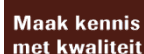


The logo for KWH, consisting of the letters 'KWH' in white on a blue rectangular background.The slogan 'Maak kennis met kwaliteit' (Get to know quality) in white text on a dark red rectangular background.

# Visitatierapport Woningstichting Land van Rode

## KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Rotterdam, april 2012



## Colofon

KWH – Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector  
Oostzeedijk 62  
Postbus 4000  
3006 AA ROTTERDAM  
T 010 282 7088  
F 010 213 3727  
E [kwh@kwh.nl](mailto:kwh@kwh.nl)  
W [www.kwh.nl](http://www.kwh.nl)

### Visitatiecommissie:

- > drs. A. (Adrie) Vermunt-Bastiaansen (voorzitter)
- > drs. S. (Michel) de Visser (visitator)
- > ir. P.E. (Pieter) van Haefen (secretaris)

# Inhoudsopgave

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                                    | <b>5</b>  |
| <b>0 Samenvatting</b>                                                               | <b>6</b>  |
| 0.1 Beoordeling per perspectief                                                     | 6         |
| 0.2 Beoordeling per prestatieveld                                                   | 7         |
| 0.3 Samenvattende scorekaart                                                        | 8         |
| 0.4 De prestaties van Woningstichting Land van Rode: een recensie                   | 9         |
| <b>1 Inleiding</b>                                                                  | <b>13</b> |
| 1.1 Visitaties in de corporatiesector                                               | 13        |
| 1.2 De KWH-aanpak van visitaties                                                    | 15        |
| 1.3 Leeswijzer                                                                      | 16        |
| <b>2 Woningstichting Land van Rode: een karakterschets</b>                          | <b>17</b> |
| <b>3 Presteren naar eigen Ambities (PnA)</b>                                        | <b>18</b> |
| 3.1 Missie en Ambities                                                              | 18        |
| 3.2 Presteren naar eigen Ambities (PnA): Samenvattende beoordeling                  | 19        |
| <b>4 Presteren naar opgaven (PnO)</b>                                               | <b>24</b> |
| 4.1 De maatschappelijke opgaven in het werkgebied van Woningstichting Land van Rode | 24        |
| 4.2 Presteren naar Opgaven (PnO): Samenvattende beoordeling                         | 24        |
| <b>5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</b>                                    | <b>28</b> |
| 5.1 De belangrijkste belanghebbenden van Woningstichting Land van Rode              | 28        |
| 5.2 Presteren volgens belanghebbenden (PvB): Samenvattende beoordeling              | 28        |
| 5.3 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB): I Prestaties                           | 29        |
| <b>6 Presteren naar Vermogen (PnV)</b>                                              | <b>32</b> |
| 6.1 Introductie                                                                     | 32        |
| 6.2 Financiële kerngegevens                                                         | 32        |
| 6.3 Financiële continuïteit                                                         | 33        |
| 6.4 Financieel beheer                                                               | 35        |
| 6.5 Doelmatigheid                                                                   | 37        |
| 6.6 Vermogensinzet                                                                  | 38        |
| 6.7 Samenvatting beoordeling Prestaties naar Vermogen (PnV)                         | 39        |
| <b>7 Governance</b>                                                                 | <b>40</b> |
| 7.1 Beschrijving governance structuur                                               | 40        |
| 7.2 Besturing                                                                       | 40        |
| 7.3 Intern toezicht                                                                 | 43        |
| 7.4 Externe legitimatie                                                             | 46        |
| 7.5 Samenvatting beoordeling Governance (Gov)                                       | 47        |

## **Bijlagen**

- I. Visiterend bureau en visitatiecommissie
- II. Overzicht geïnterviewde personen
- III. Meetschaal
- IV. Overzicht geraadpleegde documenten
- V. Specificatie prestatiebeoordeling
- VI. Checklist Governancecode
- VII. Bestuurlijke reactie Land van Rode

## Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van Woningstichting Land van Rode die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. De KWH-Visitatiemethode is gebaseerd op de Methodiek Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties, versie 4.0. KWH is door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerd om visitaties uit te voeren. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van Woningstichting Land van Rode, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatiecommissie heeft alle ruimte gekregen om deze visitatie uit te voeren. Woningstichting Land van Rode heeft de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghebbenden, huurdersvertegenwoordiging, interne toezichthouders, medewerkers en een groot aantal documenten. Hiermee heeft Woningstichting Land van Rode zich kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap.

De visitatie van Woningstichting Land van Rode is bijzonder doordat Land van Rode in november 2011 een intentieverklaring heeft getekend voor een fusie met Woonmaatschappij Hestia *groep* en Woningvereniging Ubach over Worms. Deze fusie wordt momenteel verder uitgewerkt. De resultaten van de visitatie kunnen daar direct een rol bij spelen. In dit opzicht is deze visitatie een duidelijk voorbeeld van het leren en verbeteren dat KWH voorstaat. Een tweede reden waarom deze visitatie bijzonder is, is dat Land van Rode geen lid is van Aedes en daarmee niet verplicht is om zich te laten visiteren. Dat Land van Rode toch een visitatie laat uitvoeren, geeft aan dat de corporatie de wens heeft om te leren en om zich te ontwikkelen als maatschappelijk ondernemer.

Ik hoop dat de aanbevelingen uit dit visitatierapport inspireren en Woningstichting Land van Rode ondersteunen in de verdere groei als gewaardeerde maatschappelijk ondernemer.

mr. Sjoerd Hooftman  
directeur-bestuurder KWH

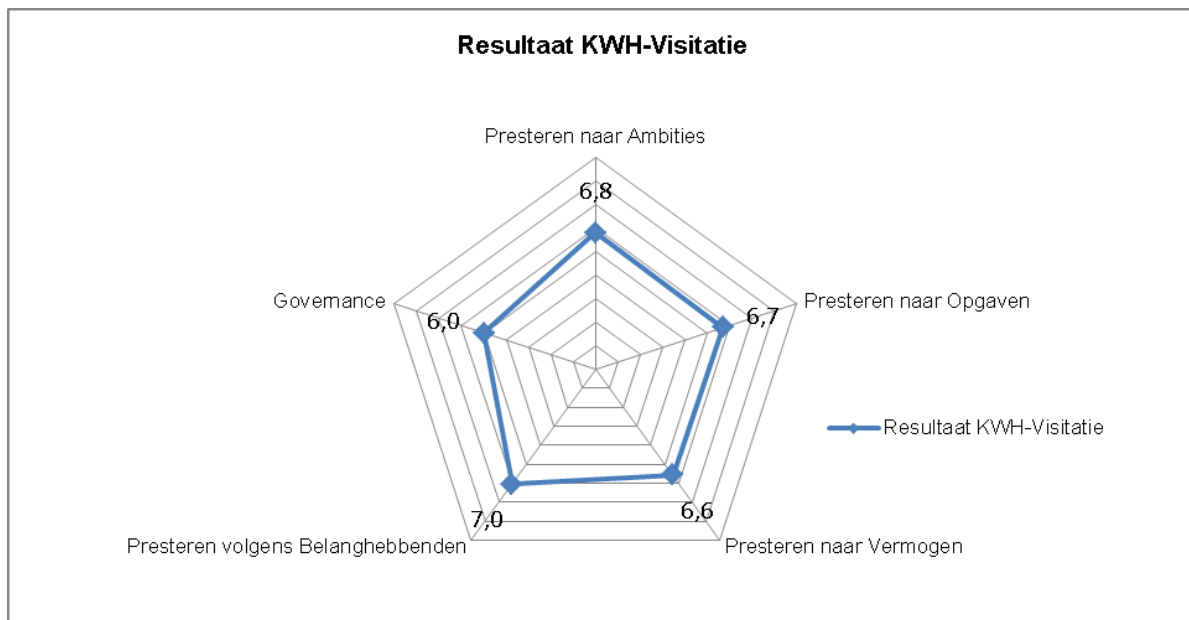
# 0 Samenvatting

In deze samenvatting leest u in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van Woningstichting Land van Rode.

## 0.1 Beoordeling per perspectief

In de maatschappelijke visitatie wordt vanuit verschillende perspectieven naar de prestaties van de woningcorporatie gekeken. Vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied, de geformuleerde ambities van de corporatie, hoe belanghebbenden de prestaties van de corporatie waarderen, vanuit het perspectief van het vermogen en de inzet daarvan en de governance van de corporatie. Voor de beoordeling is uitgegaan van de periode 1-1-2008 tot en met 1-12-2011.

In onderstaande figuur staan de scores die Woningstichting Land van Rode haalt op de verschillende perspectieven die we voor deze visitatie hanteren.



De prestaties van Woningstichting Land van Rode worden gemiddeld met een 6,6 gewaardeerd. De hoogste score van 7,0 wordt behaald op het perspectief Presteren volgens Belanghebbenden. De laagste score van 6,0 wordt behaald op het perspectief Governance.

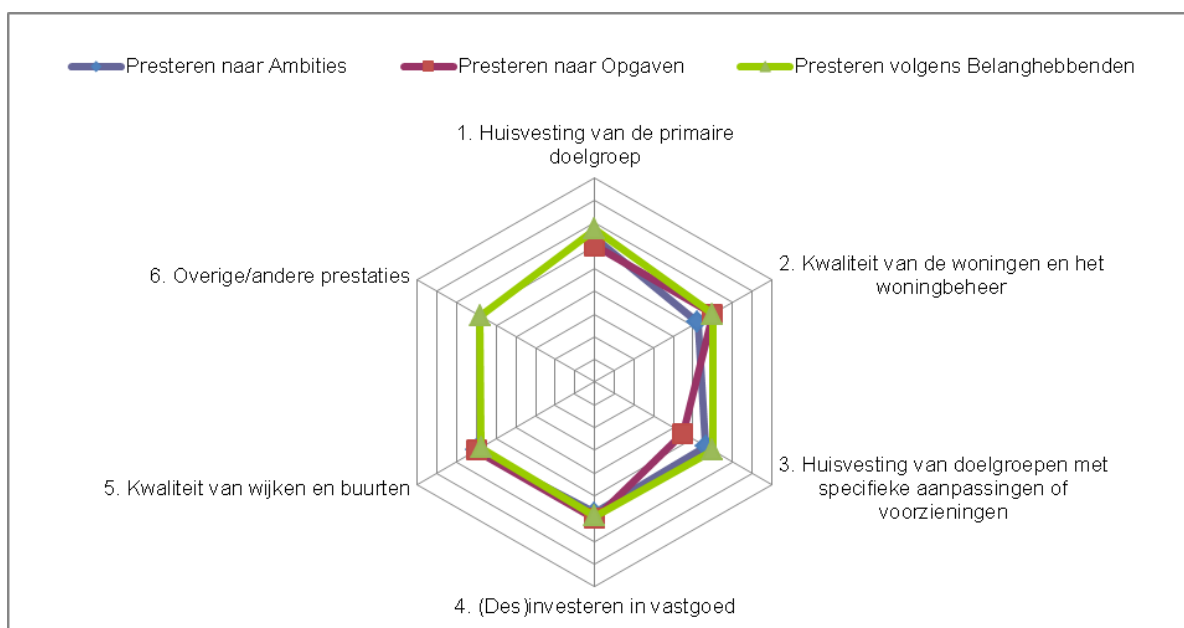
| Tabel resultaat KWH-Visitatie     |            |
|-----------------------------------|------------|
| Presteren naar Ambities           | 6,8        |
| Presteren naar Opgaven            | 6,7        |
| Presteren naar Vermogen           | 6,6        |
| Presteren volgens Belanghebbenden | 7,0        |
| Governance                        | 6,0        |
| <b>Geïntegreerd eindoordeel</b>   | <b>6,6</b> |

## 0.2 Beoordeling per prestatieveld

In de onderstaande figuur worden de beoordelingen per prestatieveld getoond. De perspectieven Presteren naar eigen Ambities (PnA), Presteren naar Opgaven (PnO) en Presteren volgens belanghebbende (PvB) zijn allen beoordeeld op basis van de volgende prestatievelden:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer
3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften
4. (Des-)Investeren in vastgoed
5. Kwaliteit wijken en buurten
6. Overige prestaties

### Beoordeling per prestatieveld PnA, PnO en PvB



### 0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van Woningstichting Land van Rode in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 3 tot en met 6.

|                                                                             |                            | Gemiddeld<br>cijfer per<br>meetpunten | Gewicht | Score | Gewogen<br>cijfer per<br>perspectief |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|---------|-------|--------------------------------------|
| <b>Presteren naar ambities</b>                                              |                            |                                       |         |       |                                      |
| 1. Huisvesting van de primaire doelgroep                                    |                            | 7,3                                   | 1,0     | 7,3   | 6.8                                  |
| 2. Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer                            |                            | 6,3                                   | 1,0     | 6,3   |                                      |
| 3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen |                            | 6,7                                   | 1,0     | 6,7   |                                      |
| 4. (Des)investeren in vastgoed                                              |                            | 6,8                                   | 1,0     | 6,8   |                                      |
| 5. Kwaliteit van wijken en buurten                                          |                            | 7,0                                   | 1,0     | 7,0   |                                      |
| 6. Overige/andere prestaties                                                |                            |                                       | 1,0     |       |                                      |
| <b>Presteren naar opgaven</b>                                               |                            |                                       |         |       |                                      |
| 1. Huisvesting van de primaire doelgroep                                    |                            | 7,0                                   |         |       | 6.7                                  |
| 2. Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer                            |                            | 7,0                                   |         |       |                                      |
| 3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen |                            | 5,5                                   |         |       |                                      |
| 4. (Des)investeren in vastgoed                                              |                            | 7,0                                   |         |       |                                      |
| 5. Kwaliteit van wijken en buurten                                          |                            | 7,0                                   |         |       |                                      |
| 6. Overige/andere prestaties                                                |                            |                                       |         |       |                                      |
| <b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>                                    |                            |                                       |         |       |                                      |
| 1. Huisvesting van de primaire doelgroep                                    |                            | 7,7                                   |         |       | 7.0                                  |
| 2. Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer                            |                            | 7,0                                   |         |       |                                      |
| 3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen |                            | 7,0                                   |         |       |                                      |
| 4. (Des)investeren in vastgoed                                              |                            | 6,9                                   |         |       |                                      |
| 5. Kwaliteit van wijken en buurten                                          |                            | 6,8                                   |         |       |                                      |
| 6. Overige/andere prestaties                                                |                            | 6,8                                   |         |       |                                      |
| <b>Presteren naar Vermogen</b>                                              |                            |                                       |         |       |                                      |
| Financiële continuïteit                                                     | Vermogenspositie           | 7,0                                   | 20%     | 6.3   | 6.6                                  |
|                                                                             | Liquiditeit                | 6,5                                   |         |       |                                      |
|                                                                             | Integrale Kasstroomsturing | 5,3                                   |         |       |                                      |
| Financieel beheer                                                           | Planning- en controlcyclus | 6,3                                   | 20%     | 6.7   |                                      |
|                                                                             | Treasurymanagement         | 7,0                                   |         |       |                                      |
| Doelmatigheid                                                               |                            |                                       | 20%     | 6.6   |                                      |
| Vermogensinzet                                                              | Visie                      | 7,0                                   | 40%     | 6.7   |                                      |
|                                                                             | Mogelijkheden              | 7,0                                   |         |       |                                      |
|                                                                             | Maximalisatie              | 6,0                                   |         |       |                                      |
| <b>Governance</b>                                                           |                            |                                       |         |       |                                      |
| Besturing                                                                   | Plan                       | 6,0                                   | 33,33%  | 6.1   |                                      |
|                                                                             | Check                      | 5,8                                   |         |       |                                      |
|                                                                             | Act                        | 6,5                                   |         |       |                                      |
| Intern toezicht                                                             | Functioneren RvC           | 5,5                                   | 33,33%  | 5.5   |                                      |
|                                                                             | Toetsingskader             | 5,5                                   |         |       |                                      |
|                                                                             | Toepassing Governancecode  | 5,5                                   |         |       |                                      |
| Externe legitimatie                                                         |                            |                                       | 33,33%  | 6.4   |                                      |
| <b>Geïntegreerd Eindoordeel</b>                                             |                            |                                       |         |       | <b>6.6</b>                           |



## 0.4 De prestaties van Woningstichting Land van Rode: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van Woningstichting Land van Rode op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. Kortom: doet Woningstichting Land van Rode de goede dingen en doet ze deze goed? De recensie bestaat uit drie onderdelen: een samenvattend oordeel van de maatschappelijke prestaties, een oordeel over de waarborgen voor maatschappelijk presteren en ten slotte een oordeel over de potentie tot het (verder) verbeteren van maatschappelijke prestaties.

### A. Korte profielschets

Land van Rode is één van de vier in Kerkrade werkzame corporaties. Het bezit van Land van Rode – ruim 3.200 woningen - ligt volledig in de gemeente Kerkrade en daarbinnen in het stadsdeel Kerkrade-Oost. De woningvoorraad bestaat uit 19% eengezinswoningen en 81% meergezinswoningen; bijna 50% van de woningvoorraad heeft een zwakke positie op de woningmarkt.

Kerkrade is één van de acht gemeenten die intensief samenwerken in de Regio Parkstad Limburg. De door deze regio opgestelde *Regionale Woonvisie in Hoofdlijnen Parkstad Limburg 2006 - 2010* gevolgd door de *Herstructureringsvisie voor de woningvoorraad Parkstad Limburg (2009)* zijn leidend voor de toekomstige ontwikkeling van de regionale woningmarkt. Een ontwikkeling die voor de komende decennia uitgaat van een krimpende en vergrijzende bevolking. Parkstad Limburg is, samen met Oost-Groningen, een van de eerste gebieden waar deze krimpproblematiek manifest is.

Door deze bevolkingskrimp komt de toch al zwakke marktpositie van de woningvoorraad van Land van Rode nog verder onder druk te staan en ziet de corporatie zich als een van de eerste corporaties gesteld voor een krimp- in plaats van een groeiopgave. De corporatie is zich zeker van deze problematiek bewust en anticipeert hierop met een sloopprogramma voor de periode 2012 - 2021 van zo'n 800 woningen. Ondanks een aanvulling met 250 nieuw te bouwen woningen neemt de woningvoorraad af tot circa 2.650 woningen in 2021.

Na de ontvlechting van de Woonkerngroep, waarin de ondersteunende functies van Land van Rode en een drietal andere corporaties waren gebundeld, in 2005/2006 heeft Land van Rode gekozen voor een functionele inrichting van haar werkorganisatie. Gelet op een aantal organisatorische knelpunten en de strategische ambities in haar beleidsplan ('van pand naar klant') heeft Land van Rode vanaf 2009 een reorganisatieproces ingezet dat in 2011 is ingehaald door het voornemen om te gaan fuseren met Woonmaatschappij Hestia groep en woningbouwvereniging Ubach over Worms. De afgelopen jaren is veel energie gestoken in het intern functioneren van de corporatie. Hierdoor lijkt de aandacht wat te zijn afgeleid van het primaire proces en de externe oriëntatie. De algemene indruk van de commissie is overigens dat het primaire proces goed loopt en dat de huurders en woningzoekenden goed worden bediend door Land van Rode.

Land van Rode wordt door belanghebbenden getypeerd als een min of meer traditionele corporatie met een sterke sociale gerichtheid en een stevige lokale verankering. Land van Rode wordt gezien als een echte Kerkradse club met het hart op de goede plek. De corporatie loopt niet voorop waar het gaat om het voeren van strategische discussies of het nemen van (nieuwe) initiatieven, maar is in deze vooral volgend. Als belanghebbenden een beroep op Land van Rode doen, reageert zij doorgaans positief en is zij bereid actief mee te denken of deel te nemen.

## B. Maatschappelijk gewaardeerde prestaties

Land van Rode levert voldoende maatschappelijke prestaties met name waar het gaat om de meer traditionele volkshuisvestelijke prestatievelden als het huisvesten van de doelgroepen, het onderhoud en beheer van de kernvoorraad en de kwaliteit van de dienstverlening (zoals onder meer blijkt uit het bezit van het KWH-Huurlabel). Ook heeft Land van Rode een aantal mooie (ook architectonisch!) nieuwbouwprojecten op rotte plekken gerealiseerd en speelt zij met een ambitieus sloopp programma actief in op het krimp vraagstuk dat zich aandient. Opvallend is dat, hoewel Land van Rode in diverse strategische notities ouderen als belangrijke doelgroep benoemt, zij de afgelopen periode weinig tastbare prestaties heeft geleverd met betrekking tot de (toekomstige) huisvesting van ouderen, al dan niet in combinatie met zorg. Land van Rode heeft de ambitie, samen met andere partijen, actief bij te dragen aan het verbeteren van de kwaliteit van wijken en buurten. Deze ambitie is niet in concrete doelen doorvertaald. Wel heeft Land van Rode een aantal aansprekende initiatieven genomen (zoals bijvoorbeeld het kunstproject in de te slopen flat in Bleijerheide) en participeert zij actief in een aantal sociale wijkteams.

Toch heeft de visitatiecommissie de indruk dat Land van Rode de op handen zijnde krimp- en vergrijzingsproblematiek vooral benadert vanuit het vastgoed- en minder vanuit het leefbaarheidsvraagstuk. Het verdient aanbeveling dat Land van Rode de *Nota Vastgoedsturing (2008)* verbreedt en integraler doorvertaalt in concrete maatregelen op de diverse prestatieterrainen. In de in ontwikkeling zijnde Stadsdeelvisie Kerkrade Oost1 nemen op initiatief van Land van Rode leefbaarheid en sociale vraagstukken een prominente plaats in. De visitatiecommissie vindt dit een goede ontwikkeling en een voorbeeld van hetgeen zij bedoelt met de vorige zinnen.

Het onderscheid tussen de eigen ambities zoals geformuleerd in het *Strategisch Beleidsplan 2007 - 2009* en de lokale opgaven vanuit de omgeving/belanghebbenden is diffuus. De opgaven en de eigen ambities liggen doorgaans in elkaars verlengde. Er zijn weinig of geen convenanten waarin de in het gebied werkzame partijen (gezamenlijke) opgaven hebben geformuleerd of vastgelegd. De veronderstelling dat er in Kerkrade geen opgaven op het brede terrein van wonen en leefomgeving zijn, is niet aannemelijk. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van dergelijke convenanten is dat betrokken partijen in deze weinig veeleisend zijn richting Land van Rode of zelf weinig ambitieus zijn. Zo is de gemeente Kerkrade dik tevreden over de prestaties van Land van Rode en vond de gemeente het jarenlang niet nodig om expliciete prestatieafspraken te maken. Dit geldt ook voor zorg- en welzijnsinstellingen die weinig of geen beroep doen op de (investerings-)mogelijkheden van Land van Rode. De commissie meent dat Land van Rode ook een duidelijke eigen verantwoordelijkheid heeft in deze. Het feit dat gemeente en andere partijen geen heldere opgaven formuleren is een complicerende factor, maar vergroot de noodzaak om als corporatie deze opgaven zelf actief te achterhalen en te benoemen. Hoewel Land van Rode de gemeente in deze herhaaldelijk heeft aangesproken kan de vraag worden gesteld of zij niet explicieter het initiatief had moeten nemen en de regie naar zich toe had moeten trekken. De visitatiecommissie vraagt zich af of het vrijwel ontbreken van geformaliseerde afspraken over de (lokale) opgaven wellicht ook te maken heeft met een meer informele bestuurscultuur in de omgeving waarbinnen Land van Rode werkzaam is. Een dergelijke cultuur kan betekenen dat er wel samenwerkingsafspraken zijn/worden gemaakt, maar dat de samenwerking via andere lijnen verloopt dan via formeel vastgelegde contracten. De commissie acht het in dat geval raadzaam om toch meer vastlegging van afspraken na te streven.

Gelet op de krimp- en vergrijzingsproblematiek is een stevige samenwerking op lokaal/regionaal niveau geboden en mag van Land van Rode een actieve rol in deze worden verwacht.

## C. Waarborgen voor maatschappelijk presteren

### ***Financiële continuïteit***

Hoewel de vermogensontwikkeling de komende jaren negatief is, is de financiële continuïteit van Land van Rode conform het oordeel van het CFV de komende jaren gewaarborgd. De negatieve vermogensontwikkeling is voornamelijk het gevolg van de forse investeringen die Land van Rode de komende jaren in het kader van de krimpproblematiek dient te doen. Land van Rode is zich bewust van deze zware (financiële) opgave en heeft een groot aantal herstructureringsmaatregelen (sloop/nieuwbouw/groot onderhoud) voor een periode van tien jaar uitgewerkt en doorgerekend. Ook is Land van Rode zich bewust van haar financieringsopgaven voor de komende jaren. Op basis van kasstroomprognoses zijn de diverse vastgoedactiviteiten gefaseerd (op basis van scenarioanalyses) gepland. In 2011 is de nodige actie ondernomen om het voor 2012 extra benodigde faciliteringsvolume van het WSW veilig te stellen.

De beoogde fusieplannen zijn mede ingegeven om de financiële slagkracht van Land van Rode te versterken.

Land van Rode anticipeert op de afname van haar woningvoorraad door de personeelssterkte daar zo goed mogelijk op af te stemmen.

### ***Externe legitimatie.***

Belanghebbenden geven aan niet of nauwelijks bij beleidskeuzes van Land van Rode betrokken te zijn. Toch nemen zij niet of nauwelijks het initiatief om deze betrokkenheid af te dwingen. Wellicht dat dit te maken heeft met het gegeven dat zij doorgaans tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Land van Rode. Daar waar nodig/gewenst weten partijen elkaar ad hoc te vinden (zie ook de eerdere opmerkingen over de meer informele bestuurscultuur).

Land van Rode heeft geen duidelijke visie op wie en waarom haar belangrijkste belanghebbenden (collectief of individueel) zijn en hoe het overleg respectievelijk de samenwerking met deze belanghebbenden kan worden vorm gegeven. Kortom, er is (nog) geen sprake van een gedegen belanghebbendenmanagement. Dit betekent dat de beleidskeuzes van Land van Rode (nog) niet of nauwelijks extern zijn gelegitimeerd.

De Huurdersvereniging geeft aan tevreden te zijn over de betrokkenheid bij de beleidskeuzes van Land van Rode. Deze betrokkenheid bij en vooral het contact met de corporatie is het afgelopen jaar aanzienlijk versterkt.

### ***Strategievorming en prestatiebesturing***

In het Strategisch Beleidsplan 2007 - 2009 zijn de belangrijkste strategische ambities voor de afgelopen periode vastgelegd. Deze ambities zijn weliswaar in vijftien projecten doorvertaald, maar niet of hooguit beperkt in concrete doelstellingen vastgelegd. Ook de koppeling met de jaarlijkse begrotingen/jaarplannen is summier. Voorgenomen plannen verzanden regelmatig in de doe-fase; er komt - zoals door verschillende geleidingen in de organisatie is aangegeven - 'zand-in-de-motor'. Als belangrijke reden hiervoor wordt genoemd het ontbreken van een eenduidige, heldere prioritering en doorvertaling én - in het verlengde daarvan - het ontbreken van slagkracht in de organisatie. Ook ontbreekt het aan een krachtdadige besturing van de organisatie.

Rapporteren en evalueren gebeurt min of meer ad hoc aan de hand van activiteiten- of projectenoverzichten en resulteren doorgaans niet in heldere, consistente verbetervoorstellen. Hoewel wordt gewerkt met kwartaalrapportages is de koppeling daarvan met de in het Strategisch Beleidsplan verwoorde ambities beperkt.

Kortom: de PDCA-cyclus wordt niet systematisch toegepast en doorvertaald in de besturing van de organisatie en komt niet veel verder dan de Plan en Do-fases. Dit heeft vooral te maken met onvoldoende visie en aansturing vanuit bestuur en management.

### **Besturing organisatie**

De interne organisatie van Land van Rode heeft de afgelopen jaren behoorlijk onder druk gestaan. De commissie heeft de indruk dat er overmatig veel energie is gaan zitten in (discussies over) de interne aansturing. Het gevolg daarvan is dat er minder aandacht is overgebleven voor zaken als verbetering van de bedrijfsvoering, versterking van de externe oriëntatie of voor inhoudelijke vraagstukken als krimp en vergrijzing. Afgelopen jaar heeft de RvC besloten om de directeur-bestuurder van de toekomstige fusiepartner als adviseur van de RvC en coach van de directeur-bestuurder in te zetten. Hoewel vanuit de belangen die bij een fusie spelen vraagtekens bij dit besluit kunnen worden geplaatst, heeft het er wel toe geleid dat verbetering in het functioneren van de organisatie zichtbaar is.

In het verlengde van deze organisatieperikelen is de commissie van mening dat de beoogde fusie kansen biedt om bestuur/management te versterken en - in het verlengde daarvan - de strategievorming (nieuw beleidsplan) en resultaatsturing (PCDA-cyclus) steviger uit te werken en te verankeren.

### **D. Toekomstperspectief**

Hoewel Land van Rode sociaal betrokken en lokaal verankerd is en maatschappelijk voldoende en tot tevredenheid van de belanghebbenden presteert, kan Land van Rode niet volstaan met het doorgaan op dezelfde weg. De woningmarktproblemen waarmee Land van Rode als gevolg van krimp en vergrijzing de komende decennia wordt geconfronteerd, vragen om een heldere, toetsbare visie en strategie, om strategisch draagvlak bij belanghebbenden, om financiële en organisatorische slagkracht én niet in de allerlaatste plaats om het nodige bestuurlijke lef en daadkracht. Het zou RvC en bestuur sieren als zij - de hand in eigen boezem stekend - vergaande besluiten (durven) nemen om de nieuwe fusieorganisatie die strategische en organisatorische ruimte te geven die nodig is om pro-actief, creatief en innovatief de woningmarktproblemen aan te pakken.

### **E. Hoofdconclusies**

- > Land van Rode levert voldoende maatschappelijke prestaties met name waar het gaat om de meer traditionele volkshuisvestelijke prestatievelden als het huisvesten van de doelgroepen, het onderhoud en beheer van de kernvoorraad en de kwaliteit van de dienstverlening. Belanghouders waarderen deze prestaties.
- > De PDCA-cyclus wordt bij Land van Rode niet systematisch toegepast en doorvertaald in de besturing van de organisatie. In veel gevallen komt de corporatie niet verder dan het maken en uitvoeren van plannen; het evalueren en bijstellen daarvan gebeurt niet of hooguit ad hoc. Versterking van de PDCA-cyclus vraagt om daadkrachtige besturing van de organisatie.
- > Als gevolg van krimp en vergrijzing wordt Land van Rode de komende decennia wordt geconfronteerd met de nodige woningmarktproblemen. Land van Rode is zich hier terdege van bewust en anticipeert hierop door in de vastgoedsturing een forse sloopopgave op te nemen. De aanpak van de problemen vergt echter ook om een heldere, toetsbare visie en strategie, om strategisch draagvlak bij belanghebbenden, om financiële en organisatorische slagkracht én niet in de allerlaatste plaats om het nodige bestuurlijke lef en daadkracht. Op deze punten is versterking geboden. De voorgenomen fusie biedt kansen op een dergelijke versterking.

# 1 Inleiding

## 1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van corporaties. Niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Huurders, gemeenten en andere belanghebbenden kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van corporaties. Het systeem van maatschappelijke visitaties voor woningcorporaties biedt daarvoor alle handvatten. Het visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor de samenleving.

### Visiteren, hoe werkt dat?

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Elke corporatie krijgt tijdens de visitatie een deskundige commissie op bezoek, samengesteld door een voor visitatie geaccrediteerde organisatie. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de eigen ambities van de corporatie, de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghebbenden. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? De visitatiecommissie maakt haar bevindingen zo veel mogelijk meetbaar en analyseert, beoordeelt en rapporteert volgens een uniforme methodiek in een openbaar visitatierapport. In bijlage II is in een tabel weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

### KWH-Visitatiemethode

Woningstichting Land van Rode heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van Woningstichting Land van Rode conform het methodiek “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Nederland” versie 4.0. Dit stelsel wordt hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren op een aantal onderwerpen waarop de corporatie specifiek het oordeel van de visitatiecommissie heeft gevraagd of waarop de visitatiecommissie zelf het nuttig vindt een aanvullend oordeel te geven.

Beide rapportages geven de beoordeling weer van een onafhankelijke visitatiecommissie. KWH stelt bij iedere visitatie een visitatiecommissie samen in overleg met de corporatie. KWH werkt hiervoor met een visitatiepool. Meer informatie over samenstelling van de visitatiecommissie voor Woningstichting Land van Rode vindt u in bijlage I.

### De perspectieven

De visitatie omvat een transparante en gestructureerde beoordeling van geleverde prestaties, gezien vanuit vijf perspectieven (zie figuur 1). Door het gebruik van de verschillende perspectieven wordt een gelaagd en rijk beeld van de corporatie en haar prestaties geschetst. De perspectieven vertellen elk hun eigen verhaal. Zo kan een corporatie hoog scoren op de prestaties afgezet tegen de eigen ambities, maar laag ten opzichte van de maatschappelijk opgaven in het werkgebied en opgaven en de verwachtingen van belanghebbenden. Dit kan erop duiden dat de corporatie haar prioriteiten niet goed heeft gesteld of de lat voor haar ambities wat laag heeft gelegd. De visitatiemethodiek biedt de visitatiecommissie de mogelijkheid om het oordeel op Presteren naar Ambitie naar beneden bij te stellen als duidelijk wordt dat het ambitieniveau evident lager is dan wat redelijkerwijs van de corporatie verwacht kan worden.

De perspectieven Presteren naar Vermogen (PnV) en Governance verdiepen het inzicht op de prestaties. Bij PnV wordt niet alleen gekeken naar de mate waarin de corporatie haar financiële vermogen gebruikt voor het

leveren van maatschappelijke prestaties. Van corporaties wordt ook verwacht dat zij hun financiële continuïteit bewaken door een adequaat risicomanagement. De besturing van maatschappelijke organisaties zoals woningcorporaties, moet aan hoge normen voldoen. Deze normen zijn opgenomen in het onderdeel Governance.



**Figuur 1. Structuur ‘Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties versie 4.0’: de 5 perspectieven**

### De prestatievelden

De door Woningstichting Land van Rode geleverde prestaties worden ondergebracht in 5 prestatievelden. Deze prestatievelden komen terug in het beoordelen van de perspectieven Presteren naar eigen ambities (PnA), Presteren naar maatschappelijke opgaven (PnO) en naar Presteren volgens belanghebbenden (PvB). Voor prestaties die niet goed binnen de vijf prestatievelden zijn onder te brengen, is een zesde veld ‘overige’ prestaties beschikbaar, mits deze prestaties maatschappelijk relevant zijn. Er wordt gekeken naar de feitelijk door de corporatie in de afgelopen vier jaar geleverde prestaties. Het beoordelen van interne organisatiedoelen vormt geen onderdeel van een maatschappelijke visitatie. In de onderstaande tabel zijn de prestatievelden toegelicht.

