Naast bovenstaande worden de omschreven doelen ook als smal getypeerd. Zoals reeds gesteld doet de corporatie in de praktijk veel meer aan bredere activiteiten die met de leefomgeving en het leven van mensen te maken hebben. Deze doelen zijn echter niet omschreven in de missie en worden daarnaast niet duidelijk vanuit de in de missie gestelde doelen. Enkele collega-corporaties zouden graag zien dat de toch wel sectorgenerieke, en daarmee absoluut juiste, doelen uit de missie een toevoeging krijgen waarin de regionale component naar voren komt. Met andere woorden: de doelen zouden meer lokale kleur kunnen krijgen.

Wat betreft prestatieafspraken wordt door de collega-corporaties onderstreept dat deze zeker belangrijk zijn. Daarbij geldt echter wel dat de afspraken wederzijds zijn, dus moeten de prestatieafspraken niet zo worden opgesteld dat enkel KleurrijkWonen een prestatie levert. Tegenover de prestaties van de corporatie zou de gemeente tevens prestaties moeten leveren. Prestatieafspraken zouden idealiter moeten voortvloeien uit een woonvisie, waarbij de afspraken op gemeentelijk niveau worden opgesteld met alle corporaties in de gemeente. Vervolgens moeten de afspraken worden onderverdeeld naar de corporaties. Naast de betrokkenheid van alle in de gemeente aanwezige corporaties, is de betrokkenheid van overige belanghebbenden als belangrijk genoemd. Bij het opstellen van de afspraken moeten alle partijen waken voor een 'lege huls', de afspraken moeten concreet en meetbaar zijn. Belangrijke aandachtsvelden die in de prestatieafspraken terug zouden moeten komen zijn onder andere omvang sociale voorraad, energie en duurzaamheid, wijkaanpak en leefbaarheidsproblematiek en afstemming van bouwprogramma's.

4.4.2 Prestaties

Huurders

De vertegenwoordigers van de huurders geven KleurrijkWonen gemiddeld een ruime voldoende voor de prestaties. Zij gaan hierbij uit van de positieve invloed van de voorgaande jaren ten aanzien van het onderhoud- en huurbeleid. De recent ingezette versobering zal volgens de vertegenwoordigers van de huurders bij de volgende visitatie tot een lagere score leiden.

Gemeenten

Vertegenwoordigers van gemeenten waarderen de prestaties van KleurrijkWonen gemiddeld met een royale ruime voldoende. De gemeenten zijn positief over de prestaties van KleurrijkWonen, maar hebben hier en daar wel kanttekeningen, onder meer over wachttijden in relatie tot nieuwbouw. Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen vindt men belangrijk. Als er niet wordt bijgebouwd wordt het doorstroombeleid extra belangrijk.

Maatschappelijke organisaties

De vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties zijn zeer positief over KleurrijkWonen. Kernwoorden, die vaak genoemd worden, zijn meedenkend en proactief. KleurrijkWonen wordt zelfs als een van de beste corporaties uit de regio genoemd. Vertegenwoordigers van het maat-

schappelijk middenveld waarderen de prestaties van KleurrijkWonen gemiddeld tussen een ruime voldoende en een goed.

Voor de huisvesting van de primaire doelgroep wordt opgemerkt dat de huren te snel stijgen. Bij het prestatieveld "kwaliteit woningen en woningbeheer" kan KleurrijkWonen zich meer richten op duurzaamheid. De verbetering van het bezit vergt een extra inspanning. Er is echter begrip dat vanwege economische omstandigheden voor een soberder aanpak gekozen wordt. De belanghebbenden verschillen van mening als het gaat om de prestaties van KleurrijkWonen met betrekking tot vergrijzing. Waar de een vindt dat meer aandacht nodig is voor dit thema, geeft de ander aan dat KleurrijkWonen juist veel gerealiseerd heeft voor ouderen.

Collega-corporaties

De collega-corporaties geven in het algemeen aan dat KleurrijkWonen goede prestaties levert in het werkgebied. Waar de overige belanghebbenden per prestatieveld een beoordeling hebben kunnen geven, is dit voor de collega-corporaties minder goed op een dergelijk specifiek niveau te doen. De prestaties van KleurrijkWonen zijn goed.

4.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Belang	Prestaties
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,8	7,2
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,8	7,4
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	8,2	7,3
(Des)investeren in vastgoed	7,5	7,2
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0	7,0
Gemiddeld	7,9	7,2

4.4.3 Boodschap

De belanghebbenden zijn positief over KleurrijkWonen. Kernwoorden waarmee de corporatie wordt getypeerd zijn: betrokken en betrouwbaar, initiatiefrijk, komt afspraken na en prettige samenwerkingspartner. Verder wordt aangegeven dat KleurrijkWonen er echt is voor de doelgroep: de corporatie wordt als empathisch beschreven. De organisatie werkt met het doel goede huisvesting voor de doelgroep te verzorgen. In de afgelopen jaren heeft de corporatie veel gedaan aan het verbeteren van de interne organisatie. Daarvan zijn de resultaten steeds beter zichtbaar.

Informatievoorziening en betrokkenheid

De belanghebbenden zijn over het algemeen van mening dat ze voldoende betrokken en geïnformeerd worden. De vertegenwoordigers van de huurders geven aan dat zij als vertegenwoordigers wel goed en tijdig geïnformeerd worden, maar dat dit in minder mate geldt voor de huurders zelf. Vertegenwoordigers van de huurders geven aan dat de afstand tussen KleurrijkWonen en haar huurders is toegenomen met de komst van meer HBO'ers in de organisatie. Zij staan verder af van de doelgroep en kunnen zich daardoor minder inleven in de problematiek op individueel niveau. Daarnaast maken zij minder snel contact met de doelgroep. Voorheen bestond de organisatie uit meer mensen met een MBO opleiding en die hadden juist wel binding met de doelgroep.

Gemeenten zijn positief over KleurrijkWonen, maar hebben hier en daar wel kanttekeningen. Onder meer de wachttijden in relatie tot nieuwbouw en het tijdig contact opnemen met de gemeente als er iets speelt waar zij mee te maken hebben zijn als aandachtspunten genoemd

Vanuit de collega-corporaties wordt aangegeven dat zij organisatiebreed worden geïnformeerd en betrokken. Zowel de bestuurders als andere medewerkers in de organisatie hebben contact over

uiteenlopende zaken, waarbij de samenwerking als prettig wordt ervaren. Verder wordt KleurrijkWonen als een open organisatie getypeerd: bij vragen kunnen belanghebbenden altijd terecht.

KleurrijkWonen als automeerk

De belanghebbenden is gevraagd KleurrijkWonen te vergelijken met een automeerk en aan te geven waarom de corporatie met dit merk wordt geassocieerd. De meeste belanghebbenden vergelijken KleurrijkWonen met een middenklasser. Merken die worden genoemd zijn bijvoorbeeld Toyota, Volkswagen, Skoda en Opel. Kernwoorden die daarbij met name worden genoemd zijn degelijk, betrouwbaar en een goede prijs-kwaliteitverhouding. Daarnaast wordt aangegeven dat de corporatie niet echt ergens in uitblinkt, maar zich ergens in het 'midden' bevindt. Een andere vergelijking die wordt gemaakt is dat de organisatie in het verleden meer een Trabant was, ouderwets en traag, maar hard op weg is om betrouwbaarder te worden. Eveneens wordt verwezen naar de als lastig getypeerde periode van fusies en de weg omhoog die is ingezet.

Boodschap voor KleurrijkWonen

Desgevraagd hebben belanghebbenden de volgende boodschappen voor KleurrijkWonen. Hieronder staat een opsomming. Het hoeft dus niet zo te zijn dat over het onderstaande consensus is bij de belanghebbenden:

- Verbeter de communicatie naar de huurders toe en maak waar wat je belooft;
- Blijf de huurders voorop stellen;
- Houdt aandacht voor de kwetsbare groepen en probeer deze mensen te faciliteren, zoals bijvoorbeeld WMO aanpassingen in woningen en levensbestendig wonen;
- Concentreer je op de kerntaken van een corporatie;
- Ontwikkel de organisatie verder en zorg dat de primaire processen op orde zijn;
- Fuseer nog een keer, als de processen op orde zijn (hierover ontstond een flinke discussie);
- Sla niet door met de professionalisering en verzakelijking, houdt het menselijke aspect in zicht;
- Ontwikkel een doorstroombeleid en scheefwonenbeleid;
- De organisatie kan nog transparanter;
- Blijf doorgaan met investeren in goede regionale samenwerking;
- Meer landelijke lobby aanzwengelen om huursector als geheel te herstructureren.

4.5 Relatie mening belanghebbenden met Presteren naar Ambities

In het hoofdstuk Presteren naar Ambities constateert de visitatiecommissie dat de prestaties van KleurrijkWonen niet zijn te beoordelen op basis van de visitatiemethodiek omdat de doelstellingen van de corporaties hiervan onvoldoende SMART zijn opgesteld. Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van belanghebbenden blijkt dat zij de prestaties van KleurrijkWonen erkennen en waarderen. Dat geldt zowel voor de huurders als voor de gemeenten, collega-corporaties en de vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties. Bij de belanghebbenden is uitgesproken dat de ingezette versobering de goede prestaties kunnen doen verminderen in de toekomst. Wel is het zo dat een aantal belanghebbenden aangeeft dat de organisatie nog steeds met kinderziekten kampt, dat de lijnen lang zijn en dat de organisatie nog onvoldoende transparant is.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de beoordeling van de vermogenspositie van KleurrijkWonen en de wijze waarop dit vermogen wordt aangewend. Door middel van deze aanpak heeft Ecorys mede een beeld opgebouwd ten aanzien van de mate waarin de corporatie 'in control' is op dit onderdeel. Het Presteren naar Vermogen bevat een beschrijving op concernniveau omdat dit onderdeel bij uitstek op het niveau van KleurrijkWonen wordt gestuurd. Presteren naar Vermogen is langs vier invalshoeken beoordeeld:

- financiële continuïteit;
- financieel beheer;
- doelmatigheid;
- vermogensinzet.

5.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf wordt weergegeven of de corporatie haar financiële continuïteit voldoende heeft gewaarborgd waardoor zij langdurig is staat is haar maatschappelijke functie te continueren.

5.2.1 Vermogenspositie

Continuïteitsoordeel: Door middel van het continuïteitsoordeel worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. KleurrijkWonen heeft een continuïteitsoordeel A1 gekregen in 2010. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten in de periode 2010 tot en met 2014 passend zijn bij de financiële mogelijkheden van de corporatie

Solvabiliteitsoordeel: Uitgaande van de voortgezette huur van het bezit is de solvabiliteit ultimo 2009 voldoende. KleurrijkWonen voert een zodanig financieel beleid en beheer dat het voortbestaan, zonder rekening te houden met de effecten van de voorgenomen activiteiten, in financieel opzicht is gewaarborgd.

5.2.2 Waardering

Onroerende en roerende zaken in exploitatie: KleurrijkWonen waardeert de onroerende en roerende zaken in exploitatie op bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt gevormd door de contante waarde van de toekomstige jaarlijkse ontvangsten en uitgaven per kasstroom genererende eenheid over de resterende levensduur. De periode waarover contant wordt gemaakt, loopt in de waardeberekening van KleurrijkWonen parallel met de resterende economische levensduur van de investering van 28,3 jaar.

Onroerende en roerende zaken in ontwikkeling: deze in aanbouw zijnde complexen, worden gewaardeerd tegen uitgaafprijzen en toegerekende kosten van het werkapparaat, onder aftrek van eenmalige subsidies en het eventueel onrendabele deel van de investering. De afboeking van het onrendabele deel van de investering vindt plaats indien de bedrijfswaarde van een nieuwbouwcomplex lager is dan de investering op basis van voorcalculatie. Op basis van een nacalculatie en tussentijdse aanpassing van het project kan eventueel een herberekening plaatsvinden. Met betrekking tot gecombineerde projecten wordt het aandeel van de koopwoningen verantwoord onder

de post onderhanden projecten of onderhanden werk, het aandeel huurwoningen wordt verantwoord onder de onroerende en roerende zaken in ontwikkeling.

Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden: Onroerende zaken die in het kader van een regeling Verkoop onder Voorwaarden (VOV) zijn overgedragen aan een derde en waarvoor KleurrijkWonen een terugkoopplicht kent, worden aangemerkt als financieringsconstructie. Dit type onroerende zaken worden gewaardeerd tegen actuele waarde, ofwel de met de koper overeengekomen contractprijs (eerste waardering), en daarna de marktwaarde op basis van VOV. Voor de in de regeling overeengekomen overdrachtswaarde neemt KleurrijkWonen aan de creditzijde van de balans een terugkoopverplichting op. De corporatie toetst en waardeert deze terugkoopverplichting jaarlijks aan de bij de overdracht ontstane verplichting, waarbij rekening wordt gehouden met de contractvoorwaarden. Indien de corporatie de verwachting heeft dat de terugkoop binnen één jaar zal plaatsvinden, dan is de verplichting onder de kortlopende schulden verantwoord.

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie: KleurrijkWonen waardeert deze op basis van aanschafwaarde onder aftrek van lineaire afschrijvingen.

5.2.3 Middelen

Kredietwaardigheid

KleurrijkWonen maakt gebruik van de borgstelling via het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. In de brief d.d. 22 oktober 2010 wordt beschreven dat KleurrijkWonen onveranderd kredietwaardig is. Daarbij wordt een opmerking gemaakt dat de kwaliteit en daarmee de betrouwbaarheid van de aan het WSW verstrekte informatie niet voldoende is. Het WSW stelt dat de feitelijke operationele kasstroom lager is dan door KleurrijkWonen is voorgesteld. Voorgaande wordt enerzijds veroorzaakt doordat de corporatie inkomsten heeft ingerekend die geen kasstroom zijn en anderzijds zijn de werkelijk begrote rente-uitgaven gecorrigeerd voor de rente-uitgaven van de voorfinanciering van projecten. In een brief van september 2011 verklaart het WSW KleurrijkWonen wederom onveranderd kredietwaardig.

Faciliteringsvolume

Wat betreft faciliteringsvolume geeft het WSW aan dat de operationele kasstroom positief behoort te zijn, waarbij genoeg ruimte aanwezig is om te kunnen voldoen aan de fictieve 2% aflossingsnorm. Als gevolg van de grote investeringsopgave van KleurrijkWonen in de komende vijf jaar vertoont de operationele kasstroom een sterk dalende tendens. Daarnaast heeft het WSW reeds gesteld dat de werkelijke operationele kasstroom lager ligt dan het niveau waar KleurrijkWonen mee heeft gerekend. Voorgaande heeft een verdere verslechtering van de operationele kasstroom tot gevolg. Het WSW schrijft in de brief d.d. 22 oktober 2010 dat de begroting over 2010 tussentijds is bijgesteld, zonder dat het WSW hierover is geïnformeerd, waardoor het WSW niet op de hoogte is van een eventuele correctie van de operationele kasstromen.