**Tabel 1 De prestatievelden**

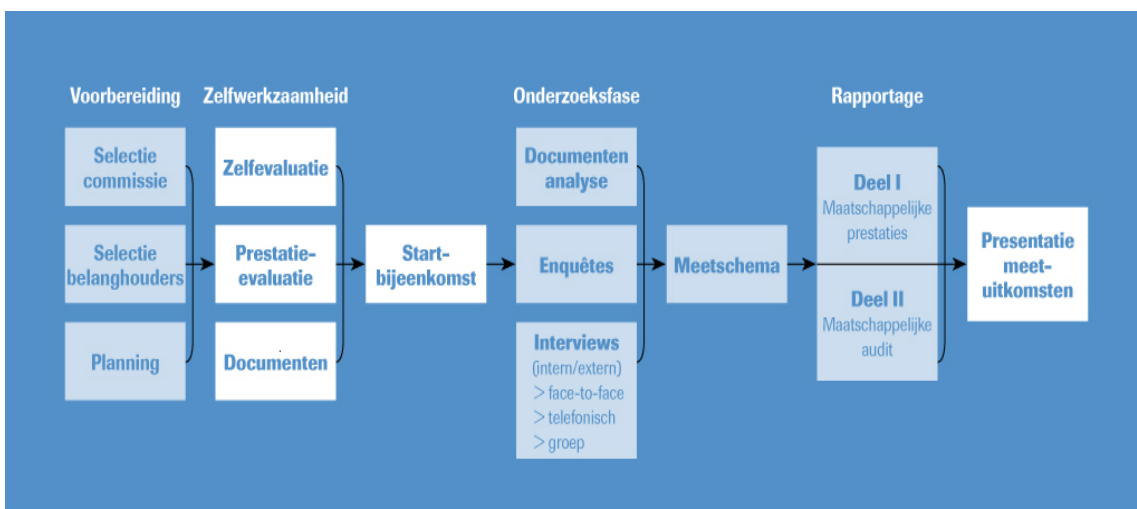
| Prestatievelden |                                           | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1               | <b>Huisvesting primaire doelgroep</b>     | Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep. Bevorderen keuzevrijheid en/of eigen woningbezit.                                                                                                                                                                                     |
| 2               | <b>Kwaliteit woningen en woningbeheer</b> | Woningkwaliteit, Dienstverleningskwaliteit, Energie en Duurzaamheid                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3               | <b>Huisvesting bijzondere doelgroepen</b> | Huisvesting doelgroepen die specifieke aanpassingen of voorzieningen in huisvesting nodig hebben, zoals ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, personen met een (lichamelijke of geestelijke) beperking (<65) en overige personen die zorg, begeleiding of speciale eisen aan hun woning stellen. |
| 4               | <b>(Des)investeren in vastgoed</b>        | Nieuwbouw, sloop en vervangende nieuwbouw, samenvoeging, verkoop, woningverbetering en maatschappelijk vastgoed.                                                                                                                                                                                                 |
| 5               | <b>Kwaliteit van wijken en buurten</b>    | Leefbaarheid, vitale wijken en buurten, sociale stijging en emancipatie                                                                                                                                                                                                                                          |
| 6               | <b>Overige</b>                            | Overige maatschappelijk relevante prestaties.                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## 1.2 De KWH-aanpak van visitaties

### Het visitatieproces

Het stelsel van corporatievisitaties heeft tot doel om transparant verantwoording af te leggen aan klanten, overheden en andere belanghebbenden. Daarnaast is het instrument bijzonder geschikt om het leren en verbeteren van corporaties te ondersteunen. De KWH-aanpak van visiteren besteedt veel aandacht aan dat leren en verbeteren en heeft dat ingebed in haar visitatiemethodiek. In de ogen van KWH is visiteren niet een activiteit die een corporatie geheel kan uitbesteden. Het zelf als organisatie stilstaan bij de geleverde bijdrage aan maatschappelijke opgaven en de realisatie van eigen ambities, is een essentieel onderdeel van dat leren en verbeteren. Daarom maakt enige mate van zelfwerkzaamheid altijd onderdeel uit van een KWH-visitatie (zie ook figuur 2). Die zelfwerkzaamheid bestaat uit het uitvoeren van een *prestatie-evaluatie* waarin de corporatie zelf de geleverde prestaties afzet tegen de eigen ambities (PnA) en de maatschappelijke opgaven (PnO), zoals die bijvoorbeeld zijn vastgelegd in prestatieafspraken of woonvisies. De corporatie wordt ook uitgenodigd om op alle andere onderdelen van de visitatie haar presteren te evalueren (Presteren naar Vermogen en Governance). Dit wordt meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. De corporatie dient prestaties te onderbouwen met documenten, zoals beleidsplannen, managementrapportages en jaarverslagen. In de bijlagen staat een overzicht van alle documenten die voor deze visitatie zijn gebruikt.

De beoordeling door de visitatiecommissie heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De zelfevaluatie door de corporatie en de beoordeling door de visitatiecommissie worden vastgelegd in een meetschema om te komen tot een gestructureerd, transparant en herleidbaar oordeel. Dit meetschema vormt de basis voor de visitatierapportages.



Figuur 2, Het KWH Visitatieproces

### Visiteren is maatwerk

KWH stelt de visitatiecommissie samen in overleg met de corporatie. Op deze manier wordt geborgd dat de commissie beschikt over de expertise die nodig is voor het beoordelen van de corporatie. In ieder geval beschikken de visitatoren, zoals voorgeschreven in de visitatiemethodiek, tezamen over visitatie- of auditdeskundigheid, volkshuisvestelijke deskundigheid en deskundigheid op het gebied van financiën en governance. De onafhankelijkheid van de visitatoren is gewaarborgd. Alle leden van de visitatiecommissie hebben daarvoor een verklaring ondertekend die is opgenomen in de bijlagen.

Ter voorbereiding op de visitatie bepaalt KWH samen met de corporatie welke interne en externe belanghebbenden betrokken moeten worden bij het beoordelen van prestaties. Ook wordt vastgelegd op welke wijze deze belanghebbenden worden geraadpleegd: een face-to-face of telefonisch interview, groepsgesprekken en/of een vragenlijst. De selectie interne belanghebbenden omvat in ieder geval de directeur/bestuurder, een substantiële delegatie interne toezichthouders (Raad van Commissarissen of Raad van Toezichthouders) en (indien aanwezig) het managementteam. De selectie externe belanghebbenden omvat in ieder geval een afvaardiging van

de wettelijke huurdersvertegenwoordigers en relevante bestuurders, zoals de verantwoordelijke wethouder(s). Eventueel aangevuld met vertegenwoordigers van andere belanghebbenden zoals zorg- en welzijnsorganisaties, de accountant, collega-corporaties, wijk- en dorpsraden en bewonerscommissies.

### 1.3 Leeswijzer

Deze rapportage begint in hoofdstuk 2 met een korte karakterschets van Woningstichting Land van Rode, het werkgebied, de organisatie, de missie en de ontwikkeling die daarin de afgelopen vier jaar heeft plaatsgevonden. Het schetsen van deze context is belangrijk om de geleverde prestaties te kunnen plaatsen. Hoofdstuk 3 volgt met het beoordelen van geleverde prestaties afgezet tegen de eigen ambities (PnA) van Woningstichting Land van Rode. In hoofdstuk 4 komt de bijdrage aan de maatschappelijke opgaven in het werkgebied van Woningstichting Land van Rode (PnO) aan de bod. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 het oordeel van belanghebbenden (PvB) over de geleverde prestaties weergegeven en in hoofdstuk 6 worden prestaties gerelateerd aan de financiële mogelijkheden (PnV) van de corporatie. In hoofdstuk 7 worden de kwaliteit van het bestuur, het interne toezicht en de mogelijkheden tot beïnvloeding van Woningstichting Land van Rode door belanghebbenden beoordeeld (Gov).

Dit rapport is zo compact mogelijk gehouden. Een gedetailleerd overzicht van prestaties, afgezet tegen ambities en maatschappelijke opgaven is opgenomen in de bijlagen.

KWH wil dat haar visitatierapporten voor een breed publiek toegankelijk zijn. Daarbij hoort dat jargon wordt vermeden. Het gebruik van enkele complexe begrippen is niet helemaal te voorkomen.



## 2 Woningstichting Land van Rode: een karakterschets

### Werkgebied

Woningstichting Land van Rode is een van de vier corporaties met bezit in de gemeente Kerkrade. Land van Rode heeft alleen bezit in de wijk Kerkrade Oost. Het woningbezit van Land van Rode bestaat uit 19% eengezinswoningen en 81% meergezinswoningen, bijna 50% van het bezit heeft een zwakke woningmarktpositie. Bijzonder aan het werkgebied van de corporatie is dat Kerkrade en de regio Parkstad waarbinnen Kerkrade ligt, een krimpgebied is, een gebied waar het aantal inwoners afneemt. Dit heeft direct gevolgen voor de corporatie. Zo is het woningbezit van Land van Rode afgenomen van 3.620 woningen op 1-1-2002 naar 3.226 woningen op 1-1-2012. De krimp en de daaruit volgende transformatieopgave van het woningbezit van de corporatie is een belangrijke reden geweest waarom Land van Rode op 24 november 2011 een intentieverklaring heeft getekend voor een fusie met Woonmaatschappij Hestia groep en Woningvereniging Ubach over Worms. Woonmaatschappij Hestia groep heeft bezit in de gemeenten Kerkrade en Landgraaf, Woningvereniging Ubach over Worms in de gemeente Landgraaf.

### Beleid

Het strategisch beleid van Land van Rode is vastgelegd in het *Strategisch Beleidsplan 2007 - 2009* van de corporatie. Als missie voor de corporatie is daarin geformuleerd 'Wij streven in Kirchroa naar heerlijk en eerlijk woongenot voor onze klanten. Uitgangspunt is dat klanten zelf keuzes maken die wij respecteren en waar mogelijk faciliteren. Daarbij besteden wij bijzondere aandacht aan kwetsbare groepen in de samenleving.'

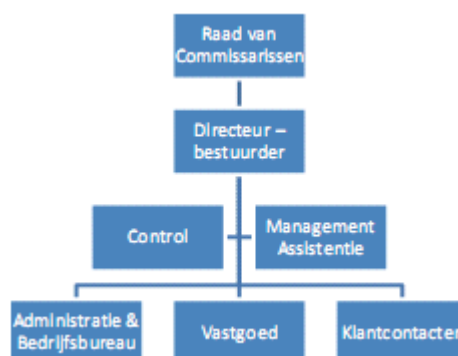
### Bestuurlijke organisatie en Toezicht

De heer G. Logister is sinds 1997 directeur van Land van Rode en sinds de ontvlechting van de Woonkerngroep directeur-bestuurder. De Raad van Commissarissen telt 7 leden, waarvan er twee worden benoemd op voordracht van de Huurdersvereniging Land van Rode. Gezien een aantal knelpunten in de aansturing van de organisatie heeft de RvC in voorjaar 2011 de directeur-bestuurder van beoogd fusiepartner Woonmaatschappij Hestia groep aangesteld als adviseur van de RvC en coach van de directeur-bestuurder.

### Werkorganisatie

Na de ontvlechting van de Woonkerngroep in 2005/2006, waarin de ondersteunende functies van Land van Rode en drie andere corporaties waren ondergebracht, moest Land van Rode een nieuwe begin maken. Pas toen kon een nieuw beleidsplan, het Strategisch Beleidsplan 2007 – 2009, worden opgesteld en de interne organisatie opnieuw worden opgezet. Dit zorgde voor een lastige start van de visitatieperiode.

Land van Rode heeft in 2010 een reorganisatie doorgevoerd. De nieuwe structuur is officieel ingevoerd per 1 januari 2011. Sinds dat moment ziet de organisatiestructuur er als volgt uit:



De werkorganisatie van Land van Rode telt per 1 januari 2011 37 medewerkers op 32,9 formatieplaatsen.

## 3 Presteren naar eigen Ambities (PnA)

### 3.1 Missie en Ambities

In de afgelopen periode was het leidende beleidsdocument van de corporatie het Strategisch Beleidsplan 2007 - 2009 van de corporatie. Als missie voor de corporatie is daarin geformuleerd 'Wij streven in Kirchroa naar heerlijk en eerlijk woongenot voor onze klanten. Uitgangspunt is dat klanten zelf keuzes maken die wij respecteren en waar mogelijk faciliteren. Daarbij besteden wij bijzondere aandacht aan kwetsbare groepen in de samenleving.'

In de strategische visie van de corporatie staan vijf pijlers centraal, die als uitgangspunten of doelstellingen kunnen worden gezien:

- > Duidelijk maatschappelijke rol: Land van Rode richt zich primair op mensen die door financiële, sociale of fysieke omstandigheden worden belemmerd in hun huisvestingskansen. Een gedifferentieerd en kwalitatief goed woningaanbod is belangrijk om aan deze doelgroep passende woonruimte te kunnen bieden. Overige doelgroepen bedient Land van Rode om voldoende draagvlak te creëren voor haar activiteiten.
- > Kerkrade is de basis: Land van Rode richt zich vooral op Kerkrade want de opgave in Kerkrade biedt meer dan voldoende uitdagingen.
- > Betaalbare kwaliteit: Land van Rode hecht waarde aan kwaliteit voor nu én straks met een gunstige prijs-kwaliteitverhouding. Ook de kwaliteit van de dienstverlening moet aansluiten bij de verwachtingen van de klanten.
- > Heldere en eerlijke communicatie: activiteiten moeten gebaseerd zijn op realistische inschattingen van de mogelijkheden en de gevolgen. Dat houdt in: heldere, korte en directe communicatielijnen creëren en een betrouwbare relatie opbouwen met de doelgroepen.
- > Van pand naar klant: Land van Rode verandert haar oriëntatie: van pand naar klant. Prettig wonen houdt niet op bij de voordeur. Een veilige en prettige woonomgeving is daar een onderdeel van. Samen met de bewoners en verantwoordelijke organisaties wil Land van Rode in diverse wijken de leefbaarheid vergroten.

In het Strategisch Beleidsplan worden vijftien projecten benoemd die er toe moeten bijdragen dat de bovenstaande doelstellingen worden gerealiseerd:

1. Opzetten van een klant-relatie-systeem;
2. Optimaliseren van de communicatie en interactie met de klant;
3. Ontwikkelen van een kwaliteitssysteem waarin zowel de kwaliteit van het product als het proces wordt gewaarborgd;
4. Ontwikkelen van het pakket 'keuzevrijheid en maatwerk';
5. Herijken van het strategisch voorraadbeleid op een inhoudelijke, procesmatige en projectmatige kant;
6. Onderzoeken van de mogelijkheden om door lagere energielasten ook de woonlasten te verminderen;
7. Versterken van de kwaliteit van de woonomgeving samen met bewoners(organisaties), andere partners en met de gemeente als hoofdverantwoordelijke;
8. Organiseren van een jaarlijkse sociale actie voor een lokaal maatschappelijk doel;
9. Versterken van de lokale maatschappelijke verankering en prestatie;
10. Vergroten van een pro-actieve houding in het kader van de stedelijke ontwikkeling;
11. Optimaliseren van de relatie werkgever-werknemer;
12. Opstellen van een plan om het gewenste competentieniveau voor klantgerichtheid te bereiken;
13. Beleid maken en uitvoeren om de klantgerichtheid structureel te meten en te verbeteren;
14. Opzetten van een project om de structuur, de aansturing en het mandaat tussen de geledingen aan te passen aan de behoefte voor de uitvoering van deze strategie;
15. Opzetten van een plan om de werkorganisatie beter in te richten.

De vijftien projecten in het beleidsplan zijn niet verder geoperationaliseerd.

Een tweede belangrijk document in de afgelopen periode is de nota *Vastgoedsturing Land van Rode* uit januari 2008 geweest. Dit document is een uitwerking van project 5 uit het Strategisch Beleidsplan. In de nota is de strategische koers per buurt in hoofdlijnen beschreven alsmede een gewenst eindbeeld in 2030.

### 3.2 Presteren naar eigen Ambities (PnA): Samenvattende beoordeling

Uitgangspunt voor de beoordeling zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze prestaties worden beoordeeld in het licht van de voorgenomen ambities van de corporatie in die periode. De prestaties zijn voor deze beoordeling zoveel mogelijk gerangschikt naar de zes prestatievelden. Het kan zijn dat niet alle velden van toepassing zijn voor een corporatie. De corporatie dient dit te onderbouwen.

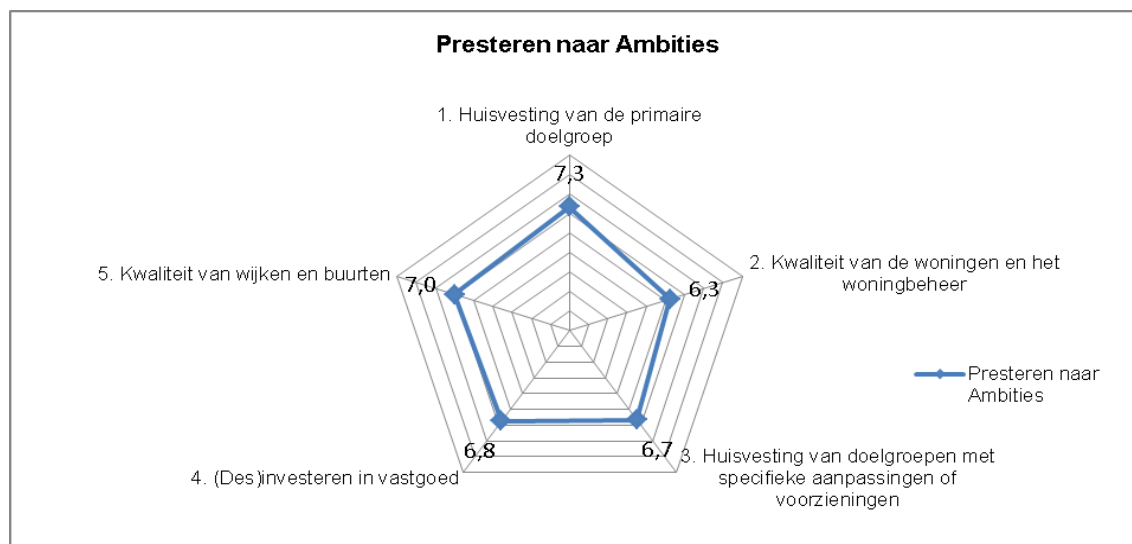
De visitatiecommissie beoordeelt, op basis van de door de corporatie uitgevoerde prestatie-evaluatie en de beschikbare managementdocumenten, hoe de feitelijke prestaties zich verhouden tot de geformuleerde ambities en kent hier met behulp van de meetschaal een rapportcijfer aan toe.

Indien de corporatie geen (externe) ambities of doelen heeft geformuleerd is een beoordeling niet mogelijk. Indien de corporatie de voorgenomen ambities en doelen niet specifiek, meetbaar en tijdgebonden (SMART) heeft geformuleerd, zal de visitatiecommissie de geleverde prestaties interpreteren, op basis van de kenmerken van de corporatie en de opgaven in het werkgebied.

De visitatiecommissie kan door middel van het toekennen van een gewicht het eindcijfer voor het presteren naar eigen ambities naar beneden bijstellen als zij gefundeerd van oordeel is dat de ambities niet passen bij de opgaven in het werkgebied, de corporatie niet ambitieus genoeg is of alleen interne ambities formuleert. Dit kan dan ook resulteren in een lager eindcijfer.

De visitatiecommissie constateert dat de in het Strategisch Beleidsplan geformuleerde projecten (ambities) weinig SMART zijn geformuleerd. In de Nota Vastgoedsturing zijn de einddoelen voor 2030 deels SMART geformuleerd, maar zijn geen tussenstappen aangegeven waarmee de voortgang kan worden gemeten. In veel gevallen heeft de commissie dan ook de geleverde prestaties moeten interpreteren. In de toelichting hieronder worden interpretaties van de commissie zoveel mogelijk gemotiveerd.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen ambities van Woningstichting Land van Rode komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling. In bijlage V zijn de ambities en de prestaties van Land van Rode nader gespecificeerd. De toelichting bij de prestatievelden op de volgende pagina's verwijst steeds naar deze bijlage.



**Samenvattend oordeel Presteren naar Ambities**

| Prestatieveld |                                                              | Beoordeling |
|---------------|--------------------------------------------------------------|-------------|
| 1             | Huisvesting primaire doelgroep                               | 7,3         |
| 2             | Kwaliteit woningen en woningbeheer                           | 6,3         |
| 3             | Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften | 6,7         |
| 4             | (des-)Investeren in vastgoed                                 | 6,8         |
| 5             | Kwaliteit wijken en buurten                                  | 7,0         |
| 6             | Overige prestaties                                           | nvt         |
| <b>Totaal</b> |                                                              | <b>6,8</b>  |

**Toelichting:**

- > Land van Rode scoort voldoende tot ruim voldoende op alle onderdelen. Door het grote aandeel betaalbare woningen in de woningvoorraad van Land van Rode haalt de corporatie op huisvesting primaire doelgroep de hoogste score.
- > De ambities van Land van Rode zijn algemeen en weinig SMART geformuleerd en niet doorvertaald naar concrete doelen en prestaties. Dat maakt het op veel plaatsen lastig om ambities en prestaties aan elkaar te koppelen. Uit de verantwoording blijkt wel dat Land van Rode op alle vijf prestatievelden concrete prestaties levert.
- > De projecten uit het Strategisch Beleidsplan zijn niet voorzien van een helder stappenplan waaruit blijkt wat het ambitieniveau is dat bij het project hoort (bijvoorbeeld welk niveau van keuzevrijheid hoort bij het te ontwikkelen pakket 'Keuzevrijheid en maatwerk'). Dat roept de vraag op hoe ambitieus Land van Rode nu precies is.

**1. Huisvesting primaire doelgroep**

- > Betaalbaarheid: de ambitie 'ons woningbezit betaalbaar te houden' is niet gekwantificeerd en daardoor moeilijk toetsbaar. Uit CIP2011 blijkt dat Land van Rode in vergelijking met de referentie en landelijk meer goedkoop en betaalbaar bezit heeft: Land van Rode 96,3%, referentie 90,8%, landelijk 90,4%. Voor de commissie is niet duidelijk of de geleverde prestatie het gevolg is van bewust beleid van land van Rode of het gevolg van een autonome ontwikkeling. De commissie vindt dat Land van Rode aan de ambitie voldoet, doordat de corporatie duidelijk beter presteert dan de referentiegroep en geeft daarom het oordeel ruim voldoende.
- > Betaalbaarheid 2011: de ambitie om conform de regels toe te wijzen aan huishoudens met een inkomen  $\leq$  € 33.614 heeft te maken met 2011, toen ook pas de wettelijke regeling van kracht werd. In 2011 voldoet Land van Rode ruim aan de ambitie. Land van Rode overschrijdt de ambitie met 6% en krijgt daarom het oordeel goed.
- > Woningtoewijzing 2011: de ambitie heeft betrekking op het opzetten van het portal Thuis in Limburg (TiL). Dit betekent een duidelijke verbetering voor woningzoekenden die nu in een groter gebied kunnen zoeken en zich niet bij iedere corporatie opnieuw moeten inschrijven. In die zin zijn door het opzetten van TiL de huisvestingsmogelijkheden voor de primaire doelgroep vergroot. Land van Rode heeft het verbeteren van deze mogelijkheden door het opzetten van een regionaal woningtoewijzingssysteem nergens als expliciete ambitie geformuleerd, maar uit de actieve bijdrage van Land van Rode aan de opzet van het systeem leidt de commissie dit wel af als impliciete ambitie. De commissie meent dat Land van Rode aan deze ambitie heeft voldaan en geeft als oordeel ruim voldoende.

**2. Kwaliteit woningen en woningbeheer**

- > Klantinformatiesysteem: Land van Rode geeft zelf aan dat het Klantinformatiesysteem nog niet volledig wordt gebruikt, maar dat er mede vanuit TiL wel verbeteringen zijn in het sturen op het profiel van de woningzoekende. De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig verbeteringen aan te brengen en te verwachten is dat door die verbeteringen de corporatie op afzienbare termijn aan de norm voldoet.

- > Communicatie: in de periode 2007 - 2011 heeft Land van Rode duidelijk stappen vooruit gemaakt in de communicatie met de klanten. Magazine en nieuwsbrief zijn goede en aantrekkelijk vormgegeven communicatiemiddelen. Of de communicatie nu optimaal is (zoals de ambitie luidt), is moeilijk te beoordelen, maar gezien de geboekte vooruitgang geeft de commissie als oordeel ruim voldoende.
- > Kwaliteitssysteem: Land van Rode voldoet met het KWH-huurlabel aan de ambitie om een kwaliteitssysteem te ontwikkelen en de kwaliteit structureel te meten. Op basis van de laatste KWH-meting is een verbeterplan gemaakt (zie *Terugblik 2011 directeur-bestuurder* pagina 8). Daarmee is ook het laatste deel van de ambitie gerealiseerd. Het oordeel van de commissie is dat Land van Rode voldoet aan de ambitie.
- > Keuzevrijheid/maatwerk: in het Strategisch Beleidsplan wordt het pakket 'Keuzevrijheid en maatwerk' als volgt omschreven 'aanpassing van de basiskwaliteit, verruimen van keuzepakketten, meer maatwerk bij onderhoud en meer ruimte voor zelf aangebrachte voorzieningen. Met het aanbieden van diensten zoals aangrenzende service kunnen senioren met een zorgvraag langer zelfstandig blijven wonen.' (Strategisch Beleidsplan pagina 30). Over de individuele woningverbetering die in bijlage V als prestatie bij het eerste gedachtestreepje wordt opgevoerd, staat in het *Jaarverslag 2010* (pagina 13) 'Op verzoek van de huurder of bij een woningmutatie kan een bouwkundige verbetering aan een woning plaatsvinden.' Dit is een beperkte invulling van de ambitie. Voor de overige prestaties genoemd in bijlage V geldt dat deze vanzelfsprekend zijn en een weinig ambitieuze invulling van de doelstelling. De commissie vindt dat Land van Rode wel verbeteringen heeft aangebracht maar dat de finish nog niet in zicht is.

### 3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

- > Starters: bij de geformuleerde ambitie is sprake van de huursector. Land van Rode heeft bij nader inzien geconstateerd dat de huurwoningen een zodanig lage huurstelling hebben, dat een specifieke regeling voor starters niet nodig is. Daarnaast is mede door de krimp voldoende aanbod. De commissie kan zich vinden in de conclusie van Land van Rode dat een specifieke regeling niet nodig is. De corporatie voldoet aan de ambitie goede en betaalbare woningen in de huursector te bieden.
- > Statushouders: volgens de jaarverslagen zijn de cijfers:
  - o 2008: taakstelling 6, gehuisvest voldoende;
  - o 2009: taakstelling 11, gehuisvest 9;
  - o 2010: taakstelling 12, gehuisvest 17;
  - o 2011: geen gegevens bekend.

Geconcludeerd kan worden dat Land van Rode over de periode 2008 - 2010 voldoet aan de ambities.

- > Zorg overige doelgroepen: ook hier is de ambitie niet gekwantificeerd maar wordt ad hoc ingesprongen. In de periode 2008 - 2011 zijn geen woningen voor bijzondere doelgroepen opgeleverd (het project Sint Pieterstraat met SGL is opgeleverd in 2007, de bouw van het project Maria Gorettistraat met RADAR start begin 2012). Het project Sint Pieterstraat was de eerste keer dat Land van Rode bouwde voor een bijzondere doelgroep. Bij het project Maria Gorettistraat heeft Land van Rode veel moeite moeten doen voordat met RADAR een geschikte partner werd gevonden. De commissie vindt dat de prestatie achterblijft bij wat verwacht mag worden, maar meent ook dat uit het project Maria Gorettistraat blijkt dat dit niet alleen aan Land van Rode ligt. Daarom is het eindoordeel van de commissie een voldoende.

### 4. (des-)Investeren in vastgoed

- > Nieuwbouw: er is geen ambitie voor de nieuwbouw geformuleerd. Op basis van de begroting is de ambitie:
  - o begroting 2008 (pagina 15): 7 woningen Oranjestraat;
  - o begroting 2009 (pagina 17): 34 woningen Old Hickory en 31 woningen Wijnen Eldorado;
  - o begroting 2010 (pagina 17): 20 woningen Modena (OLVstraat-Hoofdstraat);
  - o begroting 2011 (pagina 4): dezelfde projecten als in 2009 en 2010;
  - o totaal begroot (exclusief dubbeltellingen) 2008 - 2011: 92.

Gerealiseerd:

- o 2008: 30 won Ursulinenhof;
- o 2009: 7 woningen Oranjestraat;

- o 2010: 0;
- o 2011: 34 woningen Old Hickory en 31 woningen Wijnen Eldorado;
- o totaal gerealiseerd 2008 - 2011: 102 woningen.

Volgens de website van Land van Rode is de oplevering van Modena in april 2012. Door de oplevering van de woningen aan de Ursulinenhof voldoet Land van Rode aan de ambitie volgens de begrotingen.

Opvallend is dat de oplevering van de projecten steeds 1 - 2 jaar later plaatsvindt dan begroot. Deze vertraging wijst er op dat Land van Rode de planning van de nieuwbouw niet goed onder controle heeft.

Om deze reden geeft de commissie als eindoordeel een 6. De corporatie voldoet gedeeltelijk aan de norm.

- > Sloop: er is geen ambitie voor sloop geformuleerd. Op basis van de begroting is de ambitie:
  - o begroting 2008 (pagina 14): 70 woningen (waarvan 64 complex 634/635);
  - o begroting 2009 (pagina 16): 64 woningen (complex 634/635);
  - o begroting 2010 (pagina 16): 21 woningen;
  - o begroting 2011 (pagina 4): geen aantallen genoemd;
  - o totaal begroot 2008 - 2011 (excl dubbeltellingen): 91 woningen

Gerealiseerd:

- o 2008: 0 woningen;
- o 2009: 70 woningen;
- o 2010: 6 woningen;
- o 2011: 50 woningen;
- o totaal gerealiseerd 2008 - 2011: 126 woningen.

De corporatie overstijgt de ambitie dus flink, hetgeen deels veroorzaakt is doordat de sloop van een complex naar voren getrokken kon worden en in 2011 kon plaatsvinden. Land van Rode presteert op dit voor Parkstad essentiële onderwerp zeer goed.

- > Verkoop: er is geen ambitie voor verkoop geformuleerd. Op basis van de begroting is de ambitie:
  - o begroting 2008 (pagina 13): 2 woningen;
  - o begroting 2009 (pagina 15): 0 woningen;
  - o begroting 2010 (pagina 15): 0 woningen;
  - o begroting 2011 (pagina 4): 160 woningen;
  - o totaal begroot verkoop 2008 - 2011: 162 woningen.

Gerealiseerd:

- o 2008: 0 woningen;
- o 2009: 4 woningen;
- o 2010: 1 woningen;
- o 2011: 0 woningen;
- o totaal gerealiseerd verkoop 2008 - 2011: 5 woningen;

Het grote verschil zit in het niet doorgaan van de verkoop van het DM-terrein door de garantie van Hestia groep eind 2011. Als hier rekening mee wordt gehouden, is de verkoopambitie gerealiseerd. De commissie vraagt zich daarbij wel af of er eigenlijk wel sprake is van een verkoopambitie. De beoogde verkoop van het DM-terrein kwam immers voort uit financiële en niet uit volkshuisvestelijke overwegingen. Omdat de corporatie voldoet aan de begroting geeft de commissie toch als oordeel ruim voldoende.

- > Onderhoud: er is geen ambitie voor onderhoud geformuleerd. Op basis van de jaarverslagen is de verhouding begroot-gerealiseerd (in € 1.000)
  - o 2008 (jaarverslag pagina 13): begroot: € 5.792, gerealiseerd € 4.865;
  - o 2009 (jaarverslag pagina 14): begroot: € 4.663, gerealiseerd € 4.286;
  - o 2010 (jaarverslag pagina 13): begroot: € 5.168, gerealiseerd € 3.610;
  - o 2011: nog geen definitieve gegevens;
  - o totaal 2008 - 2010: begroot € 15.623, gerealiseerd € 12.671.

De onderhoudsbegroting wordt stelselmatig onderschreden. Uit de jaarverslagen blijkt dat het steeds de post planmatig onderhoud betreft. In het jaarverslag 2010 (pagina 14) wordt gesteld 'De Woningstichting heeft het planmatig onderhoud 2010 grotendeels conform begroting uitgevoerd met uitzondering van enkele werkzaamheden, die gekoppeld waren aan vastgoedstuuringsmaatregelen die in 2010 niet zijn

uitgevoerd of zijn uitgesteld. Het betreft hier onderhoudswerkzaamheden voor een bedrag van € 999.000,-. Daarnaast werden diverse werken niet uitgevoerd of doorgeschoven naar de komende jaren (€ 245.000,-). In de jaarverslagen van 2008 en 2009 worden soortgelijke oorzaken genoemd. De commissie maakt daaruit op dat Land van Rode onvoldoende in staat is om begroting en realisatie op elkaar te laten aansluiten. De corporatie voldoet niet aan de ambitie.

## 5. Kwaliteit wijken en buurten

- > Kwaliteit woonomgeving en wijken: in het Strategisch Beleidsplan staat over dit punt (pagina 31) 'Investerings in de leefbaarheid en een duurzame woonomgeving zijn afhankelijk van de locatie en wij bekijken dit per wijk samen met bewoners(organisaties), de gemeente en andere partners. Land van Rode heeft de ambitie mee te denken maar de primaire verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid ligt bij de gemeente. Wij willen geen allround gebiedsbeheerder zijn. Over de daadwerkelijke inzet en activiteiten maken wij heldere prestatieafspraken.' Er is geen concrete ambitie geformuleerd. De prestaties van Land van Rode lijken aan te sluiten bij de in het beleidsplan geformuleerde ambitie. De commissie meent daarom dat Land van Rode aan de norm voldoet.
- > Sociale actie: in het beleidsplan staat hierover (pagina 31): 'Jaarlijks organiseert Land van Rode een sociale actie voor een lokaal maatschappelijk doel. Daarmee drukken wij onze betrokkenheid uit door inzet van de corporatie en haar medewerkers.' Er is geen concrete ambitie geformuleerd. De prestaties van Land van Rode zoals beschreven in bijlage V lijken aan te sluiten bij de geformuleerde ambitie. De commissie meent daarom dat Land van Rode aan de norm voldoet.
- > Lokale verankering: het beleidsplan zegt over dit actiepunt (pagina 31): 'Wij voelen ons sterk betrokken bij de ontwikkelingen in Kerkrade. De uitvoering van onze maatschappelijke taak is gebaat bij een sterke lokale verankering. Daarom leggen wij het accent op de versterking van onze strategische positie in de gemeente, de mate waarin wij samenwerking zoeken, hoe wij onze huurders betrekken bij ons beleid en meer algemeen: hoe wij naar onze stakeholders verantwoording afleggen over de resultaten van ons werk en ons maatschappelijk rendement.' Er is geen concrete ambitie geformuleerd. De prestaties van Land van Rode zoals beschreven in de evaluatie lijken aan te sluiten bij de geformuleerde ambitie. De commissie meent daarom dat Land van Rode aan de norm voldoet.

## 6. Overige prestaties

Er zijn geen overige prestaties geformuleerd door de corporatie.

## 4 Presteren naar opgaven (PnO)

### 4.1 De maatschappelijke opgaven in het werkgebied van Woningstichting Land van Rode

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van maatschappelijke opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) de visitatiecommissie deze opgaven kan terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan het oplossen van deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen – maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector – zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben we daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraad van Kerkrade zijn vastgesteld.

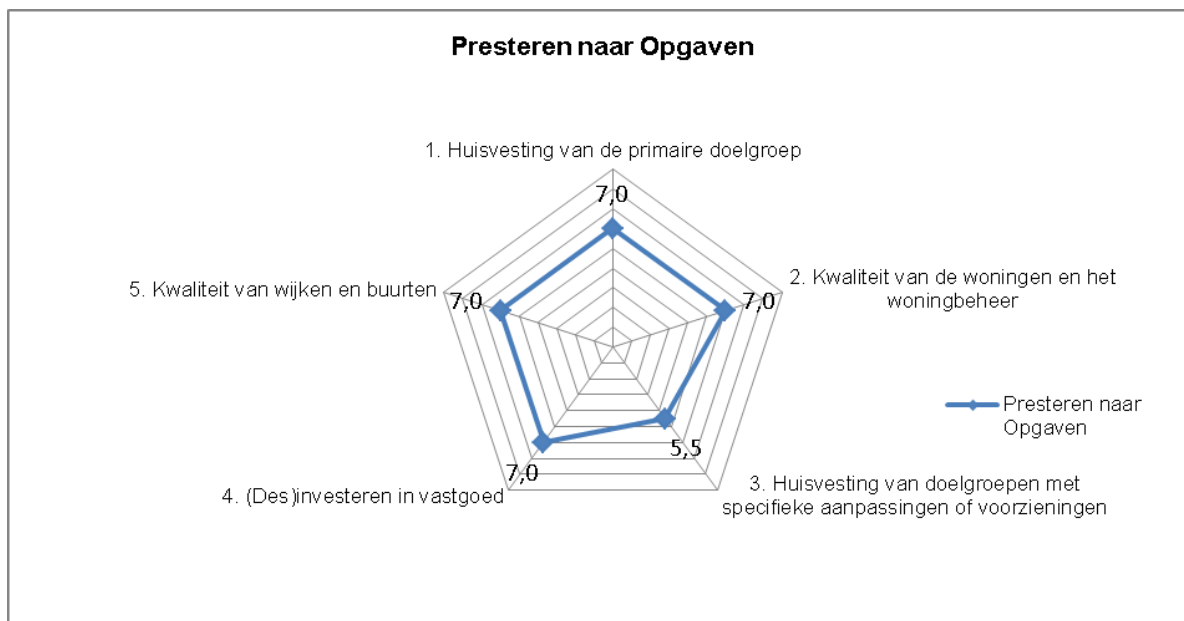
### 4.2 Presteren naar Opgaven (PnO): Samenvattende beoordeling

Net als bij het beoordelen van het presteren naar eigen ambities, zijn ook voor het presteren naar opgaven de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar maatgevend. Deze worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven van de corporatie. De maatschappelijke opgaven worden in beginsel ontleend aan de prestatieafspraken die Woningstichting Land van Rode heeft afgesloten met de gemeente Kerkrade of met andere belanghebbenden zoals zorg- en welzijnsorganisaties. In de afgelopen vier jaar zijn er echter geen prestatieafspraken geweest tussen de gemeente en Land van Rode. Er zijn prestatieafspraken gemaakt voor de periode tot en met 2007. Deze afspraken zijn verlopen en niet meer actueel. De corporatie heeft aangedrongen op vernieuwing van de afspraken. Echter de gemeente had geen behoefte aan prestatieafspraken omdat deze als een 'dode letter' werden ervaren zo blijkt uit het interview met de wethouder wonen. In najaar 2011 is een intentieverklaring afgesloten tussen de gemeente en Land van Rode over het opstellen van een Stadsdeelvisie voor Kerkrade Oost. Uit deze Stadsdeelvisie zal de maatschappelijke opgave blijken van Land van Rode in dit stadsdeel (het enige waar Land van Rode bezit heeft). In september 2011 is daarnaast een *Concept-mantelovereenkomst Prestatieafspraken 2012 t/m 2015* opgesteld waarin de gemeente, Land van Rode, Hestia groep, Wonen Heuvelsteden en Wonen Zuid regio Parkstad de kaders hebben vastgelegd voor prestatieafspraken. Ook met zorg- en welzijnsorganisaties zijn in de afgelopen vier jaar geen convenanten afgesloten. Het ontbreken van concrete prestatieafspraken in de periode waarover de visitatie terugkijkt, compliceert de beoordeling van presteren naar opgave aanzienlijk. De visitatiecommissie heeft om tot een beoordeling te komen de maatschappelijke opgaven zoveel mogelijk aan andere bronnen ontleend. Bij de toelichting op de beoordeling is dit steeds aangegeven.

In bijlage V zijn de opgaven en de prestaties van Land van Rode nader gespecificeerd. De toelichting bij de prestatievelden op de volgende pagina's verwijst steeds naar deze bijlage. De prestaties zijn weer gerangschikt naar de eerder genoemde 6 prestatievelden.

Op basis van de door Woningstichting Land van Rode geleverde prestaties in verhouding tot de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.





### Samenvattend oordeel Presteren naar Opgaven

| Prestatieveld |                                                              | Beoordeling |
|---------------|--------------------------------------------------------------|-------------|
| 1             | Huisvesting primaire doelgroep                               | 7,0         |
| 2             | Kwaliteit woningen en woningbeheer                           | 7,0         |
| 3             | Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften | 5,5         |
| 4             | (des-)Investeren in vastgoed                                 | 7,0         |
| 5             | Kwaliteit wijken en buurten                                  | 7,0         |
| 6             | Overige prestaties                                           | nvt         |
| <b>Totaal</b> |                                                              | <b>6,7</b>  |

#### Toelichting:

- > Land van Rode scoort op alle prestatievelden ruim voldoende met uitzondering van de huisvesting van doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften. De lage score op dit laatste prestatieveld wordt veroorzaakt door een matige prestatie bij de opgave om voldoende voor ouderen geschikte woningen te realiseren (zie de nadere toelichting onder punt 3 hieronder).
- > Een belangrijk knelpunt bij de beoordeling is dat de maatschappelijke opgaven op veel terreinen niet duidelijk zijn vastgelegd en niet zijn vertaald in harde afspraken. Als deze opgaven beter waren vastgelegd, was er op enkele plaatsen mogelijk een ander oordeel van de visitatiecommissie uit de bus gerold. Gezien echter de visitatiesystematiek heeft de commissie geprobeerd op een zo goed mogelijke wijze de maatschappelijke opgave te interpreteren.

#### 1. Huisvesting primaire doelgroep

- > Betaalbaarheid: er zijn over de periode 2008 - 2011 geen prestatieafspraken tussen de gemeente Kerkrade en Land van Rode waaraan de prestaties van Land van Rode kunnen worden getoetst. Als maatschappelijke opgave is betaalbaarheid van belang gezien het meer dan gemiddeld aandeel lage inkomens (zie bijvoorbeeld het door de corporatie genoemde rapport *MKBA Herstructureringsaanpak Parkstad Limburg*). In de Concept-mantelovereenkomst prestatieafspraken 2012 - 2015 staat over de ontwikkeling van de woningvoorraad in relatie tot de omvang van de doelgroep (pagina 7) 'E.til heeft in 2009 onderzoek gedaan naar de omvang van de sociale doelgroep in Kerkrade en deze afgezet tegen de aanwezige kernvoorraad. Uit dit onderzoek blijkt dat de omvang van de doelgroep per 1-1-2008 bijna 9.800 huishoudens omvatte, terwijl er per diezelfde peildatum 10.500 woningen tot de kernvoorraad gerekend konden worden. Dit geeft een overschot van 700 woningen. De prognoses laten verder zien dat de

doelgroep verder afneemt in de periode tot 2040. Indien er geen ingrepen in de kernvoorraad worden gedaan, betekent dit dat het overschot aan woningen in de kernvoorraad groter wordt.' In het licht van de opgave gezien is de prestatie van de corporatie in de afgelopen vier jaar ruim voldoende geweest. Het grote aandeel betaalbare woningen is wel een zorgpunt voor de toekomst gezien de in de mantelovereenkomst beschreven ontwikkeling.

- > Woningtoewijzing 2011: uit de omschrijving blijkt dat door de gemeenten in Parkstad Limburg als maatschappelijke opgave is geformuleerd dat de woningtoewijzing duidelijker en eenduidiger moet. De gezamenlijk opzet van TiL door de corporaties is een goed antwoord op deze maatschappelijke opgave. Land van Rode voldoet aan de norm.

## 2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

- > Kwaliteitssysteem: er is in Kerkrade geen concrete maatschappelijke opgave geformuleerd. Het KWH-huurlabel kan worden gezien als een antwoord op een meer abstracte maatschappelijke opgave. Land van Rode voldoet door het behalen van het KWH-huurlabel aan de norm.
- > Energie: de maatschappelijke opgave is vastgelegd in het *Convenant Energiebesparing 2009 - 2011* dd 19 januari 2009. Basis voor de EPC-normen vormt het Bouwbesluit 2007. Per 1-1-2011 moeten de corporaties voldoen aan een EPC van 0,6, dit komt overeen met het huidige bouwbesluit. De norm voor grootschalig onderhoud is ambitieus en wordt niet geheel gehaald. In het convenant wordt hier al rekening meegehouden en is opgenomen dat de corporatie de gemeente hierover informeert. Uit de opgave van de corporatie en de gesprekken die de commissie heeft gevoerd, blijkt dat Land van Rode voldoet aan de afspraken in het convenant.

## 3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

- > Ouderen: dat er in Kerkrade en Parkstad een forse opgave ligt op het gebied van woningen (al dan niet met zorg) voor ouderen is al lange tijd duidelijk. Land van Rode is een van de ondertekenaars van het *Convenant Modernisering AWBZ Parkstad Limburg* van 21 december 2005. Hierin werd reeds gesteld 'de autonome groei van het aantal senioren, ouderen die nooit naar een verzorgingshuis zullen gaan, versterkt deze noodzaak (die al ontstaat door de extramuralisering, *visitatiecommissie*) tot een forse toename van zorgwoningen.' In de *Regionale Woonvisie op Hoofdlijnen Parkstad Limburg 2006 - 2010* wordt de opgave nogmaals beschreven 'Bovenop de sterk toenemende behoefte aan zorgwoningen komt de vraag naar geschikte huisvesting vanuit de dubbel vergrijzende bevolking en de afname van de woningbezetting bij toenemende leeftijd.' In de afgelopen periode is deze opgave nog onvoldoende opgepakt, zo blijkt uit de Concept-Mantelovereenkomst prestatieafspraken 2012 - 2015. In de overeenkomst (pagina 6) staat dat in 2020 45% van het aantal huishoudens in Parkstad Limburg ouder is dan 65 jaar. 'Geconcludeerd wordt dat de bestaande capaciteit onvoldoende meegroeit en dat het huidige woningaanbod niet aansluit op de vraag. Deels kan deze achterstand worden ingelopen door het realiseren van kwalitatieve nieuwbouw, maar deels ook door aanpassingen in de bestaande voorraad'. Land van Rode heeft in de periode waarop de *visitatie* betrekking heeft, 30 nieuwbouwwoningen voor ouderen gerealiseerd (Ursulinhof). Bij andere nieuwbouwprojecten wordt in principe uitgegaan van levensloopbestendig bouwen. De corporatie stelt dat in haar werkgebied zorgpartijen de zorgwoningen bouwen. De commissie meent dat niet alle ouderen zorg nodig hebben en dat daarom vooral ook aandacht nodig is voor het realiseren en/of in stand houden van voor ouderen geschikte woningen. Over aanpassing van de bestaande woningvoorraad wordt in de jaarverslagen vermeld dat er woningaanpassingen plaats vinden op grond van de Wmo. De aantallen zijn 2008 89 woningen, 2009 79 woningen 2010 77 woningen ofwel totaal 245 woningen met totale kosten van € 321.765, ofwel gemiddeld € 1.315 per woning. Dit zijn individuele aanpassingen vergoed door de gemeente en geen complexgewijze aanpak om woningen voor ouderen geschikt te maken. Bij het nieuwbouwproject Holzstraat heeft de corporatie 7 woningen met lift gerealiseerd op zodanige wijze dat ook de aanpalende bestaande appartementen (totaal 24 woningen) bereikbaar werden met deze lift. Gezien de opgave heeft Land van Rode een matige prestatie geleverd bij de nieuwbouw van voor ouderen geschikte woningen en bij het complexgewijs aanpassen van bestaande woningen. De commissie meent dan ook dat Land van Rode niet aan de norm voldoet.

- > Zorg overige doelgroepen: in de Concept-mantelovereenkomst prestatieafspraken 2012 - 2015 wordt onder de huisvesting van bijzondere doelgroepen alleen ingegaan op statushouders (zie pagina 8). Land van Rode voldoet bij deze groep aan de taakstelling (zie ook PnA 3c). Er zijn geen andere documenten waarin de maatschappelijke opgave voor bijzondere doelgroepen zijn geformuleerd. Land van Rode voldoet aan de opgave.

#### **4. (des-)Investeren in vastgoed**

- > Krimp en demografie: de maatschappelijke opgave in Parkstad/Kerkrade ligt in de krimp en de vergrijzing van de bevolking. In de vele door Land van Rode genoemde documenten is deze opgave genoemd. Uit de documenten blijkt echter dat de opgave nog niet eenduidig is vastgelegd; het beleid van gemeenten, regio en corporaties is nog in beweging. De opgave in de Structuurvisie Kerkrade moet nu uitgewerkt worden in de Stadsdeelvisie Oost voor het gebied waar Land van Rode veel bezit heeft. Er ligt daarmee nog niet eenduidig vast wat de opgave van Land van Rode is. Voor de realisatie van nieuwbouw, sloop en verkoop hanteert de commissie iets andere cijfers dan hier door Land van Rode vermeld (zie PnA 4): nieuwbouw 102 woningen, sloop 126 woningen, verkoop 5 woningen. Daaruit blijkt dat Land van Rode actief bezig is met woningonttrekking. Dit blijkt ook uit de aanstaande sloop van flats in Bleijerheide. In de Stadsdeelvisie Oost I moet de sloopopgave nu verder worden uitgewerkt en ook verwerkt worden in de vastgoedsturing van Land van Rode. In het licht van bovenstaande vindt de commissie dat Land van Rode een ruim voldoende prestatie levert.
- > Maatschappelijk vastgoed: de maatschappelijke opgave is weinig concreet geformuleerd en daardoor moeilijk toetsbaar. Met realisatie en beheer van een aantal recreatieruimten handelt Land van Rode in de geest van deze opgave. De commissie ziet dit als een ruim voldoende prestatie.

#### **5. Kwaliteit wijken en buurten**

- > Kwaliteit woonomgeving en wijken: bij kwaliteit van wijken is geen heldere maatschappelijke opgave geformuleerd. In de structuurvisie wordt vooral ingegaan op de transformatieopgave die meer past bij prestatieveld 4 des-investeren in vastgoed. In de jaarverslagen van Land van Rode wordt helder verslag gedaan van de activiteiten van de corporatie rond leefbaarheid en wijkverbetering. Uit de verslagen blijkt dat Land van Rode de nodige activiteiten in de wijken onderneemt. In de interviews met belanghebbenden kwam niet naar voren dat Land van Rode op dit punt te weinig actief is. Bij gebrek aan helder geformuleerde maatschappelijke opgaven meent de commissie dat Land van Rode met deze activiteiten voldoet aan wat betrokkenen zien als de maatschappelijke opgave.

#### **6. Overige prestaties**

Er zijn geen overige prestaties gedefinieerd.

## 5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

### 5.1 De belangrijkste belanghebbenden van Woningstichting Land van Rode

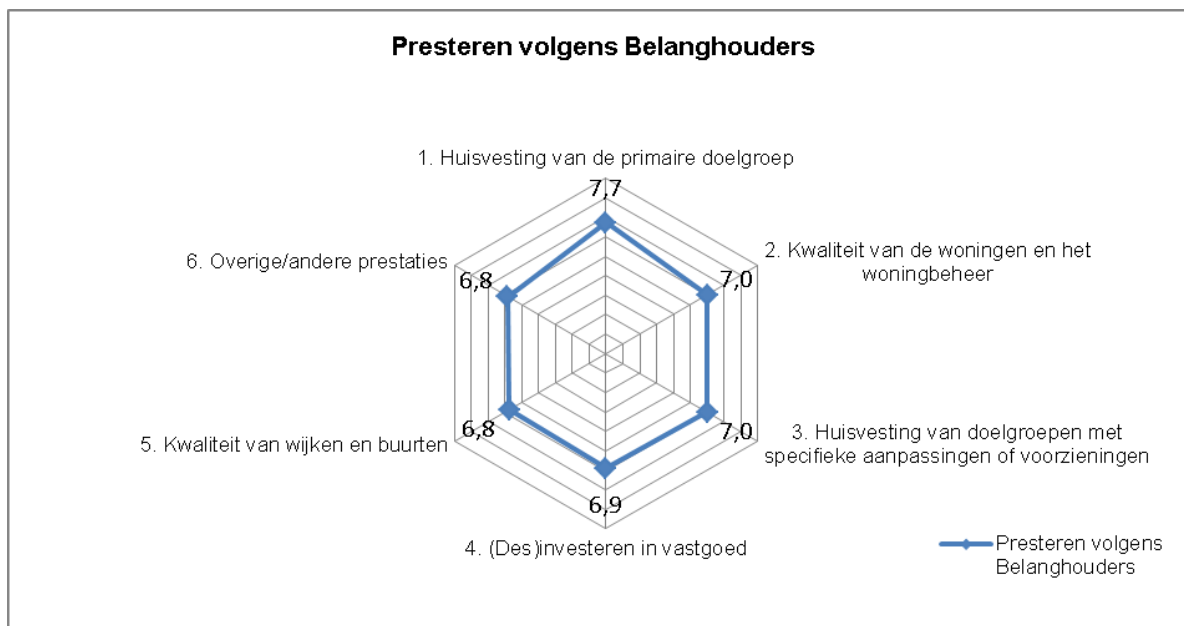
In de zelfevaluatie die Woningstichting Land van Rode als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet Woningstichting Land van Rode de volgende (groepen van) partijen als haar meest relevante belanghebbenden:

- > Parkstad Limburg, aangezien het krimpvraagstuk een regionale opgave is en er op regionaal niveau kaders zijn vastgelegd voor de aanpak van dit vraagstuk;
- > Gemeente Kerkrade, die als lokale overheid (binnen de kaders van Parkstad Limburg) het volkshuisvestingsbeleid vormgeeft en daarmee voor Land van Rode een essentiële partner is;
- > Huurdersvereniging Land van Rode als vertegenwoordiger van de huurders van Land van Rode;
- > Koepel, als overkoepelende huurdersvertegenwoordiging in de gemeente Kerkrade;
- > Meandergroep Zuid-Limburg, Stichting Welzijnsgroep Parkstad Limburg en Radar (huisvesting gehandicapten) als aanbieders op het gebied van welzijn en zorg waar Land van Rode mee samenwerkt;
- > Politie Limburg Zuid, als partij waarmee intensief wordt samengewerkt bij leefbaarheid en overlast;
- > Andere corporaties in Parkstad in het kader van de afstemming van de regionale opgave. In de visitatie zijn als vertegenwoordigers van deze corporaties gesprekken gevoerd met Hestia *groep*, Woningstichting Voerendaal en Wonen Zuid Parkstad Heuvelland.

Met bovengenoemde partners wordt op verschillende niveaus, strategisch, tactisch en operationeel, samengewerkt. Bij het opstellen van het Strategisch Beleidsplan in 2007 zijn belanghebbenden betrokken via de groupdecisionroom-methodiek. De corporatie heeft in de visitatieperiode geen andere belanghebbendenbijeenkomsten georganiseerd. Wel wordt regelmatig overleg gevoerd op het niveau van Parkstad Limburg met de portefeuillehouders van de Parkstadgemeenten en op gemeentelijk niveau met de gemeente Kerkrade (zowel ambtelijk als bestuurlijk). Met de Huurdersvereniging en de andere corporaties in Parkstad Limburg is periodiek overleg. Met zorg- en welzijnsinstellingen wordt vooral op projectniveau overlegd. De verschillende samenwerkingsactiviteiten worden beschreven in hoofdstuk 5 van de jaarverslagen 2008, 2009 en 2010.

### 5.2 Presteren volgens belanghebbenden (PvB): samenvattende beoordeling

De prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar worden bij dit onderdeel beoordeeld door de relevante belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn geselecteerd door de corporatie en deze selectie is getoetst door de visitatiecommissie. Het oordeel is gebaseerd op gesprekken die de visitatiecommissie met belanghebbenden heeft gevoerd en op door hen ingevulde vragenlijsten. Op basis van de door Woningstichting Land van Rode geleverde prestaties in verhouding tot de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.



### 5.3 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB): I Prestaties

De scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghebbenden zijn voorgelegd. Eén van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghebbenden. Eventuele citaten van belanghebbenden zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

| Prestatieveld |                                                              | Belang dat belanghebbenden aan het prestatieveld toekennen |                                          | Waardering die belanghebbenden geven aan prestaties van afgelopen jaren |                                          |
|---------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|               |                                                              | Cijfer                                                     | Aantal maal door belanghebbenden genoemd | Cijfer                                                                  | Aantal maal door belanghebbenden genoemd |
| 1.            | Huisvesting primaire doelgroep                               | 7,8                                                        | 12                                       | 7,7                                                                     | 9                                        |
| 2.            | Kwaliteit woningen en woningbeheer                           | 8,0                                                        | 12                                       | 7,0                                                                     | 9                                        |
| 3.            | Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften | 7,8                                                        | 12                                       | 7,0                                                                     | 8                                        |
| 4.            | (des-)Investeren in vastgoed                                 | 7,5                                                        | 12                                       | 6,9                                                                     | 9                                        |
| 5.            | Kwaliteit wijken en buurten                                  | 7,5                                                        | 12                                       | 6,8                                                                     | 7                                        |
| 6.            | Overige prestaties                                           | 7,8                                                        | 5                                        | 6,8                                                                     | 5                                        |
| <b>Totaal</b> |                                                              | <b>7,7</b>                                                 |                                          | <b>7,0</b>                                                              |                                          |

## Algemeen

Belanghebbenden waarderen de prestaties van Land van Rode gemiddeld met een 7,0. De hoogste waardering is er voor de prestaties bij het huisvesten van de primaire doelgroep. De laagste waardering voor de prestaties bij het prestatieveld 'kwaliteit van buurten en wijken' en 'overige prestaties'.

Als de belanghebbenden gevraagd wordt Land van Rode te typeren, komt een aantal trefwoorden steeds terug:

- > Behoudend, traditioneel, volgend: Land van Rode wordt door belanghebbenden gezien als een corporatie die goed is in de traditionele corporatietaken, maar weinig vernieuwend. Land van Rode heeft geen duidelijke eigen koers en is vooral volgend in haar beleid en bij de samenwerking met anderen, zo menen belanghebbenden. De corporatie komt weinig met eigen initiatieven en zoekt ook weinig naar creatieve samenwerkingsvormen met anderen;
- > In zichzelf gekeerd, bescheiden: Land van Rode investeert volgens belanghebbenden te weinig in het onderhouden van goede relaties met andere partijen. De corporatie heeft soms last van een Calimerhouding. Op sommige gebieden levert Land van Rode als sociale volkshuisvester goede prestaties maar de corporatie draagt dit te weinig uit;
- > Betrouwbaar, samenwerkingsbereid: Land van Rode is een betrouwbare en loyale samenwerkingspartner, die altijd bereid is om mee te denken over vraagstukken en zelden nee zegt tegen verzoeken om een bijdrage aan de oplossing er van te geven;
- > Betrokken, toegankelijk, sociaal: Land van Rode wordt gezien als een 'echt Kerkradse' woningcorporatie. Een gesprekspartner was opgevallen dat gesprekken met bewoners veelal in het lokale dialect gevoerd werden, hetgeen voor de gesprekspartner het bewijs was van de sterke lokale verankering van Land van Rode. Ook andere belanghebbenden prijzen deze verankering en de sterk sociale inslag van Land van Rode. Historisch gezien komt Land van Rode voort uit de eigen gemeenschap van Kerkrade-Oost. Waar andere corporaties via fusies zijn opgeschaald, is deze historie bij Land van Rode nog steeds voelbaar, zo stelt een belanghebbende. Ook de Huurdersvereniging prijst de laagdrempeligheid en de lokale worteling van Land van Rode en constateert dat de samenwerking de laatste vier jaar erg goed gaat. De afstand tot de klant is klein. 'Dat moet zo blijven na de fusie.'

## Per prestatieveld

### *Huisvesting primaire doelgroep*

Belanghebbenden menen dat Land van Rode zorgt voor een adequate huisvesting van de primaire doelgroep. De prestaties van Land van Rode op dit gebied worden zeer gewaardeerd. Een belanghebbende typeert Land van Rode als 'prominent sociaal' om aan te geven dat de aandacht van Land van Rode zich sterk richt op dit prestatieveld en dat Land van Rode hier goede prestaties levert.

### *Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften*

In Parkstad Limburg wordt het zorgvastgoed voornamelijk gebouwd en geëxploiteerd door zorgaanbieders. Land van Rode speelt hier een ondergeschikte rol in.

### *(des-)Investeren in vastgoed*

De grootste opgave in het werkgebied van Land van Rode is de krimp en de daaruit volgende noodzaak om de woningvoorraad te transformeren en in omvang terug te brengen. Belanghebbenden constateren dat Land van Rode weliswaar al de nodige stappen hierin heeft gezet maar dat er nog een forse opgave resteert.

Belanghebbenden hebben twijfel of Land van Rode deze opgave ook goed aan kan. Land van Rode zou hier creatiever met de opgave om mogen gaan, zo stelt een belanghebbende. Een tweede meent dat Land van Rode realistischer moet zijn bij de aanpak. Een derde belanghebbende meent dat Land van Rode gezien de beperkte omvang van de corporatie het goed doet, maar dat de opgave erg groot is.

### *Kwaliteit wijken en buurten*

Belanghebbenden waarderen de prestaties van Land van Rode op dit punt. Een belanghebbende geeft aan dat Land van Rode veel investeert in de aanpak van rotte plekken in de stad en 'daar bewijs je de stad een grote dienst mee'. Bij de aanpak van knelpunten in de wijk reageert Land van Rode goed en snel, er zijn korte lijnen en de corporatie komt zijn afspraken na, zo stelt een belanghebbende die ervaring heeft met wijkaanpak. Andere belanghebbenden noemen het Cruijfcourt dat gerealiseerd is en de kunstprojecten als voorbeelden van goede maatregelen om de kwaliteit van wijken en buurten te verbeteren. De inzet van Land van Rode om tot een Stadsdeelvisie voor Kerkrade Oost te komen wordt eveneens gewaardeerd, al zijn sommige belanghebbenden sceptisch over de inzet van de gemeente bij de uitvoering van de Stadsdeelvisie en daarmee over het resultaat dat de visie zal hebben.

### *Overige prestaties*

Bij overige prestaties worden door belanghebbenden de volgende punten genoemd:

- > Actieve deelname aan het ROW (Regionaal overleg van woningcorporaties);
- > Bijdrage in het project Kerkrade Hartveilig (AED);
- > Opvullen van lege plekken/inbreiding;
- > Projecten om de bewoners te betrekken bij hun buurt, huurdersparticipatie, kunst bij leegstandsprojecten, Cruijf-court, etc.;
- > Zorgen voor een eigen identiteit voor de inwoners van Kerkrade.

### **Samenwerking met belanghebbenden**

Zoals hierboven is aangegeven zijn de belanghebbenden gemiddeld genomen positief over de prestaties van Land van Rode. Over de wijze waarop belanghebbenden worden betrokken bij het beleid is de tevredenheid veel minder. Als belanghebbenden gevraagd wordt een waardering te geven voor de mate waarin ze betrokken worden bij diverse onderdelen van het beleidsproces scoort Land van Rode steeds een onvoldoende: de mate waarin belanghebbenden worden betrokken bij het definiëren van de opgave wordt beoordeeld met een 5,8, bij het formuleren van ambities en doelstellingen een 4,6, bij het bepalen van de inzet van de corporatie een 4,8, bij het evalueren van de prestaties een 4,9. De informatievoorziening tijdens het beleidsproces wordt beoordeeld met een 5,3. De mate waarin de corporatie belanghebbenden informeert over wat er met hun inbreng is gedaan haalt een 5,4. Alleen voor de mate waarin de inbreng van belanghebbenden serieus wordt genomen krijgt Land van Rode (net) een voldoende (oordeel 6,1).

### **Advies van belanghebbenden**

In de enquête onder belanghebbenden is belanghebbenden gevraagd welk advies zij Land van Rode zouden willen geven. Een aantal elementen keert in deze adviezen terug:

- > Zorg dat de ambities beter aansluiten op de mogelijkheden van de organisatie: 'Richt je organisatie strakker in, stel je prioriteiten veel scherper en acteer daarop'. 'Professionaliseer het bestuur en zet in op de kwaliteit van de organisatie. Bepaal uitgaande van dit vertrekpunt en de financiële ruimte de ambitie en niet andersom'. 'Stel je de vraag of je de juiste schaal hebt om de opgave zelfstandig op te kunnen blijven pakken.'
- > Behoud de bestaande kwaliteiten (vaak opgemerkt in relatie tot de fusieplannen): 'Zo doorgaan!' 'Ga uit van je eigen kracht. Zoek hulp daar waar het nodig is. Vorm coalities met betrouwbare partijen. Verloochen je afkomst niet en blijf trouw aan je eigen normen en waarden. Iedereen snapt dat als het financieel wat moeilijker wordt de bakens verzet moeten worden.' 'Blijf (dicht bij) jezelf.' 'Fuseren is prima, maar zorg dat de organisatie niet te bureaucratisch wordt.' 'Blijf investeren in wijken en buurten en onderzoek of een samengaan, fuseren met een andere corporatie in deze tijden geen voordelen op zou kunnen leveren.'
- > Zorg voor een goede communicatie met belanghebbenden: 'Bilateraal communiceren met stakeholders' 'Contacten met belanghebbenden verbeteren'. 'Betrekk bewoners en partners bij de immense opgave die voor ons ligt.'

## 6 Presteren naar Vermogen (PnV)

### 6.1 Introductie

In het onderdeel presteren naar vermogen (PnV) wordt door de commissie een oordeel gevormd over de mate waarin de corporatie haar vermogen maximaal aanwendt ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Het onderdeel PnV is verdeeld in vier thema's:

1. Financiële continuïteit  
De corporatie heeft haar financiële continuïteit voldoende gewaarborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren.
2. Financieel beheer  
De corporatie plant professioneel, checkt dat zij doet wat zij zich financieel voorneemt en stelt bij indien noodzakelijk. De corporatie heeft haar treasury op orde en verankerd.
3. Doelmatigheid  
De corporatie werkt efficiënt en stuurt actief bij indien er afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd.
4. Vermogensinzet  
De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.

De eerste drie onderwerpen zijn belangrijk omdat zij het voortbestaan van de corporatie op korte en langere termijn borgen. De vermogensinzet is echter het belangrijkste criterium omdat het aangeeft in hoeverre de corporatie in staat is haar financiële mogelijkheden maximaal in te zetten voor maatschappelijke prestaties. Om die reden is de verhouding waarin de vier onderwerpen worden meegenomen in de eindbeoordeling: 20%:20%:20%:40%.

Ten behoeve van de eenduidigheid in de beoordelingen en de vereenvoudiging van de vergelijkingen is voor PnV zoveel mogelijk aangesloten bij al beschikbare gegevens op dit vlak, zoals die door het CFV, WSW en accountants worden gepresenteerd.