Op basis van bovenstaande heeft het WSW het faciliteringsvolume voor KleurrijkWonen gedurende 2010 gelijk gehouden en geen extra middelen ter beschikking gesteld. Tussen het WSW en KleurrijkWonen is de afspraak gemaakt dat op basis van de vastgestelde begroting 2011 zo spoedig mogelijk een nieuwe beoordeling zal worden gemaakt, op basis waarvan het faciliteringsvolume in 2011 mogelijk kan worden verruimd. In september 2011 stuurt het WSW KleurrijkWonen een brief met de nieuwe beoordeling. Het WSW beoordeelt KleurrijkWonen kredietwaardig en stelt een faciliteringsvolume vast gebaseerd op de investeringsprognose van KleurrijkWonen. Wel geeft het WSW aan dat het alleen bereid is de financieringsbehoefte van 2011 en de herfinancieringsbehoefte van 2012 te faciliteren. Dit omdat het WSW alleen bij benadering kan beoordelen in welke mate KleurrijkWonen voldoet aan de WSW-eisen over het sturen op kasstromen, gelet op de matige

kwaliteit van de aangeleverde gegevens. Indien de kwaliteit van de aangeleverde gegevens wederom onvoldoende is, zo schrijft het WSW, zal het WSW het faciliteringsvolume op nul zetten.

Woningverkop

Zoals hierboven beschreven heeft KleurrijkWonen een grote investeringsopgave geformuleerd. Om deze opgave te kunnen realiseren wil de corporatie middelen genereren door middel van de verkoop van woningen. Daartoe rekent KleurrijkWonen zowel de verkoop van nieuwbouwwoningen in de vrije sector als de verkoop van bestaand bezit.

Tabel 5.1 Verkoopopbrengsten

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Opbrengsten	11.647	10.311	11.288	11.331	11.682	12.166	12.824	12.688	13.616	14.397

Bron: Begroting 2011

In de toelichting op de meerjarenraming geeft KleurrijkWonen reeds aan dat, indien de verkoop van woningen achterblijft bij de verwachting, de kasstroom zal verminderen waardoor het investeringsprogramma in gevaar komt. De corporatie heeft een scenario opgesteld waarin de financiële effecten worden doorgerekend indien alle nieuwbouwoopwoningen worden omgezet naar huurwoningen. Indien dit zich voordoet, dan neemt de financierbaarheid in de komende jaren af. Bij een aantrekkende woningmarkt en het alsnog kunnen verkopen van woningen, dan zal dit volgens de corporatie niet tot grote problemen leiden. Bij de verkoop van bestaand bezit is uitgegaan van de verkoop van 88 woningen per jaar.

In de meerjarenraming 2011-2020 is een scenario opgenomen in geval van stagnerende verkoop van woningen. Als alle vrij te verkopen nieuwbouwoopwoningen worden omgezet in huurwoningen, dan betekent dit in de eerste jaren een klein positief effect op de kastromen en een extra financieringsbehoefte.

KleurrijkWonen monitort de verkoop van woningen. In 2010 is er een groot woonwensenonderzoek gedaan, dat heeft geleid tot een stijging van de verkopen. Daarnaast geeft KleurrijkWonen aan te kijken naar alternatieven voor de mogelijk tegenvallende opbrengsten.

5.2.4 Sturing op kasstromen

KleurrijkWonen maakt in het kasstroomoverzicht onderscheid tussen operationele, investerings- en financieringsactiviteiten. In de tabel 5.1 is de ontwikkeling van deze kasstromen zichtbaar over de periode 2011-2020. In de investeringskastromen zijn twee duidelijke wijzigingen zichtbaar: van 2013 naar 2014 en van 2016 naar 2017. De eerste kentering wordt veroorzaakt doordat er vanaf 2014 geen investeringen worden gedaan in de verbetering van de voorraad. De tweede wijziging hangt samen met een sterke teruggang in investeringen in de nieuwbouw van huurwoningen. Hierdoor wordt de operationele kasstroom vanaf 2017 positief beïnvloed: er is sprake van een afname van de overige projectkosten.

In de nog niet goedgekeurde begroting 2012 is het kasstroomoverzicht aangescherpt, zie tabel 5.2. Hieruit blijkt dat de kasstroom in 2012 negatief is, maar na 2013 eerder positief is en sneller stijgt.

Tabel 5.2 Kasstroomoverzicht uit de goedgekeurde begroting 2011

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Operationeel	6.354	5.343	8.119	5.770	7.488	7.376	14.134	15.736	16.767	19.718
Investering	-59.903	-51.534	-33.118	-3.068	4.966	-8	12.560	12.632	2.436	14.218
Financiering	43.356	46.216	24.998	-2.074	-12.453	-7.368	-14.542	-13.515	-12.635	-28.759
Toename mid.	-10.193	25	-1	-2	1	0	12.152	14.853	6.568	5.177

Bron: begroting 2011

Tabel 5.3 Kasstroomoverzicht uit de nog niet goedgekeurde begroting 2012

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Operationeel	14.665	19.200	15.572	17.850	19.948	19.965	17.783	24.584	24.375
Investing	-47.666	-37.544	-30.602	-5029	- 1370	6974	746	547	12.592
Financiering	22.998	18.343	17.585	-6.411	-9.471	-14.444	-8.979	-12.508	-21.617
Toename mid.	-10.003	-1	2.555	6.410	7.107	12.495	9.550	12.623	15.350

Bron: nog niet goedgekeurde begroting 2012

Operationele kasstromen

In de winst- en verliesbegroting 2011-2020 is te zien dat KleurrijkWonen in deze periode ieder jaar een positief operationeel resultaat behaalt. Zoals eerder aangegeven is de corporatie daarbij deels afhankelijk van de verkoop van jaarlijks 88 woningen. Zonder de verkoop van woningen zal het resultaat in de jaren 2012 en 2014-2016 negatief zijn.

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschafters van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de rentedekkingsgraad, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet kan nakomen. In de onderstaande tabel is zichtbaar dat KleurrijkWonen in 2009 een rentedekkingsgraad van 1,0 had.

Tabel 5.4 Rentedekkingsgraad 2009

	Corporatie	Referentie	Landelijk
Rentedekkingsgraad	1,0	1,5	1,5

Bron: CiP (2010), KleurrijkWonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Financieringskasstromen

In 2010 had KleurrijkWonen een totale WOZ-waarde van ruim € 2 miljard bij een nominale lening van ruim € 413 miljoen in 2011. Op basis van deze waarden heeft de corporatie een loan to value van minder dan 20%. In de periode van de meerjarenraming (2011-2020) zal de lening niet meer bedragen dan € 470 miljoen. Zelfs met een gelijkblijvende WOZ-waarde in die periode zal de loan to value niet boven de 24% uitkomen.

5.2.5 Voortgang 2011

Naar aanleiding van de beoordeling van WSW hebben WSW en KleurrijkWonen in 2010 de afspraak gemaakt dat het WSW op basis van de vastgestelde begroting 2012 zo spoedig mogelijk een nieuwe beoordeling zou geven op basis waarvan het faciliteringsvolume voor 2011 mogelijk kan worden verruimd. In september 2011 stuurde WSW een brief met een nieuwe beoordeling. Naar aanleiding van deze brief is er contact geweest tussen WSW en KleurrijkWonen. In een brief aan het WSW van oktober 2011 geeft KleurrijkWonen aan dat de corporatie in het vervolg in staat is de gevraagde informatie tijdig en volledig te leveren. In de brief bevestigt KleurrijkWonen de met WSW gemaakt afspraak dat het direct na het vaststellen van de begroting 2012 in de RvC-vergadering van 8 november 2011 de dpi 2011 (dpi is een methodiek waarbij de corporatie zelf gegevens invult op basis waarvan het CFV een oordeel geeft) invult en naar de WSW stuurt. Het WSW zal proberen rond de jaarwisseling 2011/2012 duidelijkheid te verstrekken over het gewijzigde faciliteringsvolume.

5.3 Financieel beheer

De paragraaf financieel beheer geeft inzicht in de realisatie van de financiële voornemens en het functioneren van treasury binnen de corporatie.

Planning: beleid, begroting en meerjarenbegroting

De financiële planning is tot 2010 vooral gericht geweest op het vermogen. Vanaf 2010 is de focus steeds meer op de kasstromen komen te liggen. De herziene begroting 2010, die in april 2010 is vastgesteld, markeert de kentering van vermogensgerichte benadering naar het sturen op kasstromen.

Bij CWL Woningbeheer, BetuwsWonen en KleurrijkWonen tot en met 2009 hebben de begrotingen, de jaarplannen van de afdelingen en de jaarverslagen weinig onderlinge relatie, zo constateert de visitatiecommissie. Wel heeft KleurrijkWonen de beleidscyclus in 2010 sterk verbeterd. Dit heeft geleid tot het ondernemingsplan 2011-2013 'KleurrijkWonenKoers'. In het ondernemingsplan heeft de corporatie de volgende ambitie geformuleerd:

KleurrijkWonen wil de corporatie zijn die vanuit een gezonde financiële basis aan huishoudens met een inkomen tot € 39.000 een betere kans biedt om betaalbaar en naar tevredenheid te wonen in de vijf gemeenten waarin KleurrijkWonen werkzaam is.

De ambitie is vervolgens uitgewerkt in een viertal doelen:

- doel 1: 80% van de bewoners waardeert de woning en de woonomgeving met minimaal een 7;
- doel 2: 80% van de verhuishvragen van de doelgroep wordt binnen 3 jaar opgelost;
- doel 3: 70% van het woningbezit heeft energielabel C;
- doel 4: KleurrijkWonen voldoet aan de WSW/CFV-normen voor een A-corporatie.

Op basis van de bovenstaande ambities en doelen worden per afdeling jaarplannen opgesteld. In de jaarplannen wordt per afdeling uitgebreid ingegaan op de doelstellingen en prioriteiten van de betreffende afdeling en de voorgenomen activiteiten in het begrotingsjaar. Over de uitvoering van de jaarplannen wordt gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. De begroting 2011 is een financiële vertaling van de doelstellingen en prioriteiten uit de jaarplannen en bevat daarnaast de centrale bedrijfskosten. Over de uitvoering van de begroting wordt gerapporteerd aan de Raad van Commissarissen.

KleurrijkWonen stelt, naast een jaarbegroting, een meerjarenbegroting op waarin de voorgenomen activiteiten en keuzes over een langere periode worden meegenomen in de meerjarenraming 2011-2020. In de toelichting op de meerjarenraming heeft KleurrijkWonen de uitgangspunten geschetst op basis waarvan de meerjarenraming tot stand is gekomen. Per onderwerp is door middel van scenario's aangegeven wat de financiële gevolgen zijn van een eventuele verandering van de uitgangspunten. Daarnaast ligt aan de meerjarenbegroting een Strategisch Voorraadbeleid ten grondslag, waardoor KleurrijkWonen een goed beeld heeft van de portefeuille en de opgaven daarin.

Controle: maand- en kwartaalrapportages

Zoals in de bovenstaande tekst is beschreven, wordt over de uitvoering van de jaarplannen gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en geschiedt de rapportage aan de Raad van Commissarissen op basis van de begroting. Om deze rapportages te structureren maakt KleurrijkWonen gebruik van maand- en kwartaalrapportages.

Maandrapportage: de maandrapportage is de maandelijkse rapportage aan de Raad van Bestuur en het management. Deze rapportage bevat voornamelijk informatie met betrekking tot de woningen, exploitatie, bedrijfsvoering en een prognose van het jaarresultaat. Als aanvulling wordt een verklarende toelichting geschreven, waarin opvallende zaken nader worden belicht.

Kwartaalrapportages: deze rapportage wordt opgesteld op basis van de maandraportages en beperkt zich tot de verantwoording op basis van hoofdlijnen. In de kwartaalrapportages wordt eveneens een toelichting gegeven op de prognose van het jaarresultaat, gesignaleerde ontwikkelingen en het treasurybeleid. Vanaf 2011 zijn de kwartaalrapportages verder verbeterd, waarbij de normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing uit de Governancecode Woningcorporaties als basis heeft gediend.

Begroting 2011

De realisatie van de begroting 2011 wordt in kwartaalrapportages gemonitord. Deze kwartaalrapportages laten zien dat KleurrijkWonen aan het eind van het derde kwartaal 155% voorloopt op de begroting. Dit is onder meer te danken aan de extra verkoop van woningen en de hogere renteinkomsten. Door verschuiving van enkele projecten later in de tijd en door het relatief hoge aantal verkochte woningen in 2011 waren er meer liquide middelen dan voorzien. Deze zijn in deposito gezet. Daarnaast hebben het lage niveau van de rente en de verminderde behoefte om geld aan te trekken als gevolg van het uitstellen van een project bijgedragen aan het voorlopen op de begroting.

De kwartaalrapportages bevatten tevens een toelichting over verbeteringen in de planning en controlcyclus, de verbeteringen van het risicomanagement over het interne controlebeleid en over het treasurybeleid.

Realisatie-index

Uit de cijfers in de onderstaande tabel komt naar voren dat KleurrijkWonen de geprognosticeerde aantallen nieuwbouw, sloop en verkopen voor een deel ook daadwerkelijk realiseert. Wat betreft nieuwbouw heeft de corporatie 42% van het voorgenomen aantal gerealiseerd. Daarmee ligt de realisatie ruim onder het landelijke gemiddelde van 56%. Bij de sloop van woningen realiseert de corporatie een licht hoger percentage van de geprognosticeerde aantallen. Op het gebied van de verkoop van woningen presteert KleurrijkWonen beter dan landelijk, namelijk 66%. Op basis van deze cijfers doet de minister het verzoek een nadere analyse uit te voeren naar de mate waarin de planning en realisatie op elkaar aansluiten.

Tabel 5.5 Realisatie-index, 2007-2009

Realisatie-index	Corporatie	Landelijk
Nieuwbouw	42%	56%
Sloop	48%	44%
Verkopen	66%	59%

Bron: CiP (2010), KleurrijkWonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

5.3.2 Treasury

KleurrijkWonen heeft vanaf het begin een treasurystatuut. Het risicomanagement van KleurrijkWonen geschiedt op projectniveau. In september 2009 is afgesproken dat het risicomanagement zich beperkt tot de beheersing van het primaire proces, de beheersing van projectmatige activiteiten en de Treasury. De invoering van een integraal risicomanagement is 2011 in gepland.

De treasurycommissie heeft in 2010 4 keer vergaderd. In deze commissie hebben naast twee deskundigen van Thesor zitting de RvB, manager bedrijfsvoering en een medewerker P&C, speciaal belast met financiering en treasury.

In januari 2010 is een treasuryscan uitgevoerd, waarbij op basis van de meerjaren kasstromen een renterisicoberekening voor de komende jaren is uitgevoerd. Op advies van Thesor is de kredietfaciliteit bij de BNG opgetrokken van € 6,8 miljoen naar € 30 miljoen.

Verder zijn in 2010 de volgende transactievoorstellen uitgevoerd:

- Vervroegde aflossing geldleningen € 1,25 miljoen met een rente boven 7%;
- Aantrekken geldlening € 36 miljoen, rente rond de 4%;
- Aantrekken geldlening € 30 miljoen, rente onder de 4% met een stortingsdatum in 2011 en 2012;
- Renteconversie € 6,70 miljoen, renteverlaging ongeveer 1,5%;
- Groenfinanciering € 2,25 miljoen, rente 2,2 %.

In 2011 is besloten de actualisering van het treasurystatuut aan te houden tot het moment dat er vanuit het WSW meer inzicht kan worden gegeven over de nieuwe regelgeving (DAEB¹ en niet-DAEB activiteiten).