### 6.2 Financiële kerngegevens

In de onderstaande tabel worden enkele kerngegevens gepresenteerd die een rol spelen bij de beoordeling van de prestaties verderop in dit hoofdstuk.

|                                                                   | Beoorde-<br>lingsjaar | Woningstichting<br>Land van Rode | Referentie | Landelijk |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|------------|-----------|
| <b>Woningbezit en woningbeheer</b>                                |                       |                                  |            |           |
| Huur per woning per jaar                                          | 2010                  | € 4.894                          | € 4.946    | € 5.055   |
| Huur in percentage van de maximale huur                           | 2010                  | 66,7%                            | 72,5%      | 72,0%     |
| Gemiddeld aantal punten woningwaardering                          | 2010                  | 131                              | 127        | 131       |
| Onderhoud per woning (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud) | 2010                  | € 1.043                          | € 1.326    | € 1.334   |
| WOZ-waarde per (huur)woning                                       | 2010                  | € 91.908                         | € 150.585  | € 156.775 |



| <b>Financiële continuïteit</b>                                                                                                                                                       |              |                            |          |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|----------|----------|
| Solvabiliteitsoordeel CFV                                                                                                                                                            | 2010         | A1                         |          |          |
| Continuïteitsoordeel CFV                                                                                                                                                             | 2010         | voldoende                  |          |          |
| Kredietwaardigheidsoordeel WSW                                                                                                                                                       | 2010         | onveranderd kredietwaardig |          |          |
| Rentedekkingsgraad                                                                                                                                                                   | 2010         | 2,0                        | 1,8      | 1,8      |
| Loan to value (op basis van WOZ-waarde)                                                                                                                                              | 2010         | 0,3                        | 0,2      | 0,2      |
| <b>Doelmatigheid</b>                                                                                                                                                                 |              |                            |          |          |
| Netto bedrijfslasten (in € per vhe)                                                                                                                                                  | 2010         | € 1.325                    | € 1.428  | € 1.370  |
| Ontwikkeling netto bedrijfslasten in procenten                                                                                                                                       | 2007 -> 2010 | 13,1%                      | 11,0%    | 9,6%     |
| Aantal vhe per fte                                                                                                                                                                   | 2010         | 105                        | 79       | 86       |
| Personeelskosten per fte                                                                                                                                                             | 2010         | € 73.830                   | € 61.337 | € 62.587 |
| <b>Vermogensinzet</b>                                                                                                                                                                |              |                            |          |          |
| Volkshuisvestelijk vermogen (in % van het balanstotaal)                                                                                                                              | 2010         | 32,4%                      | 23,2%    | 27,6%    |
| Volkshuisvestelijk vermogen (in € per vhe)                                                                                                                                           | 2010         | € 11.102                   | € 9.551  | € 13.087 |
|                                                                                                                                                                                      | 2015         | € 11.496                   | € 11.796 | € 14.609 |
| De gegevens in deze tabel zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportage van het CFV 2011 over 2010, dit met uitzondering van het kredietwaardigheidsoordeel van het WSW. |              |                            |          |          |

### 6.3 Financiële continuïteit

|                                                                   |                                                                                            | Cijfer     |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie (4.1.1)</b> |                                                                                            | <b>7,0</b> |
| a                                                                 | De corporatie heeft een continuïteitsoordeel A van het CFV.                                | 7,0        |
| b                                                                 | De corporatie heeft een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfswaarde. | 7,0        |

#### Toelichting

- > Oordeel CFV: in de jaren 2007 - 2010 heeft Land van Rode van het CFV het continuïteitsoordeel A gekregen. Dat betekent dat de corporatie financieel gezond is en dat de investeringen van de corporatie passen bij het vermogen.
- > Vermogensdoelstelling: er is geen beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van bedrijfswaarde. De balans is gebaseerd op historische kostprijs, maar in de jaarrekening wordt wel de bedrijfswaarde/actuele waarde vermeld. Op basis van bedrijfswaarde voldoet de corporatie aan de eigen solvabiliteits (zie meerjarenbegroting 2011 - 2020 pagina 7). De financiële meerjarenbegroting 2012 - 2021 laat zien dat op basis van bedrijfswaarde de vermogenspositie vrijwel constant blijft (zie pagina 15). Gezien deze laatste twee punten voldoet de corporatie aan de norm .

|                                                       |                                                                                                                                                                                                            | Cijfer     |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie heeft voldoende middelen (4.1.2)</b> |                                                                                                                                                                                                            | <b>6,5</b> |
| a                                                     | De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW.                                                                                                                          | 6,0        |
| b                                                     | De corporatie heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen. | 7,0        |

#### Toelichting

- > Kredietwaardigheidsoordeel WSW: in de brief van het WSW van 20 juli 2011 staat dat Land van Rode 'onveranderd kredietwaardig' is. Echter hier aan wordt toegevoegd 'Als gevolg van herstructurerings van de woningvoorraad verslechtert de financiële positie van uw organisatie de komende jaren aanzienlijk. Het WSW verwacht niet dat u zelfstandig de krimpproblematiek en het hiermee gepaard gaande overschot aan woningen kunt oplossen. Kasstromen zijn gedurende het prognosetijdvak niet ieder jaar in staat volledig aan de 2% aflossingsnorm die het WSW stelt, te voldoen.' Dit leidde er toe dat Land van Rode een faciliteringsvolume kreeg toegekend dat onvoldoende was om de door Land van Rode voorgenomen plannen tot uitvoering te brengen. Deze brief is aanleiding geweest voor Land van Rode om projecten te heroverwegen en te faseren. Op basis hiervan heeft het WSW een hoger faciliteringsvolume toegekend. De commissie meent dat aanvankelijk niet geheel aan de norm is voldaan, maar dat de door Land van Rode genomen maatregelen er toe hebben geleid dat alsnog aan de norm wordt voldaan.
- > Beschikbare middelen: in de financiële meerjarenbegroting 2010 - 2020 is in par. 2.1 (pagina 5 e.v.) een zestal scenario's doorgerekend, onder meer op cashflow, om te toetsen of Land van Rode voldoende faciliteringsvolume kan krijgen van het WSW. De corporatie voldoet aan de norm.

|                                                        |                                                                                                                                                           | Cijfer     |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie stuurt op alle kasstromen (4.1.3)</b> |                                                                                                                                                           | <b>5,3</b> |
| <b>a</b>                                               | <b>De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken en minimaal 5 jaar vooruit kijken.</b>                        | 6,0        |
| <b>b</b>                                               | <b>Operationele kasstromen:</b>                                                                                                                           | 5,3        |
| >                                                      | De corporatie heeft de komende 5 jaar een positief exploitatieresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening                                                    | 4,0        |
| >                                                      | De corporatie heeft de komende 5 jaar een rentedekkingsgraad van minimaal 1.3                                                                             | 9,0        |
| >                                                      | De corporatie hanteert een direct rendementseis (= de operationele kasstroom uitgedrukt in een % van de bedrijfswaarde).                                  | 3,0        |
| <b>c</b>                                               | <b>Portfoliokasstromen:</b>                                                                                                                               | 5,0        |
| >                                                      | De corporatie hanteert een IRR-rendementseis (Internal Rate of Return) voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed              | 7,0        |
| >                                                      | De corporatie waardeert de vastgoedportefeuille tegen bedrijfswaarde (niet op basis van historische kostprijs), en kijkt daarbij minimaal 10 jaar vooruit | 3,0        |
| <b>d</b>                                               | <b>Financieringskasstromen:</b>                                                                                                                           | 5,0        |
| >                                                      | De corporatie hanteert een investerings- / financieringsratio die aangeeft in welke mate investeringen worden gefinancierd met extern vermogen.           | 3,0        |
| >                                                      | De corporatie heeft een maximale loan to value (o.b.v. de WOZ-) van 50%.                                                                                  | 7,0        |

#### Toelichting

- > Scenario's effecten beleidskeuzes: in scenario's in de financiële meerjarenbegroting 2010 - 2020 (paragraaf 2.1, pagina 5 e.v.) is geen rekening gehouden met keuzes rond bijvoorbeeld nieuwbouw en sloop. Om voldoende faciliteringsvolume bij het WSW te krijgen zijn dergelijke keuzes wel gemaakt. In dit opzicht zijn de scenario's volgens de commissie voor verbetering vatbaar.

- > Exploitatieresultaat: het begrote exploitatieresultaat over de periode 2012 - 2016 is voor alle jaren negatief. Ook het operationeel resultaat is negatief (zie meerjarenbegroting 2012 - 2021 pagina 11-12). De corporatie voldoet niet aan de norm. In de discussie met WSW is dit onderwerp van gesprek geweest. De financiële positie is ook een belangrijke reden voor de beoogde fusie. De commissie meent dat de corporatie niet voldoet aan de norm, maar dat de beoogde fusie en andere maatregelen zoals besproken met het WSW laten zien dat de corporatie werkt aan verbeteracties.
- > Rentedekkingsgraad: de corporatie geeft aan dat de rentedekkingsgraad volgens de voorlopige financiële meerjarenbegroting 2012 - 2021 tussen 2,0 en 2,5 ligt. Omdat dit niet duidelijk in de meerjarenbegroting terug te vinden is, heeft de commissie op haar verzoek van Land van Rode een nadere onderbouwing ontvangen op basis van de definitieve financiële meerjarenraming. Daaruit blijkt dat de rentedekkingsgraad als volgt is:
  - o 2012: 1,96
  - o 2013: 1,84
  - o 2014: 1,43
  - o 2015: 1,51
  - o 2016: 1,67
  - o gemiddeld: 2012 - 2016: 1,68

De rentedekkingsgraad op basis van de definitieve financiële meerjarenraming is lager dan die uit de voorlopige maar Land van Rode overschrijdt met een gemiddelde rentedekkingsgraad van 1,68 nog steeds de norm fors (overschrijding bijna 30%).

- > Rendementseis: er is geen rendementseis vastgelegd. Wel wordt er getoetst aan een rendementswens van 2,5%. Het rendement ligt de komende jaren iets lager dan deze wens. De corporatie is zich bewust van het ontbreken van een rendementseis maar heeft nog geen verbeteracties ondernomen.
- > IRR-rendementseis: de corporatie geeft aan dat in het investeringsbeleid vastligt dat de IRR voor sociale woningen 5,9% is en voor commercieel vastgoed 6,2%. De corporatie voldoet aan de norm.
- > Waardering vastgoedportefeuille: de corporatie waardeert de vastgoedportefeuille op basis van historische kostprijs. In het jaarverslag is ook de bedrijfswaarde opgenomen. De corporatie voldoet niet aan de norm en er is geen zicht op verbeteracties.
- > Investerings-/financieringsratio: de corporatie hanteert geen investerings-/financieringsratio voor vreemd vermogen. De corporatie voldoet niet aan de norm, er is geen zicht op verbeteracties.
- > Loan to value: de loan to value van Land van Rode is 40%. De corporatie voldoet aan de norm.

## 6.4 Financieel beheer

|                                                                                       |                                                                                                                                                                            | Cijfer     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie heeft haar financiële planning en controlecyclus op orde (4.2.1)</b> |                                                                                                                                                                            | <b>6,3</b> |
| a                                                                                     | De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (incl. SVB, desinvesteringen etc. ) in meerjarenramingen van minimaal 5 jaar.                    | 6,0        |
| b                                                                                     | De eerstejaarscijfers bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde).                          | 7,0        |
| c                                                                                     | Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door RvC goedgekeurde bijsturing.                                                                                             | 7,0        |
| d                                                                                     | Het monitoring- en rapportagesysteem is zodanig dat de rapportages binnen 1 maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de RvC. | 6,0        |
| e                                                                                     | Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van de interne financiële beheer.                                                                                | 7,0        |
| f                                                                                     | De (financiële) planning is realistisch waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten.                                                      | 5,0        |

## Toelichting

- > Meerjarenramingen: de corporatie beschikt over meerjarenramingen die rekening houden met investeringen en desinvesteringen. De meerjarenramingen maken een gedegen indruk. Voor de commissie is echter niet inzichtelijk en toetsbaar op welke wijze het strategisch voorraadbeleid is vertaald naar de meerjarenraming. De vertaling is dus niet transparant. In dit opzicht is de meerjarenraming voor verbetering vatbaar.
- > Aansluiting bedrijfswaarde en begroting: de corporatie hanteert geen bedrijfswaarde maar in de begrotingen worden in ieder geval duidelijk de onrendabele investeringen weergegeven. De commissie meent dan ook dat Land van Rode aan de achterliggende norm voldoet.
- > Bijsturing door RvC: bij Land van Rode stuurt de RvC duidelijk bij als zij dit nodig acht. Het meest duidelijke voorbeeld hiervan is de vergadering van de RvC van 8 december 2009. In deze vergadering keurt de RvC begroting 2010 af. Pas na aanpassing van de begroting wordt deze alsnog door de RvC goedgekeurd.
- > Monitoring- en rapportagesysteem: volgens opgave van de corporatie zijn de kwartaalrapportages binnen een maand na afloop beschikbaar. De rapportages zijn ongedateerd, dus voor de commissie is dit niet controleerbaar. Uit de verslagen van de RvC blijkt dat de meeste kwartaalrapportages (net) niet binnen de aangegeven termijn worden besproken:
  - o 4e kwartaal 2009 en 1e kwartaal 2010: besproken 22-6-2010
  - o 2e kwartaal 2010: besproken 7-9-2010
  - o 4e kwartaal 2010: besproken 22-3-2011
  - o 1e kwartaal 2011: besproken 22-5-2011
  - o 2e kwartaal 2011: besproken 13-9-2011

De corporatie voldoet niet geheel aan de norm. De procedure rond de kwartaalrapportage is voor verbetering vatbaar.

- > Accountantsoordeel: in de Managementletter 2010 opgesteld op basis van een interimcontrole geeft de accountant zijn belangrijkste bevindingen aangaande de interne beheersing en het financieel beheer. Uit de managementletter blijkt dat het financieel beheer voldoet, waarbij twee punten voor verbetering vatbaar zijn:
  - o de informatiewaarde en de toegankelijkheid van de managementinformatie omtrent onderhoud;
  - o de administratieve organisatie van het personeels- en salarisproces.

De commissie ziet dit als beperkte kanttekeningen bij een verder positief oordeel en meent dat Land van Rode daarmee aan de norm voldoet.

- > Realistische financiële planning: uit CIP2011 blijkt een realisatie-index bij nieuwbouw van 0,09, bij sloop van 0,58 en bij verkoop van 0,20. Alleen die voor sloop ligt boven het landelijk gemiddelde. In de oordeelsbrief 2010 vraagt de minister dan ook een nadere analyse te maken naar de oorzaken van het niet realiseren van een deel van de prognoses. Land van Rode is zich bewust van het probleem. Verbeteracties zijn gestart. Zo is (mede) onder invloed van het probleem rond het faciliteringsvolume van het WSW een aantal projecten naar achteren geschoven of afgeblazen. In juni 2011 is ook de doelenmatrix voor 2011 bijgesteld omdat deze te ambitieus was. Land van Rode heeft de planning echter nog niet op orde. Het oordeel van de commissie is daarom 5,0.

|                                                                                        |                                                                                                                               | Cijfer     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde (4.2.2)</b> |                                                                                                                               | <b>7,0</b> |
| a                                                                                      | De corporatie heeft de kasstromen voor de komende 10 jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende financieringsbehoefte.       | 7,0        |
| b                                                                                      | De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen waaronder het faciliteringsvolume van het WSW. | 7,0        |
| c                                                                                      | Er is een actueel, door RvC goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten.   | 7,0        |
| d                                                                                      | Er is een actueel, door de RvC goedgekeurd, treasuryjaarplan.                                                                 | 7,0        |

### Toelichting

- > Zicht op kasstromen: in de financiële meerjarenbegrotingen 2011 - 2020 en 2012 - 2021 zijn de kasstromen via duidelijke grafieken in beeld gebracht (zie bijvoorbeeld de financiële meerjarenbegroting 2012 - 2021 pagina 19). Met het WSW heeft een uitgebreide discussie plaatsgevonden over het faciliteringsvolume. Ook de financieringsbehoefte is daarmee in beeld. De corporatie voldoet aan de norm.
- > Financieringsvolume: na bijstelling van de plannen voldoet het faciliteringsvolume voor 2012.
- > Treasurystatuut: er is een recent treasurystatuut (2011). Hierin is onder meer aangegeven wat toegestane typen leningen en beleggingen zijn en toegestane typen rentederivaten. De corporatie voldoet aan de norm
- > Treasuryjaarplan: in het treasurystatuut is vastgelegd dat de directeur-bestuurder jaarlijks een treasuryjaarplan vaststelt. De treasurycommissie (bestaande uit twee leden van de RvC, de directeur-bestuurder en de controller) geeft vooraf schriftelijk goedkeuring aan het treasuryjaarplan. De corporatie voldoet aan de norm.

## 6.5 Doelmatigheid

|                                                                                                       |                                                                                                                                                                                | Cijfer     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie (4.3.1)</b> |                                                                                                                                                                                | <b>6,6</b> |
| <b>a</b>                                                                                              | <b>De corporaties heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na.</b>                                | 7,0        |
| <b>b</b>                                                                                              | <b>De corporatie onderneemt actie indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde ( efficiëntie) doelstellingen.</b>                                          | 6,0        |
| <b>c</b>                                                                                              | <b>De volgende CiP indicatoren zijn gelijk of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk maken waarom de scores afwijken:</b> | 6,8        |
| >                                                                                                     | Netto bedrijfslasten per VHE                                                                                                                                                   | 8,0        |
| >                                                                                                     | Ontwikkeling netto bedrijfslasten in afgelopen vier jaar                                                                                                                       | 5,0        |
| >                                                                                                     | Aantal VHE per FTE                                                                                                                                                             | 9,0        |
| >                                                                                                     | Personeelskosten per FTE                                                                                                                                                       | 5,0        |

### Toelichting

- > Efficiëntieverbetering: naar aanleiding van het RIE-rapport (Arbodienst) en het rapport van Deloitte heeft Land van Rode in 2010 een reorganisatie ingezet. Deze was onder meer gericht op het vergroten van de efficiëntie en het 'krimpproof' maken van de organisatie. De corporatie voldoet aan de norm.
- > Actie bij afwijkingen: de reorganisatie beoogde naast een structuurverandering ook een cultuurverandering. Deze cultuurverandering beoogde te komen tot een cultuur van 'afpraak is afspraak'. Dat geeft aan dat er weinig werd bijgestuurd als afspraken niet werden nagekomen of doelen niet gehaald. De cultuurverandering heeft niet het gewenste effect gehad waarna de RvC heeft ingegrepen door de directeur-bestuurder van de (beoogd) fusiepartner aan te stellen als adviseur van de RvC en coach van de directeur-bestuurder. Als gevolg hiervan werkt de corporatie sinds voorjaar 2011 met een doelenmatrix waarin afspraken zijn vastgelegd. Deze worden ook regelmatig besproken en bewaakt. De corporatie voldeed een groot deel van de visitatieperiode niet aan de norm, maar heeft verbeteringen doorgevoerd. De commissie heeft er vertrouwen in dat daardoor op termijn wel (grotendeels) aan de norm wordt voldaan.
- > CIP-indicatoren:
  - o Netto bedrijfslasten per verhuureenheid in 2010: Land van Rode € 1.325 in vergelijking met € 1.428 bij de referentiegroep. De bedrijfslasten van Land van Rode zijn dus 7,5% gunstiger dan de referentiegroep;
  - o Ontwikkeling netto-bedrijfslasten 2007 - 2010: Land van Rode stijging 13,1% in vergelijking met 11,0% bij de referentiegroep. De ontwikkeling bij Land van Rode is dus 20% ongunstiger dan bij de referentiegroep;

- Aantal VHE per fte: Land van Rode 105 in vergelijking met 79 bij de referentiegroep. Land van Rode heeft dus 33% meer VHE per fte dan de referentiegroep;
- Personeelskosten per fte: Land van Rode: € 73.830 in vergelijking met € 61.337 bij de referentiegroep. De kosten zijn bij Land van Rode dus 20,5% hoger per fte.

## 6.6 Vermogensinzet

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                    | Cijfer     |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie zet haar vermogen beargumenteert in (4.4.1)</b> |                                                                                                                                                                                                                    | <b>7,0</b> |
| a                                                                | De corporatie heeft een goed onderbouwde visie met betrekking tot de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement. (b.v. Maatschappelijke Kosten/Baten analyses, Transparantiemethodiek, Effectenarena). | 7,0        |

### Toelichting

- > Voor heel Parkstad is een Maatschappelijke Kosten/Baten analyse gemaakt. De corporatie heeft via de transformatieopgave een duidelijk beeld waar de middelen moeten worden ingezet. In de meerjarenbegroting is dit financieel vertaald. Hiermee voldoet de corporatie aan de norm .

|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Cijfer     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie heeft de mogelijkheden om het vermogen te verruimen onderzocht (4.4.2)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>7,0</b> |
| a                                                                                           | De corporatie heeft een visie en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop zij de inzet van haar vermogen kan vergroten (b.v. gebruik faciliteringsvolume, beperken verkleinen risicobuffers, vergroten verdien capaciteit via huurharmonisatie of verkoop of grotere efficiency). | 7,0        |

### Toelichting

- > Vergroten inzet vermogen: de inzet van het gehele vermogen is nodig voor de transformatieopgave. Binnen het vastgoedbeleid wordt gekeken naar verkoop (beperkt mogelijk gezien de marktomstandigheden), huurharmonisatie en onderhoudskosten. De corporatie voldoet hiermee voldoet.

|                                                                                             |                                                                                                                     | Cijfer     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties (4.4.3)</b> |                                                                                                                     | <b>6,0</b> |
| a                                                                                           | De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties. | 6,0        |

### Toelichting

- > Inzet vermogen: de inzet van het gehele vermogen is nodig voor de transformatieopgave. Wel zou de corporatie scherper kunnen nadenken op welke wijze zij haar vermogen inzet binnen de transformatieopgave. Als voorbeeld: de corporatie pakt nu veel rotte plekken aan. De commissie heeft daar veel waardering voor, maar mist een afweging of dit de meest effectieve inzet van middelen is. De argumentatie voor de inzet van het vermogen is voor verbetering vatbaar, bijvoorbeeld door een duidelijk toetsingskader voor investeringen te hanteren.

## 6.7 Samenvatting beoordeling Prestaties naar Vermogen (PnV)

| Onderdeel                                                           | Meetpunt                     | Cijfer |            | Weging |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------|------------|--------|
| <b>Financiële continuïteit</b>                                      | Vermogenspositie             | 7,0    | 6,3        | 20%    |
|                                                                     | Liquiditeit                  | 6,5    |            |        |
|                                                                     | Integrale Kasstroomsturing   | 5,3    |            |        |
| <b>Financieel beheer</b>                                            | Planning- en controlcyclus   | 6,3    | 6,7        | 20%    |
|                                                                     | Treasurymanagement           | 7,0    |            |        |
| <b>Doelmatigheid</b>                                                |                              |        | 6,6        | 20%    |
| <b>Vermogensinzet</b>                                               | Visie op vermogensinzet      | 7,0    | 6,7        | 40%    |
|                                                                     | Visie op verruiming vermogen | 7,0    |            |        |
|                                                                     | Maximale inzet vermogen      | 6,0    |            |        |
| <b>Eindcijfer voor Presteren naar Vermogen (gewogen gemiddelde)</b> |                              |        | <b>6,6</b> |        |

### Toelichting

- > Land van Rode heeft een solide vermogenspositie en een duidelijke visie op de wijze waarop het vermogen verruimd en ingezet kan worden.
- > Een verbeterpunt is met name de kasstroomsturing. Op de drie onderdelen (operationele kasstromen, portfoliokasstromen en financieringskasstromen) scoort Land van Rode relatief laag, zeker vergeleken met de andere beoordelingspunten bij Presteren naar Vermogen.
- > Gelet op de opgave en de toekomst van Land van Rode kan de vraag gesteld worden waarom Land van Rode niet explicieter werkt met bedrijfswaarde in plaats van historische kostprijs. Bedrijfswaarde dwingt de corporatie veel strategischer na te denken over de toekomst van het vastgoed. In een scherpere sturing op de toekomstige financiële situatie past ook het hanteren van duidelijke rendementseisen.
- > Een verbeterpunt is ook het verder uitwerken van een integraal financieel beleid (met bijpassende doelstellingen en indicatoren) gekoppeld aan een volkshuisvestelijke visie. De volkshuisvestelijke visie is aanwezig, het integraal financieel beleid gedeeltelijk, maar een goede, transparante koppeling tussen beide ontbreekt nog.

## 7 Governance

Voor het onderdeel governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie van de corporatie. Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de VTW-criteria en de Governancecode. Bij de externe legitimatie beoordeelt de commissie het belanghebbendenmanagement. Waar in de tekst gesproken wordt over de corporatie worden zowel de Raad van Commissarissen (RvC) als de directie/bestuurder(s) bedoeld als verantwoordelijken voor de gehele organisatie.

### 7.1 Beschrijving governance structuur

Land van Rode wordt geleid door de directeur-bestuurder van Land van Rode, de heer G. Logister. Het intern toezicht bestaat uit een Raad van Commissarissen. Deze telt zeven leden, waarvan er twee worden benoemd op voordracht van de Huurdersvereniging Land van Rode. De RvC kent een Renumeratiecommissie en sinds 2011 een Auditcommissie. Ook de externe accountant speelt een rol bij het interne toezicht. Overleg door de corporatie als werkgever met de werknemers vindt plaats via een ondernemingsraad, die bestaat uit vijf leden.

Land van Rode heeft met de Huurdersvereniging Land van Rode een samenwerkingsovereenkomst afgesloten, gebaseerd op de Wet op het Overleg Huurders Verhuurder. Huurders die menen dat hun klachten door de corporatie niet goed worden afgehandeld kunnen terecht bij een klachtencommissie bestaande uit een lid namens de verhuurder, een lid namens de huurders en een onafhankelijke voorzitter. Belanghebbenden hebben geen directe betrokkenheid bij het beleid van Land van Rode (zie ook Presteren volgens Belanghebbenden). Er zijn geen belanghebbendenovereenkomsten.

### 7.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. 'Do' is al beoordeeld bij Presteren naar Ambities (PnA), Presteren naar Opgaven (PnO) en Presteren volgens Belanghebbenden (PvB).

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

Bij het onderdeel 'Check' wordt beoordeeld of de corporatie nauwlettend bewaakt of zij ook doet wat zij zich voorneemt. Bij 'Act' kijkt de visitatiecommissie in welke mate de corporatie actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de voornemens worden geconstateerd.

|                                                                                 |                                                                                                                                                | Cijfer     |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>PLAN</b>                                                                     |                                                                                                                                                |            |
| <b>De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (5.1.1)</b> |                                                                                                                                                | <b>6,0</b> |
| a                                                                               | De corporatie beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven voortvloeiend uit (samenwerking-) afspraken met derden zijn beschreven. | 6,0        |



|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |     |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| b | De corporatie betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er één of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt teruggekoppeld.                                                                                                                                                   | 5,0 |
| c | De corporatie laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid.                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 7,0 |
| d | De corporatie heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een managementinformatiesysteem 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 (afh. van noodzakelijke sturing). | 5,0 |
| e | De corporatie brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 5,0 |
| f | De corporatie werkt vanuit een door de RvC en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 7,0 |
| g | De (beleids)planningen worden ook getoetst door resp. besproken met de RvC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 7,0 |

### Toelichting

- > Managementdocument met afspraken: Land van Rode beschikt niet over een dergelijk document. Een belangrijke reden hiervoor is dat er geen prestatieafspraken met de gemeente zijn en dat de herstructureringsvisie van Parkstad nog niet heeft geleid tot afspraken tussen gemeenten/regio en corporaties. Land van Rode heeft in zeker in het geval van de gemeente actief geprobeerd afspraken te maken. Hoewel Land van Rode het initiatief naar zich toe had kunnen trekken, rekent de commissie het Land van Rode niet sterk aan dat de afspraken er nog niet zijn en dus ook het managementdocument niet. Met het opstellen van de Stadsdeelvisie is het maken van afspraken in zicht. Daarom is het oordeel van de commissie voldoende.
- > Belanghebbendenbijeenkomsten: er worden geen structurele, jaarlijkse bijeenkomsten georganiseerd voor belanghebbenden, zoals genoemd in de norm. Alleen rond het opstellen van het Strategisch Beleidsplan is dit gebeurd. De prestaties die de corporatie opgeeft bij dit punt (zie bijlage V) hebben betrekking op regulier overleg met gemeente, huurders en corporaties en op bijeenkomsten voor een specifieke groep belanghebbenden, namelijk raadsleden. Dit is een ander type bijeenkomsten dan bedoeld in de norm. De commissie waardeert dat Land van Rode in de afgelopen vier jaar meer is gaan communiceren met belanghebbenden maar meent dat de corporatie nog steeds redelijk in zichzelf gekeerd is (zie ook de karakterisering van belanghebbenden). De corporatie voldoet niet aan de norm.
- > Klanttevredenheidsonderzoeken: Land van Rode heeft enkele jaren gewerkt met de USP-bewonersscan en toetst nu de klanttevredenheid via het KWH-huurlabel. De huurlabelmeting gebeurt continu. Op basis van de laatste huurlabelmeting heeft de corporatie een verbeterplan gemaakt. De corporatie voldoet aan de norm.
- > Beleidscyclus: de strategische doelen en projecten uit het Strategisch Beleidsplan zijn niet een-op-een terug te vinden in activiteitenplannen, kwartaalrapportages of de doelenmatrix. De kwartaalrapportages zijn, zoals ook Land van Rode zelf aangeeft, erg gedetailleerd en weinig bruikbaar voor sturing in de PDCA-cyclus. Met de doelenmatrix heeft Land van Rode sinds voorjaar 2011 wel een verbetering aangebracht, maar de finish is nog niet in zicht.
- > Risico's in beeld brengen: via de scenario's in de meerjarenbegroting brengt Land van Rode de operationele risico's in beeld. De omgevingsrisico's worden hierbij niet in beeld gebracht. De omgevingsrisico's zijn in het geval van Land van Rode behoorlijk groot. Het is bijvoorbeeld de vraag of de gemeenten in Parkstad voldoende in staat zijn de transformatieopgave vorm te geven. Ook over de rol van de particuliere sector bestaan nog veel vraagtekens (zie bijvoorbeeld de sideletter van de corporaties bij de herstructureringsvisie Parkstad). Wat er gebeurt als dergelijke ontwikkelingen niet op de door de corporatie gewenste wijze verlopen, is niet in beeld gebracht. Hoewel de corporatie bezig is met het doorvoeren van verbeteringen, voldoet Land van Rode nog niet aan de norm.

- > Goedgekeurde visie: de visie van Land van Rode is vastgelegd in het Strategisch Beleidsplan. Dit is goedgekeurd door de RvC. Ook de vastgoedsturing wordt regelmatig besproken tussen bestuur en RvC. De corporatie voldoet aan de norm.
- > Beleidsplanning: de beleidsnoties en de begrotingen worden besproken in de RvC. De corporatie voldoet aan de norm.

|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                             | Cijfer     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CHECK</b>                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                             |            |
| <b>De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren. (5.1.2)</b> |                                                                                                                                                                                                                             | <b>5,8</b> |
| a                                                                                                                        | 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.                        | 5,0        |
| b                                                                                                                        | De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald in meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen)                                                                                                                  | 5,0        |
| c                                                                                                                        | De corporatie kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten.                                                                                                               | 5,0        |
| d                                                                                                                        | De periode van monitoren vertoont een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.                                                                                                                                  | 7,0        |
| e                                                                                                                        | De corporatie verantwoordt de voorgenomen én gerealiseerde prestaties in samenhang in een goed leesbaar, transparant jaarverslag (of andere openbare publicatie), waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/verantwoord. | 7,0        |

### Toelichting

- > Managementinformatiesysteem: de kwartaalrapportages zijn erg gedetailleerd en weinig bruikbaar. De rapportages sluiten niet aan op de projecten uit het Strategisch Beleidsplan. De doelenmatrix is een verbetering maar de commissie meent dat een verdere verbetering gewenst blijft. Doelen en projecten kunnen veel meer 'smart' worden geformuleerd en de koppeling met het Strategisch Beleidsplan kan veel sterker.
- > Vertaling prestaties in meetbare eenheden: in het Strategisch Beleidsplan zijn projecten gedefinieerd op een meer abstract niveau (voorbeeld: 'optimaliseren van de communicatie en interactie met de klant'). Deze projecten zijn niet geoperationaliseerd in meetbare doelen. Voor het vastgoed zijn in de vastgoedsturing toekomstbeelden per wijk beschreven. Deze toekomstbeelden zijn deels meetbaar, deels niet. Ook hier kunnen de doelen en bijbehorende projecten veel steviger worden neergezet. De doelenmatrix is meer een actielijst dan een vertaling van voorgenomen prestaties in meetbare eenheden. De corporatie voldoet niet aan de norm, er zijn wel verbeteracties ingezet, maar vraag is of deze er toe leiden dat binnen een jaar aan de norm wordt voldaan. Daarvoor is een verdere verbetering noodzakelijk.
- > Meten prestaties: de kwartaalrapportages bieden in principe de mogelijkheid om zowel de opgaven als de efficiency te volgen/meten. Alleen zijn de rapportages erg gedetailleerd en niet gekoppeld aan de doelen uit het Strategisch Beleidsplan. De corporatie voldoet niet aan de norm, er zijn wel verbeteracties ingezet, maar de finish is nog niet in zicht.
- > Monitoringsperiode: de monitoring gebeurt per kwartaal. De commissie meent dat dit aansluit bij de risico's voor de corporatie. Land van Rode voldoet aan de norm.
- > Jaarverslag: het jaarverslag is goed leesbaar. In het jaarverslag worden afwijkingen aangegeven, bijvoorbeeld waar en waarom de onderhoudskosten van de begroting afwijken. Land van Rode voldoet aan de norm.

|                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                    | Cijfer     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ACT</b>                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                    |            |
| <b>De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen t.o.v. het plan voordoen of stelt beredeneerd de plannen bij. (5.1.3)</b> |                                                                                                                                                                                                    | <b>6,5</b> |
| a                                                                                                                                    | De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen. | 6,0        |
| b                                                                                                                                    | Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld                                                                                                                                    | 6,0        |
| c                                                                                                                                    | Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd.                                                             | 7,0        |
| d                                                                                                                                    | De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en Raad van Commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af.                                               | 7,0        |

### Toelichting

- > Bijstelling bij afwijkingen: uit de notulen van het Managementteam blijkt niet dat doelstellingen en bijbehorende activiteiten regelmatig geëvalueerd worden en dat bijgestuurd wordt als de doelstellingen niet gehaald worden (zie ook 6.5). Land van Rode werkt sinds voorjaar 2011 met een doelenmatrix waarin afspraken zijn vastgelegd. Deze worden ook regelmatig besproken en bewaakt. De corporatie voldeed een groot deel van de visitatieperiode niet aan de norm, maar heeft verbeteringen doorgevoerd. De commissie heeft er vertrouwen in dat daardoor op afzienbare termijn wel (grotendeels) aan de norm wordt voldaan.
- > Verbeterprogramma: bij sommige onderwerpen wordt een duidelijk verbeterprogramma opgesteld (bijvoorbeeld bij de KWH-meting en financiële aspecten genoemd door de accountant). Op andere onderdelen is dit minder duidelijk. De commissie meent dat de corporatie slechts gedeeltelijk aan de norm voldoet.
- > Informeren belanghebbenden: via het overleg met de gemeente, de Huurdersvereniging en Parkstad worden de geïnstitutionaliseerde belanghebbenden tijdig geïnformeerd, zo blijkt uit de verslagen. Er hebben de commissie geen klachten bereikt (bijvoorbeeld in de interviews) over het niet tijdig informeren van bewoners of andere belanghebbenden. Gezien de sterke lokale binding van Land van Rode is te veronderstellen dat de relevante informatie tijdig aan alle betrokkenen wordt gemeld. De corporatie voldoet aan de norm.
- > Verantwoording afleggen: uit de notulen van de RvC-vergaderingen blijkt dat de directeur-bestuurder regelmatig verantwoording af legt/af moet leggen over genomen besluiten en afwijkingen.

## 7.3 Intern toezicht

Bij de beoordeling van het interne toezicht kijkt de visitatiecommissie of de Raad van Commissarissen goed functioneert, of besluitvorming op een professionele wijze tot stand komt en in welke mate het toezicht adequaat wordt uitgeoefend. Beoordelingspunten zijn gebaseerd op de criteria van de VTW.

|                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                 | Cijfer     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>HET FUNCTIONEREN VAN DE RVC</b>                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                 |            |
| <b>De Raad van Commissarissen is een goed functionerend team, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand kan komen en het toezicht op professionele wijze kan worden uitgeoefend.</b> |                                                                                                                                                                                                                                 | <b>5,5</b> |
| <b>Open cultuur (5.2.1)</b>                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                 | <b>4,0</b> |
| a                                                                                                                                                                                                                  | Uit de verslagen van de vergaderingen van de RvC en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen. | 4,0        |
| <b>Zelfreflectie (5.2.1)</b>                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                 | <b>5,5</b> |

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                               | Cijfer     |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| b                                                                      | Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe.                                                                                          | 6,0        |
| c                                                                      | De RvC is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangengverstengeling onderwerp van gesprek tussen RvC en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging               | 5,0        |
| <b>Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord (5.2.1)</b> |                                                                                                                                                                                                               | <b>5,7</b> |
| d                                                                      | Uit de verslagen van de vergaderingen van de RvC en uit de gesprekken blijkt dat de RvC zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder. | 5,0        |
| e                                                                      | <i>Toezicht:</i><br>> Er is een effectieve toezichtrelatie tussen RvC en bestuurder.<br>> De RvC is in staat tot zelfstandige informatiegaring.                                                               | 7,0        |
| f                                                                      | <i>Werkgever:</i><br>De RvC beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie.                                                                           | 5,0        |
| <b>Samenstelling (5.2.1)</b>                                           |                                                                                                                                                                                                               | <b>7,0</b> |
| g                                                                      | De RvC werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een w&s bureau).                                                          | 7,0        |
| h                                                                      | De RvC heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie.                                                                                                 | 7,0        |
| i                                                                      | De daadwerkelijke samenstelling van de RvC voldoet aan de profielschets.                                                                                                                                      | 7,0        |

### Toelichting

- > Open cultuur: er is naar de mening van de commissie geen sprake van een 'open cultuur' tussen RvC en directeur-bestuurder. Dit oordeel baseert de commissie op diverse voorbeelden die zij tijdens de visitatie is tegengekomen, zoals het bespreken van de begroting 2010 (maar ook van andere beleidsstukken) zonder dat de directeur-bestuurder hierbij aanwezig mag zijn, het buiten medeweten van de directeur-bestuurder door de RvC benaderen van een potentiële adviseur van de RvC en coach van de directeur-bestuurder en het bekritisieren van de organisatie en de directeur-bestuurder door de RvC in de jaarverslagen. Er is naar de mening van de commissie geen sprake van een veilige omgeving waarin over en weer een open discussie tussen RvC en directeur-bestuurder kan plaatsvinden. In de gesprekken die de commissie met interne belanghebbenden heeft gevoerd, geven vrijwel alle geledingen aan dat de zeggenschap binnen de organisatie voornamelijk bij de RvC ligt. De commissie heeft onvoldoende het gevoel dat de RvC ruimte laat voor een kritische opstelling van de directeur-bestuurder richting RvC. De corporatie voldoet niet aan de norm.
- > Zelfevaluatie: de RvC voert ieder jaar een zelfevaluatie uit. De voor de zelfevaluatie gebruikte formulieren beoordeelt de commissie als adequaat. Deze zelfevaluatie gebeurt intern en is in de afgelopen periode niet door een externe begeleid. De corporatie voldoet deels aan de norm.
- > Integriteit: in de verslagen van de RvC van de periode 2008 - 2011 heeft de commissie integriteit niet aangetroffen als gespreksonderwerp tussen directeur-bestuurder en RvC. Echter Land van Rode heeft wel een integriteitscode. Ook heeft een lid van de RvC zich enkele keren van stemming onthouden bij een beslissing waarbij mogelijk sprake zou zijn van tegenstrijdige belangen. De commissie meent dat de corporatie daarmee laat zien dat ze het onderwerp wel serieus neemt, ook al wordt niet aan de norm voldaan.
- > Rolopvatting: uit de verslagen van de RvC-vergaderingen en de gesprekken komt het beeld naar voren dat de RvC dicht op de organisatie zit. In het jaarverslag 2010 en ook in het gesprek met de commissie geeft de RvC aan dichter op de organisatie te zijn gaan zitten en dit nodig te achten wegens het niet goed functioneren van de organisatie. De commissie vindt de opstelling van de RvC enerzijds te begrijpen gezien haar oordeel over de organisatie. Anderzijds vraagt de commissie zich af of deze aanpak voldoende bijdraagt aan een systematische oplossing van het probleem. De door de RvC gekozen rol geeft

onduidelijkheid in leiding en kan averechts werken. Tevens blijken sommige leden van de RvC hun adviesrol te gedetailleerd in te vullen bijvoorbeeld rond bouwprojecten of woningtoewijzing. Met het aanstellen van een adviseur van de RvC getuigt de RvC van de noodzaak om verbetering aan te brengen in de rolverdeling tussen RvC en bestuur. Hoewel de eerste effecten hiervan positief lijken, voldoet de RvC (nog) niet aan de norm.

- > Toezicht: uit de gesprekken en de verslagen van de RvC blijkt dat de RvC goed in staat is zelfstandig informatie te verzamelen, bijvoorbeeld door contacten met de OR en de Huurdersvereniging en door MT-leden bij de RvC-vergadering aanwezig te laten zijn. Ook uit het oordeel dat de RvC uitsprekt over de organisatie in de jaarverslagen blijkt dat de RvC duidelijk toezicht houdt. De corporatie voldoet aan de norm.
- > Werkgever: uit de jaarverslagen blijkt dat de RvC jaarlijks het functioneren van de directeur-bestuurder bespreekt. De commissie vindt dit in de verslagen van de RvC niet terug. De laatste formele beoordeling van de directeur-bestuurder is uit 2007. Uit de gesprekken met de RvC en de directeur-bestuurder blijkt dat de beoordeling met de directeur-bestuurder in latere jaren aan de orde is geweest in meer informele gesprekken tussen de voorzitter en de portefeuillehouder HRM van de RvC en de directeur-bestuurder. Van deze gesprekken zijn geen resultaten vastgelegd. De invulling van de werkgeversrol is op deze punten voor verbetering vatbaar.
- > Werving RvC-leden: bij de laatste vacature in de RvC is een advertentie geplaatst. Land van Rode geeft aan dit voor volgende vacatures ook te doen. Er is op dit punt niets opgenomen in de statuten of het HR van de RvC. Land van Rode voldoet aan de norm maar de commissie meent dat het beter is als Land van Rode dit punt expliciet in het HR van de RvC opneemt.
- > Profielschets: er is een profielschets uit 2002. Jaarlijks wordt deze beoordeeld als onderdeel van de zelfevaluatie van de RvC.
- > Samenstelling voldoet aan profielschets: alle kwaliteitsprofielen beschreven in de profielschets komen terug in de huidige RvC. Land van Rode voldoet aan de norm.

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                      | Cijfer             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>TOETSINGSKADER</b>                                                                        |                                                                                                                                                                                                                      |                    |
| <b>De RvC hanteert een actueel toetsingskader (o.a. gericht op risicomanagement) (5.2.2)</b> |                                                                                                                                                                                                                      | <b>5,5</b>         |
| a                                                                                            | De RvC kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader. Dit kader is beschreven, actueel en wordt daadwerkelijk gehanteerd.                                                                                      | 5,0                |
| b                                                                                            | Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie                                                                                                                                                  | niet<br>beoordeeld |
| c                                                                                            | Uit de agenda en verslagen van RvC blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses mbt verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader. | 6,0                |

### Toelichting

- > Toetsingskader: de RvC geeft aan de begroting, het treasurybeleid, de kasstroomsturing en de vastgoedsturing te gebruiken als toetsingskader. In de ogen van de commissie vormt dit een nog wat rudimentair toetsingskader. Zo zijn bijvoorbeeld in de begroting geen harde normen opgenomen die bij de toetsing van voorgenomen investeringen kunnen worden gebruikt. De commissie meent dan ook dat de corporatie nog niet aan de norm voldoet.
- > Toetsingskader in relatie tot strategie: er is geen toetsingskader. Dit punt is daarom niet beoordeeld.
- > Risicoanalyses: bespreking van de risico's gebeurt in de RvC vooral aan de hand van jaarverslagen en de vastgoedsturing. In de notulen komt niet naar voren dat de RvC uitgebreide risicoanalyses per project bespreekt. Het door de corporatie verstrekte voorbeeld van een risicoanalyse is voor verbetering vatbaar. Ook het explicieter bespreken van de risicoanalyses in de RvC is een verbeterpunt.

|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                 | Cijfer     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>GOVERNANCECODE</b>                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                 |            |
| <b>De corporatie past de Governancecode toe, of legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt) (5.2.3)</b> |                                                                                                                                                                                                                                 | <b>5,5</b> |
| a                                                                                                        | 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. | 5,0        |
| b                                                                                                        | Afwijkingen van de Governancecode worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.                                                                                                                                        | 3,0        |
| c                                                                                                        | De corporatie hanteert de honoreringscode voor de RvC en de beloningscode voor bestuurders.                                                                                                                                     | 7,0        |
| d                                                                                                        | De corporatie hanteert de beloningscode voor haar bestuurder(s).                                                                                                                                                                | 7,0        |

### Toelichting

- > Governancecode: uit de invulling van Land van Rode van de governancechecklist en de analyse van de visitatiecommissie komen de volgende aandachtspunten naar voren:
  - o Er is een huurder lid van de RvC en de voorzitter van de RvC is bestuurslid geweest ten tijde van het 3-lagenmodel;
  - o De bestuurder is benoemd voor onbepaalde tijd;
  - o Er wordt niet jaarlijks een renumeratierapport opgesteld;
  - o Er worden geen jaarlijkse belanghebbendenbijeenkomsten georganiseerd, de opzet van deze bijeenkomsten wordt niet besproken in de RvC, belanghebbenden kunnen niet reageren op jaarverslag/jaarrekening en strategie en beleid, de RvC is niet voltallig aanwezig bij de belanghebbendenbijeenkomsten;
  - o Er is geen klokkenluidersregeling;
  - o Op de website staat niet alle volgens de governancecode vereiste informatie.

Op bovengenoemde punten zijn veelal wel verbetermaatregelen in voorbereiding of genomen, maar de corporatie voldoet niet binnen een jaar aan de norm.
- > Toelichting afwijkingen: de afwijkingen worden niet toegelicht in het jaarverslag en op de website. Land van Rode geeft niet aan dat er op dit punt verbeteracties worden ondernomen.
- > Honorering RvC: volgens het verslag van de RvCvergadering van 7 september 2010 wijkt de honorering in lichte mate af van de code: de leden krijgen € 600,- te veel, de voorzitter € 1.000 te weinig. Besloten is om de honorering in twee stappen aan te passen aan de code, laatstelijk per 1 januari 2012. De commissie vindt dat Land van Rode hiermee voldoet aan de norm.
- > Honorering directeur-bestuurder: in 2008 is door BDO in opdracht van Land van Rode een rapport opgesteld over de toepassing van de adviesregeling Izeboud op de inschaling van de directeur-bestuurder van Land van Rode. Op grond hiervan heeft de feitelijke inschaling plaatsgevonden. De honorering van de directeur-bestuurder voldoet daarmee aan de beloningscode.

## 7.4 Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt 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 en kunnen belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?

|                                                         |                                                                                                                          | Cijfer     |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden (5.3.1)</b> |                                                                                                                          | <b>6,4</b> |
| a                                                       | Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk: | 4,8        |

|   |                                                                                                                                                     |                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| > | Er is een belanghebbendenregister op de website (V.1.2)                                                                                             | 4,0             |
| > | Er is minimaal 1 x per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door RvC goedgekeurd (V.2.1)*)                                 | 5,0             |
| > | Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid (V.2.2) | 3,0             |
| > | Bestuur en RvC zijn voltallig aanwezig bij het belanghebbendenoverleg (V.2.3)                                                                       | niet beoordeeld |
| > | Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen 3 maanden op de website(V.2.4)                                   | niet beoordeeld |
| > | Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en RvC (V.3.3)                            | 7,0             |
| b | Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder zoals vastgelegd in de Overlegwet.                                         | 8,0             |

### Toelichting

- > Belanghebbendenregister: er is geen belanghebbendenregister. Uit de visitatie en uit het jaarverslag blijkt dat de corporatie wel haar belanghebbenden kan benoemen, maar dit is niet expliciet gemaakt.
- > Overleg met belanghebbenden: met de gemeente en de Huurdersvereniging vindt regelmatig overleg plaats. Andere partijen worden slechts in beperkte mate bij het beleidsproces betrokken. De belanghebbenden oordelen in de enquêtes op dit punt negatief. Het oordeel over de stelling 'de corporatie houdt minimaal één keer per jaar een bijeenkomst met haar belanghebbenden' is een 4,9. De commissie heeft geen reden om van dit oordeel af te wijken.
- > Bespreken jaarverslag en beleid: jaarrekening en jaarverslag worden niet besproken met de belanghebbenden; strategie en beleid slechts in beperkte mate. In het regelmatige overleg met gemeente en de Huurdersvereniging wordt ook gesproken over strategie en beleid. De belanghebbenden oordelen in de enquêtes op dit punt negatief. Het oordeel over de stelling 'de corporatie vraagt uw advies over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, strategie en beleid' is een 3,0. De commissie sluit zich aan bij dit oordeel, aangezien er geen zicht is op verbeteracties.
- > Aanwezigheid en verslagen belanghebbendenbijeenkomsten: er zijn geen jaarlijkse belanghebbendenbijeenkomsten; dus geen beoordeling op dit punt.
- > Bespreken visitatierapport: de corporatie geeft aan dat het visitatierapport met belanghebbenden wordt besproken. De commissie gaat er vanuit dat dit gebeurt en meent op grond hiervan dat Land van Rode voldoet aan de norm.
- > Samenwerkingsovereenkomst: tussen Land van Rode en de Huurdersvereniging is een uitgebreide en gedegen samenwerkingsovereenkomst afgesloten die voldoet aan de eisen van de overlegwet. De commissie vindt de afgesloten overeenkomst een voorbeeld voor andere corporaties en beoordeelt dit punt daarom als goed.

## 7.5 Samenvatting beoordeling Governance (Gov)

| Onderdeel        | Meetpunt                                                                       | Cijfer | Weging |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| <b>Besturing</b> | <i>Plan</i><br>Professioneel planningsproces                                   | 6,0    | 33,33% |
|                  | <i>Check</i><br>Periodieke monitoring<br>Verantwoording in openbare publicatie | 5,8    |        |
|                  | <i>Act</i>                                                                     | 6,5    |        |
|                  |                                                                                | 6,1    |        |

|                                                        |                    |     |            |        |
|--------------------------------------------------------|--------------------|-----|------------|--------|
|                                                        | Actieve monitoring |     |            |        |
| <b>Intern toezicht</b>                                 | Functioneren RvC:  |     |            |        |
|                                                        | - Open Cultuur     | 4,0 | 5,5        | 5,5    |
|                                                        | - Zelfreflectie    | 5,5 |            |        |
|                                                        | - Rolopvatting     | 5,7 |            |        |
|                                                        | - Samenstelling    | 7,0 |            |        |
|                                                        | Toetsingskader     | 5,5 |            |        |
| Toepassing Governancecode                              | 5,5                |     |            |        |
| <b>Externe legitimatie</b>                             |                    |     | 6,4        | 33,33% |
| Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden               |                    |     |            |        |
| <b>Eindcijfer voor Governance (gewogen gemiddelde)</b> |                    |     | <b>6,0</b> |        |

### Toelichting


- > De governance bij Land van Rode is duidelijk voor verbetering vatbaar. Van alle onderdelen die bij de visitatie worden beoordeeld, komt de commissie hier tot het laagste oordeel. Op alle onderdelen (besturing, intern toezicht, externe legitimatie) is verbetering gewenst.
- > Het belangrijkste aandachtspunt bij governance is verbetering van het intern toezicht. Dit geldt met name voor de wijze waarop de RvC haar toezichthoudende rol invult én voor de samenwerkingsrelatie tussen RvC en directeur-bestuurder. Opvallend genoeg krijgt de werkgeversrol in de RvC minder aandacht. Na 2007 heeft geen formele beoordeling van de directeur-bestuurder plaatsgevonden en zijn geen beoordelingsresultaten schriftelijk vastgelegd.
- > Belangrijk aandachtspunt bij het intern toezicht is dat het gewenst is een genormeerd toetsingskader te ontwikkelen voor de hele organisatie, maar ook voor de RvC zelf. Met dit toetsingskader kunnen investeringen worden beoordeeld en kan de voortgang van de prestaties worden afgemeten aan de strategische koers van Land van Rode.
- > Ook de zelfreflectie van de RvC kan verbeterd worden door de zelfevaluatie tweejaarlijks onder begeleiding van een externe te laten plaatsvinden en meer actief aandacht te besteden aan het onderwerp integriteit.
- > Land van Rode past de governancecode over het algemeen voldoende adequaat toe. Er is wel een aantal punten waarop de corporatie afwijkt van de code. Hiervoor vraagt de visitatiecommissie aandacht.
- > Tenslotte is ook een forse verbeteringslag mogelijk bij de externe legitimatie. In vergelijking met de eisen uit de governancecode schiet Land van Rode duidelijk tekort in het bieden aan ruimte voor belanghebbenden om het beleid van de corporatie te beïnvloeden. Dit sluit ook aan bij het oordeel van belanghebbenden op dit punt zoals beschreven in hoofdstuk 6.



## Bijlage I Visiterend bureau en visitatiecommissie

### 1. Onafhankelijkheidsverklaring visiterende organisatie

KWH verklaart dat de visitatie van Woningstichting Land van Rode in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. KWH heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft KWH geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal KWH geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woningstichting Land van Rode op beleidsterreinen die de visitatie raken.

|     | Plaats    | Datum    | Naam            | Handtekening                                                                        |
|-----|-----------|----------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| KWH | Rotterdam | 9/7/2012 | Sjoerd Groffman |  |

### 2. Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Woningstichting Land van Rode in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zullen de visitatoren geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woningstichting Land van Rode.

|            | Plaats     | Datum     | Naam                   | Handtekening                                                                         |
|------------|------------|-----------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Voorzitter | Etten-Leur | 26/3/2012 | A. Vermunt-Bastiaansen |  |
| Visitor    | Rotterdam  | 26/3/2012 | S. de Visser           |  |
| Secretaris | Dordrecht  | 26/3/2012 | P. van Haeften         |  |

### **3. Samenstelling visitatiecommissie en CV's van de visitatoren**

#### **1. drs. A. Vermunt - Bastiaansen**

Adrie Vermunt is sociaal pedagoog/organisatiekundige en heeft diverse beleids- en managementfuncties vervuld op het brede terrein van onderwijs, arbeidsmarkt en volkshuisvesting. Dit zowel bij de lokale overheid als ook bij enkele maatschappelijke organisaties. Als directeur-bestuurder van een middelgrote corporatie (1992 - 2008) heeft zij de nodige kennis en ervaring opgedaan met de actuele vraagstukken op het terrein van wonen, leefbaarheid en stedelijke vernieuwing. Binnen haar organisatie heeft zij hoge prioriteit gegeven aan de versterking van het maatschappelijk ondernemerschap. Adrie Vermunt (per medio 2008 met vroegpensioen) heeft diverse bestuurlijke functies vervuld en is momenteel, naast visitator, lid van de Raad van Toezicht bij drie (non-profit) organisaties.

#### **2. drs. S. de Visser**

Michel de Visser is bedrijfseconoom en werkzaam als zelfstandig adviseur. Daarvoor is hij bijna zes jaar deelgemeentewethouder geweest in Kralingen-Crooswijk, Rotterdam. Hij is er verantwoordelijk geweest voor het project Nieuw-Crooswijk, de grootste binnenstedelijke herstructurering in Nederland. Hij heeft tijdens zijn bestuursperiode onder meer de portefeuilles ruimtelijke ordening, welzijn en financiën gedaan. Daarvoor is hij werkzaam geweest als management consultant bij Cap Gemini Ernst & Young, waar hij zich vooral heeft bezig gehouden met bedrijfsvoerings- en organisatievraagstukken in de publieke sector. Sinds 1 januari 2012 maakt Michel de Visser deel uit van de Raad van Toezicht van een woningcorporatie in Zuid-Holland.

#### **3. ir. P.E. van Haeften**

Pieter van Haeften is als planoloog afgestudeerd in Delft en werkt als senior-adviseur bij Gerrichhauzen en Partners. Hij houdt zich vooral bezig met woonbeleid en wijkvernieuwing en met projecten rond wonen, welzijn en zorg. Hij heeft tal van woonvisies opgesteld en is als onafhankelijk procesbegeleider in diverse gemeenten voorzitter geweest van stuurgroepen voor het maken van prestatieafspraken tussen gemeenten en corporaties.

## Bijlage II Overzicht geïnterviewde personen

### Corporatie

| Naam                      | Functie                                                                                          |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dhr. M. Buck              | Voorzitter RvC                                                                                   |
| Dhr. G. Beulen            | Lid RvC                                                                                          |
| Mw. M. van Beusekom-Chudy | Lid RvC                                                                                          |
| Dhr. W. Collard           | Lid RvC                                                                                          |
| Dhr. G. Krewinkel         | Vice-voorzitter RvC                                                                              |
| Dhr. Th. Ruiters          | Lid RvC                                                                                          |
| Dhr. G. van Sint Feijth   | Lid RvC                                                                                          |
|                           |                                                                                                  |
| Dhr. G. Logister          | directeur-bestuurder                                                                             |
|                           |                                                                                                  |
| Dhr. M. van den Berg      | Manager klantcontacten                                                                           |
| Dhr. J. Bijsmans          | Manager vastgoed                                                                                 |
| Dhr. W. Ploum             | Controller                                                                                       |
|                           |                                                                                                  |
| Mw. L. Bemelmans          | Junior –woonconsulent, afdeling Klantcontacten                                                   |
| Mw. E. Costongs           | Rayonopzichter, afdeling klantcontacten                                                          |
| Dhr. J. Herpers           | Management-assistente afdeling klantcontacten                                                    |
| Dhr. M. Moonen            | Medewerker vastgoed, afdeling vastgoed                                                           |
| Moonen                    |                                                                                                  |
|                           |                                                                                                  |
| Dhr. M. Gijsen            | Voorzitter OR/projectleider renovatie afdeling vastgoed                                          |
|                           | Vice-voorzitter OR/medewerker financiële administratie, afdeling administratie en bedrijfsbureau |
| Dhr. R. Kremer            |                                                                                                  |
|                           | Secretaris OR/ medewerkster bedrijfsbureau, afdeling administratie en bedrijfsbureau             |
| Mw. J. Pluymen            |                                                                                                  |
|                           | Lid OR/Senior medewerker, afdeling administratie en bedrijfsbureau                               |
| Dhr P. Frissen            |                                                                                                  |
| Dhr. E. Schmetz           | Lid OR/mutatie-rayon opzichter afdeling klantcontacten                                           |

### Belanghebbenden

| Naam               | Functie                                                        | Organisatie                              |
|--------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Dhr. J. Som        | Burgemeester                                                   | Gemeente Kerkrade                        |
| Dhr. P. Thomas     | Wethouder RO en VHV                                            | Gemeente Kerkrade                        |
| Dhr. L. Jongen     | Wethouder welzijn                                              | Gemeente Kerkrade                        |
| Dhr. H. Denekamp   | Directeur sector Stad                                          | Gemeente Kerkrade                        |
| Mw. S. Ilbrink     | Hoofd afdeling Ruimtelijke ordening                            | Gemeente Kerkrade                        |
| Dhr. A. Drippy     | Portefeuillehouder volkshuisvesting Parkstad Limburg/wethouder | Gemeente Landgraaf                       |
| Dhr. L. Creugers   | Directeur-bestuurder                                           | Woningstichting Voerendaal               |
| Dhr. G. Goor       | Senior-beleidsmedewerker                                       | Wonen Zuid Parkstad Limburg              |
| Dhr. J. Vinken     | Directeur-bestuurder                                           | Hestia groep                             |
| Dhr. S. Braun      | Manager vastgoed                                               | Radar                                    |
| Dhr. R. Hoesbergen | Directeur                                                      | Stichting welzijnsgroep Parkstad Limburg |
| Dhr. A. Vermeeren  | Controller                                                     | Meandergroep                             |

| Naam                   | Functie                                  | Organisatie                                               |
|------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Dhr. L. Banser         | Accountant                               | Deloitte                                                  |
| Dhr. R. de Haan        | Accountmanager                           | Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijks relaties |
| Dhr. R. Smeets         | Voorzitter Klachtencommissie/<br>Notaris |                                                           |
| Dhr. J. Spietz         | Wijkagent                                | Politie Limburg Zuid                                      |
| Dhr. K. Wiennekendonck | Voorzitter                               | Huurdersvereniging Land van Rode                          |
| Mw. S. Ramakers        | Secretaris                               | Huurdersvereniging Land van Rode                          |

## Bijlage III Meetschaal

| Cijfer | Benaming         | Kwantitatieve prestatie<br>Afwijking ten opzichte van<br>ambitie of opgave: | Kwalitatieve prestatie                              |                                                                                                                             |
|--------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10     | Uitmuntend       | +35% of meer                                                                | De prestatie overtreft de norm aanzienlijk          | De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm op een inventieve en creatieve manier en is 'best-in class'.            |
| 9      | Zeer goed        | +20% tot 35%                                                                | De prestatie overtreft de norm behoorlijk           | De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm en is een inspirerend voorbeeld voor anderen.                           |
| 8      | Goed             | +5% tot 20%                                                                 | De prestatie overtreft de norm                      | De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren                                |
| 7      | Ruim voldoende   | -5% tot +5%                                                                 | De prestatie is gelijk aan de norm                  | De corporatie voldoet aan de norm.                                                                                          |
| 6      | Voldoende        | -5% t/m -15%                                                                | De prestatie is wat lager dan de norm.              | De corporatie voldoet gedeeltelijk aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar geheel aan de norm te voldoen. |
| 5      | Onvoldoende      | -15% tot -30%                                                               | De prestatie is significant lager dan de norm       | De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen.                                 |
| 4      | Ruim onvoldoende | -30% tot -45%                                                               | De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm.      | De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren.                        |
| 3      | Zeer onvoldoende | -45% tot -60%                                                               | De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm. | De corporatie voldoet in het geheel niet aan de norm en is zich hiervan bewust.                                             |
| 2      | Slecht           | -60% tot -75%                                                               | Er is vrijwel geen prestatie geleverd.              | De corporatie is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht.                                      |
| 1      | Zeer slecht      | -75% of meer                                                                | Er is geen prestatie geleverd.                      | De corporatie onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein.                                           |

## Bijlage IV Overzicht geraadpleegde documenten

| Nr. | Locatie                    | Documentnaam                                                                   |
|-----|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | 1. Presteren naar Ambities | Basisnotitie Strategische visie en beleidsplan 2006-2008.pdf                   |
| 2   | 1. Presteren naar Ambities | Basisnotitie Strategische visie en Land van Rode beleidsplan20072009.pdf       |
| 3   | 1. Presteren naar Ambities | Besluit evaluatie voortzetting contract onderhoudsabonnement.pdf               |
| 4   | 1. Presteren naar Ambities | Besluit onderhoudsabonnement.pdf                                               |
| 5   | 1. Presteren naar Ambities | Besluit voortzetting onderhoudsabonnement.pdf                                  |
| 6   | 1. Presteren naar Ambities | Besluitvorming Thuis in Limburg.pdf                                            |
| 7   | 1. Presteren naar Ambities | Brief Land van Rode over buurtbemiddeling.pdf                                  |
| 8   | 1. Presteren naar Ambities | Communicatieplan Land van Rode febr 2007.pdf                                   |
| 9   | 1. Presteren naar Ambities | Doelenmatrix.pdf                                                               |
| 10  | 1. Presteren naar Ambities | Europese beleidsregel.doc                                                      |
| 11  | 1. Presteren naar Ambities | Folder Zelf aangebrachte voorzieningen ZAV.pdf                                 |
| 12  | 1. Presteren naar Ambities | Hoofdactiviteiten en ambities 2012.xls                                         |
| 13  | 1. Presteren naar Ambities | Jaarverslag 2007.pdf                                                           |
| 14  | 1. Presteren naar Ambities | Jaarverslag 2008.pdf                                                           |
| 15  | 1. Presteren naar Ambities | Jaarverslag 2009.pdf                                                           |
| 16  | 1. Presteren naar Ambities | Jaarverslag 2010.pdf                                                           |
| 17  | 1. Presteren naar Ambities | Keuzevrijheid vervanging van keukens, sanitair ed.pdf                          |
| 18  | 1. Presteren naar Ambities | Land van Rode Beleidsplan20072009.pdf                                          |
| 19  | 1. Presteren naar Ambities | Mail met stand van zaken toewijzingen Thuis in Limburg 2011.pdf                |
| 20  | 1. Presteren naar Ambities | Mail met uitleg KIS Klant informatie systeem.pdf                               |
| 21  | 1. Presteren naar Ambities | Memo over koppeling SVB en Land van Rode beleidsplan.pdf                       |
| 22  | 1. Presteren naar Ambities | Memo over koppeling SVB en SBP.pdf                                             |
| 23  | 1. Presteren naar Ambities | Memo terugblik door directeur bestuur 2011.docx                                |
| 24  | 1. Presteren naar Ambities | Nieuwsbrief artikel project RADAR M Goretistraat.pdf                           |
| 25  | 1. Presteren naar Ambities | Nota vastgoedsturing januari 2008.pdf                                          |
| 26  | 1. Presteren naar Ambities | Nota vastgoedsturing Land van Rode januari 2008.pdf                            |
| 27  | 1. Presteren naar Ambities | Onderhoudsabonnement.pdf                                                       |
| 28  | 1. Presteren naar Ambities | PVA kwaliteitsverbetering richting verbeterplan.docx                           |
| 29  | 1. Presteren naar Ambities | Scores KWH Huurlabel.pdf                                                       |
| 30  | 1. Presteren naar Ambities | Strategisch Voorraad Beleid woningstichting Land van Rode pdf 8 maart 2007.pdf |
| 31  | 1. Presteren naar Ambities | Uitgangspunten kwaliteit woningen 3 segmenten_.pdf                             |
| 32  | 1. Presteren naar Ambities | Uitwerking marktaandeel en risico (stuk heisessie VGS 2011).doc                |
| 33  | 2. Presteren naar Opgaven  | Intentieovereenkomst Herstructurering Woningvoorraad Parkstad Limburg.pdf      |
| 34  | 2. Presteren naar Opgaven  | Beheer- en Sturingskaart A0 resized.pdf                                        |
| 35  | 2. Presteren naar Opgaven  | Monitoring WBP Kerkrade - RWP.pdf                                              |