5.4 Doelmatigheid

De mate waarin de corporatie de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De door de corporatie gestelde doelstellingen ten aanzien van doelmatigheid en de netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het visitatie-referentiekader de relevante maat. Daarnaast kijken we naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

5.4.1 Doelstellingen

Zoals onder de volgende subparagraaf weergegeven, heeft KleurrijkWonen significant hogere bedrijfslasten dan vergelijkbare en landelijk gemiddelde corporaties. Dit is het gevolg van een fusie tussen twee corporaties en een overname van een gemeentelijk woningbedrijf. Om de bedrijfslasten omlaag te brengen heeft de corporatie afspraken met de Raad van Commissarissen gemaakt bij de vaststelling van de definitieve begroting. Onderdelen daarvan zijn het afbouwen van de externe huur, het verkleinen van het personeelsbestand (taakstelling is 15 fte eind 2013), het verminderen van de normbedragen voor onderhoud en de toepassing van huurharmonisatie waar dat mogelijk is. Daarnaast is de structuur voor budgetbewaking aangepast: budgethouders moeten dreigende budgetoverschrijdingen tijdig en vooraf rapporteren, waarbij de afdeling bedrijfsvoering hier meer op stuurt en proactief handelt. Verder worden de kosten van diverse personeelsvoorzieningen de komende jaren sterk versoberd.

5.4.2 Netto bedrijfslasten

In de onderstaande tabel is te zien dat de bedrijfslasten per verhuureenheid (vhe) ruim 40% hoger zijn dan de bedrijfslasten in de referentiegroep en de gemiddelde corporatie in Nederland. De personeelskosten per full time employment (fte) liggen op hetzelfde niveau als in beide referentiegroepen. Het aantal vhe/fte daarentegen ligt ruim onder het gemiddelde. Voorgaande betekent dat KleurrijkWonen een relatief klein aantal verhuureenheden verhuurt met een relatief groot personeelsbestand. De relatief hoge bedrijfslasten en lage efficiëntie zijn terug te zien in sterke toename van de bedrijfslasten in de periode 2006-2009. Zoals reeds in de inleiding te lezen is deze toename het gevolg van de fusie van CWL Woningbeheer en BetuwsWonen.

¹ DAEB staat voor *Diensten van Algemeen en Economisch Belang*

Tabel 5.6 Netto bedrijfslasten en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2006-2009

				Toename 2006-2009 in %		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.866	1.320	1.396	63,4	21,4	19,5
Personeelskosten / fte	62.453	62.852	61.818			
Aantal vhe / fte	73	93	88			

Bron: CiP (2010), KleurrijkWonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Bovenstaande cijfers hebben ertoe geleid dat het Centraal Fonds Volkshuisvesting in de oordeelsbrief 2010 een toelichting heeft gevraagd op bovenstaande cijfers. In de brief d.d. 21 januari 2011 geeft KleurrijkWonen een reactie op de bovenstaande cijfers. Daarin is te lezen dat de bedrijfslasten bij de corporatie zijn beïnvloed door twee organisatorische wijzigingen: enerzijds de fusie tussen CWL Woningbeheer en BetuwsWonen en de daaropvolgende overname van het gemeentelijk woningbedrijf in de gemeente Giessenlanden.

5.5 Vermogensinzet

De vermogensinzet wordt beoordeeld met behulp van de volgende vraag: zet de corporatie haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestatie en heeft zij kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.

5.5.1 Visie op maatschappelijk rendement

Een van de doelstellingen van KleurrijkWonen is te voldoen aan de WSW/CFV normen voor een A-corporatie. Hiermee geeft de corporatie aan de financiële continuïteit van de onderneming op lange termijn veilig te stellen, zodat ze haar taken op het gebied van de volkshuisvesting kan blijven uitvoeren. Deze financiële continuïteit vindt de corporatie van belang met het oog op het kunnen vervullen van de maatschappelijke opgaven in het werkgebied. KleurrijkWonen heeft goed zicht op de toekomstige opgaven en de implicaties daarvan voor de financiële continuïteit. De corporatie stuurt op een maximale inzet van vermogen die het gewenste maatschappelijke rendement mogelijk maakt.

5.5.2 Vergroten van vermogen

Het vergroten van het vermogen wordt voor een groot deel gerealiseerd door het verkopen van woningen en door het uitstellen van projecten en daarmee het verminderen van de financieringslasten. Daarnaast geeft Kleurrijk Wonen aan het onderhoudsbeleid te versoberen ten opzicht van de royale praktijk van haar voorgangers. KleurrijkWonen geeft aan zich te concentreren op haar kerntaken (doelstellingen).

5.5.3 Maximale inzet van vermogen

KleurrijkWonen doet veel om inzet van het vermogen maximaal te bestemmen voor de volkshuisvesting: de corporatie verkoopt relatief veel woningen en heeft een versoberingsslag gemaakt.

5.6 Vermogensprestatie

Waar het gaat om het aantrekken van door de WSW geborgde leningen is er onduidelijkheid. Als gevolg van niet op orde zijnde interne bedrijfsvoering heeft het WSW slechts een zeer beperkt faciliteringsvolume aan geborgde leningen vastgesteld. Rond de jaarwisseling 2011/2012 is er pas duidelijkheid over het nieuwe faciliteringsvolume voor de jaren vanaf 2012. Wel constateert de visitatiecommissie dat de WSW er lang over heeft gedaan om te komen tot een nieuwe beoordeling, temeer daar WSW in de brief van 22 oktober 2010 aangeeft hiermee in februari 2010 te starten.

In onderstaande subparagrafen worden de investeringen in de bestaande voorraad en nieuwbouw weergegeven, evenals de uitgaven aan leefbaarheid. Voorgaande geeft inzicht in de vermogensprestatie van de corporatie: waar geeft de corporatie haar geld aan uit? KleurrijkWonen wordt vergeleken met zowel de referentiegroep, corporaties met een gemiddeld profiel, als met het gemiddelde in Nederland. Daarnaast wordt een toelichting gegeven op deze cijfers.

5.6.1 Investerings in de bestaande voorraad

De uitgaven aan klachtenonderhoud zijn lager dan de uitgaven die de corporaties in de referentiegroep en landelijk gemiddeld hebben. Ook de uitgaven voor mutatie en planmatig onderhoud zijn lager. In 2009 was er sprake van een daling bij de uitgaven voor planmatig onderhoud.

Ten aanzien van woningverbetering kan vastgesteld worden dat KleurrijkWonen per verbeterde woongelegenheden significant meer uitgeeft dan corporaties in de referentiegroep, en tevens meer dan het landelijk gemiddelde aangeeft. Dit onderhoudsbeleid vond KleurrijkWonen te ruimhartig waardoor de kosten te hoog waren. Nu is het uitgangspunt: vervangen wat moet, repareren wat kan. De kosten zijn inmiddels aanzienlijk gedaald (ca. € 5,5 miljoen per jaar).

Tabel 5.7 Onderhoudskosten KleurrijkWonen 2006-2009

Onderhoud	Totalen x €1.000			In €vhe 2009		
	2006	2007	2008	Corporatie	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	225	218	229	264	323	325
Mutatieonderhoud	110	118	140	252	188	205
Planmatig onderhoud	895	1.427	1.785	1.128	1.052	915

Bron: CiP (2010), KleurrijkWonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Tabel 5.8 Woningverbetering KleurrijkWonen 2006-2009

Woningverbetering	2006	2007	2008	Corporatie	Referentie	Landelijk
x €1.000	4.947	3.386	0	77.452	11.948	15.948
Aantallen woningen	206	112	0			

Bron: CiP (2010), KleurrijkWonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Uit het jaarverslag 2010 wordt duidelijk hoe KleurrijkWonen aankijkt tegen het onderhoud van haar woningportefeuille:

In 2010 is het gewijzigde onderhoudsbeleid doorgevoerd voor alle soorten onderhoud aan het vastgoed. Het in stand houden van het bezit is gebaseerd op het principe 'repareren als het kan en vervangen als het moet' waarbij we niet langer meer uitgaan van het automatisch vervangen op basis van economische levensduur. Bij onderhoudsprojecten worden standaard en zonder huurverhoging energetische maatregelen uitgevoerd die de woningen minimaal op energielabel C niveau moeten brengen. Een energiezuinig huis helpt de huurder te besparen op de totale woonlasten. KleurrijkWonen heeft in 2010 haar woningbezit volledig gelabeld en een doelstelling bepaald om te investeren in energetische kwaliteit. In 2011 starten we met een programma dat zes jaar doorloopt en waarbij we aan het einde in 2016 bijna alle woningen op de voornoemde energiekwaliteit gebracht hebben.

5.6.2 Investerings in de nieuwbouw

Door middel van de cijfers in de onderstaande tabel kan de dynamiek in de woningvoorraad worden weergegeven. De cijfers in de tabel zeggen iets over hoe actief de corporatie is. KleurrijkWonen realiseerde van 2007-2009 iets minder dan de referentiegroep en nagenoeg evenveel nieuwbouwhuurwoningen als het landelijke gemiddelde. Er werden ruim meer huurwoningen gekocht, qua verkoop bleef KleurrijkWonen achter bij zowel de referentiegroep als het landelijke gemiddelde. Het hoge aandeel aankoop huurwoningen wordt veroorzaakt door de aankoop van de woningen van het woningbedrijf van de gemeente Giessenlanden.

Tabel 5.9 Nieuwbouw en mutaties in het bezit, 2007-2009 en 2010-2014 (jaargem. in % voorraad 2009)

	Realisatie 2007-2009			Prognose 2010-2014		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	1,0	1,1	1,0	1,3	1,6	1,2
Sloop huur	0,6	0,5	0,7	1,1	0,5	0,7
Aankoop huur	3,4	0,7	1,1	0,0	0,7	0,8
Verkoop huur	0,4	0,7	1,1	0,5	0,7	0,8
Nieuwbouw koop	0,4	0,6	0,5	0,0	0,6	0,7

Bron: CiP (2010), KleurrijkWonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Wanneer naar de prognose gekeken wordt, blijkt dat KleurrijkWonen zich meer gaat bezighouden met nieuwbouw, verkoop en sloop. Vanwege het hoge aandeel aankopen de afgelopen jaren, als gevolg van de overname van het Gemeentelijk Woningbedrijf Giessenlanden in 2008, worden er de komende jaren geen woningen meer aangekocht. Op een aantal aspecten (met name sloop / nieuwbouw) is KleurrijkWonen voornemens actiever te zijn dan de corporaties in de referentiegroep.

5.6.3 Uitgaven leefbaarheid

De uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven ligt tussen het niveau van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde in. KleurrijkWonen geeft per woongelegenheden ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde ruim de helft minder uit aan sociale activiteiten en fysieke activiteiten.

Tabel 5.10 Uitgaven leefbaarheid 2009

	Realisatie in € per woongelegenheden 2009		
	Corporatie	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	18	47	69
Fysieke activiteiten	24	44	54
Totaal	42	91	124

Bron: CiP (2010), KleurrijkWonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De investeringen in leefbaarheid van KleurrijkWonen vinden vaak plaats als onderdeel van een groter project. Ze worden als onderdeel van het project gepresenteerd, maar gaan verder dan het verbeteren van de woning. KleurrijkWonen heeft in 2010 onder andere geïnvesteerd in leefbaarheid in de projecten Schoolhof en Platte Dakenwoningen in Culemborg, Oranjebuurt in Geldermalsen en de School-Talmastraat, de Raadsliedenbuurt en Broekgraaf in Leerdam.

Naast projectmatige investeringen investeert KleurrijkWonen in leefbaarheid door het onderhouden van dorpshuizen, beschikbaar stellen van een KleurrijkWonen Fonds voor particuliere leefbaarheidsinitiatieven en het Woongoudprogramma. Met Woongoud krijgen veel lokale winkeliers extra aandacht en meer omzet, krijgen uitkeringsgerechtigden een kans om aan het werk te gaan en worden individuele leefbaarheidsinitiatieven beloond.

Om toch een beeld te schetsen van de omvang van deze investeringen wordt het volgende overzicht gegeven van de uitgaven/investeringen in 2010:

- Sociale leefbaarheid : € 250.000 (voornamelijk sociaal karakter, zoals het aanstellen van een huismeester in een complex, het voorkomen van overlast e.d.);
- Fysieke leefbaarheid: € 587.000 (bevorderen en aantrekkelijker maken van de leefomgeving zoals woningen voorzien van het politiekeurmerk 'Veilig wonen', realisatie van speeltuintjes of het plaatsen van speeltoestellen in een wijk en de verlichting van achterpaden);

- Afboeking plankosten: € 841.000 (onderzoekskosten van projectontwikkeling ter bevordering van de leefbaarheid in de wijken. Voorbeelden in 2010 hiervoor zijn de Raadsliedenbuurt in Leerdam en diverse kleinere plannen);
- Onrendabele top van investeringen: € 8,7 miljoen (om verpaupering en andere nadelige effecten op de leefbaarheid te voorkomen wordt er fors geïnvesteerd in renovatie en nieuwbouw die niet rendabel gerealiseerd en geëxploiteerd kunnen worden. Deze investeringen leiden tot grote onrendabele investering die ten laste van KleurrijkWonen blijven. Dergelijke projecten van KleurrijkWonen zijn 'Symphonie' in Culemborg, de Troelstrahof in Culemborg en de Rivierenwijk deel B in Geldermalsen);

5.7 Presteren naar Vermogen: voldoende

Het beoordelingsschema uit de 4.0-versie van de visitatiemethodiek voor corporaties kleiner dan 1.000 verhuureenheden is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor KleurrijkWonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.11 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	KleurrijkWonen	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Financiële continuïteit</i>				
Vermogenspositie	Vermogenspositie is goed: A1-corporatie.	7	20%	1,3
Middelen	Voldoende middelen om de maatschappelijke opgaven op langere termijn te kunnen uitvoeren, zoals blijkt uit de meerjarenbegroting.	7		
Sturing op kasstromen	Sturing op kasstromen is vanaf 2010 geïmplementeerd en optimalisatie nog lopende.	5		
<i>Financieel beheer</i>				
Planning- en controlcyclus	Vanaf 2010 geïmplementeerd, in 2011 verbeterd maar nog onvoldoende samenhang tussen begroting en realisatie.	5	20%	1,1
Treasurymanagement	Wordt in de loop van 2011 integraal geïntegreerd.	5,5		
<i>Doelmatigheid</i>				
Doelmatigheid	Bedrijfslasten zijn nog relatief hoog ten opzichte van referentiegroepen.	6	20%	1,2
<i>Vermogensinzet</i>				
Visie op maatschappelijk rendement	A1 corporatie blijven om aan de maatschappelijke opgaven te blijven voldoen.	6	40%	2,5
Vergroten van vermogen	Minder investeren door onder andere het versoberen van het onderhoud en toenemende verkopen.	7		
Maximale inzet vermogen	Door verkoop en versobering, maar uitkomst overleg WSW over faciliteringruimte is nog niet duidelijk	5,5		
Presteren naar Vermogen				6.0*

* Cijfer is lager dan som bovenstaande cijfers als gevolg van afronding

6 Governance

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld, waarbij een drietal onderdelen worden beoordeeld, te weten de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie. De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop KleurrijkWonen omgaat met de Governance Code en de invulling van de besturing en het interne toezicht. Daartoe zijn ondernemingsplannen, begrotingen, jaarverslagen, kwartaalrapportages, agenda's en verslagen van RvC-vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en leden van de Raad van Commissarissen.

6.1 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

6.1.1 Plan

De voorgangers van KleurrijkWonen, CWL Woningbeheer en BetuwsWonen, hebben in hun beleidsdocumenten Beleidsplan en Ondernemingsplan, geen concrete doelstellingen maar veelal kwalitatieve ambities omschreven. In het hoofdstuk Presteren naar Ambities zijn enkele voorbeelden gegeven. In de begrotingen en jaarverslagen heeft de visitatiecommissie weinig tot geen samenhang met deze kwalitatieve ambities gevonden.