| Nr. | Locatie                              | Documentnaam                                                             |
|-----|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 36  | 2. Presteren naar Opgaven            | Activiteitenoverzicht Land van Rode 2012 v.2.docx                        |
| 37  | 2. Presteren naar Opgaven            | Activiteitenoverzicht richting gemeente 2008 def.pdf                     |
| 38  | 2. Presteren naar Opgaven            | Activiteitenoverzicht richting gemeente 2011.doc                         |
| 39  | 2. Presteren naar Opgaven            | Activiteitenoverzicht richting gemeente 2010.pdf                         |
| 40  | 2. Presteren naar Opgaven            | Brief instemming ROW herstructureringsvisie Parkstad, sideletter.pdf     |
| 41  | 2. Presteren naar Opgaven            | Convenant Energiebesparing 2009-2011.pdf                                 |
| 42  | 2. Presteren naar Opgaven            | Herstructureringsvisie woningvoorraad Parkstad Limburg.pdf               |
| 43  | 2. Presteren naar Opgaven            | Intentieovereenkomst opstellen Stadsdeelvisie Oost I.pdf                 |
| 44  | 2. Presteren naar Opgaven            | Mantel prestatieafspraken kerkrade.doc                                   |
| 45  | 2. Presteren naar Opgaven            | MKBA Herstructureringsaanpak Parkstad Limburg.pdf                        |
| 46  | 2. Presteren naar Opgaven            | Monitor woningbouw Parkstad.pdf                                          |
| 47  | 2. Presteren naar Opgaven            | Nieuwe opdracht enveloppen herstructureringsvisie parkstad.pdf           |
| 48  | 2. Presteren naar Opgaven            | Programmeringsmonitor_parkstad_2008.pdf                                  |
| 49  | 2. Presteren naar Opgaven            | Programmeringsmonitor_parkstad_2009.pdf                                  |
| 50  | 2. Presteren naar Opgaven            | PUB_Zorgwoningen_aug_2008_webversie.pdf                                  |
| 51  | 2. Presteren naar Opgaven            | Regionale Woonmonitor 2007 Parkstad Limburg.pdf                          |
| 52  | 2. Presteren naar Opgaven            | Structuurvisie Kerkrade 2010-2020.pdf                                    |
| 53  | 2. Presteren naar Opgaven            | Woningbouwprogrammering 2006-2010.pdf                                    |
| 54  | 3. Presteren volgens Belanghebbenden | Collegeprogramma Kerkrade 2010-2014.pdf                                  |
| 55  | 3. Presteren volgens Belanghebbenden | Maatschappelijke rol nalv GDR belanghebbenden 26 juni 2007.xls           |
| 56  | 3. Presteren volgens Belanghebbenden | Maatschappelijke taakopvatting nalv GDR belanghebbenden 26 juni 2007.doc |
| 57  | 3. Presteren volgens Belanghebbenden | rapport GDR belanghebbenden 26 juni 2007 tbv VGS.doc                     |
| 58  | 3. Presteren volgens Belanghebbenden | Rapport Land van Rode USP bewonersscan 2005.doc                          |
| 59  | 3. Presteren volgens Belanghebbenden | Samenwerkingsovereenkomst Land van Rode en Huurdersvereniging.doc        |
| 60  | 4. Presteren naar Vermogen           | RIE rapport concept 2008 vs 2.pdf                                        |
| 61  | 4. Presteren naar Vermogen           | Deloitte Land van Rode structuur mei 2010.pdf                            |
| 62  | 4. Presteren naar Vermogen           | Continuïteitsoordeel Centraal Fons Volkshuisvesting.pdf                  |
| 63  | 4. Presteren naar Vermogen           | Besluit van de directeur juni 2010 inzake structuurwijziging.pdf         |
| 64  | 4. Presteren naar Vermogen           | Interne Nieuwsbrief_2.pdf                                                |
| 65  | 4. Presteren naar Vermogen           | Interne Nieuwsbrief_1.pdf                                                |
| 66  | 4. Presteren naar Vermogen           | Antwoord richting ministerie van VROM op commentaar leefbaarheid.doc     |
| 67  | 4. Presteren naar Vermogen           | Begroting 2007 2011 12 13.pdf                                            |
| 68  | 4. Presteren naar Vermogen           | Begroting 2008 2011 12 13.pdf                                            |
| 69  | 4. Presteren naar Vermogen           | Begroting 2009 2011 12 13.pdf                                            |
| 70  | 4. Presteren naar Vermogen           | Begroting 2010 2011 12 13.pdf                                            |
| 71  | 4. Presteren naar Vermogen           | Begroting 2011 2011 12 13.pdf                                            |
| 72  | 4. Presteren naar Vermogen           | Begroting 2012.pdf                                                       |
| 73  | 4. Presteren naar Vermogen           | Continuïteitsoordeel 2010 cfv.pdf                                        |
| 74  | 4. Presteren naar Vermogen           | Corporatie in Perspectief analyse cfv 2009.pdf                           |
| 75  | 4. Presteren naar Vermogen           | Corporatie in Perspectief analyse cfv 2010.pdf                           |
| 76  | 4. Presteren naar Vermogen           | Corporatie in Perspectief analyse cfv 2011.pdf                           |
| 77  | 4. Presteren naar Vermogen           | Corporatie in Perspectief samenvatting cfv 2009.pdf                      |

| Nr. | Locatie                    | Documentnaam                                                                                           |
|-----|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 78  | 4. Presteren naar Vermogen | Corporatie in Perspectief samenvatting cfv 2010.pdf                                                    |
| 79  | 4. Presteren naar Vermogen | Corporatie in perspectief samenvatting cfv 2011.pdf                                                    |
| 80  | 4. Presteren naar Vermogen | Corporatie in Perspectief toelichting cfv 2011.pdf                                                     |
| 81  | 4. Presteren naar Vermogen | Fin meerj begr 2012-2021 versie 4 scenario b 2011-11-22.docx                                           |
| 82  | 4. Presteren naar Vermogen | Koopovereenkomst DM.pdf                                                                                |
| 83  | 4. Presteren naar Vermogen | Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume wsw.pdf                                                      |
| 84  | 4. Presteren naar Vermogen | Managementletter 2008.ppt                                                                              |
| 85  | 4. Presteren naar Vermogen | Managementletter 2009.docx                                                                             |
| 86  | 4. Presteren naar Vermogen | Managementletter 2010.pdf                                                                              |
| 87  | 4. Presteren naar Vermogen | Oordeelsbrief minister 2008.pdf                                                                        |
| 88  | 4. Presteren naar Vermogen | Oordeelsbrief minister 2009.pdf                                                                        |
| 89  | 4. Presteren naar Vermogen | Oordeelsbrief minister 2011.pdf                                                                        |
| 90  | 4. Presteren naar Vermogen | Oordeelsbrief minster 2010.pdf                                                                         |
| 91  | 4. Presteren naar Vermogen | Opmerkingen richting VROM nav commentaar gebrekkige inzet leefbaarheid in 2005 en 2006.pdf             |
| 92  | 4. Presteren naar Vermogen | Presentatie voor wsw.pdf                                                                               |
| 93  | 4. Presteren naar Vermogen | Rapport Centraal Fonds fin draagkracht corpus Parkstad irt herstructurering.pdf                        |
| 94  | 4. Presteren naar Vermogen | Renteberekening 2012-2020.pdf                                                                          |
| 95  | 4. Presteren naar Vermogen | Solvabiliteitsoordeel 2011 cfv.pdf                                                                     |
| 96  | 4. Presteren naar Vermogen | Voorbeeld kwartaalrapportage 1ste 3 kwart 2008.pdf                                                     |
| 97  | 4. Presteren naar Vermogen | Voorbeeld kwartaalrapportage 3de kwartaal 2010.pdf                                                     |
| 98  | 4. Presteren naar Vermogen | Voorbeeld kwartaalrapportage 3de kwartaal 2011.pdf                                                     |
| 99  | 4. Presteren naar Vermogen | Voorbeeld kwartaalrapportage 4de kwartaal 2008.pdf                                                     |
| 100 | 4. Presteren naar Vermogen | Voorbeeld kwartaalrapportage 4de kwartaal 2009.pdf                                                     |
| 101 | 5. Governance              | Aanpak VGW commissie van actiepunten RIE.doc                                                           |
| 102 | 5. Governance              | Accountantsverslag 2010 2011 11 30.pdf                                                                 |
| 103 | 5. Governance              | Actiepuntenlijst RIE.pdf                                                                               |
| 104 | 5. Governance              | Acties vanuit het hhr herzien en aangevuld herzien 30 juli 2009.pdf                                    |
| 105 | 5. Governance              | Arbeidsovereenkomst + benoeming directeur bestuurder.pdf                                               |
| 106 | 5. Governance              | Beoordeling directeur 2007.pdf                                                                         |
| 107 | 5. Governance              | Besluitenregister 2011 directeur.pdf                                                                   |
| 108 | 5. Governance              | Bestuurs en managementstatuten Land vna Rode.pdf                                                       |
| 109 | 5. Governance              | Bestuursstatuut en managementstatuut.pdf                                                               |
| 110 | 5. Governance              | Brief minsiterie met daarin passage akkoord visitatie in 2011.pdf                                      |
| 111 | 5. Governance              | Evaluatie inplaatsingstraject nieuwe structuur Land van Rode.docx                                      |
| 112 | 5. Governance              | Formulier functionerings- en beoordeling Land van Rode aanpassing jan 2010.doc                         |
| 113 | 5. Governance              | FW Aanvullende informatie voor de visitatiecommissie, antwoord OR op verslagverzoek overleggen RvC.msg |
| 114 | 5. Governance              | Handleiding Beoordelen en belonen Land van Rode versie leidinggevendend.doc                            |
| 115 | 5. Governance              | Integriteitscode 2009.pdf                                                                              |
| 116 | 5. Governance              | Mail variabele beloning directeur.pdf                                                                  |



| Nr. | Locatie                               | Documentnaam                                                               |
|-----|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 117 | 5. Governance                         | Matrix voorgenomen structuurverandering Land van Rode.docx                 |
| 118 | 5. Governance                         | Memo evaluatie accountant 2010-06-17.pdf                                   |
| 119 | 5. Governance                         | Memo evaluatie accountant definitieve versie 2010-06-17.docx               |
| 120 | 5. Governance                         | Memo terugblik door directeur bestuur 2011.docx                            |
| 121 | 5. Governance                         | Profielchets RvC.pdf                                                       |
| 122 | 5. Governance                         | Rapport BDO concept.pdf                                                    |
| 123 | 5. Governance                         | RIE rapport Land van Rode.pdf                                              |
| 124 | 5. Governance                         | Rolinvulling rvc.doc                                                       |
| 125 | 5. Governance                         | Rooster van aftreden en samenstelling RvC.pdf                              |
| 126 | 5. Governance                         | RvC reglement per jan 2008.pdf                                             |
| 127 | 5. Governance                         | Statuten Land van Rode.pdf                                                 |
| 128 | 5. Governance                         | Toetsingscriteria evaluatie accountant 2010-07-23.docx                     |
| 129 | 5. Governance                         | Treasurystatuut 2011.06.21.pdf                                             |
| 130 | 5. Governance                         | Verslag 1e evaluatie overleg bonden 27 okt 2010 ivm reorganisatie.doc      |
| 131 | 5. Governance                         | Verslag 1e officiële evaluatie vakbonden 09 06 2011 ivm reorganisatie.docx |
| 132 | 5. Governance                         | Verslag Tussentijds overleg vakbonden 11 febr 2011 ivm reorganisatie.doc   |
| 133 | 5. Governance                         | Verslag vakbonden-directeur-OR 11 oktober 2011 ivm reorganisatie.doc       |
| 134 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | Afsprakenlijst nav overleg 29-4 inzet J. Vinken.pdf                        |
| 135 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | Bericht voor medewerkers juni 2011 J. Vinken.doc                           |
| 136 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | Brief RvC 1.doc                                                            |
| 137 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | Land van Rode Tekstvoorstel externe communicatie inzet JVN.docx            |
| 138 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | Modena1.doc                                                                |
| 139 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | MT notulen 17 mei concept, ivm J. Vinken.docx                              |
| 140 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | MT notulen 3 mei def ivm komst J. Vinken.docx                              |
| 141 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | Notitie J. Vinken over vraag Land van Rode.docx                            |
| 142 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | Reactie Raad van Commissarissen 11 maart 2008.doc                          |
| 143 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | RvC 19 jan 2010.pdf                                                        |
| 144 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | RvC 26 okt 2010.pdf                                                        |
| 145 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | RvC 8 dec 2009.pdf                                                         |
| 146 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | Targets 2008.doc                                                           |
| 147 | 5. Governance\afspraken over GL en JV | Verslaglegging 26okt.doc                                                   |
| 148 | 5. Governance\fusie                   | Concept visie document visie.pdf                                           |
| 149 | 5. Governance\fusie                   | Convenant medezeggenschap fusie.pdf                                        |
| 150 | 5. Governance\fusie                   | Intentie overeenkomst fusie.pdf                                            |
| 151 | 5. Governance\fusie                   | Persbericht fusie onderzoek.pdf                                            |
| 152 | 6. Overige documenten\huurdersbladen  | Land van Rode magazine feb 2011.pdf                                        |
| 153 | 6. Overige documenten\huurdersbladen  | Land van Rode magazine maart 2010.pdf                                      |
| 154 | 6. Overige documenten\huurdersbladen  | Land van Rode magazine nov 2011.pdf                                        |
| 155 | 6. Overige documenten\huurdersbladen  | Land van Rode magazine okt 2010.pdf                                        |
| 156 | 6. Overige documenten\huurdersbladen  | Land van Rode nieuwsbrief dec 2010.pdf                                     |
| 157 | 6. Overige documenten\huurdersbladen  | Land van Rode nieuwsbrief juli 2010.pdf                                    |

| Nr. | Locatie                                             | Documentnaam                                                              |
|-----|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 158 | 6. Overige documenten\huurdersbladen                | Land van Rode nieuwsbrief juni 2011.pdf                                   |
| 159 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 071126 Verslag.doc                                                        |
| 160 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 071212 Conceptverslag.doc                                                 |
| 161 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 071213 Verslag.doc                                                        |
| 162 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 080116 Notulen HV-Land van Rode akkoord.doc                               |
| 163 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 080612 Verslag.doc                                                        |
| 164 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 080926 Verslag.doc                                                        |
| 165 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 081103 Verslag met antwoorden.doc                                         |
| 166 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 081203 Verslag hvLand van Rode.doc                                        |
| 167 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 090216 Verslag.doc                                                        |
| 168 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 090304 Overleg HV en Land van Rode.doc                                    |
| 169 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 090312 Verslag.doc                                                        |
| 170 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 090831 Verslag.doc                                                        |
| 171 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 090907 Verslag.doc                                                        |
| 172 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 100510 Verslag.doc                                                        |
| 173 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 101118 Verslag HV-Land van Rode.doc                                       |
| 174 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 110324 Verslag HV-Land van Rode.doc                                       |
| 175 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 110623 Verslag HV-Land van Rode.doc                                       |
| 176 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | 110921 Verslag.docx                                                       |
| 177 | 6. Overige documenten\huurdersoverleg en dergelijke | FW Aanvullende informatie voor de visitatiecommissie, uitleg overgang.msg |
| 178 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg      | 01.02.11.doc                                                              |
| 179 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg      | 01.12.09.doc                                                              |
| 180 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg      | 02.02.10.doc                                                              |
| 181 | 6. Overige documenten\intern                        | 02.06.09.doc                                                              |



| Nr. | Locatie                                        | Documentnaam                            |
|-----|------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|     | managementoverleg                              |                                         |
| 182 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 05.04.11.doc                            |
| 183 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 05.05.09 herzien.doc                    |
| 184 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 05.10.10 herzien.doc                    |
| 185 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 07.04.09.doc                            |
| 186 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 07.09.10 herzien.doc                    |
| 187 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 08.06.10 herzien.doc                    |
| 188 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | Verslag mt 17 november 2009.pdf         |
| 189 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | Herzien verslag mt 24 november 2009.pdf |
| 190 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | Verslag mt 1 december 2009.pdf          |
| 191 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 11.03.08.doc                            |
| 192 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 13.04.10.doc                            |
| 193 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 13.07.10 herzien.doc                    |
| 194 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 13.09.11 concept.doc                    |
| 195 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 13.10.09 herzien.doc                    |
| 196 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 14.07.09.doc                            |
| 197 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 16.09.09 herzien.doc                    |
| 198 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 18.05.10.doc                            |
| 199 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 20.01.10 herzien.doc                    |
| 200 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 21.06.11.doc                            |
| 201 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 23.03.10 herzien.doc.doc                |
| 202 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 23.11.10 concept HF.doc                 |
| 203 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg | 24.11.09 herzien.doc                    |
| 204 | 6. Overige documenten\intern                   | 31.03.09.doc                            |

| Nr. | Locatie                                                | Documentnaam                                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | managementoverleg                                      |                                                                                           |
| 205 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg         | MT+ notulen 16 november concept na JV.pdf                                                 |
| 206 | 6. Overige documenten\intern managementoverleg         | MT+ notulen 27 september concept.pdf                                                      |
| 207 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | 08.02.11 herzien.doc                                                                      |
| 208 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | 08.12.09 herzien.doc                                                                      |
| 209 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | 10.05.11.doc                                                                              |
| 210 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | 13.09.11 concept.doc                                                                      |
| 211 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | 19.01.10 herzien.doc                                                                      |
| 212 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | 22.06.10 herzien.doc                                                                      |
| 213 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Afspraken PO voorz RvC bestuur vanaf 20 oktober 2008.pdf                                  |
| 214 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Besluitenlijst Raad van Commissarissen Land van Rode VI september 2011 laatste versie.pdf |
| 215 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Concept oo ws Land van Rode 13 september laatste versie.pdf                               |
| 216 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Concept Verslag RvC 13 september nog niet vastgesteld.pdf                                 |
| 217 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Concept Verslag themadag RvC 4 november.docx                                              |
| 218 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Definitief Verslag RvC 10 mei nog niet getekend.pdf                                       |
| 219 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Formulieren Zelfevaluatie RvC.pdf                                                         |
| 220 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Herzien Verslag RvC 21 juni nog niet vastgesteld.pdf                                      |
| 221 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Mail over variabele en vaste beloning directeur-bestuurder.pdf                            |
| 222 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Notulen RvC 10 augustus 2010.pdf                                                          |
| 223 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Notulen RvC 22 maart 2011 vastgesteld.pdf                                                 |
| 224 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Notulen RvC 7 september 2010.pdf                                                          |
| 225 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Notulen RvC 8 februari 2011 vastgesteld.pdf                                               |
| 226 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Verslag evaluatie Raad van Commissarissen 2007.pdf                                        |
| 227 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen               | Verslag RvC Land van Rode 12 mei 2009 herzien.doc                                         |

| Nr. | Locatie                                                | Documentnaam                                                                           |
|-----|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|     | en dergelijke                                          |                                                                                        |
| 228 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Verslag RvC Land van Rode 23 juni 2009 herzien.doc                                     |
| 229 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Verslag RvC Land van Rode 8 januari 2008 concept.doc                                   |
| 230 | 6. Overige documenten\ivm RvC, verslagen en dergelijke | Verslag RvC Land van Rode 8 december 2009 herzien deel 1.doc                           |
| 231 | 6. Overige documenten\Lokaal overleg Kerkrade LOVK     | Monitoring WBP Kerkrade - RWP.pdf                                                      |
| 232 | 6. Overige documenten\Lokaal overleg Kerkrade LOVK     | Bijeenkomst 29 september 2011 _uitn_.pdf                                               |
| 233 | 6. Overige documenten\Lokaal overleg Kerkrade LOVK     | Bijlage september vergadering 29092011 - Monitoring WBP Kerkrade - RWP.pdf             |
| 234 | 6. Overige documenten\Lokaal overleg Kerkrade LOVK     | Bijlage september vergadering PRESTATIEAFSPRAKEN 2011 -2015 versie september 2011.pdf  |
| 235 | 6. Overige documenten\Lokaal overleg Kerkrade LOVK     | Brief Land van Rode over buurtbemiddeling.pdf                                          |
| 236 | 6. Overige documenten\Lokaal overleg Kerkrade LOVK     | Convenant LOVK 2010-2014.pdf                                                           |
| 237 | 6. Overige documenten\Lokaal overleg Kerkrade LOVK     | Kopie van 03062010 - Monitoring WBP Kerkrade - RWP.xls                                 |
| 238 | 6. Overige documenten\Lokaal overleg Kerkrade LOVK     | Verslag LOVK d d 2008-12-04.pdf                                                        |
| 239 | 6. Overige documenten\Lokaal overleg Kerkrade LOVK     | Verslag LOVK d d 2010-04-01.pdf                                                        |
| 240 | 6. Overige documenten\Lokaal overleg Kerkrade LOVK     | Verslag LOVK d d 2010-06-03.pdf                                                        |
| 241 | 6. Overige documenten\Lokaal overleg Kerkrade LOVK     | Verslag LOVK d.d. 2011-05-26.pdf                                                       |
| 242 | 6. Overige documenten\nazending na 22 dec              | Plan Van Aanpak Land van Roode versie5GL.doc                                           |
| 243 | 6. Overige documenten\nazending na 22 dec              | Brief OR naar RvC.pdf                                                                  |
| 244 | 6. Overige documenten\nazending na 22 dec              | Resultaten cultuurbijeenkomsten.ppt                                                    |
| 245 | 6. Overige documenten\nazending na 22 dec              | Voorstel opmaat naar cultuurverandering die past bij.doc                               |
| 246 | 6. Overige documenten\overleg gemeente inclu wethouder | Brainstormsessie college en corporaties d d 08-09-02.pdf                               |
| 247 | 6. Overige documenten\overleg gemeente inclu wethouder | Mail gespreksnotitie bestuur en wethouder d.d. 28 november 2011.pdf                    |
| 248 | 6. Overige documenten\overleg gemeente inclu wethouder | Overleg gemeente en Land van Rode inzake thema prestatiecontracten d.d. 21-10-2008.pdf |
| 249 | 6. Overige documenten\overleg gemeente inclu wethouder | Verslag PO Land van Rode en gemeente d.d 10-02-24def.pdf                               |
| 250 | 6. Overige documenten\overleg gemeente                 | Verslag PO Land van Rode en gemeente d.d 10-05-25def.pdf                               |

| Nr. | Locatie                                                                        | Documentnaam                                                                               |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | inclu wethouder                                                                |                                                                                            |
| 251 | 6. Overige documenten\overleg parkstad<br>zowel regio als samenwerkingsverband | Bijlage bij vergadering 111101 offerteaanvraag Studentenhuisvesting RWTH.pdf               |
| 252 | 6. Overige documenten\overleg parkstad<br>zowel regio als samenwerkingsverband | Bijlage bij vergadering 15 11 PM Extraraum fuer Studierende p4.pdf                         |
| 253 | 6. Overige documenten\overleg parkstad<br>zowel regio als samenwerkingsverband | Brief instemming ROW herstructureringsvisie Parkstad, sideletter.pdf                       |
| 254 | 6. Overige documenten\overleg parkstad<br>zowel regio als samenwerkingsverband | Mail met verslag overleg Parkstad over Grensoverschrijdende huisvesting studenten Aken.pdf |
| 255 | 6. Overige documenten\overleg parkstad<br>zowel regio als samenwerkingsverband | Mail oproep Parkstad overleg over rapport CFV fin draagkracht herstructurering.pdf         |
| 256 | 6. Overige documenten\overleg parkstad<br>zowel regio als samenwerkingsverband | Mail over actualisatie enveloppen herstructurering Parkstad.pdf                            |
| 257 | 6. Overige documenten\overleg parkstad<br>zowel regio als samenwerkingsverband | Voorbeeld agenda Parkstad portefeuillehoudersoverleg wonen.pdf                             |
| 258 | 6. Overige documenten\overleg parkstad<br>zowel regio als samenwerkingsverband | Voorstel G8, studentenhuisvesting Aken bijlage bij vergadering.pdf                         |

## Bijlage V Specificatie prestatiebeoordeling

### **Algemeen presteren naar ambitie (PnA): specificatie per prestatieveld**

De ambities en doelen en de daaraan verbonden prestaties die Woningstichting Land van Rode aan de visitatiecommissie heeft aangeleverd in haar Zelfevaluatie en die in deze bijlage zijn opgenomen in de tabellen, zijn leidraad voor de prestatiebeoordeling van woningstichting Land van Rode afgezet tegen haar eigen ambities.

### **Algemeen presteren naar opgave (PnO): specificatie per prestatieveld**

Het maatschappelijk presteren van Woningstichting Land van Rode wordt in deze paragraaf afgezet tegen de afspraken die Woningstichting Land van Rode en haar rechtsvoorgangers gemaakt hebben met externen.

### **Meetmethodiek**

De meetmethodiek van de visitatie bepaalt dat als de woningcorporatie in de navolgende tabellen precies voldoet aan de afspraak (opgave), de beoordeling een ruim voldoende (7,0) wordt. Bij afwijkingen naar beneden of naar boven komen andere cijfers in het vizier, zoals uitgelegd in Bijlage III. Als opgave en/of prestatie onvoldoende SMART zijn weergegeven, zal de visitatiecommissie de prestaties op de hand moeten wegen. Het op de hand wegen houdt in dat de visitatiecommissie onder meer op basis van de gesprekken met belanghebbenden tot haar mening komt dat Woningstichting Land van Rode bijvoorbeeld een ruim voldoende prestatie levert omdat deze redelijkerwijs aansluit bij de kenmerken van de corporatie en de opgaven in het werkgebied.

## 1. Huisvesting primaire doelgroep

| Prestatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ambitie                                                                                                                                                                                                                                                          | Beoordeling                   | Opgave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Beoordeling |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <p>a. Betaalbaarheid: Land van Rode heeft een betaalbare woningvoorraad over de afgelopen jaren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: 38,5% goedkoop (&lt; € 348,99) en 59% betaalbaar (€ 348,99 - € 535,33) = 97,5%;</li> <li>• 2009: 26.9% goedkoop (&lt; € 357,37) en 69,9% betaalbaar (€ 357,37 – € 548,18) = 96,8%;</li> <li>• 2010: 33% goedkoop (&lt; € 357,37) en 64% betaalbaar (€ 357,37 – € 548,18)=97%.</li> </ul> <p>Conclusie: continuïteit in 97% betaalbaar.</p> | <p>Betaalbaarheid: Land van Rode richt zich primair op mensen die door financiële, sociale of fysieke omstandigheden worden belemmerd in hun huisvestingskansen. Dat is de maatschappelijke kerntaak. "Onze ambitie is ons woningbezit betaalbaar te houden"</p> | 7,0                           | <p>Betaalbaarheid: gelet op de samenstelling van de woningvoorraad van Land van Rode zijn nooit specifieke afspraken over gemaakt over de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Mede door de krimp en markt vraag is er voldoende betaalbaar aanbod voor de primaire doelgroep. Opgaven die leidend voor ons zijn in het bepalen van huisvesting voor de primaire doelgroep, zijn vastgelegd in onze vastgoedsturing (aangevuld met rapporten en documenten gemeenten en provincies. Hieruit blijkt een gemiddeld laag inkomen voor Kerkrade (p.6 MKBA Herstructureringaanpak Parkstad Limburg). In de vastgoedsturing (p.22) staat dit als volgt verwoord: "Het gemiddelde huishoudeninkomen zit op 90% van het landelijk gemiddelde. Een bovengemiddeld deel van 47% van de huishoudens heeft een inkomen dat lager ligt dan € 21.000. De groep met een inkomen tussen € 21.000 en € 36.000 is met een aandeel van 39% beduidend kleiner dan gemiddeld in Nederland."</p> | 7,0         |
| <p>b. Betaalbaarheid 2011: Land van Rode heeft in 2011 96% van de toewijzingen gedaan aan huishoudens met een maximaal inkomen tot € 33.614.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Betaalbaarheid 2011: Land van Rode wijst conform Europese regelgeving in 2011 tenminste 90% van de niet geliberaliseerde woningen (&lt; € 652,52) toe aan huishoudens met inkomen van maximaal € 33.614,-</p>                                                 | 8,0                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |             |
| <p>c. Woningtoewijzing 2008-2010: toewijzing via aanbodmodel. Bij advertenties specifieke toewijzingscriteria gehanteerd,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Woningtoewijzing 2008-2010: Land van Rode hanteerde tot eind 2010 met name aanbodmodel, gericht op betaalbaar aanbod aan primaire doelgroep, in</p>                                                                                                           | niet beoordeeld<br>zie noot 1 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |             |





| Prestatie                                   |                                                                                                                                                                                      | Ambitie                                                                                                               | Beoordeling | Opgave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Beoordeling |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                             | waaronder passendheid huishouden en maximaal inkomen. 2008: 363 huishoudens toegewezen, 2009 306 huishoudens toegewezen 2010 227 huishoudens toegewezen.                             | combinatie met een inschrijfsysteem voor 55+.                                                                         |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |             |
| d.                                          | Woningtoewijzing 2011: samen met andere corporaties is Thuis in Limburg ingevoerd als portal voor woningzoekenden. Per pand mogelijkheid om toe te wijzen aan de primaire doelgroep. | Woningtoewijzing 2011: vanaf 2011 hanteert Landvan Rode Thuis in Limburg, als portal voor woningzoekenden in Limburg. | 7,0         | Woningtoewijzing 2011: de woningtoewijzing wordt sinds 2011 opgepakt door meer corporaties. Verschillende collegacorporaties werden namelijk door gemeenten aangewezen op onduidelijkheid bij woningtoewijzing en de grote verschillen. Gezamenlijk is gestuurd op de klantvriendelijkheid door met 7 corporaties een woningtoewijzing te ontwikkelen, te weten Thuis in Limburg (TIL). | 7,0         |
| <b>Gemiddelde beoordeling prestatieveld</b> |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                       | <b>7,3</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>7,0</b>  |

Noot:

- De door de corporatie geformuleerde doelstelling voor het woningtoewijzingsysteem tot eind 2010 is geen ambitie maar een constatering.

## 2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

| Prestatie |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ambitie                                                                                                                                                                                                                                                         | Beoordeling | Opgave | Beoordeling |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|-------------|
| a.        | Klantinformatiesysteem: vanuit NCCW is de module KIS (Klantinformatiesysteem) ingevoerd in 2008. Er wordt mee gewerkt door de organisatie, maar wordt momenteel nog niet volledig gebruikt voor monitoring. Vanuit 'Thuis in Limburg' vanaf 2011 profiel woningzoekende bijgehouden, op onder meer | Klantinformatiesysteem: opzetten van een klant-relatie-systeem, met als doel om met elke (potentiële) klant een duurzame relatie te onderhouden en onze producten en diensten zo veel mogelijk aan te laten sluiten bij de verwachtingen. (Actie project nr. 1) | 6,0         |        |             |



| Prestatie |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ambitie                                                                                                                                                                                                                                                              | Beoordeling | Opgave                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Beoordeling |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|           | huishoudentype, leeftijd, geografisch zoekprofiel. Met de komst van Thuis in Limburg wordt steeds meer gestuurd op profiel woningzoekende.                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |             |
| b.        | Communicatie: voor het Strategische beleidsplan 2007 - 2009 communiceerde Land van Rode eigenlijk nooit naar buiten (behalve verplichte rapportages) over haar werk. Sindsdien publiceren wij 2x per jaar een magazine en 2x een nieuwsbrief. Ook wordt de internetsite actiever ingezet. Sinds 2 jaar informeren we klanten die te maken krijgen met verbetering/groot onderhoud met projectbrieven. | Communicatie: optimaliseren van de communicatie en interactie met de klant. (Actie project nr. 2)                                                                                                                                                                    |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |             |
| c.        | Kwaliteitssysteem: KWH Huurlabel is in 2009 niet behaald door matige score op telefonische bereikbaarheid. In 2010 en 2011 is het KWH Huurlabel vervolgens wel behaald.                                                                                                                                                                                                                               | Kwaliteitssysteem: ontwikkelen van een kwaliteitssysteem waarin zowel de kwaliteit van het product als het proces wordt gewaarborgd. (actie nr. 3) en beleid maken en uitvoeren om de klantgerichtheid structureel te meten en te verbeteren (actie project nr. 12). | 7,0         | Kwaliteit dienstverlening: om nadrukkelijker te kunnen op de wensen van de klant aangaande de kwaliteit van de woningen en dienstverlening van de corporatie, heeft Land van Rode zich ingezet om vanaf 2009 het KWH-huurlabel te behalen. Dit zijn wij als de externe toets op onze dienstverlening. | 7,0         |
| d.        | Keuzevrijheid/maatwerk: <ul style="list-style-type: none"> <li>Individuele woningverbetering op verzoek van de huurder: 2008 197 woningen, 2009 is 294 woningen, 2010 176 woningen;</li> <li>Zelfaangebrachte verbeteringen: in 2008 voorbereid. In 2009 ingevuld</li> </ul>                                                                                                                          | Keuzevrijheid/maatwerk: ontwikkelen van het pakket Keuzevrijheid en maatwerk (actie project nr. 4).                                                                                                                                                                  | 5,0         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |             |

| Prestatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ambitie | Beoordeling | Opgave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Beoordeling |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <p>met 'overeenkomst 'onderhoud en vervanging niet standaard voorzieningen;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviceabonnement sinds 2009: overname onderhoud door verhuurder dmv maandelijkse bijdrage. Eind 2009 260 huurders afgesloten, in 2010 ruim 340;</li> <li>• Sinds 2006 keuzes mogelijk bij tegelwerk en keukens. Sinds 2007 vroegtijdige vervanging van o.a. keukens en badkamers onder verrekening resterende boekwaarde.</li> </ul>                                                                                                   |         |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |             |
| <p>f. Energie: per afspraak uit het duurzaamheidsconvenant kan het volgende worden gezegd. Afspraak 1 wordt toegepast en gehaald. Afspraak 2 wordt nagestreefd maar is in praktijk moeilijker want erg ambitieus. Aan afspraak 3 heeft Land van Rode bijgedragen. Afspraak 4 is gehaald met het project SGL en met project Old Hickory. Het convenant en het beleid hebben overeenkomstig afspraak 5 aandacht op website. Aan afspraak 6 wordt nog aan gewerkt. Voor afspraak 7 verwijzen we naar Jaarverslag 2010, pagina17 (uitgevoerd). Afspraak 8: wordt</p> |         |             | <p>Energie: tussen de corporaties, de gemeente Kerkrade en Huurdersfederatie De Koepel is als vervolg op het eerste convenant (2004-2007) voor de periode 2009-2011 een duurzaamheidsconvenant gesloten. Afspraken die specifiek voor de corporaties en daarmee Land van Rode gelden zijn te behalen resultaten per jaar m.b.t. EPC waarden (afspraak 1), het streven bij grootschalig onderhoud naar Energielabel B of minimaal twee labels stijgen (afspraak 2), met € 15.000 stimuleren fonds duurzaamheidsprojecten (afspraak 3), minimaal twee keer toepassingen duurzame technieken (afspraak 4), aandacht geven op de website (afspraak 5), minimaal 1 keer per jaar overdracht aan onderwijs (afspraak 6), nieuwbouw, onderhoud en renovatie met duurzame technieken (afspraak 7) en werken op basis van Trias Energetica (afspraak 8). Dit convenant wordt ook</p> | 7,0         |



| Prestatie                                   |  | Ambitie | Beoordeling | Opgave                                                                                                                                  | Beoordeling |
|---------------------------------------------|--|---------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| uitgevoerd.                                 |  |         |             | benoemd in de Structuurvisie, waarmee het belang wordt onderstreept. Ook in de vastgoedsturing (2008) wordt dit onderwerp onderstreept. |             |
| <b>Gemiddelde beoordeling prestatieveld</b> |  |         | <b>6,3</b>  |                                                                                                                                         | <b>7,0</b>  |

### 3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

| Prestatie |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Ambitie                                                                                                                                                     | Beoordeling                | Opgave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Beoordeling                |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| a.        | <p>Ouderen: bouw van 30 zorgwoningen (Ursulinenhof fase 2) met specifieke voorzieningen voor ouderen en zorg in het complex in samenwerking met Meandergroep Zuid Limburg. Afgerond in 2008.</p> <p>Ten aanzien van Wet Voorziening Gehandicapten (WVG) bleek in 2007 dat 40% van onze woningen toegankelijk is voor deze groep. Bovendien zijn 200 woningen in complexen roelstoeltoegankelijk gemaakt.</p> | Ouderen: besef dat er ingespeeld moet worden op de ontwikkeling in typen huishoudens en dat daar de groep senioren als gevolg van krimp aanzienlijk groeit. | niet beoordeeld zie noot 1 | Ouderen: de groep van senioren groeit als gevolg van de krimp aanzienlijk. Uit de structuurvisie: de Groep Kerkraadse burgers ouder dan 65 jaar zal in de komende 10 jaar toenemen met gemiddeld 1,5 tot 2% per jaar. In het kader van de herstructurering worden de gevolgen van de veranderende bevolkingssamenstelling op de behoefte aan zorgwoningen opgepakt. De eerste stappen zijn gezet naar een regionaal uitvoeringsplan zorgwoningen. Echter, veel ouderen doen een beroep op (dure) aanpassingen en voorzieningen. Voor deze woningcategorie (veelal eengezinswoningen) moet een regionale aanpak worden ontwikkeld. | 4,0                        |
| b.        | Ouderen woningtoewijzing: op woningtoewijzing wordt gestuurd via het inschrijfmodel (middels labeling) vanaf 55+. In 2008 29 woningen toegewezen; in 2009 28 woningen; in 2010 25 woningen. In totaal 2009/2010 502 gelabeld. In 2011 424 in optiemodel TiL.                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                             |                            | Ouderen woningtoewijzing: op de toewijzing van woningen voor senioren wordt gestuurd middels het optiemodel (middels labeling) vanaf 55+. Dit geldt ook waar het gaat om de woningtoewijzing via TiL.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | niet beoordeeld zie noot 2 |

| Prestatie |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ambitie                                                                                                                                                                                           | Beoordeling                   | Opgave | Beoordeling |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|-------------|
| c.        | Starters: geen concrete prestatie. Waar het gaat om koop sinds 2006 startersregeling vanuit gemeente, ook voor periode 2007-2009. Hier echter ook geen concrete prestaties op.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Starters: een andere groep die onze aandacht vraagt zijn de starters in de huursector. Hoewel het aandeel jongeren blijft dalen zullen wij een goed en betaalbaar startersproduct blijven bieden. | 7,0                           |        |             |
| d.        | Statushouders: taakstelling tot 31 december 2009 was 22 personen. Hiervan tot 1 juli 2008 25 personen gehuisvest. In 2009 nieuwe taakstelling van 11 personen, hiervan 9 gehuisvest. In 2010 taakstelling 12 personen. 17 uiteindelijk gehuisvest.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Statushouders: de ambitie van Land van Rode is te voldoen aan de taakstelling.                                                                                                                    | 7,0                           |        |             |
| e.        | Maatschappelijke opvang: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bureau 'Zeer Moeilijk Plaatsbaren' is verbonden aan het Regionaal Instelling Maatschappelijke Opvang (RIMO). Zij bemiddelen cliënten naar nieuwe of andere huisvesting, dit in samenspraak met Land van Rode. In 2008 3 cliënten aangemeld, in 2009 en 2010 2 cliënten aangemeld;</li> <li>Samenwerking meldpunt vangnet Mondriaan Zorggroep: signaleren zorgmijders in de regio. Aanmelding voorkomt dat situatie uit de hand loopt. In 2008 aanmelding 2 cliënten, in 2009 11 cliënten en in 2010 2 cliënten.</li> </ul> | Maatschappelijke opvang: niet gekwantificeerd als doelstelling maar ad hoc op inspringen.                                                                                                         | niet beoordeeld<br>zie noot 3 |        |             |

| Prestatie                                   |                                                                                                                                                                                                    | Ambitie                                                                                    | Beoordeling | Opgave                                                                                                                                                                                                                                                             | Beoordeling |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| f.                                          | Zorg overige doelgroepen: in eerste kwartaal 2011 is de sloop gestart tbv een nieuwbouwproject met 18 appartementen begeleid wonen voor geestelijk gehandicapten. Start bouw eind 2011/begin 2012. | Zorg overige doelgroepen: niet gekwantificeerd als doelstelling maar ad hoc op inspringen. | 6,0         | Zorg overige doelgroepen: in de Concept-mantelovereenkomst prestatieafspraken 2012 - 2015 wordt onder de huisvesting van bijzondere doelgroepen alleen ingegaan op statushouders (zie pagina 8). Land van Rode voldoet bij deze groep aan de taakstelling (zie b). | 7,0         |
| <b>Gemiddelde beoordeling prestatieveld</b> |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                            | <b>6,7</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>5,5</b>  |

Noten:

1. Zoals de corporatie zelf aangeeft, is er geen concreet doel of ambitie geformuleerd rond wonen en zorg, maar reageert Land van Rode alleen op kansen die zich voordoen.
2. Op het gebied van woningtoewijzing is geen document gevonden waarin een maatschappelijke opgave is geformuleerd.
3. Volgens de omschrijving van de prestatievelden in tabel 1 (pagina 13) gaat het hier om het bieden van huisvesting aan overige personen, die zorg of begeleiding nodig hebben. De prestaties die de corporatie noemt bij het aanmelden van cliënten bij Bureau Zeer Moeilijk Plaatsbaren gaan over het uitplaatsen van bestaande huurders van Land van Rode naar een andere woning en dus niet over het bieden van huisvesting door Land van Rode aan moeilijk plaatsbare groepen. De prestaties genoemd bij het Meldpunt Vangnet gaan eveneens over het aanmelden van bestaande huurders die zorg lijken te mijden, voor begeleiding door het meldpunt, en dus niet om het bieden van huisvesting door Land van Rode aan zorgmijders. Welke prestaties Land van Rode levert bij het opvangen van cliënten van de 'maatschappelijke opvang' is niet duidelijk. Dit punt kan daarom niet beoordeeld worden.