Het beleidsplan 2006-2010 van CWL Woningbeheer kent kernopgaven die onderverdeeld zijn in kwalitatieve ambities. Op sommige deelonderwerpen zijn strategische keuzes SMART weergegeven. Echter, niet alle kwalitatieve ambities zijn vertaald in concrete doelen. Daarnaast zijn een groot aantal van de doorvertaalde doelen intern of procesmatige doelen. Een duidelijke koppeling tussen de doelen en de begroting is niet te maken. Het jaarverslag geeft een opsomming van de doorvertaalde doelen die in het ondernemingsplan staan weergegeven.

In het ondernemingsplan 2007-2012 van BetuwsWonen staan acht strategische uitgangspunten en een uitgebreide weergave van de kwalitatieve ambities. Tussen de verschillende uitgangspunten en ambities is geen duidelijke koppeling zichtbaar. Met andere woorden, het één is geen doorvertaling van het ander. Ditzelfde geldt voor de koppeling tussen de doelen en de verslaglegging, in het jaarverslag van 2007 staan prestaties weergegeven die geen relatie hebben met de initiële kwalitatief weergegeven uitgangspunten of doelen. Datzelfde geldt voor de beschrijving van de prestaties in het gecombineerde jaarverslag 2008.

Het ondernemingsplan 2009-2010 van KleurrijkWonen, de fusiecorporatie van CWL Woningbeheer en BetuwsWonen, heeft eveneens een kwalitatieve inslag. Hierbij zijn geen ambities of doelstellingen omschreven. In de begroting van 2009 van KleurrijkWonen heeft de visitatiecommissie geen relatie met de tekst uit het ondernemingsplan gevonden. Verder zijn er in de begroting 2009 doelstellingen geformuleerd, die niet te herleiden zijn tot het ondernemingsplan. In de begroting 2010 is deze relatie er hier en daar wel aangetroffen. De doelstellingen uit de jaarplannen van de verschillende afdelingen over de jaren 2009 en 2010 zijn algemeen geformuleerd en nogal verschillend qua opbouw. De visitatiecommissie heeft hier nauwelijks een link kunnen vinden met het ondernemingsplan. Verder zijn deze doelen intern van karakter.

De onsamenhangendheid blijkt verder uit de missie, die in het jaarverslag van 2009 anders staat weergegeven als in het ondernemingsplan 2009-2010. In het jaarverslag 2010 staat een overzicht van geleverde prestaties met een onderverdeling naar een aantal onderwerpen, die echter geen link hebben met het ondernemingsplan of de intern ingestelde jaarplannen. In het jaarverslag wordt onder het kopje 'Beleid, missie en strategie' vooruit gekeken naar de jaren 2011-2013.

In 2010 heeft KleurrijkWonen een nieuw ondernemingsplan gemaakt. Bij de totstandkoming hiervan zijn belanghebbenden en medewerkers uitgebreid betrokken. Het ondernemingsplan 2011-2013 kent vier concreet weergegeven doelstellingen. In de eerste twee kwartaalverslagen van 2011 is de voortgang van deze doelstellingen summier beschreven.

Op basis van het bovenstaande concludeert de visitatiecommissie dat de samenhang tussen ondernemingsplannen, begrotingen, jaarplannen en de verslaglegging in jaarverslagen zeer summier is. Daarbij zijn de ambities niet SMART omschreven. Wel ziet de visitatiecommissie een ontwikkeling die met name in het laatste jaar tot stand is gekomen. Met name de doelstellingen uit het ondernemingsplan 2011-2013 zijn SMART. Het is echter nog te vroeg om op basis van begrotingen en jaarverslagen een oordeel te geven in hoeverre deze doelstellingen ook daadwerkelijk leidend zijn voor KleurrijkWonen en de corporatie hier op presteert.

6.1.2 Check

KleurrijkWonen, CWL Woningbeheer en BetuwsWonen verantwoordden het presteren jaarlijks in het jaarverslag, dat op de website beschikbaar is voor alle belanghebbenden. Zoals eerder is geconstateerd, is de relatie met de betreffende ondernemingsplannen voor een groot deel afwezig. De Raad van Commissarissen heeft regelmatig informatiesessies over onderwerpen als strategie, beleid en risicomanagement. Soms zijn ook externen hierbij betrokken.

6.1.3 Act

Vanuit strategisch oogpunt verschuift de aandacht binnen de projecten van nieuwbouw naar herstructurering. Dit is per 2010 geïmplementeerd. Het huurbeleid en de dienstverlening zijn in 2009 aangepast omdat deze te duur werden. De Raad van Commissarissen heeft in 2010 het bestuur om een nieuwe begroting gevraagd omdat het meerjarenperspectief naar de mening van de RvC onvoldoende was. Dit was tevens voor de Raad van Commissarissen de aanzet tot herbezinning op taken, verantwoordelijkheden en het kritisch bezien van de administratieve processen. Dit is ook met de belanghebbenden gecommuniceerd.

De Raad van Commissarissen heeft samen met het bestuur met de fusie de impuls gegeven tot de professionalisering van de organisatie. Deze professionalisering is top down ingezet. In de loop van 2011 is er een verdere doorgroei van deze professionalisering bij het management en de teamleiders te zien.

Er is inmiddels een vernieuwingsslag gemaakt met het beleid: Met het ondernemingsplan 2011-2013 is focus teruggebracht in de doelstellingen. Er is gekozen voor een select aantal SMART-geformuleerde doelstellingen in plaats van heel veel doelstellingen. De Raad van Commissarissen geeft aan bij haar activiteiten niet zozeer het institutionele belang voor ogen te hebben, maar vooral het volkshuisvestelijk belang. Bij de fusie tot KleurrijkWonen lag de prioriteit op het op orde brengen van het 'backoffice'.

6.1.4 Voortgang 2011

2010 is voor KleurrijkWonen een belangrijk jaar. KleurrijkWonen stelt een nieuw ondernemingsplan met concrete doelstellingen vast en er wordt hard gewerkt aan verbetering van de planning en control. Daarnaast werkt KleurrijkWonen aan de verbetering van de financiële administratie, van het risicomanagement en van de sturing op kasstromen.

Ten tijde van de visitatie had de visitatiecommissie de beschikking over de rapportages over de kwartalen 1, 2 en 3 van 2011. De visitatiecommissie constateert dat deze rapportages de voortgang van KleurrijkWonen laten zien: voor het eerste doel van het ondernemingsplan, de tevredenheid van bewoners over woning en omgeving, zijn in de wijken van de verschillende gemeente nulmetingen verricht. Daarmee is de voortgang SMART te meten.

Plannen om de voortgang van de realisatie van doel 2 (het vergroten van de slaagkans van de doelgroep) en 3 (70% van de woningen heeft minimaal een energielabel C) SMART te monitoren zijn in voorbereiding.

Waar het gaat over de realisatie van doel 4 (A/A1 corporatie blijven) gaan de rapportages van met name het tweede en derde kwartaal 2011 in op de bedrijfsvoering: de voortgang van het verbeteren van de Planning en Control cyclus, het op orde zijn van de financiële administratie, het opgestelde Interne Controle beleid en het Interne Controleplan, de uitvoering van het treasurybeleid en het ICT beleid. Opvallend is dat over het voor de kasstromen zo belangrijke aspect verkoop van woningen zeer uitgebreid wordt ingegaan op de landelijke ontwikkelingen en slechts heel summier op de eigen resultaten. Deze resultaten zijn overigens goed. Er zijn meer woningen verkocht dan begroot. Maar waar dat aan ligt staat niet in de rapportage.

KleurrijkWonen is in gesprek met de WSW om op basis van de vastgestelde begroting 2012 zo spoedig mogelijk een nieuwe beoordeling te krijgen op basis waarvan het faciliteringsvolume voor 2011 mogelijk kan worden verruimd`

De visitatiecommissie oordeelt positief over de afspraak van de Raad van Commissarissen met de bestuurders om de begroting 2013 op te bouwen vanuit de doelen van het beleidsplan en vooruitlopend daarop de kwartaalrapportages 2012 daarop aan te passen. Dit betekent dat de kwartaalrapportages zodanig worden opgesteld, dat in een volgende visitatie de voortgang van de realisatie van de doelstellingen SMART kan worden gemonitord.

De visitatiecommissie constateert dat KleurrijkWonen nog niet helemaal in control is, maar dat er belangrijke stappen zijn genomen om dit te worden.

6.2 Het interne toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, toetsingskader en Governance Code.

6.2.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

Open cultuur

Volgens vertegenwoordigers van de Raad van Commissarissen heerst er een open attitude in de Raad van Commissarissen onderling en ook over en weer met de directie. De Raad van Commissarissen is volgens hen teamgericht zowel intern als naar het bestuur toe. Volgens gesprekspartners binnen KleurrijkWonen (directie en MT) kent de organisatie een open cultuur waarin geen ruimte is voor angst. Iedereen kan elkaar aanspreken. De Raad van Commissarissen heeft voornamelijk contact met de directie en het management en niet zozeer met het overig personeel. De Raad van Commissarissen heeft incidenteel contact met individuele huurders. Dit gebeurt meestal ongestructureerd en op persoonlijke basis. De dorpen zijn klein en daardoor kent men elkaar en kan men elkaar aanspreken. De Raad van Commissarissen voert tweemaal per jaar overleg met de huurdersbelangenorganisatie. Zij zijn kritisch naar elkaar en naar anderen toe, zo blijkt uit de notulen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen.

Het nieuwe ondernemingsplan 2011–2013 is zowel met medewerkers als met vertegenwoordigers van belanghebbenden uitgebreid besproken.

Zelfreflectie

De Raad van Commissarissen heeft aan het eind van 2009 een eerste zelfevaluatie gehouden. De reden dat dit in 2009 heeft plaatsgevonden, is omdat 2009 het eerste jaar was dat KleurrijkWonen als fusiecorporatie fungeerde. Tijdens de evaluatie heeft de voorzitter aan de hand van negen hoofdthema's met elk lid van de Raad van Commissarissen afzonderlijk een interview gevoerd. In de interviews waren de hoofdthema's verder onderverdeeld naar 33 sub thema's.

Op basis van de interviews heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen een verslag opgesteld, die begin 2010, in het bijzijn van de Raad van Bestuur, in de Raad van Commissarissen is besproken. Nadat unaniem was besloten dat er voldoende aanknopingspunten in het verslag zaten om een gezamenlijk vervolgesprek te voeren, heeft de voorzitter een agenda opgesteld voor een dergelijk gesprek. Tijdens het gezamenlijke vervolgesprek zijn kritische vragen gesteld over enerzijds het functioneren van de Raad van Commissarissen en anderzijds over de aanlevering van stukken vanuit de organisatie en de toetsingscriteria. Op basis hiervan zijn afspraken gemaakt, die moeten leiden tot de verbetering van het toezicht voor- en achteraf. Daarnaast is besloten de bijscholing beter te structureren. Daarbij vormt het bijscholingsaanbod van onder meer de Vereniging van Toezichthouders bij Woningcorporaties (VTW) in 2011 een actiepoint.

In het jaarverslag van 2010 staat vermeld dat de maatschappelijke visitatie in de tweede helft van 2011 moet plaatsvinden. Op basis daarvan heeft de Raad van Commissarissen besloten om de visitatie als nieuw vertrekpunt te kiezen. Dit is de reden dat de Raad in 2011 wil bezien hoe het evaluatietraject nog professioneler in te vullen.

Rolopvatting

In het jaarverslag 2010 van KleurrijkWonen staat vermeld dat de Raad van Commissarissen belast is met het toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de corporatie en de daaraan gelieerde bestuurlijke organen. Daarnaast staat de Raad van Commissarissen het bestuur met raad ter zijde. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn omschreven in de statuten van Stichting KleurrijkWonen. Voorgaande is verder uitgewerkt in het reglement van de Raad van Commissarissen.

Tijdens de zes bijeenkomsten van Raad van Commissarissen in 2010, waarbij tevens de Raad van Bestuur aanwezig was, zijn alle in de statuten en reglementen weergegeven onderwerpen besproken. Daarnaast zijn aanvullende onderwerpen besproken als gevolg van de bankencrisis, de recessie en de daarmee samenhangende gevolgen voor de woningmarkt:

- programmering van de woningbouw;
- investerings- en verkoopprogramma;
- kansen en bedreigingen;
- (fraude)risicomanagement;
- ontwikkeling huur- en onderhoudsbeleid in relatie tot de bijstelling van de meerjarenbegroting;
- financieringsruimte en solvabiliteit, inclusief risicoanalyse;
- organisatorische aanpassingen;
- TOPWonen;
- automatisering;
- bureauselectie voor visitatie;
- evaluatie van de fusie en de efficiency van de organisatie;
- aanvaardbare onrendabel toppen;
- grondexploitaties;

- leefbaarheid;
- begroting en jaarverslag KleurrijkWonen;
- begroting en jaarverslag Bloei BV;
- rapportage naleving integriteitcode.

Samenstelling

De Raad van Commissarissen van KleurrijkWonen bestaat uit minimaal vijf maximaal zeven leden. Op dit moment, juli 2011, hebben vijf leden zitting in de Raad van Commissarissen. De zittingstermijn is maximaal drie perioden van vier jaar, waarbij voor het rooster van aftreden de benoemings-termijn van de rechtsvoorgangers meetelt. Na afloop een zittingstermijn van vier jaar van een lid, wordt deze geëvalueerd en kan het desbetreffende lid worden herbenoemd.

Eind 2010 waren een tweetal leden (waaronder de voorzitter) aan het eind van hun termijn, waarna de vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen aan de hand van een aantal herbenoemingscrite-ria overleg heeft gevoerd met de overige leden. Naar aanleiding van dit overleg zijn beide leden voorgedragen voor een nieuwe termijn. De voorzitter heeft een verslag van de werkwijze in deze, de criteria en de bevindingen gekregen.

Onderstaand is de samenstelling van de Raad van Commissarissen weergegeven, waarbij functie, deskundigheid, beroep en het rooster van aftreden staan weergegeven.

Figuur 6.1 Kenmerken Raad van Commissarissen

Naam	Functie	Deskundigheid	Beroep	Benoemd	Aftredend
Dhr. A Wind	Voorzitter	Openbaar bestuur, ruimtelijke ordening en waterbeheer	Oud-dijkgraaf	01-01-2005	01-01-215
Dhr. R.A.J. Goes (afgetreden)	Vice-voorzitter	Juridisch, volkshuisvesting en organisatie	Senior Beleidsadviseur Aedes	01-01-2001	01-01-2013 ²
Dhr. A.R.A. van Engelen	Lid	Marketing en strategie	Directeur AvE International Management Consultancy BV	01-01-2005	01-01-2015
Mw. J. Tj. Van den Hul-Omta	Lid	Maatschappelijk, zorg, politiek en bestuurlijk	Adviseur en toezichthouder in onderwijs, zorg en volkshuisvesting	01-02-2004	01-01-2014
Dhr. W.J. Homoet ³	Lid	Technisch en commercieel	Voormalig fleet manager	01-02-2004	01-01-2016
Dhr. J.S. Salari	Lid	Financiën en organisatie	Voormalig accountant	01-01-2000	01-01-2013
Dhr. A.B. Blase	Lid	Wijkaanpak en overheid	Burgemeester Alblaserdam	01-07-2009	01-01-2021

Bron: jaarverslag 2010, KleurrijkWonen

In de profielen voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen zijn een aantal beleidsvel-den weergegeven, die in de Raad van Commissarissen gedekt moeten zijn. Dit betreft de volgende beleidsvelden: volkshuisvesting, financiën, juridische zaken, ondernemerschap, bedrijfsvoering, techniek en beheer, onroerend goed en projectontwikkeling, juridische zaken en organisatieontwik-keling, zorg en welzijn en kennis van het openbaar bestuur. Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de huidige Raad van Commissarissen expertise heeft van de vermelde beleidsvelden. Een van de commissarissen is gaan werken bij Aedes en heeft als gevolg daarvan zijn functie ter beschikking gesteld.