#### 4. (des-)Investeren in vastgoed

| Prestatie |                                                                                                                                                                      | Ambitie                                                                                                                                                                                                            | Beoordeling | Opgave | Beoordeling |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|-------------|
| a.        | Gerealiseerde nieuwbouw: 2008 30 woningen (Ursulinenhof II), 2009 7 woningen (Oranjestraat), 2010 0 woningen, 2011 65 woningen 2011 (Wijnen Eldorado en Old Hickory) | Nieuwbouw: ambitie op basis van de begroting 2008 7 woningen (Oranjestraat), 2009 65 woningen (Old Hickory en Wijnen Eldorado), 2010 20 woningen (Modena), 2011 75 woningen (Old Hickory, Wijnen Eldorado, Modena) | 6,0         |        |             |
| b.        | Gerealiseerde sloop: 2008 0 woningen, 2009 70 woningen, 2010 6 woningen, 2011 50 woningen.                                                                           | Sloop: ambitie op basis van begroting 2008 70 woningen (waarvan 64 complex 634/635), 2009 64 woningen (complex 634/635), 2010 21 woningen, 2011 geen                                                               | 9,0         |        |             |

| Prestatie |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ambitie                                                                                                       | Beoordeling | Opgave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Beoordeling |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | aantallen genoemd.                                                                                            |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |
| c.        | Gerealiseerde verkoop: 2008 0 woningen, 2009 4 woningen, 2010 1 woningen, 2011 0 woningen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Verkoop: ambitie op basis van begroting 2008 2 woningen, 2009 0 woningen, 2010 0 woningen, 2011 160 woningen. | 7,0         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |
| d.        | Gerealiseerd onderhoud: 2008 € 4,8 miljoen, 2009 € 4,3 miljoen, 2010 € 3,6 miljoen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Onderhoud: ambitie op basis van begroting 2008 € 5.8 miljoen, € 2009 4,7 miljoen, 2010 € 5,2 miljoen.         | 5,0         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |
| e.        | Krimp en demografie: de opgave voor Land van Rode in de krimpregio is complex. Ons vastgoedsturingbeleid is leidend in afwachting van de stadsdeelvisie. Over de periode 2008-tot nu hebben we de volgende aantallen gerealiseerd: Nieuwbouw 129 woningen, sloop 114 woningen, verkoop 5. In verband met onze vastgoedsturing is het aantal te slopen woningen geprognosticeerd voor de periode tot en met 2020. Dit betekent dat het grootste deel van de sloopopgave nog op ons afkomt en staat gepland. Dit is opgenomen in onze lijst vastgoedsturing voor onze meerjarenbegroting 2011-2020. |                                                                                                               |             | Krimp en demografie: voorzien is een bevolkingsdaling in Kerkrade van 49.759 in 2004 naar 44.867 in 2030. Parallel daaraan groeit het aandeel senioren sterk, zowel de groep 55-75 jaar als de groep 75+. Na 2020 stijgt alleen nog de groep 75+ (p.21/22 rapportage Vastgoedsturing 2008).<br>Uit het woonwensenonderzoek is een sterke behoefte gebleken aan eengezins- en levensloopbestendig woningen voor de toekomst (p.23 vastgoedsturing 2008). Meergezinswoningen zonder lift staan slecht in de markt. Uit onderzoek naar ons eigen bezit is gebleken dat 46% van het woningbezit een slechte toekomstige marktpositie heeft (p.32 vastgoedsturing). Dit is inclusief de 600 hoogbouwflats in Bleijerheide en Rolduckerveld (18% van het bezit).<br>In de Herstructureringsvisie 2009 is de onttrekkingsopgave verwoord voor Parkstad en haar regio's. Voor Kerkrade-Oost (zijnde het werkgebied van Land van Rode) betekende dit een onttrekking van 1.902 woningen (p.91) voor de periode 2007-2020. Inmiddels is deze geactualiseerd (zie 'geactualiseerde envelop herstructureringsvisie maart 2011, p.40-41). Nu is de opdracht Kerkrade Oost 1.427 met terugwerkende | 7,0         |



| Prestatie |                                                                                                                | Ambitie | Beoordeling | Opgave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Beoordeling |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|           |                                                                                                                |         |             | <p>kracht. Het verschil komt door het niet realiseren van de ABC-plannen (zie hieronder) en lagere daling huishoudenaantallen (zie p.9 uitleg geactualiseerde visie).</p> <p>De ABC plannen zijn meegenomen in de herstructureringsvisie, en bestaan uit de reeds bestaande plannen bij aanvang van discussie herstructurering. Voor Kerkrade-Oost waren dit in de oude herstructureringsvisie 626 woningen (p.86). In de nieuwe envelop (geactualiseerde visie p. 41) 469. In oude herstructureringsvisie (p.91) werden in Kerkrade-Oost 93 woningen toegevoegd in de zorg, in de nieuwe envelop (geactualiseerde visie, p. 41) zijn dit er 66, waarvan 36 Ursulinenhof (reeds gerealiseerd) en 30 Maria Gorettiekerk en Vrije Akademie</p> <p>In de MKBA Hersturctureringsopgave (april 2010) is de grote lijn geschetst van de krimp. Hierin staat de opgave verwoord om vraag en aanbod door kwalitatieve verbetering met sloop en nieuwbouw in evenwicht te brengen. Dit rapport maakt voor corporaties de urgentie inzichtelijk, maar niet sturend in de opgave.</p> <p>Volgens de Structuurvisie Kerkrade 2010-2020 (maart 2011) krimpt de bevolking tot 2020 met 11% door ontgroening en vergrijzing. Op pagina 84 wordt gesproken over een afname huishoudens met ca. 800 van 22.700 naar 21.900 + gemiddelde huishoudengrootte dalen.</p> |             |
| f.        | Maatschappelijk vastgoed: Land van Rode bezit 8 recreatieruimten, waarin door en voor de bewoners activiteiten |         |             | Maatschappelijk vastgoed : er is steeds meer vraag naar kleinschalige woonvoorzieningen met zorgvoorzieningen in de nabijheid. De welzijnsvoorzieningen zullen meer en                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 7,0         |





| Prestatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ambitie | Beoordeling | Opgave                                                                                                  | Beoordeling |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| worden aangeboden. Dit is in het belang van de combinatie van wonen, welzijn en zorg. Dit betreft onder meer: Theaterpassage, recreatieruimte Hoofdstraat, de multifunctionele ruimte tussen Ursulinenhof I en II (verhuurd aan Meander Zorggroep als dienstencentrum en levering primaire zorgverlening). |         |             | meer gebundeld gaan worden. De gemeenschapshuizen gaan in deze ontwikkeling een belangrijke rol spelen. |             |
| <b>Gemiddelde beoordeling prestatieveld</b>                                                                                                                                                                                                                                                                |         | <b>6,8</b>  |                                                                                                         | <b>7,0</b>  |

## 5. Kwaliteit van wijken en buurten

| Prestatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ambitie                                                                                                                                                                                                                       | Beoordeling | Opgave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Beoordeling |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| a. Kwaliteit woonomgeving en wijken: Land van Rode zet zich lokaal in de brede zin van het woord in: <ul style="list-style-type: none"> <li>inzet in specifieke wijken en complexen, zoals veilig wonen in Rolduckerveld met onderwerpen gericht op jeugd/veiligheid, wonen en samenleven, groen en onderhoud en sociale problematiek/cohesie, Cruijfcourt, koffiehoeck Bleijerheid en Mucherveld;</li> <li>activiteiten als organisatie buurtfeest, opschoonactie, cameratoezicht theaterpassage en</li> </ul> | Kwaliteit woonomgeving en wijken: versterken van de kwaliteit van de woonomgeving samen met bewoners(organisaties, andere partners en met de gemeente als eindverantwoordelijke. Actie project nr. 7 Strategisch Beleidsplan. | 7,0         | Kwaliteit woonomgeving en wijken: Land van Rode organiseert veel activiteiten op wijkniveau, afhankelijk van de lokale vraag. Deze activiteiten zijn niet van tevoren vastgelegd, maar worden achteraf wel in de jaarverslagen verantwoord. Ook worden omtrent dit thema geen prestatieafspraken (zie gemaakte opmerking bij 'huisvesting primaire doelgroep - toelichting corporatie) gemaakt. In de structuurvisie wordt het voortzetten van wijkgericht werken door de gemeente in de brede zin onderstreept. | 7,0         |



| Prestatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ambitie                                                                                                                                               | Beoordeling | Opgave | Beoordeling |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|-------------|
| <p>aanpak tuinen Mùcherveld;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet van sociale overlastteams in de wijken vanuit initiatief Land van Rode;</li> <li>• Inzet wijkmanager vanuit gemeente, mede gefinancierd door Land van Rode als spil in het web voor coördinatie tussen meerdere partijen in de wijk;</li> <li>• Inzet twee huismeesters vanuit Land van Rode: signaleren en aanpak vervuiling in en rondom complexen waar herhaaldelijk vernielingen optreden tot grotere overlastgevallen en verontreinigingen.</li> </ul> |                                                                                                                                                       |             |        |             |
| <p>b. Sociale actie: in 2007 met alle medewerkers actief in de wijk, activiteiten gericht op twee basisscholen in het werkgebied. Vanaf 2008 en 2009 inzet van delen van het personeelsbestand. Voorbeelden zijn excursies met ouderen en scholieren, uitstapje trouwste huurders, het adoptieproject (leefbaarheid verbeteren door vanuit bril huurder kijken naar complex) en de sponsoring en organisatie schaatsbaan Kerkrade.</p>                                                                                                      | <p>Sociale actie: organiseren van een jaarlijkse sociale actie voor een lokaal maatschappelijk doel. Actie project nr. 8 Strategisch Beleidsplan.</p> | 7,0         |        |             |
| <p>c. Lokale verankering: over periode 2008-2010 - een selectie van de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Lokale verankering: versterken van de lokale maatschappelijke verankering en</p>                                                                   | 7,0         |        |             |



| Prestatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Ambitie                                                        | Beoordeling | Opgave | Beoordeling |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------|--------|-------------|
| <p>activiteiten die wij uitvoeren in samenwerking met lokale partners:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oppakken sociale overlast met politie en Welzijnsinstelling Impuls;</li> <li>• continueren hennepconvenant met Parkstad;</li> <li>• inzet sociale wijkteams (bestaande uit o.a. maatschappelijk werkers, WMO-consulent en zorg coördinator - procesmatig gecoördineerd door gemeente);</li> <li>• Overlast Team (maandelijks overleg tussen politie, Land van Rode, welzijnswerk Impuls);</li> <li>• periodiek overleg Wijkbeheer (maandelijks overleg tussen gemeente Kerkrade en Land van Rode);</li> <li>• Wijkplatform Oost (4 x per jaar overleg tussen gemeente Kerkrade, politie, diverse corporaties, bewoners, winkeliers en huurdersorganisaties);</li> <li>• overleggen met bewoners, de zogenaamde leefbaarheidswerkgroepen;</li> <li>• overleggen met huurdersbelangencommissies;</li> <li>• RIMO (overleg tussen RIMO en corporaties Parkstad (4 keer per</li> </ul> | <p>prestatie. Actie project nr. 9 Strategisch Beleidsplan.</p> |             |        |             |



| Prestatie                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ambitie | Beoordeling | Opgave | Beoordeling |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|--------|-------------|
| jaar); <ul style="list-style-type: none"> <li>• sinds december 2009 samenwerkingsverband SMI;</li> <li>• project Kijk in de Wijk, waarbij vertegenwoordigers van de gemeente, en andere samenwerkingspartners een toelichting krijgen op de werkzaamheden van Land van Rode.</li> </ul> |         |             |        |             |
| <b>Gemiddelde beoordeling prestatieveld</b>                                                                                                                                                                                                                                             |         | <b>7,0</b>  |        | <b>7,0</b>  |

## 6. Overige prestaties

Er zijn geen overige prestaties geformuleerd.

## Bijlage VI Checklist Governancecode

| Zelfevaluatie door corporatie        |                                                                                                                                           |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uitwerking                           |                                                                                                                                           | Beoordeling status: Toegepast = Groen, Actiepunt = Geel, Uit te leggen = Rood, Bepreekpunt raad van commissarissen = Blauw en N.v.t. = Wit |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                      |                                                                                                                                           | Beargumenteer in welke mate uw corporatie aan deze norm voldoet                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| I Naleving en handhaving van de code |                                                                                                                                           |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1.a.                                 | Hoofdpijnen governancestructuur worden in jaarverslag uiteengezet.                                                                        | Toegepast                                                                                                                                  | In de jaarverslagen wordt ingegaan op de taak en werkwijze, deskundigheid en samenstelling, onafhankelijkheid en het bestuur van de Raad van Commissarissen van Land van Rode.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1.b.                                 | De actuele volledige governancestructuur wordt op de website geplaatst.                                                                   | Actiepunt                                                                                                                                  | Op de website van Land van Rode is tekst en uitleg gegeven over profielschetsen, huishoudelijk reglement en het rooster van aftreden van de RvC. Met name in het huishoudelijk reglement (2008) wordt de werkwijze van de RvC weergegeven omtrent zaken als benoeming, aftreden, taken en besluitvorming. De governancestructuur wat betreft het organogram (bestuurlijk), de positie van de directeur-bestuurder, de namen van de leden van de RvC en de werkwijze op hoofdlijn verdient nadere verdieping.                                                                                                                                                                                            |
| 2                                    | Opvolging en uitwerking governance code is aangegeven (principe "pas toe of leg uit").                                                    | Uit te leggen                                                                                                                              | De Raad van Commissarissen past de governancecode toe, zoals blijkt uit de jaarverslagen bij de zelfevaluatie, het waarborgen van de onafhankelijkheid en het reglement RvC. Bij deze onderwerpen dient de governancecode als uitgangspunt. We wijken op een aantal punten af van de code, maar hebben dit niet expliciet vermeld in onze jaarverslagen. Dit zijn onderwerpen als huurder lid van de RvC, oud bestuurslid als voorzitter Raad en het niet aanwezig zijn van voltallige Raad bij belanghebbenden-bijeenkomsten. Waar het gaat in mogelijke vermenging van deelbelangen, is dit wel benoemd in de jaarverslagen, bijvoorbeeld Jaarverslag 2010 verslag RvC onder kopje onafhankelijkheid. |
| 3                                    | Elke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd. | Toegepast                                                                                                                                  | Deze zin is letterlijk opgenomen in artikel 1.6 van het bestuursstatuut. Verder is in de statuten benoemd (artikel 7.4) dat wijzigingen in reglementen (dus ook huishoudelijk reglement, het vastgesteld bestuursstatuut en de statuten zelf) vooraf gaande goedkeuring van de RvC is vereist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| II Het bestuur         |                                                                                                                                                                                      |           |                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| II.1 Taak en werkwijze |                                                                                                                                                                                      |           |                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1                      | Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen:                                                                                                         |           |                                                                                                                                                                                                                                    |
| a                      | de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen.                                                                                                                           | Toegepast | Vooraf gaande goedkeuring statuten 7.4 f en h: respectievelijk (meerjaren)beleidsplan en ondernemingsplan en opgenomen in bestuursstatuut artikel 4.3a., vastgesteld 2009 en in werking getreden maart 2010.                       |
| b                      | de operationele en financiële doelstellingen.                                                                                                                                        | Toegepast | Bestuursstatuut artikel 4.3b, vastgesteld 2009 en in werking getreden maart 2010.                                                                                                                                                  |
| c                      | de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen.                                                                                                               | Toegepast | Bestuursstatuut artikel 4.3c, vastgesteld 2009 en in werking getreden maart 2010.                                                                                                                                                  |
| d                      | de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd.                                                                                                                           | Toegepast | Bestuursstatuut artikel 4.3d, vastgesteld 2009 en in werking getreden maart 2010.                                                                                                                                                  |
| e                      | wijze van vormgeving horizontale verantwoording.                                                                                                                                     | Toegepast | Bestuursstatuut artikel 4.3e en 4.15. Vastgesteld 2009 en in werking getreden maart 2010.                                                                                                                                          |
| f                      | indien aanwezig het bestuursreglement.                                                                                                                                               | Toegepast | Bestuursstatuut artikel 4.3f. Vastgesteld 2009 en in werking getreden maart 2010.                                                                                                                                                  |
| g                      | De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.                                                                                                                             | Actiepunt | De hoofdzaken van deze punten worden in het jaarverslag vermeld. In de jaarverslagen wordt in het verslag van de RvC besproken welke gespreksonderwerpen zijn behandeld. Dit is echter puntsgewijs vermeld en kan worden verdiept. |
| 2                      | Het bestuur legt ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen. | Toegepast | Als verplichting benoemd in de statuten, artikel 7.4 .                                                                                                                                                                             |
| 3                      | Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen:                                                                |           |                                                                                                                                                                                                                                    |
| a                      | het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon.                                                                                                     | Toegepast | Ligt vast in de statuten.                                                                                                                                                                                                          |
| b                      | een voorstel tot wijziging van de statuten.                                                                                                                                          | Toegepast | Ligt vast in de statuten.                                                                                                                                                                                                          |
| c                      | een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie.                                                                                                                                 | Toegepast | Ligt vast in de statuten.                                                                                                                                                                                                          |
| d                      | aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling.                                                                                                                   | Toegepast | Ligt vast in de statuten.                                                                                                                                                                                                          |
| e                      | beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek.                                                         | Toegepast | Ligt vast in de statuten.                                                                                                                                                                                                          |
| f                      | ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie.                                                                   | Toegepast | Ligt vast in de statuten.                                                                                                                                                                                                          |
| g                      | de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie.                                                  | Actiepunt | In het bestuursstatuut is vastgelegd dat het Land van Rode zich één keer in de vier jaar laat visiteren: "Visitatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het bestuur en de Raad van Commissarissen." Daarbij is            |

|            |                                                                                                                                                             |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                                                                                                                             |               | aangegeven dat het rapport incl. standpunt bestuur en RvC op de website van de stichting wordt geplaatst.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>4.</b>  | Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig (in ieder geval):                                                      |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| a)         | risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen.                                                                                            | Actiepunt     | In bestuursstatuut is uitgesproken dat het bestuur jaarlijks de risicoparagraaf ten behoeve van de begroting opstelt: "In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking daarvan." In de jaarverslagen is het de bedoeling hier meer aandacht aan te besteden.                                                               |
| b)         | een integriteitcode, geplaatst op de website.                                                                                                               | Toegepast     | Staat op website                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| c)         | kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie.                                                                                                   | Actiepunt     | In 2009 en 2010 meting KWH meting. Label n 2010 gehaald. Dit is een belangrijk onderdeel van onze opzet in kwaliteitszorg, ook op doorontwikkeling beleid kwaliteit en dienstverlening. Verder voert de RvC een zelfevaluatie uit, zoals benoemd in de jaarverslagen, verslag RvC.                                                                                                        |
| d)         | handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures.                                | Toegepast     | BBSH en richtlijnen voor de jaarverslaggeving worden gevolgd. Daarin onder meer opgenomen jaarrekening en financieel meerjarenperspectief.                                                                                                                                                                                                                                                |
| e)         | een systeem van periodieke monitoring en rapportering.                                                                                                      | Toegepast     | We werken met kwartaalrapportages, maar deze planning is niet altijd gehaald.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>5.</b>  | In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan.                                     | Actiepunt     | Hier moet Land van Rode nog een slag in maken. Zie punt 4a. In de reorganisatie hebben we de controlfunctie los gekoppeld van de afdeling Financiën met als doel een extra stimulans te krijgen in de PDC-cyclus.                                                                                                                                                                         |
| <b>6.a</b> | Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden. | Toegepast     | Land van Rode maakt gebruik van een vertrouwenspersoon, waartoe werknemers zich kunnen wenden. Hierover wordt verslag gedaan in de jaarverslagen. Verder is in artikel 4.12 van het bestuursstatuut benoemd dat over vermeende onregelmatigheden kan worden gerapporteerd aan een door hem toegewezen functionaris. Daarnaast heeft Land van Rode in 2009 een integriteitscode opgesteld. |
| b          | Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.                     | Toegepast     | Conform opgenomen reglement bestuursstatuut artikel 4.12.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| c          | Dit wordt geregeld in een klokkenluidersregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.                                        | Uit te leggen | We hebben geen klokkenluidersregeling, maar wel een integriteitscode. Deze is ook op de website geplaatst.                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |               |                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.                                                           | Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).                                                                                                                                                                                                                 | Toegepast     | Opgenomen in hoofdstuk 7 van de jaarverslagen van de corporatie, 2007-2010.                                                                                                                                                                 |
| <b>II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |               |                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1.                                                           | Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.                                                                                                                                                                                                  | Uit te leggen | Bij LvR in principe voor onbepaalde tijd, sinds 2009 na onderzoek van BDO vindt wel een jaarlijkse beoordeling plaats.                                                                                                                      |
| 2.                                                           | De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.                                                                                                                                                                                                                                                               | Toegepast     | Het huishoudelijk reglement RvC waarin dit staat opgenomen wordt gevolgd en toegepast.                                                                                                                                                      |
| 3.a                                                          | Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.                                                                                                                                                                                                          | Uit te leggen | Beoordeling bestuurder vindt plaats voor voorzitter RvC en de portefeuillehouder HRM RvC. Deze doen zonder directeur verslag hierover in de RvC. Verslaglegging vindt plaats onder verantwoordelijkheid RvC. Kort benoemd in jaarverslagen. |
| b                                                            | Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.                                                                                                                                                                                                                                                                 | Uit te leggen | De beloning van het bestuur vermeld in de jaarverslagen.                                                                                                                                                                                    |
| c                                                            | Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.                                                                                                                                                                                                                  | Uit te leggen | Geen remuneratierapport. Dit is wel benoemd in het jaarverslag RvC en ook mogelijke wijzigingen naar het jaar daarop (zie specifiek jaarverslag 2010 - Honorering RvC).                                                                     |
| 4.                                                           | Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen. | Uit te leggen | Op basis van BDO rapport is afspraak gemaakt dat directeur-bestuurder geen periodieke loonsverhogingen krijgt maar percentages spaart om variabele beloning toe te passen. Tot uitkering is het niet gekomen.                               |
| 5                                                            | De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.                                                                                                                                                                                                                                                          | Uit te leggen | Geen rapport. Ook geen samenvatting. Dus niet als zodanig op site. Wel weer als onderdeel Bestuur in het verslag van de RvC in de jaarverslagen.                                                                                            |
| <b>II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |               |                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1.                                                           | Een bestuurder zal:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |               |                                                                                                                                                                                                                                             |
| a                                                            | niet in concurrentie treden met de woningcorporatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Toegepast     | Is opgenomen in het bestuursstatuut bij tegenstrijdig belang.                                                                                                                                                                               |
| b                                                            | geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (inclusief familie).                                                                                                                                                                                                                                                             | Toegepast     | Bestuurder valt ook onder Integriteitsbeleid 2009 en opgenomen in bestuursstatuut.                                                                                                                                                          |
| c                                                            | ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen.                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Toegepast     | Opgenomen in bestuursstatuut.                                                                                                                                                                                                               |
| d                                                            | geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (inclusief familie).                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Toegepast     | Opgenomen in bestuursstatuut.                                                                                                                                                                                                               |
| 2.a                                                          | Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan voorzitter RvC en                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Toegepast     | Maakt onderdeel uit van het bestuursstatuut.                                                                                                                                                                                                |



|                                    |                                                                                                                                                                                                          |               |                                                                                                                             |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie.                                                                                                                    |               |                                                                                                                             |
| b                                  | De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of er sprake is van tegenstrijdig belang.                                                                       | Toegepast     | Maakt onderdeel uit van het bestuursstatuut.                                                                                |
| 3.                                 | Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij een lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.                 | Toegepast     | Maakt onderdeel uit van het bestuursstatuut.                                                                                |
| 4.a                                | Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen en worden gepubliceerd in het jaarverslag | Toegepast     | Maakt onderdeel uit van het bestuursstatuut.                                                                                |
| b                                  | Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting                                                                                 | Toegepast     | Maakt onderdeel uit van het bestuursstatuut.                                                                                |
| <b>III Raad van commissarissen</b> |                                                                                                                                                                                                          |               |                                                                                                                             |
| <b>III.1 Taak en werkwijze</b>     |                                                                                                                                                                                                          |               |                                                                                                                             |
| 1.a                                | De taakverdeling van de raad van commissarissen, alsmede werkwijze is neergelegd in een reglement.                                                                                                       | Toegepast     | We hebben een huishoudelijk reglement RvC, waarin zaken als taken, verantwoordelijkheden, honorering, etc. zijn vastgelegd. |
| b                                  | De raad van commissarissen neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de ondernemingsraad.                                                                                | Toegepast     | Relatie met bestuur vooral artikel 7 huishoudelijk reglement, ondernemingsraad artikel 16.                                  |
| c                                  | Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.                                                                                                                         | Toegepast     | Ja, onder organisatie, Raad van Commissarissen                                                                              |
| 2.                                 | In jaarstukken is het RvC-verslag opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de governancecode verlangen.                       | Toegepast     | Ja                                                                                                                          |
| 3.                                 | Van elk lid van de raad van commissarissen wordt in het RvC-verslag opgave gedaan van:                                                                                                                   |               |                                                                                                                             |
| a                                  | Geslacht                                                                                                                                                                                                 | Toegepast     |                                                                                                                             |
| b                                  | Leeftijd                                                                                                                                                                                                 | Toegepast     |                                                                                                                             |
| c                                  | Hoofdfunctie                                                                                                                                                                                             | Toegepast     |                                                                                                                             |
| d                                  | Nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken.                               | Toegepast     |                                                                                                                             |
| e                                  | Tijdstip van eerste benoeming en eventuele herbenoeming.                                                                                                                                                 | Toegepast     |                                                                                                                             |
| f                                  | De lopende termijn waarvoor hij/zij is benoemd.                                                                                                                                                          | Toegepast     |                                                                                                                             |
| g                                  | Het lidmaatschap van een kerncommissie van de raad van commissarissen.                                                                                                                                   | Uit te leggen | De commissies zijn niet als dusdanig in de jaarverslagen verwoord.                                                          |
| h                                  | de vaststelling of het lid onafhankelijk is.                                                                                                                                                             | Toegepast     | Daarin ook bekend gemaakt of het lid is benoemd namens de huurdersbelangenorganisatie.                                      |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |                                                                                                                                                                  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.  | Bij frequent afwezig bij vergaderingen worden leden van de raad van commissarissen daarop aangesproken.                                                                                                                                                                                                                   | Toegepast | Komt weinig voor, wordt vastgelegd/verklaard in RvC-verslag                                                                                                      |
| 5.  | Een lid van de raad van commissarissen treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden.                                                                                               | Toegepast | Gedragslijn en procedure staat in statuten en Huishoudelijk reglement voor RvC 7-1-2008                                                                          |
| 6.  | Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat in ieder geval:                                                                                                                                                                                                                                          |           |                                                                                                                                                                  |
| a   | De realisatie van de doelstellingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Toegepast | Statuten, reglement RvC en bestuursstatuut.                                                                                                                      |
| b   | De strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten.                                                                                                                                                                                                                                                                | Toegepast | Statuten en bestuursstatuut.                                                                                                                                     |
| c   | De opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen.                                                                                                                                                                                                                                              | Toegepast | Bestuursstatuut.                                                                                                                                                 |
| d   | het kwaliteitsbeleid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Toegepast | Bestuursstatuut.                                                                                                                                                 |
| e   | de kwaliteit van de maatschappelijk verantwoording.                                                                                                                                                                                                                                                                       | Toegepast | Bestuursstatuut: waarin opgenomen dat de RvC na goedkeuring RvC de belanghebbenden benoemt en de wijze van verantwoording                                        |
| f   | het financiële verslaggevingproces.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Toegepast | Huishoudelijk reglement: RvC vergadert over de concept jaarstukken waaronder de jaarrekening.                                                                    |
| g   | de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.                                                                                                                                                                                                                                                                        | Toegepast | Staat in huishoudelijk reglement RvC vermeld dat de RvC erop toe ziet dat het beleid conform de wettelijke voorschriften is.                                     |
| 7.a | De raad van commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad van commissarissen en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.                                                                  | Toegepast | Vastgelegd in het huishoudelijk reglement RvC en weergegeven in het verslag RvC als onderdeel van de jaarverslagen.                                              |
| b   | De raad van commissarissen vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.                                                                                                                                                                                                                                         | Toegepast | Weergegeven in verslagen RvC als onderdeel van het jaarverslag.                                                                                                  |
| c   | Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.                                                                                                                                                  | Toegepast | Opgenomen in verslagen RvC als onderdeel van het jaarverslag: "Voorafgaand aan de beoordeling heeft de Raad van Commissarissen haar profiel opnieuw beoordeeld." |
| d   | De raad van commissarissen bepreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en bestuurders. | Toegepast | Opgenomen in huishoudelijk reglement en verantwoord in het jaarverslag.                                                                                          |
| 8.  | De raad van commissarissen heeft eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de raad van commissarissen behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen                                                                                          | Toegepast | Vastgelegd in het huishoudelijk reglement RvC                                                                                                                    |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                                                                                                |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | uitoefenen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |                                                                                                |
| <b>III.2 Onafhankelijkheid</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                                                                                                |
| 1.a                            | De raad van commissarissen waakt ervoor dat de meerderheid van de RvC-leden naar haar oordeel in formele zin onafhankelijk is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Toegepast | Wordt op gestuurd in zowel de statuten als het huishoudelijk reglement.                        |
| b                              | De raad van commissarissen maakt hiervan melding in het jaarverslag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Toegepast | Samenstelling weergegeven in de verslagen van de RvC, onderdeel uitmakend van het jaarverslag. |
| 2.                             | De raad van commissarissen stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de raad van commissarissen ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de raad van commissarissen rust ook op commissarissen waarvan de raad vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de raad van commissarissen, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerd partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: |           |                                                                                                |
| a                              | In de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Toegepast | Niet aan de orde.                                                                              |
| b                              | een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan vergoeding voor de als lid van de raad van commissarissen verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in normale uitoefening van bedrijf.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Toegepast | Niet aan de orde.                                                                              |
| c                              | bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de raad van commissarissen is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Toegepast | Niet aan de orde.                                                                              |
| d                              | in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft/heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Toegepast | Niet aan de orde.                                                                              |
| e                              | lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Toegepast | Wordt in statuten stichting op basis van BBSH uitgesloten.                                     |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| f                                           | werkzaam is bij het ministerie van VROM of bij het CFV, het WSW of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingsaangelegenheden.                                                                                                      | Toegepast     | Niet aan de orde.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| g                                           | Huurder is van de woningcorporatie.                                                                                                                                                                                                                                                                         | Uit te leggen | Momenteel is één lid huurder van land van Rode. Dit is ontstaan vanuit groei woningbouwvereniging naar stichting. Meerderheid van RvC is geen huurder. Van huurderschap wordt melding gemaakt in het jaarverslag.                                                                                                                         |
| h                                           | Aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is.             | Toegepast     | Niet aan de orde.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| i                                           | gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.                                                                                                                                                                                   | Toegepast     | Niet aan de orde.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>III.3 Deskundigheid en samenstelling</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1a                                          | De raad van commissarissen heeft profielschets van zijn omvang en samenstelling.                                                                                                                                                                                                                            | Toegepast     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| b                                           | De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst.                                                                                                                                                                                                             | Toegepast     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2                                           | Minimaal één RvC-lid heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.                                                                                                                                                                                                                                    | Toegepast     | Zie samenstelling RvC in jaarverslagen, waaruit dit blijkt.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3                                           | minimaal één RvC-lid is zogenoemde financieel expert.                                                                                                                                                                                                                                                       | Toegepast     | Zie samenstelling RvC in jaarverslagen, waaruit dit blijkt.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 4a                                          | Alle commissarissen volgen na benoeming introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaglegging door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. | Actiepunt     | Moet nog ontwikkeld worden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| b                                           | De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de raad van commissarissen gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.                                                                                                               | Uit te leggen | Noodzakelijke opleidingen worden in onderling overleg besloten. Inmiddels zijn een aantal cursussen gevolgd bij VTW.                                                                                                                                                                                                                      |
| 5                                           | Een lid van de raad van commissarissen kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van commissarissen.                                                                                                                                                                   | Uit te leggen | Dit is conform huishoudelijk reglement. Inzake de nieuwste verplichting (2 keer 4 jaar) voldoet de RvC nog niet aan de richtlijn. Wel heeft zij dit opgepakt en afspraken gemaakt over de einde termijn. Dit is mede onderdeel van het fusieonderzoek wat op dit moment gaande is. Advies van fusiepartners was om dit niet in te vullen. |

|                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                    |                     |                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6a                                                                                       | De raad van commissarissen heeft een rooster van aftreden om zo veel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de raad van commissarissen tegelijk aftreden.                                                                        | Toegepast           |                                                                                                                                                                                    |
| 6b                                                                                       | Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.                                                                                                                                     | Toegepast           |                                                                                                                                                                                    |
| <b>III.4 Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                    |                     |                                                                                                                                                                                    |
| 1                                                                                        | De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat:                                                                                                                                                                    |                     |                                                                                                                                                                                    |
| a                                                                                        | de leden van de raad van commissarissen tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak.                                                                                                        | Toegepast           |                                                                                                                                                                                    |
| b                                                                                        | voldoede tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen.                                                                                                                                     | Toegepast           |                                                                                                                                                                                    |
| c                                                                                        | de commissies van de raad van commissarissen naar behoren functioneren.                                                                                                                                                            | Toegepast           |                                                                                                                                                                                    |
| d                                                                                        | de leden van het bestuur en de leden van de raad van commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren.                                                                                                    | Toegepast           |                                                                                                                                                                                    |
| e                                                                                        | de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen.                                                                                                                             | Toegepast           |                                                                                                                                                                                    |
| f                                                                                        | de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen.                                                                                                                                                    | Toegepast           |                                                                                                                                                                                    |
| 2                                                                                        | De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie                                                                                                                                  | Uit te leggen       | De huidige voorzitter was ten tijde van 3 lagen model bestuurslid, hij is nooit directeur-bestuurder geweest                                                                       |
| <b>III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen</b> |                                                                                                                                                                                                                                    |                     |                                                                                                                                                                                    |
| 1                                                                                        | De raad van commissarissen stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. | Uit te leggen       | Bestuurder wordt beoordeeld door voorzitter en vice-voorzitter (hm) van RvC (=soort remuneratiecie) + er is een auditcommissie ingesteld maar daarvan is geen reglement opgesteld. |
| 2                                                                                        | De raad van commissarissen vermeldt in haar jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.           | Niet van toepassing | zie hierboven, los van commissies worden de onderwerpen wel benoemd in jaarverslag                                                                                                 |
| 3                                                                                        | De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.                                                                                                                   | Niet van toepassing |                                                                                                                                                                                    |
| <b>Auditcommissie</b>                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                    |                     |                                                                                                                                                                                    |
| 4                                                                                        | de auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:                                                                                                                                        |                     |                                                                                                                                                                                    |
| a                                                                                        | De werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitscode                                  | Toegepast           | In taakomschrijving hele RvC.                                                                                                                                                      |
| b                                                                                        | De financiële informatieverschaffing (keuze van accounting policies, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake enzovoort)                                  | Toegepast           | In taakomschrijving hele RvC.                                                                                                                                                      |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |                                                                                                        |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| c                                        | De naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants                                                                                                                                                                                                            | Toegepast | In taakomschrijving hele RvC.                                                                          |
| d                                        | De voorgeschreven financiële informatieverschaffing aan de externe toezichthouder                                                                                                                                                                                                                    | Toegepast | In taakomschrijving hele RvC.                                                                          |
| 5                                        | De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving.                                                                | Toegepast | In taakomschrijving hele RvC.                                                                          |
| 6                                        | Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie                                                                                                                                                                          | Toegepast | In taakomschrijving hele RvC.                                                                          |
| 7                                        | Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.                                                                                                                                                                                                                               | Toegepast | In taakomschrijving hele RvC.                                                                          |
| 8                                        | De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn                                                                                                  | Toegepast | In taakomschrijving hele RvC.                                                                          |
| 9                                        | De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant                                                                                                                           | Toegepast | In taakomschrijving hele RvC.                                                                          |
| <b>Selectie- en remuneratiecommissie</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |                                                                                                        |
| 10                                       | De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:                                                                                                                                                                                                                         |           |                                                                                                        |
| a                                        | het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de raad van commissarissen en leden van het bestuur.                                                                                                                                                      | Toegepast | 10a t/m f en 11, worden uitgevoerd door voorz en vice-voorz van RVC en er is geen reglement opgesteld. |
| b                                        | het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen.                                                                                                                                                                                                                     | Toegepast |                                                                                                        |
| c                                        | het werven, selecteren en voordragen van leden van de raad van commissarissen ter benoeming door de raad van commissarissen.                                                                                                                                                                         | Toegepast |                                                                                                        |
| d                                        | het doen van een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid.                                                                                                                                                                                               | Toegepast |                                                                                                        |
| e                                        | het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de raad van commissarissen.                                                                                                                                                           | Toegepast |                                                                                                        |
| f                                        | het opmaken van het remuneratierapport.                                                                                                                                                                                                                                                              | Toegepast |                                                                                                        |
| 11                                       | het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur.                                                                                                                                                                              | Toegepast |                                                                                                        |
| <b>III.6 Tegenstijdige belangen</b>      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |                                                                                                        |
| 1.                                       | Een lid van de raad van commissarissen meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de raad en aan de overige leden van de raad en verschaft daarover alle relevante informatie. De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is | Toegepast |                                                                                                        |

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | van een tegenstrijdig belang.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2                                                | Een lid van de raad van commissarissen neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.                                                                                                                                  | Toegepast |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 3                                                | Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van RvC leden spelen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.                                               | Toegepast |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4                                                | Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, RvC-leden en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de raad van commissarissen nodig is.               | Toegepast |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5a                                               | Een gedelegeerd lid van de raad van commissarissen is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de raad van commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. | Toegepast |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5b                                               | De delegatie is slechts van tijdelijke aard.                                                                                                                                                                                                                                                                                | Toegepast |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 6                                                | Het lid van de raad van commissarissen dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de raad van commissarissen om de bestuurstaak op zich te nemen.                                                                                               | Toegepast |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>III.7 Bezoldiging raad van commissarissen</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 1                                                | De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de raad van commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.                                                                                                                                                                                             | Toegepast | 0                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>IV.1 Financiële verslaglegging</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 1a                                               | Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures.                                                                                                                                                           | Toegepast | Daarom vergadert de RvC minimaal éénmaal per jaar over de stukken conform het huishoudelijk reglement.                                                                                                                                                 |
| b                                                | De raad van commissarissen houdt toezicht op het volgen van deze procedures.                                                                                                                                                                                                                                                | Toegepast | Ja, de RvC houdt toezicht op de naleving van deze procedure. Getuige ook het jaarverslag waarin opgenomen de besproken onderwerpen en genomen besluiten. Hierin ook het jaarverslag, de jaarrekening, begroting, financieringsbehoefte, etc. opgesomd. |

|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |               |                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2                                                                                                  | De raad van commissarissen beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Toegepast     | Huishoudelijk reglement neergezet dat de accountant ook betrokken wordt bij andere jaarstukken zoals het jaarverslag, volkshuisvestingsverslag en de managementletter. Aan deze vergaderingen neemt de accountant ook deel. |
| 3                                                                                                  | Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De raad van commissarissen houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.                                  | Toegepast     | Procedures opgenomen in huishoudelijk reglement RvC.                                                                                                                                                                        |
| <b>IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |               |                                                                                                                                                                                                                             |
| 1                                                                                                  | De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de raad van commissarissen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Toegepast     | In het huishoudelijk reglement is dit ook aangegeven: artikel 14.2 waarin staat dat de accountant deelneemt aan de vergadering waarin onder meer de jaarrekening wordt behandeld.                                           |
| 2                                                                                                  | Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de raad van commissarissen over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijk (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn benoeming van een externe accountant. | Toegepast     |                                                                                                                                                                                                                             |
| 3a                                                                                                 | De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Toegepast     |                                                                                                                                                                                                                             |
| b                                                                                                  | Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert.                                                                                                                                                                                                                              | Toegepast     | In 2010 is de accountant beoordeelt op basis van de notitie controller.                                                                                                                                                     |
| c                                                                                                  | De beoordeling wordt besproken in de raad van commissarissen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Toegepast     | Ja, dit is opgenomen in het verslag RvC jaarverslag 2010: Beoordeling en evaluatie accountant.                                                                                                                              |
| d                                                                                                  | De raad van commissarissen maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Uit te leggen | Bovenstaande zinsnede is de benoemde bevinding. Hier verder geen inhoudelijke aanvullingen op gemaakt.                                                                                                                      |
| 4                                                                                                  | De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de raad van commissarissen.                                                                                                                                                                                                                                                              | Toegepast     | Opdrachtverstrekking aan de accountant wordt geagendeerd in de RvC vergadering en op basis van goedkeuring RvC zet directeur handtekening onder opdrachtverstrekking.                                                       |



| <b>IV.3 Interne controlefunctie</b>                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                        | De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interen accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De raad van commissarissen beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de raad van commissarissen te rapporteren. | Toegepast | In reorganisatie 2010 is aparte controllerfunctie benoemd. Voorheen was dit verweven met de manager Finance & Control. Dit naar aanleiding van onderzoek Deloitte waarin is aangegeven dat de positie van de afdelingen Finance & Control niet duidelijk is.                                                                                                         |
| <b>IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie</b>                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1                                                                                                                                                                                                                                        | Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de raad van commissarissen wil brengen.                                                                                                | Toegepast |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>A Met betrekking tot de accountantscontrole komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:</b>                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant.                                                                                                                                                                                                                                                                  | Toegepast | Beoordeling opgepakt met controller in 2010 externe accountant. Hierin is ook gekeken naar de onafhankelijkheid.                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Informatie over de gang van zaken tijdens de controles als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties enzovoort.                                                                                                                                           | Toegepast | Zie rapportages accountant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>B Met betrekking tot de financiële cijfers komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:</b>                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.                                                                                                                                   | Toegepast | Zie rapportages accountant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accounting policies wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan.                                                                                                                           | Toegepast | Zie rapportages accountant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Toegepast | Zie rapportages accountant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Toegepast | Zie de verschillende managementletters. Uit letter 2010 het volgende voorbeeld:<br>"Conclusie en aanbeveling: ten aanzien van de interne controle van de salarisadministratie achten wij het van belang dat maatregelen worden getroffen om de ongewenste functievermenging ter zake het aanbrengen van salarismutaties en de interne controle hierop op te heffen." |

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |               |                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                      | Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden.                                                                                                                              | Toegepast     | Zie de verschillende managementletters. In de letter 2010 staat bijvoorbeeld uitgebreid aangegeven wat de risico's/gevolgen zijn van de EU-regelgeving                                                                            |
|                                                                                      | Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders enzovoort.                                                                                                                                                                                    | Toegepast     | In Oordeelsbrief 2011 heeft ministerie ons op basis van interim controle accountant gewezen op onafhankelijkheidseis taxateur bij individuele verkopen.                                                                           |
| <b>V Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |               |                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>V.1 Belanghebbenden bij visie, missie en doelstellingen</b>                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |               |                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1                                                                                    | Het bestuur benoemt, na goedkeuring door de raad van commissarissen, voor iedereen kenbaar de belanghebbenden bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie en doelstellingen van de woningcorporatie en voert met hen actief overleg.                                       | Actiepunt     | Er is geen belanghebbendenregister. In ieder geval blijkt wel actieve betrokkenheid met belanghouders uit hoofdstuk 5 jaarverslag 2009/2010 en uit de voorbeeldverslagen van overleggen met huurders, LOVK, gemeente en Parkstad. |
| 2                                                                                    | De woningcorporatie heeft en onderhoudt een website waarop zij de informatie toegankelijk maakt die zij krachtens wet- en regelgeving of deze code dient te publiceren.                                                                                                              | Uit te leggen | Website is er. Al verschillende governance zaken op. Nog optimaliseren. Op dit moment alleen nog profielschetsen, huishoudelijk reglement en rooster van aftreden erop geplaatst.                                                 |
| <b>V.2 Overleg met belanghebbenden</b>                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |               |                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1                                                                                    | De vorm van het periodiek overleg met belanghebbenden wordt vastgesteld door het bestuur en behoeft voorafgaande goedkeuring door de raad van commissarissen.                                                                                                                        | Uit te leggen | Gebeurt maar nog niet structureel en consequent bij alle groepen belanghouders. Echter wel nadrukkelijk opgenomen in het bestuursstatuut (goedgekeurd maart 2010) om hier nadrukkelijker op te sturen.                            |
| 2                                                                                    | Het bestuur stelt belanghebbenden, in het overleg, in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening en het jaarverslag en over de strategie en beleid van de woningcorporatie in het licht van haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen. | Uit te leggen | Gebeurt maar nog niet structureel en consequent bij alle groepen belanghouders, zie opmerking V21                                                                                                                                 |
| 3                                                                                    | Het bestuur en de raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij het overleg met belanghebbenden.                                                                                                                                                                               | Uit te leggen | Gebeurt maar nog niet structureel en consequent bij alle groepen belanghouders, zie opmerking V21                                                                                                                                 |
| 4                                                                                    | Het bestuur maakt in ieder geval op hoofdlijnen een verslag over hetgeen in het overleg met belanghebbenden is besproken en plaatst dit verslag binnen drie maanden op de website van de corporatie.                                                                                 | Uit te leggen | Gebeurt maar nog niet structureel en consequent bij alle groepen belanghouders. Echter wel nadrukkelijk opgenomen in het bestuursstatuut (goedgekeurd maart 2010) om hier nadrukkelijker op te sturen.                            |
| <b>V.3 Visitatie</b>                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |               |                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1                                                                                    | Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.                                                      | Actiepunt     | Wordt nu voor de eerste keer uitgevoerd, wel conform uitgangspunt bestuursstatuut artikel 14.5.                                                                                                                                   |
| 2                                                                                    | Het visitatierapport, alsmede het standpunt ter zake van bestuur en raad van commissarissen, wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst.                                                                                                                                  | Actiepunt     | Wordt nu voor de eerste keer uitgevoerd.                                                                                                                                                                                          |

|   |                                                                                                                                               |           |                                          |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------|
| 3 | Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de raad van commissarissen. | Actiepunt | Wordt nu voor de eerste keer uitgevoerd. |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------|

## **Bijlage VII Bestuurlijke reactie**

Geachte leden van de visitatiecommissie en andere lezers,

Wij hebben kennis genomen van de beide eindrapportages van de visitatie. Wij willen de visitatiecommissie op voorhand complimenteren voor de wijze waarop zij invulling heeft gegeven aan de uitvoering van de visitatie. Graag reageren wij bij deze op het eindrapport deel 1. Samen met dit bestuurlijke commentaar zal dit visitatierapport openbaar worden gepubliceerd.

### **Algemeen**

#### **Doel van de visitatie**

Doel van de visitatie door KWH bij Land van Rode was:

1 maatschappelijk verantwoording afleggen omtrent onze prestaties van in de afgelopen jaren;

2 de visitatie te gebruiken om te leren en te verbeteren.

Aan beide doelstellingen voldoet het concept visitatierapport. Met diverse verbeteringsuggesties kan Land van Rode aan de slag binnen haar eigen organisatie en/of zal zij als aandachtspunt meenemen in het fusietraject met de corporaties Hestia en wv. Ubach over Worms. De uitdaging die in de diverse verbeterpunten ligt zullen we zeker op pakken.

#### **Voorgenomen fusie**

De voorgenomen fusie met Hestia en wv. Ubach over Worms verloopt conform planning. In april 2012 hebben de toezichthoudende organen van de 3 corporaties besloten dat de fusie verder mag worden uitgewerkt en is de directeur-bestuurder van Hestia, de heer J. Vinken, aangewezen als adviseur van de Raad van Commissarissen en klankbord voor de directeur/bestuurder.

De motivatie voor de fusie ligt niet alleen in de toekomstige financiële kwetsbaarheid, maar zeer zeker ook in de organisatorische kwetsbaarheid in relatie tot de maatschappelijke opgave in deze krimpregio.

#### **Krimpvraagstuk**

Land van Rode participeert actief in de oplossing van het krimpvraagstuk zowel op regionaal niveau als ook op lokaal niveau. Ondanks dat e.e.a. vaak een moeizaam en stroperig proces is met 8 Gemeenten en 11 corporaties acteert Land van Rode hierin met overtuiging en vasthoudendheid.

Onlangs heeft Buro5 (in opdracht van het ROW) de resultaten van de stadsdeelgesprekken in Parkstad gepresenteerd. Hierbij is gekeken naar de ambitie die corporaties hebben vertaald in hun svb/vgs richting 2020 t.a.v. het krimpvraagstuk. Geconstateerd wordt dat Land van Rode t.a.v. sloop 2009-2020 in de top 4 de 2<sup>de</sup> plaats in neemt in absolute zin en de 1<sup>ste</sup> plaats in procentueel opzicht. In onze optiek blijkt hieruit dat Land van Rode de in haar ogen grootste maatschappelijke opgave in Kerkrade en Parkstad voortvarend op pakt.

Regionaal zijn er een vijftal prioritaire stadsdelen benoemd. Voor Kerkrade was dat de wijk Kerkrade West. Land van Rode heeft zich de afgelopen jaren sterk gemaakt om ook in het stadsdeel Kerkrade Oost een stadsvisie te realiseren, en met succes, want in 2011 besloten Land van Rode en de Gemeente om gezamenlijk opdrachtgever en procesbegeleider te zijn voor deze stadsdeelvisie. Vanaf de start wordt het proces zeer intensief begeleid vanuit Land van Rode door een speciale projectmedewerker. Ook inhoudelijk is er een sterke input vanuit Land van Rode. De stadsdeelvisie is volop in ontwikkeling en zal in 2012 gereed zijn.

Vanuit haar overtuiging, dat een stadsdeelvisie een integraal karakter dient te hebben, is de insteek van Land van Rode altijd geweest niet zelf de regie te voeren, maar dit te doen samen met de Gemeente Kerkrade.

In de stadsdeelvisie Kerkrade Oost1 staat niet de vastgoedontwikkeling centraal, maar in tegenstelling tot andere stadsdeelvisies en op initiatief van Land van Rode nemen met name de leefbaarheid en sociale vraagstukken een prominente plaats in deze stadsdeelvisie. De vastgoedontwikkeling zal dit mede moeten ondersteunen. Bij de totstandkoming van de stadsdeelvisie zijn diverse stakeholders betrokken.

Kortom in de ogen van Land van Rode vergt de oplossing van het krimpvraagstuk in Kerkrade Oost niet louter een vastgoedblik.

Vooruitlopend op de totstandkoming van de stadsdeelvisie Kerkrade Oost 1 heeft Land van Rode naast sloop vooral gemeend te moeten in steken op het oplossen van een aantal rotte en voor Kerkrade strategische plekken in en rondom het centrum van Kerkrade. Wij achten het centrum van Kerkrade van eminent belang voor de leefbaarheid van de stad. Het uitblijven van een centrumplan, waarover al meer dan 10 jaar gepraat wordt is desastreus voor onze stad. Land van Rode heeft hier bewust kwaliteit toegevoegd en doet dat nog steeds en daar zijn we trots op. Gelukkig lijkt het centrumplan nu in een realistische vorm tot stand te komen. Land van Rode is hier als stakeholder bij betrokken. Echter de woningen zullen niet het cruciale knelpunt vormen, maar met name het winkelaanbod.

De visitatiecommissie constateert op pagina 22 terecht dat enkele nieuwbouwprojecten vertraagd zijn opgeleverd. Hierbij willen we de kanttekening plaatsen: *ze zijn wel opgeleverd in een moeilijke markt, waar diverse zogenaamde harde plannen van andere partijen uit de programmering 2006-2010 niet van de grond zijn gekomen.* Dit niet van de grond komen betekent geen kwaliteitsimpuls voor Kerkrade, sterker nog een verpaupering. Land van Rode heeft deze plannen wel opgepakt. In deze markt getuigt dat van durf en het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

## Specifiek deel I

Eerder hebben wij op basis van het conceptrapport al gereageerd op een aantal constatering en opmerkingen van de commissie. Een aantal daarvan is meegenomen in het definitieve eindrapport. In deze bestuurlijke reactie willen wij nog reageren op een aantal van de andere punten. Dit zijn vooral de punten waarop reeds wijzigingen hebben plaatsgevonden, maar die geen positief effect konden hebben op de beoordeling. Deze is immers hoofdzakelijk gebaseerd op de jaren 2008-2011.

### Hoofdstuk 4 Presteren naar opgaven

#### **Onderdeel 3 Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften, pagina 26.**

De commissie vraagt zich af of Land van Rode zich voldoende bewust is dat er op het punt noodzaak forse toename ouderenwoningen een inspanning van haar verwacht wordt.

Land van Rode is zich hiervan terdege bewust. Men herkent zich dan ook niet in het beeld, dat door de visitatiecommissie hier geschetst wordt. Land van Rode zal dit proberen te verduidelijken:

De problematiek van dubbele vergrijzing heeft Land van Rode reeds in een vroegtijdig stadium onderkend en daarop geacteerd door:

- Bij nieuwbouwprojecten die Land van Rode realiseert hanteert men voor het overgrote deel het principe van levensloopbestendig bouwen, waardoor deze woningen geschikt zijn voor de doelgroep ouderen. Deze filosofie hanteert zij al meer als 15 jaar. Hierdoor zijn er een groot aantal nieuwbouwcomplexen voor ouderen gebouwd. Zowel in het centrum van Kerkrade, als ook in de buiten wijken. Hierdoor heeft Land van Rode een breed scala van ouderenwoningen ( met of zonder zorg) in haar bezit. Denk hierbij aan: aanleunwoningen, zorgwoningen, specifieke seniorencomplexen zonder zorg en levensloopbestendige woningcomplexen niet specifiek voor ouderen, maar wel voornamelijk bewoond door ouderen. Het niet specifiek bestemmen voor ouderen, terwijl deze woningen wel geschikt zijn voor ouderen heeft te maken met de constatering dat een vitale mix in deze complexen na gestreefd moet worden i.v.m. de leefbaarheid in deze complexen nu en in de toekomst. Bij nieuwbouwmogelijkheden zullen we steeds bezien of we een bijdrage kunnen leveren aan de vraag van ouderen. Dat betekent echter niet, dat we alleen voor ouderen willen bouwen. Op beperkte schaal hebben we ook bewust een aantal nieuwbouwcomplexen gerealiseerd voor gezinnen. Hierbij hebben we goed geluisterd naar wat stakeholders van ons vroegen. Opmerkingen als: *“Kerkrade mag niet uitsluitend een seniorenstad worden”* hebben we regelmatig gehoord. Denk hierbij aan opmerkingen van raadsleden en toekomstige raadsleden, welke wij uitgenodigd hebben in diverse “kijk in de wijk”-dagen of in bijeenkomsten welke we voor Gemeenteraadsverkiezingen hebben georganiseerd. In onze ogen is het vooral zaak een balans te vinden in nieuwbouwactiviteiten. Dit terwijl nieuwbouw in krimpende markt verantwoord maar ook minder ingezet kan worden;
- Terecht is geconstateerd, dat met alleen extra nieuwbouwactiviteiten het vraagstuk van de dubbele vergrijzing niet is op te lossen. Daarom heeft Land van Rode daar waar bouwkundig en financieel verantwoord liften geplaatst in of aan bestaande appartementencomplexen. Voorbeelden hiervan zijn de appartementen aan het Dr. Ackensplein te Bleijerheide en de appartementen in de wijk Domaniale Mijnterrein. Deze plaatsing van liften is gebeurd voor de door de visitatiecommissie onderzochte periode. Een recent voorbeeld hoe Land van Rode bekijkt of men bestaande woningen toegankelijk kan maken voor ouderen is de nieuwbouw aan de Holzstraat. Door het realiseren van deze nieuwbouw met lift(7 woningen) konden de aanpalende appartementen( 2 complexen totaal 24 woningen) eveneens bereikbaar gemaakt worden met dezelfde lift.
- Voor het leveren van zorg in te bouwen zorgwoningen dien je een zorgpartij te vinden. Voor Kerkrade is dat Meander. De verwijzing dat de zorgpartij de zorgwoningen bouwt is geen afschuiven van verantwoordelijkheid van Land van Rode. Meander Wonen is een onderdeel van de Meander en deze

heeft de intentie/ambitie bouwende partij te zijn voor de zorgwoningen. Daar treedt zij ook op als concurrent van de corporatie. Desondanks heeft Land van Rode de Ursulinenhof gerealiseerd als zorgwoningen en met Meander een contract af gesloten voor het leveren van de zorg.

## **Hoofdstuk 6 Presteren naar Vermogen**

### **Sturen op kasstromen pagina 34/35**

Het sturen op alle kasstromen is zeker een verbeterpunt voor onze organisatie. Land van Rode heeft ervoor gekozen hierop geen individuele verbeteractie te zetten, maar dit mee te nemen in het fusietraject en met name binnen de financiële werkgroep wordt hieraan uitvoerig aandacht aan besteed. Het bewustzijn dat de sturing op kasstromen prioriteit heeft is binnen de bestuurlijke en toezichhoudende organen wel degelijk onderkend en er wordt ook steeds meer aandacht aan besteedt. Dit is met name zichtbaar in de begrotingen die worden gemaakt, het treasurybeleid en het volgen van de realisatie op het gebied van liquiditeiten.

Ook in het fusieproces heeft dit een prominente plaats. Zo zijn er door Ortec diverse scenario's door gerekend t.a.v. van het financiële meerwaarderapport naar 2020 toe. In dit meerwaarderapport is onder meer de vastgoedportefeuille van al de drie corporaties gewaardeerd op bedrijfswaarde.

## **Hoofdstuk 7 Governance**

De visitatiecommissie heeft op een verzoek een aanvullend onderzoek gedaan. Als werktitel wordt dit het deel II van het visitatierapport genoemd. Het deel II is voor intern gebruik en niet verplicht in de visitatie van woningcorporaties. In dit deel worden een aantal aanvullende perspectieven belicht. Op deze wijze zou maatwerk moeten ontstaan waarmee beoogd wordt het leren en verbeteren van de corporatie maximaal te ondersteunen.

Daarvoor hebben we het gedaan en onze insteek is daar dankbaar gebruik van te maken.

Voorwaarde voor een zo goed mogelijke opvolging van de adviezen is dat partijen zich daarin herkennen, men de indruk krijgt dat alle objectief heeft plaatsgevonden en ieder op eenzelfde wijze aan bod kwam. Een voorzichtige conclusie is dat dit niet altijd het geval is geweest en zeker de relatie RvC/directeur-bestuurder niet op de juiste wijze belicht wordt. Het onderdeel governance is daardoor volgens ons in zowel deel I als II niet optimaal belicht

Een voorbeeld van de minder objectieve benadering is te vinden in het commentaar op de positie van de controller, die zo vermoeden wij, toch wel een zeer gevoelig oor bij de commissie heeft gevonden.

De reorganisatie heeft plaatsgevonden op basis van het advies van het ingehuurde organisatieadviesbureau en evaluatie van die reorganisatie heeft nog niet plaatsgevonden.

Hierna vindt u ons commentaar op de diverse aspecten zoals die in paragraaf 7 (eindrapport deel I) aan de orde zijn gesteld. Zoals geschreven is deel II bedoeld voor intern gebruik.

### **“Plan“ pagina 41 het actief betrekken van belanghebbenden.**

Het structureel betrekken van stakeholders, mede in relatie tot de externe legitimatie van de corporatie zullen we zeker als verbeterpunt gaan oppakken. Met onze belangrijkste belanghebbenden Gemeente en Huurdersvereniging zijn we al actief en structureel in gesprek.

In het LOVK (Lokaal Overleg Volkshuisvesting Kerkrade) zijn we actief betrokken en leggen we regelmatig verantwoording af zeker in relatie tot de transformatieopgave aan de Gemeente, de Overkoepelende Huurdersvereniging en de collega corporaties die in Kerkrade actief zijn.

De corporatie heeft in 2011 haar toekomstige plannen en ambities uitvoerig uitgelegd in een bijeenkomst met de medewerkers van de afdeling stad van de Gemeente Kerkrade. Dit leverde een vruchtbare discussie op en werd door de ambtenaren enerzijds positie beoordeeld en anderzijds ontving Land van Rode complimenten voor de aanpak.

Tenslotte wordt door de manager klantcontacten is de afgelopen jaren regelmatig het beleid en de plannen van Land van Rode in de algemene ledenvergadering van de Huurdersvereniging uitvoerig toegelicht. Bij deze bijeenkomsten zijn ook de RvC-leden die namens de huurdersverenigingen zitting hebben in de RvC regelmatig aanwezig.

#### **“Check”( pagina 42)**

De commissie constateert, dat de managementinformatie erg detaillistisch is en weinig bruikbaar. Dat is correct. Een nieuwe managementinformatie was een van de speerpunten 2011. De nieuwe systematiek is enerzijds minder detaillistisch, anderzijds wordt gebruik gemaakt van benchmark gegevens. Daarnaast wordt er een koppeling gemaakt met de hoofdactiviteiten uit het jaarplan 2012 via een stoplichtsystematiek.

In het kader van het ontbreken van een toetsingskader (score 2,0) wordt wel erg stellig beweerd dat hier geen sprake van is. Deze stelligheid is in onze ogen niet gepast, omdat met de begrotingscyclus, de vastgoedsturing, het treasurybeleid, de kasstroomsturing er toch gebruik wordt gemaakt van instrumenten op basis waarvan de toetsing van plan met realisatie plaatsvindt.

Deze systematiek is binnen MT +( inclusief controller, hrm en teamleider Administratie en Bedrijfsbureau) besproken en eveneens aan de orde geweest in de auditcommissie. Vanaf 1<sup>ste</sup> kwartaal 2012 zal deze nieuwe systematiek ingevoerd worden. Verdere verbetering wordt opgepakt in het fusieproces.

Tevens wordt er in 2012 wederom gewerkt met een activiteitenmatrix, welke structureel met MT/MT+ en RvC wordt besproken.

Gezien de voorgenomen fusie is er niet voor gekozen een nieuw ondernemingsplan te maken. In het fusieproces is wel een visie neergelegd. Nadat in april naar verwachting groen licht gegeven wordt voor de fusie, zal een nieuw ondernemingsplan gemaakt worden voor de nieuwe organisatie.

#### **“Intern toezicht” vanaf pagina 43<sup>e</sup>.v.**

Sinds de ontvlechting vanuit die Woonkerngroep is de directeur/bestuurder als eenhoofdige directeur werkzaam.

Ten aanzien van de opmerkingen inzake het ontbreken van functionerings- en beoordelingsgesprekken en het niet aan dossieropbouw te hebben gedaan, het volgende.

Over 2007 heeft de eerste beoordeling van de directeur/bestuurder plaatsgevonden. Daarbij werden ook de targets voor 2008/2009 medegedeeld. Reeds op 11 maart 2008 werd door de RvC grootste zorg uitgesproken m.b.t. de aspecten managementletter, begroting en plan van aanpak interne bedrijfsvoering.

Ook vanuit de organisatie kwamen er signalen (bij monde van de OR) dat er geen eenduidig leiderschap werd ervaren, hierop is ook het geventileerde gedachtegoed dat de feitelijke leiding in handen van de RvC zou zijn gebaseerd. De Managers gingen ieder hun eigen weg, en dus was er vaker sprake van camouflage van de werkelijke problematiek. Aansluitend hierop de RIE-rapportage die op een aantal plekken de onvrede van de