² De heer Goes is medio 2011 afgetreden en zal niet worden vervangen

³ De heer Homoet is in 2011 overleden

6.2.2 Toetsingskader

De Raad van Commissarissen van KleurrijkWonen hanteert bij het houden van toezicht de volgende beleidskaders:

- het besluit beheer sociale huisvesting (BBSH);
- de missie en ambitie van KleurrijkWonen (zie paragraaf 5.3.1);
- het meerjarenbeleidsplan en het jaarplan in relatie tot het jaarverslag;
- de maatschappelijke oriëntatie van KleurrijkWonen;
- de begroting en de meerjarenbegroting;
- strategisch voorraadbeleid;
- kennisname van het treasury advies op basis van het treasurystatuut;
- de opgestelde prestatieafspraken met de verschillende gemeenten.

De informatie, op basis waarvan de Raad van Commissarissen bovenstaande toetsing kan maken, wordt door de Raad van Bestuur aan de Raad van Commissarissen gepresenteerd. Dit geschiedt middels de volgende documenten:

- kwartaal- en voortgangsrapportages;
- activiteitenlijst van de Raad van Bestuur;
- mondelinge/schriftelijke informatie betreffende de (financiële) resultaten in relatie tot de beoogde doelen
- voortgangsoverzicht projecten;
- relevante externe informatie met betrekking tot ontwikkelingen binnen de sector;
- andere publicaties en rapportages vanuit de organisatie;
- beoordelingen van de officiële instituten zoals WSW en CFV;
- accountantsrapport en de managementletter.

Daarnaast heeft Raad van Commissarissen informatie ingewonnen over het reilen en zeilen van en binnen de werkorganisatie en het werkgebied. De externe legitimatie van KleurrijkWonen en de betrokkenheid van de belanghebbenden bij de corporatie wordt in paragraaf 6.3 toegelicht. Daarbij is tevens aandacht aan de positie die de Raad van Commissarissen daarin in neemt.

6.2.3 Governancecode

De Raad van Commissarissen van KleurrijkWonen past de Governancecode Woningcorporaties toe. Daarbij werkt de corporatie volgens het principe van 'pas toe of leg uit'. Afwijkingen ten opzichte van de Governancecode zijn:

- Bij de fusie eind 2009 heeft de Raad van Commissarissen besloten om het arbeidscontract met beide leden van de Raad van Bestuur voor onbepaalde tijd voort te zetten. In één van de contracten is tevens de toen al bestaande regeling uitgewerkt bij een onvrijwillig afscheid;
- In de Governancecode, hoofdstuk III 2.2, punt g., is bepaald dat een huurder van de corporatie geen lid van de Raad van Commissarissen kan zijn. Momenteel is één van de leden huurder van KleurrijkWonen. Omdat voorgaande op onderdelen van de code (nr. 12) van toepassing is en het betrokken lid al lid was van de Raad van Commissarissen voordat de code van toepassing werd verklaard, staat dit volgens KleurrijkWonen een lidmaatschap van de Raad niet in de weg.

Naast de Governancecode Woningcorporaties werkten zowel KleurrijkWonen als de Raad van Commissarissen in 2010 in overeenstemming met de Aedes Code en de aanbevelingen van de commissies Glasz en Izeboud.

Volgens KleurrijkWonen vraagt goed bestuur om openheid en transparantie en het willen afleggen van verantwoording, zonder daarbij allemaal voorwaarden te moeten maken. Met het oog op transparantie is de verantwoording tevens op de website van de corporatie te vinden, evenals de statu-

ten, aan de corporatie gelieerde rechtspersonen en de uitwerking van de governancecode. Verder heeft de corporatie vanaf 2011 de kwartaalrapportages ingericht op basis van de normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing uit de Governancecode Woningcorporaties. KleurrijkWonen heeft dit nader uitgewerkt in het 'Model Informatie aan de Raad van Commissarissen'.

6.3 Externe legitimatie

KleurrijkWonen heeft een integriteitsbeleid met een integriteitscode en een klokkenluidersregeling, beide staan op de website. Ook meldt KleurrijkWonen het bestaan van het Meldpunt Integriteit Woningcorporaties op haar website, compleet met website en telefoonnummer. De corporatie heeft structureel overleg met huurders, gemeenten en maatschappelijke organisaties. Dit overleg verloopt goed. De prestatieafspraken met gemeenten staan op de website vermeld. Het nieuwe ondernemingsplan heeft KleurrijkWonen opgesteld in overleg met de belanghebbenden. Daarnaast doet de corporatie regelmatig onderzoek naar de woonwensen van huurders.

6.4 Presteren ten aanzien van Governance: voldoende

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevolg voor KleurrijkWonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 6.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt	KleurrijkWonen	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel plan-ningsproces	In het verleden niet goed, in 2010 sterk verbeterd	6	33%	2,0
Check: periodieke monitoring	Onvoldoende, met de kwartaal rapportages in 2011 een goede start gemaakt	5		
Act: actieve bijsturing	RvC en bestuur hebben bijgestuurd en hierover extern gecommuniceerd	7		
<i>Intern Toezicht</i>				
Functioneert RvC	De omgang met de fusie, de wijze van herziening van de begroting 2010 zijn ruim voldoende	7	33%	2,3
Toetsingskader	Het toetsingskader wat betreft intern toezicht is goed opgesteld.	7		
Governance Code	KleurrijkWonen voldoet aan de Governance Code.	7		
<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	KleurrijkWonen betreft de belanghebbenden goed de plannen van de corporatie.	7	33%	2,3
Presteren naar Governance				6,7

* Cijfer is hoger dan som bovenstaande cijfers als gevolg van afronding

Integrale beoordelingstabel

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
<i>Presteren naar Ambities</i>									
	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	100%	nvt
<i>Presteren naar Opgaven</i>									
	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	100%	nvt
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
	7,2	7,4	7,3	7,2	7,0	nvt	nvt	100%	7,2
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						7	20%	1,3
	Liquiditeit						7		
	Integrale kasstroomsturing						5		
Financieel beheer	Planning- en control cyclus						5	20%	1,1
	Treasurymanagement						5,5		
Doelmatigheid							6	20%	1,2
Vermogensinzet	Visie						6	40%	2,5
	Mogelijkheden						7		
	Maximalisatie						5,5		
Eindcijfer voor Vermogen									6,0
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						6,0	33%	2,0
	Check						5,0		
	Act						7,0		
Intern toezicht	Functioneren RvC						7,0	33%	2,3
	Toetsingskader						7,0		
	Toepassing Governance Code						7,0		
Externe legitimatie							7,0	33%	2,3
Eindcijfer voor Governance									6,7
Geïntegreerd eindoordeel									

Bijlagen

Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0

Presteren naar Ambities

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde ambities en doelen op de omschreven prestatievelden.	

Presteren naar Opgaven

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op onderstaande prestatievelden) worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde externe opgaven.	Onder opgaven worden verstaan: alle formele en/of vastgestelde externe opgaven (zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of beleidsdocumenten van gemeente(n), zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, politie enzovoort).

Presteren volgens Belanghebbenden

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op prestatievelden) worden beoordeeld door de belanghebbenden.	Tevredenheid van belanghebbenden (in rapportcijfers).	Het is de bedoeling dat alle relevante belanghebbenden van de corporatie hun mening over de prestaties (op de zes prestatievelden) in rapportcijfers weergeven. Getracht wordt een oordeel te laten geven over de afgelopen vier jaren, waarbij het accent in veel gevallen zal liggen op de huidige situatie en het afgelopen jaar. Het is niet noodzakelijk dat alle belanghebbenden op alle prestatievelden een beoordeling geven. Indien gewenst kan de visitatiecommissie naar eigen inzicht het gemiddelde cijfer op een prestatieveld wegen. Relevante belanghebbenden zijn in ieder geval: de gemeente, huurders, bewonersverenigingen en zorg- en welzijnsinstellingen. Het verkrijgen van het oordeel van de belanghebbenden kan per schriftelijke enquête, mondeling of groepsinterview. Indien er zeer recente tevredenheidsonderzoeken beschikbaar zijn, is het aan de commissie om te beoordelen of het zinvol is om deze in de beoordeling mee te nemen.

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
Financiële continuïteit		
4.1.1. De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie	De corporatie heeft: <ul style="list-style-type: none"> • een continuïteitsoordeel A; • een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfswaarde. 	Voor de beoordeling of een corporatie in staat is om haar maatschappelijke functie van woningcorporatie op langere termijn te continueren, wordt gebruikgemaakt van de meest recente Oordeelbrief van de minister met daarin het continuïteits- en solvabiliteitsoordeel van het CFV. Daarnaast mag verwacht worden dat een corporatie haar vermogen berekent op basis van bedrijfswaarde en daarvoor ook doelstellingen formuleert. Bronnen hiervoor zijn managementdocumenten, het jaarverslag en accountantsrapportages.
4.1.2. De corporatie heeft voldoende middelen	De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	Het WSW bepaalt jaarlijks in hoeverre de corporatie kredietwaardig is. Daarnaast zal de corporatie zelf inzichtelijk moeten maken hoe zij de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen kan betalen, al dan niet gebruikmakend van het faciliteringsvolume van het WSW.
4.1.3. De corporatie stuurt op alle kasstromen	De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken. De corporaties kan de visitatiecommissie hiermee inzicht geven in de wijze van sturing op het mogelijk verloop van: Operationele kasstromen: <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie heeft een positief exploitatieresultaat; • De corporatie heeft een rentedekingsgraad van minimaal 1,3; • De corporatie hanteert een direct rendementseis. Portfoliokasstromen: <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie hanteert een IRR rendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed; • De corporatie waardeert de portefeuille tegen bedrijfswaarde, minimaal tien jaar vooruit. Financieringskasstromen: <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie hanteert een investerings-/financieringsratio. • De corporatie heeft een maximale loan to value (op basis van de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. De corporatie analyseert jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW enzovoort) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor: <ul style="list-style-type: none"> • de reguliere activiteiten c.q. diensten van algemeen economisch belang (DAEB)*; • de niet-DAEB-activiteiten; • grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittingen/posities); • de verbindingen. 2. Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen: Operationele kasstromen: <ul style="list-style-type: none"> • Gekeken wordt naar het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ofwel uit puur alleen de exploitatie. • Vanuit deze exploitatie bestaat bezit

	<p>WOZ) van 50%.</p>	<p>of operationele kasstroom betaalt de corporatie haar rente; uitgedrukt in een verhoudingsgetal is dat de rentedekkingsgraad. De minimale eis is 1,2, maar gezien de vele toekomstige risico's bestempelt de accountant steeds vaker minimaal 1,3 als safe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direct rendement is de operationele kasstroom uitgedrukt in een percentage van de bedrijfswaarde. <p>Portfoliokasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Internal Rate of Return (IRR)** is een rendementsberekening voor te realiseren investeringen die gedifferentieerd wordt naar type vastgoed. • De portefeuille wordt gewaardeerd tegen bedrijfswaarde en niet tegen historische kostprijs. Voor een goed beeld kijkt men minimaal tien jaar vooruit. <p>Financieringskasstromen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De investerings-/financieringsratio geeft de mate aan waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen. • Het maximale vermogen dat de corporatie kan lenen bij het WSW, is 50 procent van de WOZ-waarde van haar portefeuille.
Financieel beheer		
<p>4.2.1. De corporatie heeft haar financiële planning en controlecyclus op orde</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (inclusief SVB, desinvesteringen enzovoort) in meerjarenramingen van minimaal vijf jaar. • De eerstejaarschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde). • Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door de raad van commissarissen goedgekeurde bijsturing. • Het monitoring- en rapportagesysteem is zodanig dat de rapportages binnen één maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden bespro- 	<ul style="list-style-type: none"> • Het strategisch voorraadbeleid (SVB), de (des)investeringen en alle andere ambities en opgaven worden zo herkenbaar en traceerbaar mogelijk vertaald naar financiële meerjarenramingen. • De berekening van de bedrijfswaarde in het eerste jaar van de raming (eerstejaarschijf) sluit zo goed mogelijk aan op de begrote activiteiten. • Sturen aan de hand van kwartaalrapportages is zinvoller naarmate deze sneller beschikbaar komen na afloop van het kwartaal. Aan de hand van gesprekken en managementdocumenten is dit traject herleidbaar.

	<p>ken met de raad van commissarissen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van de interne financieel beheer. • De planning is realistisch, waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten. 	
4.2.2. De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde	<ul style="list-style-type: none"> • De corporatie heeft de kasstromen voor de komende tien jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte. • De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen, waaronder het faciliteringsvolume van het WSW. • Er is een actueel, door de raad van commissarissen goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten. • Er is een treasuryjaarplan. 	
Doelmatigheid		
4.3.1. De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie.	<ol style="list-style-type: none"> 1. De corporatie heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na. 2. De corporatie onderneemt actie, indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie)doelstellingen. 3. De volgende CiP-indicatoren zijn gelijk aan of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk maken waarom de scores afwijken: <ul style="list-style-type: none"> - Netto bedrijfslasten per vhe. - Ontwikkeling netto bedrijfslasten in de afgelopen vier jaar. - Aantal vhe per fte. - Personeelskosten per fte. 	<p>Op basis van managementdocumenten en de Corporatie in Perspectief (CiP)-rapportage kan een beeld worden verkregen van de mate van efficiency van de corporatie in relatie tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • haar eigen doelstellingen; • referentiegroepen. <p>Gekeken wordt naar de absolute hoogte, de ontwikkeling van de indicatoren en de motivatie met betrekking tot afwijkingen en de wijze van bijsturing.</p>
Vermogensinzet		
4.4.1. De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in	De corporatie heeft een goed onderbouwde visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement.	De corporatie kan de visie onderbouwen door bijvoorbeeld gebruik te maken van technieken, zoals de transparantiemethodiek of maatschappelijke kosten-batenanalyses, waarmee een afweging gemaakt kan worden met betrekking tot het maat-

		<p>schappelijke rendement bij de inzet van haar middelen. Hierdoor kan de corporatie komen tot expliciete, beleidsmatige keuzes voor onrendabele investeringen (zoals op het gebied van wijkontwikkeling, huuraanpassing, veiligheid enzovoort), omdat men daar maatschappelijk rendement mee beoogt.</p>
<p>4.4.2. De corporatie heeft de mogelijkheden onderzocht om het vermogen te verruimen</p>	<p>De corporatie heeft een visie op en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten</p>	<p>Mogelijkheden om het vermogen te verruimen kan de corporatie zoeken in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • extra financieringsruimte; • beschikbare risicobuffers of reserves; • extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop, inkoop, efficiency werkapparaat, samenwerking, alternatieve financieringen, optimaliseren inkomsten uit verkopen, rendement projectontwikkeling enzovoort.
<p>4.4.3. De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties</p>	<p>De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestatie.</p>	<p>Als er sprake is van overmaat, dient een corporatie plannen te maken voor de inzet van middelen. Indien er een ondermaat aan middelen is geconstateerd (B-oordeel), dient een corporatie plannen te maken voor de verruiming van de investeringscapaciteit. De corporatie kan ook beredeneren waarom zij vindt dat er sprake is van een evenwicht.</p>

Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
Besturing - plan		
<p>5.1.1 De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (incl. risicomanaagement).</p>	<p>De corporatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven, voortvloeiend uit (samenwerkings) afspraken met derden, zijn beschreven; • betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er een of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt teruggekoppeld; • laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid; • heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar 	<p>Het betreft hier niet alleen de opgaven, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, maar ook alle andere afspraken en overeenkomsten met relevante belanghebbenden.</p> <p>Actief betrekken betekent, behalve jaarlijks de resultaten terugkoppelen, vooral ook het voorafgaand aan het opstellen van de plannen input ophalen bij de relevante belanghebbenden.</p> <p>Van belang is dat de raad van commissarissen ook betrokken is bij de visie en planningsvorming.</p> <p>Dit alles blijkt uit beschikbare managementdocumenten, verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden en van de raad van</p>

	<p>door een managementinformatie-systeem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afhankelijk van de noodzakelijke sturing);</p> <ul style="list-style-type: none"> • brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart; • werkt vanuit een door de raad van commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie; • laat de plannings ook toetsen door resp. bespreken met de raad van commissarissen. 	<p>commissarissen en van het bestuur, evenals gesprekken met betrokkenen.</p>
Besturing - check		
<p>5.1.2. De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren</p>	<p>De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt. De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald naar meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen) en kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten. De periode van monitoren vertoont daarbij een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.</p>	<p>Bij de vertaling van de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel gaat het erom dat dit zodanig SMART gebeurt dat de behaalde resultaten op de operationele doelstellingen ook weer herleid kunnen worden tot de tactische en strategische doelen. Getracht wordt inzicht te verkrijgen in de consistente en duidelijke manier waarop de organisatie haar doelen en prestaties weergeeft en dus kan monitoren.</p>
<p>5.1.3. De corporatie verantwoordt het presteren (inclusief de afwijkingen) jaarlijks in een openbare publicatie.</p>	<p>De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het goed leesbare, transparante jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/ verantwoord.</p>	
Besturing - act		
<p>5.1.4. De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen ten opzichte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt 	

van het plan voordoen of stelt berekend de plannen bij.	<p>voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld en actief gecommuniceerd met betrokken belanghebbenden; • Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd; • De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en raad van commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af. 	
Intern toezicht – functioneren RvC		
5.2.1. Open cultuur	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden.</p> <p>Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.</p>	<p>Een goed functionerende raad van commissarissen kent een cultuur waar ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventueel verschillen van mening op tafel komen en grondig besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming. (bron: VTW)</p>
5.2.2. Zelfreflectie	<p>Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe.</p> <p>De raad van commissarissen is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstengeling onderwerp van gesprek tussen de raad van commissarissen en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging.</p>	<p>De raad van commissarissen geeft blijk van kritische zelfreflectie over het eigen functioneren. Dit wordt gecheckt door de visitatiecommissie aan de hand van documenten en gesprekken met betrokkenen.</p>
5.2.3. Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat de raad van commissarissen zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.</p>	<p>De raad van commissarissen is primair toezichthouder en treedt op als werkgever van de bestuurder. De raad van commissarissen geeft invulling aan de adviesrol die past bij de kenmerken van de corporatie en de bestuurder, met dien verstande dat er geen sprake kan zijn van een functie als adviseur in letterlijke zin maar meer een functie als klankbord voor de bestuurder.</p>
	<p>Toezicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een effectieve toezichtrelatie tussen de raad van commissarissen en de bestuurder. • De raad van commissarissen is in staat tot zelfstandige informatiege- 	<p>De raad van commissarissen houdt de rollen scherp in de gaten en bewaart voldoende afstand.</p> <p>De raad van commissarissen is kwalitatief voldoende toegerust om evenwichtig toezicht te houden op het bestuur.</p>

	<p>ring.</p> <p>Werkgever:</p> <ul style="list-style-type: none"> De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie. 	<p>De relatie tussen de raad van commissarissen en bestuurder is voldoende zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.</p> <p>De raad van commissarissen heeft zelfstandig toegang tot de OR, het managementteam en de controller om geïnformeerd te worden ten behoeve van haar toezichtfunctie.</p> <p>De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie en spreekt prestatienormen af met de bestuurder.</p>
5.2.4. Samenstelling van de raad van commissarissen	<p>De raad van commissarissen werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een W&S-bureau). De raad van commissarissen heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie.</p> <p>De daadwerkelijke samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de profielschets.</p>	<p>De samenstelling van de raad van commissarissen wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Code, worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid van de missie en het taakveld van de corporatie. Voor een goed functionerende raad van commissarissen als team is het ook wenselijk dat een raad van commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden (sekse, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl) (bron: VTW).</p>
Intern toezicht - toetsingskader		
5.2.5. De raad van commissarissen hanteert een actueel toetsingskader (onder andere gericht op risicomanagement)	<p>De raad van commissarissen kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader.</p> <p>Dit kader is beschreven en wordt daadwerkelijk gehanteerd.</p> <p>Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie.</p> <p>Uit de agenda en verslagen van de raad van commissarissen blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.</p>	<p>Het toetsingskader omvat alle eisen, criteria, minimale ijkpunten waaraan de raad van commissarissen alle (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enzovoort toetst. Beschreven is wat de raad toetst en op basis waarvan (criteria, minimale ijkpunten).</p> <p>Dit toetsingskader heeft een duidelijke relatie met de missie, visie van de corporatie en de afspraken met belanghebbenden.</p> <p>Het toetsingskader wordt periodiek geactualiseerd op basis van grote externe veranderingen (Europa, recessie enzovoort).</p>
		<p>De raad van commissarissen laat systematisch risico's in kaart brengen met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en projectontwikkeling en bespreekt/ beoordeelt deze en toetst aan het vastgestelde kader.</p> <p>Het toetsingskader omvat in principe de volgende onderdelen:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Strategische visie/ondernemingsplan • Strategisch voorraadbeleid • Meerjareninvesteringsplan • Jaarplan en (meerjaren)begroting • Treasury en financieringsstatuut • Risicobeheersingsysteem • Belanghebbendendefinities en omgang/ afspraken • Prestatieafspraken met gemeente(n)
Intern toezicht – Governancecode		
5.2.6. De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt	<p>De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-) checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken.</p> <p>Afwijkingen van de Code worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.</p> <p>De corporatie hanteert eveneens de honoreringscode voor de raad van commissarissen en de beloningscode voor bestuurders.</p>	<p>De beoordeling van de Governancecode gaat over de mate waarin de Code wordt toegepast en de motivatie waarmee afwijkingen worden gemotiveerd.</p> <p>Aan de corporatie wordt gevraagd een checklist die is geordend op basis van de Governancecode, naar eer en geweten in te vullen. De checklist is in deze handleiding opgenomen. De commissie oordeelt op basis van de checklist en de gesprekken hierover.</p>
Externe legitimatie		
5.3.1. Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	<p>Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een belanghebbendenregister op de website. (V.1.2); • Er is minimaal eenmaal per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door de raad van commissarissen goedgekeurd. (V.2.1)*; • Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid. (V.2.2). • Bestuur en raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij belanghebbendenoverleg. (V.2.3); • Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen drie maanden op de website. (V.2.4); • Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van 	<p>De visitatiecommissie beoordeelt op basis van documenten én gesprekken de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog of eenrichtingverkeer en kunnen de belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?</p> <p>Dit wordt beoordeeld op twee punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan belanghebbendenmanagement? • Vindt er huurdersoverleg plaats conform de Overlegwet en worden bewoners betrokken bij beleid en beheer?

	<p>bestuur en de raad van commissarissen. (V.3.3);</p> <ul style="list-style-type: none">• Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet.	
--	---	--

Bijlage 2. Bronnenlijst

Bronnen

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2010) - op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Meerjarenbeleidsplan 2005-2010/Ondernemingsplan 2010-2015 Jaarverslagen 2007, 2008, 2009, 2010 Volkshuisvestingsverslagen 2006, 2007, 2008, (2009) Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, Milieu- en duurzaamheid, leefbaarheid, etc.)
B. Maatschappelijke opgaven	Prestatieafspraken Convenanten, contracten Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Eigen woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurering/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Jaarrekeningen 2007, 2008, 2009, 2010 Begroting 2012 Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency WSW correspondentie
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

Bijlage 3. Betrokken personen

Geïnterviewde personen KleurrijkWonen

Naam	Functie
Dhr. Anne Wind (RvC)	Raad van Commissarissen (voorzitter)
Dhr. Aubert Van Engelen (RvC)	Raad van Commissarissen
Dhr. Tjapko van Dalen	Directeur- bestuurder
Dhr. Jaap van Dam	Directeur- bestuurder
Dhr. Bart Hamelink	Manager Wonen (sinds 1 januari 2011, daarvoor vanaf september 2009 manager Bedrijfsvoering)
Dhr. Rik Lelkens en	Adviseur Strategie en Beleid
Dhr. Andre van Giffen	Adviseur Strategie en Beleid
Dhr. Leo van der Sanden	Manager Vastgoed
Dhr. Albert de Vries	Manager Bedrijfsvoering (sinds januari 2011)

Betrokken belanghebbenden

Naam	Functie
De heer W. van der Leij	College van B&W Leerdam
De heer M. van Gent	Gemeente Leerdam
De heer W.J. Stegeman	College van B&W Culemborg
Mevrouw C.H.W. Buurman	College van B&W Geldermalsen
Mevrouw P.Murre	Gemeente Geldermalsen
De heer E. van Sambeek	College van B&W Lingewaal
De heer K. Riemens	Gemeente Lingewaal
De heer J. de Groot	College van B&W Giessenlanden
Mevrouw J. van Eck	Gemeente Giessenlanden
De heer E.J. Jakobs	Vertegenwoordiger huurdersplatform
De heer A. Heesbeen	Vertegenwoordiger huurdersplatform
De heer J. Hermes	Vertegenwoordiger huurdersplatform
De heer W. van Sijll	St. Zorgcentra Rivierenland
De heer H. Hofhuizen	RIBW
De heer Hak, de heer van de Berg	Woon- en Zorgcentrum Avondlicht
De heer A. Bogerd	Syndion
De heer H. Janssen	Gelderse Roos
Mevrouw W. Kosterman	SWO Geldermalsen
De heer J. Woldberg	ELK Welzijnswerk
De heer H. Rijnveld	Stichting Welzijn Leerdam

Bijlage 4: Prestaties CWL Woningbeheer, BetuwsWonen en KleurrijkWonen

4a. Prestaties CWL Woningbeheer (2007)

Prestatieveld	Prestaties
Huisvesting van de primaire doelgroep	Huurwoningen in de gemeente Leerdam worden aangeboden via het aanbodmodel en geadverteerd in "het Kontakt". Alleen bij vrije sector woningen worden voorwaarden gesteld.
	In de gemeente Lingewaal worden de woningen via het distributiemodel toegewezen.
	De gemiddelde wachttijd in Leerdam is toegenomen naar 36 maanden (was 25) en in Lingewaal gedaald naar 25 maanden (was 26).
	In Leerdam werd 45% verhuurd aan de primaire doelgroep (inkomen onder de BBSH grens) en in Lingewaal is dit 51%.
	Aandeel scheefwoners Leerdam 55% en Lingewaal 49%.
	In Leerdam is bij 6 bewoners ontruiming aangezegd, bij 2 is dit voorkomen. In Lingewaal waren er 3 ontruiming aangezegd maar werden alle 3 voorkomen.
	Van de 35 urgentieaanvragen in 2007 zijn er 14 toegekend.
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Tijdens een onderhoudsproject in Leerdam Noord heeft CWL Woningbeheer de bewoners de keuze geboden om te kiezen voor een zonneboiler installatie, van de 91 bewoners hebben er 34 hiervoor gekozen.
	In 2007 is €9,9 miljoen geïnvesteerd aan het totale onderhoud van het woningbezit.
	Kosten verhelpen reparatieverzoeken is uitgekomen op €878.749.
	Kosten verhelpen mutatieonderhoud is uitgekomen op €515.244.
	Kosten planmatig onderhoud is uitgekomen op €8.334.396.
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	Met de zorg- en welzijnsinstellingen wordt structureel, minimaal 4x per jaar overleg gevoerd wat moet leiden tot uitbreiding/verbetering en afstemming van woondiensten waardoor bewoners langer zelfstandig kunnen wonen .
	Bij elke projectontwikkeling worden in principe zorg- en welzijnsinstellingen betrokken.
	Eind 2009 is in 75% van onze wijken en kernen een woonzorgzone gerealiseerd ('Zorg aan huis' is mogelijk gemaakt) .
	Van de vrijgekomen woningen werden er 45 (13,5%) verhuurd aan 65-plussers.
	In 2007 is er via CWL Woningbeheer Woningbeheer voor €42.576 aan WMO/WVG voorzieningen getroffen in 52 woningen. In Lingewaal is voor een bedrag van €1.068 in drie woningen voorzieningen getroffen.
	In het Hof van Chlimintzas zijn 6 huurappartementen verhuurd aan Syndion.
	CWL Woningbeheer participeert in het Platform Wonen, Welzijn en Zorg.
	Deelname aan het Pact van Bleskensgraaf waarin is vastgelegd wat partijen de komende jaren willen bereiken op het gebied van huisvesting voor ouderen en bijzondere doelgroepen.
	Betrokkenheid bij Tante Kwebbel (bezoek van ouderen) en het realiseren van wijksteunpunten bij de WMO-actiepunten.
	In Leerdam heeft CWL Woningbeheer woningbeheer volledig aan de taakstelling statushouders voldaan. In Lingewaal niet, echter werden er ook geen aanvragen ontvangen. CWL Woningbeheer zal zich wel proactiever opstellen.
(Des)investeren in vastgoed	In 2007 is gestart met het verhuizen van de bewoners van de woningen uit de 1 ^e fase van Leerdam Oost. CWL Woningbeheer heeft extra verhuisdiensten aangeboden.
	In 2007 is het nieuwbouwproject Het Ambacht opgeleverd. Het gaat om 8 koop- en 9 huurwoningen. 1 woning is geschikt gemaakt voor mensen met een handicap.
	In Leerdam zijn in het kader van de herstructurering van Wijk West alle 114 woningen gesloopt.
	In Leerdam zijn Hof van Chlimintzas (23 huurwoningen) en de Glashof (34 huurappartementen) opgeleverd.
	In Lingewaal zijn 9 huurwoningen opgeleverd in Het Ambacht.
	Nazorgfase Leerdam: Hof van Chlimintzas, de Glashof.

	Nazorgfase: Heukelem – Het Ambacht.
Kwaliteit in wijken en buurten	Inkomende klachten worden geregistreert ten behoeve van het sociale klimaat. In Leerdam waren er 122 klachten en in Lingewaal 33.
	CWL Woningbeheer houdt met de buurtbeheerder wekelijks spreekuur in het Stichting Jeugd en Jongerenwerk Midden-Holland.
	Houden van een graffiti dag in de Raadsliedenbuurt met als doelstelling dat de leegstaande woningen met rust worden gelaten.
	Zowel financiële ondersteuning als met menskracht van de Nationale Straatspeeldag en huisvesting van de voedselbank.
	Financieel en bestuurlijke bijdrage in Leerdam van Lef project, Water Event, Winter Event en wijk- en buurtbeheermanifestaties.
Overig	In het najaar 2007 heeft de KWH meting plaatsgevonden. De labeltoekenning is verlengd tot eind 2010.
	In oktober 2007 heeft overleg plaatsgevonden met een grote groep belanghouders. Zo'n overleg had ook al plaatsgevonden in 2006. De uitkomsten van het overleg zijn meegenomen in de begroting 2008. Belanghouders zijn geïnformeerd over de uitkomsten.
	In 2007 is een overleg gestart met vertegenwoordigers uit de Turkse en Marokkaanse gemeenschap over de Raadsliedenbuurt. De Molukse gemeenschap is eveneens betrokken. We willen via dit project een structureel overleg opbouwen.
	In 2007 hebben wij twee klantenpanels gehouden over domotica en reparatieverzoeken.

4b. Prestaties BetuwsWonen (2007)

Prestatieveld	Prestaties
Huisvesting van de primaire doelgroep	Via het regionale woonruimteverdeelsysteem woongaard.com worden de woningen toegewezen. Woongaard combineert verschillende modellen (aanbod, loting, optie en bemiddeling).
	59% van de betaalbare woningen wordt verhuurd aan de primaire doelgroep.
	39% van de bereikbare woningen wordt verhuurd aan de primaire doelgroep.
	In totaal zijn er in 2007 367 woningen verhuurd.
	Huisvesting van 12 statushouders in Geldermalsen (taakstelling 17) en 27 in Culemborg (taakstelling 17).
	Alle woningen hebben de maximaal toegestane huurverhoging van 1,1% gekregen met uitzondering van woningen die binnenkort gesloopt of gerenoveerd worden.
	In 2007 zijn in totaal 29 bestaande huurwoningen verkocht. Daarnaast zijn er 9 nieuwbouwappartementen van de Fonteynhof getransporteerd.
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Deelname aan de werkgroep woonwagenebeleid met als doel de problemen rondom bewoning en openbare orde te handhaven.
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	Een aantal woningen worden verhuurd aan organisaties die zich bezig houden met de begeleiding van mensen met een verstandelijke beperking zoals 's-Heerenloo, GVT Geldermalsen, Stichting Thomashuizen en Stichting Woonvormen.
	In een zevental panden in Geldermalsen zijn verstandelijke gehandicapten gehuisvest. In Buurmalsen worden maximaal 8 bewoners gehuisvest in een Thomashuis en in Culemborg is een soortgelijk onderkomen opgeleverd.
	Zitting in Geldermalsen in de stuurgroep Wonen, welzijn & zorg en in Culemborg in het platform Wonen welzijn en zorg om gezamenlijk beleid te ontwikkelen om bewoners een breed, geïntegreerd en toekomstbestendig aanbod van voorzieningen op het terrein van wonen, welzijn en zorg te bieden.
	In Culemborg 100 en in Geldermalsen 98 aanpassingen in woningen gedaan in het kader van de Wet Voorzieningen Gehandicapten.

	5 seniorenwoningen gerenoveerd in het centrum van Geldermalsen. In totaal zijn er 33 woningen in het bestaand bezit aangepast aan senioren.
(Des)investeren in vastgoed	Culemborg
	De wijk Terweijde wordt geherstructureerd.
	In 2007 verliep de verkoop van de appartementen in de Parklaanflat redelijk goed en zijn de plannen voor de Troelstrahof concreter geworden.
	De renovatie van de ML King flat is gereed en de nieuwbouw opgeleverd.
	Organisatie van een bewonersavond waarin de plannen rondom sloop en nieuwbouw werden toegelicht, gesproken met bewoners van de Molukse wijk over de toekomst van de wijk.
	Oplevering van 17 woningen in de Grachtsraat en Zuiderwal binnen het project Nieuwstad.
	Fonteynhof in Culemborg (39 appartementen) is opgeleverd.
	Geldermalsen
	Gerdina's hof (maatschappelijke voorzieningen) is gerenoveerd en de huurders zijn er in betrokken .
	Het pand Homburg 3 in Beesd is als casco gereed gekomen tbv nieuwbouw en een tandartsenpraktijk.
Kwaliteit in wijken en buurten	In 2007 zijn er in Culemborg 18 woningen aangezegd waarvan er uiteindelijk 7 vertrokken. In Geldermalsen werden er 27 aangezegd en zijn er 16 vertrokken.
	Voor de wijk Terweijde is een eerste kaart gemaakt om de verloedering te meten en die wordt gebruikt bij diverse projecten.
	In 2007 zijn er 10 tweede kans contracten afgesloten en stonden er in totaal 14 open.
	Het project 'prettig wonen doe je zo' is gelanceerd ten behoeve van de omgangsvormen tussen bewoners.
	Een aantal gezinnen in Terweijde heeft bemoeizorg gekregen van een gezinscoach.
	In 2007 is BetuwsWonen Geldermalsen gestart met het O-team Rivierenwijk. Iedere maand controleert het team de leefbaarheid in en rondom sloopwoningen.
	Het project Kunst in de Wijk is gestart met als doel sloopwoningen op te laten fleuren door bewoners, kinderen en kunstenaars.
	Behandeling van 14 zeer complexe zaken in behandeling, 7 gevallen zijn overgenomen door hulpverlenende instantie. Bij 5 is ontruiming toegepast.
	BetuwsWonen pleegt onderhoud bij 5 niet-commerciële dorpshuizen en onderhoud aan alle openbare scholen in Geldermalsen en Nerrijnen.
	De belangrijkste maatregel ten aanzien van fysieke leefbaarheid is het opsplitsen van de achterpaden en uitvoeren volgens politiekeurmerk.
	BetuwsWonen onderhoudt contact met de huurder via structureel georganiseerde overleggen met huurderbelangenorganisaties en bewonerscommissies, klantenpanels en werkgroepen.
	In 2007 is Woongoud van start gegaan. Woongoud belooft huurders voor goed huurschap met een voordeelpas.
	Overig

4c. Prestaties CWL Woningbeheer en BetuwsWonen (2008)

Prestatieveld	Prestaties
Huisvesting van de primaire doelgroep	<p>Wachttijden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culemborg 6,9 jaar • Geldermalsen 3,7 jaar • Giessenlanden 29 maanden • Leerdam 39 maanden • Lingewaal 30 maanden
	<p>Mutatiegraad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culemborg & Geldermalsen 7,9% 262 woningen • Giessenlanden 7% 72 woningen • Leerdam 6,1% 196 woningen • Lingewaal 7,5% 95 woningen
	<p>Culemborg & Geldermalsen is 49% van de woningen toegewezen aan de doelgroep, Leerdam 56% en Lingewaal 51%.</p>
	<p>Huurverhoging:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culemborg 1,43% • Geldermalsen 1,49% • Giessenlanden 1,6% • Leerdam 1,5% • Lingewaal 1,5%
	<p>Uitzettingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culemborg 9 • Geldermalsen 1 (13 aanzeggingen) • Leerdam 4 (11 aanzeggingen)
	<p>Statushouders:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culemborg: 6 regulier gehuisvest • Geldermalsen: 13 regulier gehuisvest • Leerdam 7 regulier gehuisvest • Lingewaal 8 regulier gehuisvest <p>Naast reguliere huisvesting zijn in Culemborg 46 statushouders geplaatst, in Geldermalsen 23 en in Leerdam 23. Alleen in Lingewaal loopt KleurrijkWonen achter bij de taakstelling.</p>
	<p>Urgentieaanvragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culemborg 20 afgewezen en 14 toegekend • Leerdam; 32 aanvragen, 23 toegekend • Lingewaal 26 aanvragen, 13 toegekend
	<p>Tweede kans:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culemborg 4 huishoudens • Geldermalsen 2 huishoudens • Leerdam 2 huishoudens • Lingewaal en Giessenlanden geen zorgnetwerk aanwezig
	<p>Labeling MGE woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culemborg: 340 • Geldermalsen 224 • Leerdam 73 • Lingewaal 8
	<p>Verkoop woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culemborg 8 • Geldermalsen 3 • Leerdam 3

	<ul style="list-style-type: none"> • Lingewaal geen
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Planmatig Onderhoud: <ul style="list-style-type: none"> • Culemborg & Geldermalsen € 8,4 miljoen • Leerdam & Lingewaal € 9,5 miljoen
	Projectmatig onderhoud: <ul style="list-style-type: none"> • Culemborg, 48 woningen Nieuwstad • Leerdam Noord moderniseren 152 woningen
	Reparatieverzoeken: <ul style="list-style-type: none"> • Leerdam/Lingewaal ruim € 1.000.000 • Culemborg/Geldermalsen € 1.000.000
	Mutatieonderhoud: <ul style="list-style-type: none"> • Leerdam/Lingewaal: € 481.000 • Culemborg/Geldermalsen € 1.049.000
	Totale uitgaven geriefverbetering € 410.000.
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	Verhuren aan senioren (% van totaal verhuringen): <ul style="list-style-type: none"> • Culemborg 23% (43 woningen) • Geldermalsen 18% (30 woningen) • Giessenlanden 19% (11 woningen) • Leerdam 10% (20 woningen) • Lingewaal 16,4% (15 woningen)
	Omvang toegankelijke voorraad: <ul style="list-style-type: none"> • Leerdam 698 woningen • Lingewaal 225 woningen • Culemborg 629 woningen • Geldermalsen 530 woningen
	Verhuren van woningen aan organisaties die zich bezighouden met de begeleiding van mensen met een verstandelijke beperking zoals St Waalborg, GVT Geldermalsen, Stichting Thomashuizen en Stichting Woonvormen.
	In Culemborg worden eenheden verhuurd aan een Thomashuis en aan Stichting Woonvormen (44 mensen totaal). Daarnaast is de Betuwehoeve geopend.
	Opening van het wijksteunpunt Bonvie in Parijsch.
	Ondertekening van een intentieovereenkomst voor de realisatie van een woonvorm voor jongeren met een Niet Aangeboren Hersenletsel.
	In Geldermalsen worden Gezins Vervangende Tehuizen aan Stichting Woonvormen, een Dag Activiteiten centrum aan Siloah De Linge-oever en aan Kinderopvang Rivierenland verhuurd.
	In Buurmalsen wordt een Thomashuis verhuurd voor 8 bewoners.
	In Beesd is een gezondheidscentrum gevestigd dat gedeeltelijk wordt verhuurd aan Thuiszorg en Maatschappelijk werk.
	In Leerdam en Lingewaal wordt een Thomashuis verhuurd aan 7 mensen.
	Verhuur van diverse woningen in Leerdam aan Syndion.
	In Leerdam is voor € 56.960 aan voorzieningen getroffen in 57 woningen. In Lingewaal is voor € 90.832 aan voorzieningen getroffen in 5 woningen.
(Des)investeren in vastgoed	Herstructureringsprojecten (Culemborg): <ul style="list-style-type: none"> • Plantsoenen in Achter de Poort, 300 sloop, 250 renovatie en extra toezicht op de plantsoenen en binnenterreinen • Nieuwstad gevelrenovatie en bewoneroverleg
	Herstructureringsprojecten (Geldermalsen): <ul style="list-style-type: none"> • Rivierenwijk onderhoud 45 woningen • Stichting Startblok, Gesprekken over achtervangrol bij starterswoningen in CPO

	<ul style="list-style-type: none"> • Centrumvisie afstemming tussen centrumontwikkeling en rivierenwijk • Onderzoek naar mogelijkheden participatie MFC • Rhenoy oplevering 12 appartementen voor starters en senioren • Supermarkt Tricht, Haalbaarheidsonderzoek naar terugbrengen supermarktfunctie in dorpskern
	<p>Herstructureringsprojecten (Beesd):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kleinschalige woonvoorzieningen in Garstkampen • Gezondheidspraktijk Homburg uitgebreid met tandartspraktijk
	<p>Herstructureringsprojecten (Giessenlanden):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Swaeneborgh, omlabeling seniorencomplex naar jongerencomplex
	<p>Herstructureringsprojecten (Leerdam):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raadsliedenbuurt, sloop Koreawijk, bewoners informeren via nieuwsbrief en sociale huismeester ivm overlast • Leerdam Oost, verhuizing 14 huurders ivm stadsvernieuwingurgentie, alle bewoners in fase 1 zijn uitgeplaatst
	<p>Herstructureringsprojecten (Lingewaal):</p> <ul style="list-style-type: none"> • uitplaatsing bewoners Polderskade en start sloop woningen • Nieuwe steeg Herwijnen, alle bewoners hebben passende woonruimte gekregen en leeggekomen woningen zijn dichtgetimmerd, hovenier ingeschakeld voor onderhoud tuinen en beveiligingsbedrijf controleert de locatie regelmatig
	<p>Realisatiefase nieuwbouw (Culemborg):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parijsche Hof, 40 woningen oplevering eind 2008
	<p>Nazorgfase nieuwbouw (Culemborg):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parisch BonVie oplevering 2008 • Thomashuis Ridderstraat afronding bouw 2008 • Betuwehoeve oplevering plus 11 woningen in 2008
	<p>Nazorgfase nieuwbouw (Geldermalsen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rivierenwijk A, oplevering 49 woningen renovatie in 2009 plaatsgevonden • Rhenoy, oplevering 12 woningen in oktober 2008 • Homburg 3 Beesd, oplevering tandartspraktijk 2008
	<p>Nazorgfase nieuwbouw (Leerdam):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hof van Chlimintzas, project van totaal 107 woningen in 2007 opgeleverd, nazorgfase wordt 2009 afgerond • De Glashof, Alle 70 woningen in 2007 verkocht, afronding nazorgfase in 2009
	<p>Nazorgfase nieuwbouw (Lingewaal):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eurotonwoningen, Vuren, nazorgfase 12 woningen verstreken • Asperen De Eng, oplevering 11 woningen in 4^e kwartaal • Thomashuis Asperen, oplevering in 1^e kwartaal 2008 en verhuurd aan doelgroep
Kwaliteit in wijken en buurten	In Culemborg is voor de vierde keer de leefbaarheidmonitor uitgevoerd (Lemon), hieruit bleek dat het veiligheidsgevoel vooruit gaat.
	Ter bestrijding van overlast in Culemborg wordt een klantvolgsysteem gehanteerd. Als hulpmiddel worden tweede kanscontracten gehanteerd of worden hulpverlenende diensten ingeschakeld. In 2008 heeft geen ontruiming plaatsgevonden.
	In 2008 heeft onderzoek plaatsgevonden naar de aanpak van overlast. Conclusies zijn dat KleurrijkWonen veel doet en verantwoordelijkheid neemt en dat zij zich kan verbeteren door andere partijen erbij te betrekken en de inspanningen inzichtelijker te maken. Daartoe is een nieuwe registratiemethode in gebruik genomen en de dossiervorming verbeterd.
	Het aantal klachten is in Leerdam (165) toegenomen. Er hebben geen ontruiming plaatsgevonden. De meeste klachten vonden plaats in Leerdam west, waar verschillende projecten zijn gestart ten behoeve van de leefbaarheid en heeft het tweemaal deelgenomen in

	het wijkoverleg.
	Het aantal klachten in Lingewaal (49) is toegenomen. Er is geparticipeerd in twee leefbaarheidprojecten en er is één woning ontruimd.
	Wijk- en Buurtactiviteiten: <ul style="list-style-type: none"> • Culemborg 7 • Geldermalsen 4 • Giessenlanden geen (per 2009 is er een wijkbeheerder actief) • Leerdam 5 • Lingewaal 2

4d. Prestaties KleurrijkWonen (2009-2010)

Prestatieveld	Prestaties
Huisvesting van de primaire doelgroep	De scores wat huisvesting betreft liggen in alle gemeentes tussen 75-90%.
	Meer woningzoekenden 2010 dan in 2009, 27 meer urgentieaanvragen in 2010 (104).
	Toewijzing door twee modellen (aanbod- en distributie-model) bij beide wordt gemonitord hoe lang de wachttijd bedraagt. Lingewaal is de enige gemeente met een distributiemodel. Er is sprake van oplopende wachttijd naar aanleiding van meer woningzoekenden.
	In 2010 556 woningen en in 2009 442 in Koopgarant.
	In 2009 heeft KleurrijkWonen 60 woningen verkocht.
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Invoering gewijzigd onderhoudsbeleid voor alle soorten onderhoud aan het vastgoed. Het in stand houden van het bezit is gebaseerd op het principe 'repareren als het kan en vervangen als het moet', er wordt niet langer uitgegaan van het automatisch vervangen op basis van economische levensduur.
	Totale uitgaven planmatig onderhoud in 2010 bedroeg € 13.083.062, in 2009 € 12.886.009.
	In totaal heeft KleurrijkWonen € 2.156.714 uitgegeven aan reparatieonderhoud in 2010.
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	In samenwerking met lokale partners worden diverse projecten voor een brede variatie aan bijzondere doelgroepen geïnitieerd.
	In alle gemeenten betrokken bij de algemene overleggen op het terrein van WWZ.
	Taakstelling statushouders ligt hoger dan opgave. Hier moet nog een inhaalslag plaatsvinden.
	Activiteiten Lingewaal: Gezondheidscentrum Asperen, Woonzorgcomplex Leijenburg, woonservicezone Asperen.
	Activiteiten Leerdam: Platform Wonen, zorg en Welzijn, Evaluatie van Meesplein en Broekgraaf.
	Activiteiten Giessenlanden: Gezondheidscentrum Arkel, Woonzorgcomplexen Hoornaar en Giessenburg.
	Activiteiten Culemborg: Platform WW, Participantenoverleg Bonvie, Visie op toekomst Kulenburg en Achter de Raaf, Realisatie Troelstrahof (kleinschalige woonvoorzieningen voor cliënten van zorgcentra de Betuwe, realisatie Grote Kerkstraat (woonproject voor cliënten RIBW), start ontwikkeling woonvoorziening Prezzent, Ontwikkeling van een tussenvoorziening.
Activiteiten Geldermalsen: stuurgroep WWZ en diverse werkgroepen, Ontwikkeling woonproject voor verstandelijk gehandicapten.	
(Des)investeren in vastgoed	Veranderopgave ten aanzien van de herstructurering opgesteld. De veranderopgave is een weergave van de ontwikkeling van de marktvraag en het benodigde aanbod voor de komende 15 jaar.
	Sloop asielzoekerscentrum Papillion in Culemborg.
	Sloop 42 egw van het complex de Lelie tbv nieuwbouw de Bloembedden in 2011.
	Oplevering 19 seniorenappartementen Troelstrahof en de appartementencomplex Symfonie in Culemborg.

	Aankoop voormalig kloostercomplex binnenstad Culemborg en verhuurd aan RIBW.
	Sloop nieuwbouw Lingeveste in Geldermalsen.
	Sloop/nieuwbouw 16 woningen in Arkel.
	Nieuwbouw 14 egw in Raadsliedenbuurt Leerdam.
	Vooruitgang project Leyenburg, eerste 12 woningen gesloopt (45 totaal).
	Onderzoek gedaan naar de Schapenbloempjes, Chopinplein en voormalig woonwagenkamp Dinkelpad te Culemborg.
	In 2009 oplevering Parijsche Hof en sporthalwoningen Culemborg.
	Haalbaarheidsonderzoeken voor Rijkstraatweg in Buurmalsen, de Voorstraat in Beesd en Laageinde in Meteren (gemeente Geldermalsen).
	In Giessenlanden zijn er projecten in Arkel (vervanging voormalig seniorencomplex) en een haalbaarheidsonderzoek naar het woonzorgcomplex in Hoornar afgerond.
	Giessenlanden: In 2009 oplevering 9 woningen Noordeloos.
	Leerdam: oplevering in 2009 van woonzorgcomplex Broekhof (27 app), realisatie gezondheidscentrum Meesplein en kleinschalig zorgcomplex voor Syndion.
	Platte Dakwoningen Noord in Culemborg nieuwe kapconstructies.
	Molukse Wijk Culemborg: aanpak schuttingen ter verbetering gevoel van veiligheid.
	Parklaanflat Culemborg: woningtransformatie, uitvoering gereed en verkoopproces loopt.
	Rivierenwijk Geldermalsen: sloop/nieuwbouw, eerste twee fases afgerond, realisatie nieuwbouw in 2010.
	In 2009 zijn 87 woningen gesloopt en 23 nieuwbouw huurwoningen opgeleverd.
Kwaliteit in wijken en buurten	Geïnvesteed in leefbaarheidgeld in projecten Schoolhof en Platte Dakenwoningen in Culemborg, Oranjebuurt in Geldermalsen en School-Talmanstraat, Raadsliedenbuurt en Broekgraaf in Leerdam.
	Geïnvesteed in de leefbaarheid door middel van het onderhouden van dorpshuizen en het beschikbaar stellen van een fonds voor particuliere leefbaarheidalternatieven en het Woongoudprogramma.
	Door inzet van buurtbemiddeling en van woonmaatschappelijke consulenten en het aanbieden van tweedekanscontracten heeft KleurrijkWonen inzet geleverd aan overlast en sociaal beheer.
	Leefbaarheidsinvesteringen: <ul style="list-style-type: none"> • Sociale leefbaarheid € 250.000 (2010); • Fysieke leefbaarheid € 587.000 (2010); • Afboeking plankosten % 841.000 (2010); • Onrendabele top van investeringen € 8,7 miljoen (2010)

Bijlage 6. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Kleurrijk Wonen

Visitatieperiode augustus-november 2011

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

Naam en handtekening: Ton Lensen

Naam en handtekening: Ewoud Dekker



Naam en handtekening: Marc van Wingerden

Naam en handtekening: Jair de Paauw



Plaats: Rotterdam

Datum: november 2011

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Lensen, A.H.A.

Geboorteplaats en –datum:

's-Hertogenbosch, 30 december 1946

Woonplaats:

's-Hertogenbosch

Huidige functie:

Partner

Onderwijs:

- 2-jarige applicatieopleiding Bedrijfsorganisatie (avond-HTS)
- Industrie Avond School (Elektrotechniek) A/B (avond-HTS)
- Mulo A/B

Loopbaan:

2009 – heden: Ecorys Vastgoed, Managing partner
2001 – 2009: Ecorys, Algemeen directeur / (vice)-voorzitter Ecorys Nederland B.V.
1996 – 2001: Ecorys-Kolpron, Managing partner
1989 – 1996: Gemeente Emmen, Burgemeester
1985 – 1989: Ministerie VROM, Directeur Woningbouw & Stadsvernieuwing
1978 – 1985: DB-lid stadsgewest 's-Hertogenbosch
1974 – 1985: Gemeente 's-Hertogenbosch, wethouder portefeuilles o.a. personeels- en organisatiezaken, verkeer en vervoer, openbare werken, milieu, volkshuisvesting en stadsvernieuwing
1970 – 1974: Technische Hogeschool Eindhoven
1964 – 1970: N.V. Philips, Eindhoven

Vervulde interim-functies:

1996 – 1999: Directeur Locatie-Ontwikkelings-Bedrijf Nederland (L.O.N.)
1999 – 2000: Directeur bestuursdienst Directoraat-Generaal VHV ministerie VROM (1999-2000)
2002 – 2003: Bestuurder Vastgoedfonds LievendeKey (mei 2002 – oktober 2003), alsmede van woningcorporaties: De Key, Nijestee, Eigen Haard, Jutphaas, Centrada en ontwikkelaar De Principaal

Huidige nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht Vivent 's-Hertogenbosch
- Voorzitter Watertorenberaad Gebiedsontwikkeling
- Voorzitter Raad van Commissarissen WSG

Vervulde nevenfuncties:

- Directeur Regio Westelijke Mijnstreek
- Commissaris RNH (Regionaal Nutsbedrijf 's-Hertogenbosch)
- President-commissaris Noorder Dierenpark Emmen
- Commissaris Reinaerd Deuren B.V. Hardenberg
- Commissaris De Groot's Houtbouw B.V. Vroomshoop

- Vele bestuursfuncties vervuld op het gebied van onderwijs, financiën, personeels- en organisatiezaken, automatisering, toerisme/recreatie, volkshuisvesting, zorg en veiligheid
- Op het gebied van personeels- en organisatiezaken o.a. werkgeversvoorzitter gemeenten (College voor Arbeidszaken)
- Extern toezichthouder namens minister VROM bij corporaties met specifieke problemen (Trias – Lisse, Wooninvest – Voorburg, PWS – Rotterdam, Rentree – Deventer).

Profielchets:

Ton was vanaf 1974 in 's-Hertogenbosch 11 jaar wethouder met onder andere de portefeuille volkshuisvesting en stadsvernieuwing. Daarna was hij 5 jaar directeur woningbouw en stadsvernieuwing bij het ministerie VROM en 7 jaar burgemeester van Emmen. De laatste 15 jaar is hij onder andere als algemeen directeur/bestuurder werkzaam bij Ecorys. In deze periode is hij ook actief geweest op het terrein van gebiedsontwikkeling en woningcorporaties. Hij was lid van de commissie de Boer die de minister en Aedes heeft geadviseerd over een nieuw bestel voor woningcorporaties. Ton is door de minister bij de volgende corporaties als extern toezichthouder aangesteld: Trias (Lisse), Wooninvest (Voorburg), PWS (Rotterdam) en Rentree (Deventer). Bij vele van de door Ecorys uitgevoerde en lopende maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties was / is hij voorzitter van de visitatiecommissie.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Dekker, ing. MScRE, E.

Geboorteplaats en –datum:

Avereest, 14 september 1982

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

- 2006 – 2008: Vastgoedkunde, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2005 – 2006: Sociale Geografie en Planologie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2001 – 2005: Bouwmanagement, Commercieel Technische Bedrijfskunde, Saxion Hogeschool Enschede
- 1994 – 2000: Hoger Algemeen Vormend Onderwijs, Van der Capellen Scholengemeenschap Zwolle

Loopbaan:

- 2010 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant
- 2008 – 2009: Multi Development, Research en Concepts

Nevenactiviteiten:

- 2010: FRESH Alumni, debat commissie, organiseren van het FRESH Forward Debat: "projectontwikkeling anno 2011"

Profielchets:

Ewoud is consultant bij Ecorys en richt zich in zijn werkzaamheden met name op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties, marktonderzoek en advisering ten aanzien van de woning- en winkelmarkt en vastgoedstrategische vraagstukken bij corporaties, gemeenten, ontwikkelaars en beleggers. Zijn expertise ligt daarmee in het doorlichten van organisaties en op een hoger abstractieniveau het adviseren van de genoemde actoren op het gebied van het inrichten van organisaties en strategiebepaling op project- en organisatieniveau. Daarin vindt hij met name het creëren van toegevoegde waarde, zowel financieel als maatschappelijk, belangrijke elementen. Ewoud heeft in de afgelopen periode maatschappelijke visitaties uitgevoerd bij een groot aantal corporaties, variërend van kleine corporaties op het platteland tot corporaties in de grote steden, waarbij hij wisselend de rol van secretaris en commissielid heeft vervuld.

Secretaris / commissielid

Naam, titel, voorletters:

Wingerden, Drs/MA, M.A. van,

Geboorteplaats en –datum:

Amsterdam, 14 maart 1954

Woonplaats:

Amsterdam

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

Doctoraal Politieke en Sociale Wetenschappen, UvA.

Gymnasium B, Johan van Oldenbarnevelt Gymnasium Amersfoort

Loopbaan:

2006 – heden: Ecorys
2000 – 2006: Activiteiten als zelfstandig interim (communicatie) adviseur of manager
1990 – 2000: gemeente Amsterdam, Bestuursdienst:
1997 – 2000: Hoofd Beleidscommunicatie
1990 – 1997: Plaatsvervangend hoofd Beleidscommunicatie
1986 – 1990: NUFFIC, hoofd Communicatie .
1982 – 1986: RVU educatieve omroep medewerker communicatie en onderzoek

Nevenfuncties:

1997 – heden: SRM (opleidingsinstituut voor communicatieprofessionals): Docent, trainer, mentor en examinator opleiding Overheidscommunicatie C niveau;

Profielchets:

Marc heeft een ruime ervaring in de evaluatie van organisaties, afdelingen en programma's. Enkele voorbeelden:

- Voor de gemeente Nijmegen (college van B en W) evaluatie van de afdeling Communicatie;
- Voor de toenmalige wethouder van Cultuur van Utrecht evaluatie van het project Cultuur op zondag;
- Voor de EU (DGECFIN) evaluatie van de communicatie over de monitoring en maatregelen van de EU inzake het afgesproken percentage financieringstekort van lidstaten;
- Voor het ministerie van Buitenlandse Zaken de evaluatie van het programma financiering derden inzake communicatie over de EU;
- Voor een corporatie de evaluatie over rond een politieke controverse rond het slopen van woningen in Rotterdam en met name de rol van de communicatie van de corporatie naar bewoners en stakeholders.

Marc kent de politiek vanwege zijn advisering van burgemeesters (onder meer Amsterdam, Utrecht, Nijmegen, Hoogeveen, Meppel, Den Helder) en wethouders (Amsterdam, Arnhem, Nijmegen, Utrecht, Den Helder, Voorschoten, Winterswijk, Emmen). Hij kent het hoger management vanwege zijn advisering van de verschillende directeuren van gemeentelijke diensten, college van besturen van universiteiten en Hogescholen. Daarnaast kent Marc de uitvoering vanwege zijn werk als pro-

jectleider voor tal van projecten waarbij zowel de interne organisatie, als de politiek als tal van belanghebbenden zijn betrokken.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Paauw, MSc, J. de,

Geboorteplaats en –datum:

Rotterdam, 27 november 1981

Woonplaats:

Amsterdam

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

- 2006 – 2007: Economische Geografie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2005 – 2006: Sociale Geografie en Planologie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2000 – 2005: International Business & Management Studies, Hanzehogeschool Hogeschool
- 1999 – 2000: Monroe Catholic High School, Fairbanks, Alaska
- 1994 – 1999: Hoger Algemeen Vormend Onderwijs, RSG Magister Alvinus Sneek

Loopbaan:

- 2010 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant
- 2008 – 2009: Ecorys Vastgoed, Junior Consultant Bouwen & Wonen

Profielchets:

Jaïr de Paauw is van huis uit woningmarktanalist. Door zijn ervaring over de volle breedte van de woningmarkt heeft als hij veel affiniteit met het werkveld van de corporaties. Zijn expertise ligt op het snijvlak van de publieke en private markt waarbij zijn werkzaamheden vooral zijn gericht op markt- en haalbaarheidsanalyses. Jaïr heeft ervaring met zowel kleine als middelgrote corporaties die geografisch verspreid zijn over het land. Enkele voorbeelden van kleine corporaties zijn Woningbedrijf Warnsveld, De Volmacht Gieten, De Delthe Usquert en Goed Wonen. Enkele (middel)grote corporaties waarbij Jaïr in de visitatiecommissie zat zijn Wonen Zuidwest Friesland, Woningbedrijf Velsen en Vivare.

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas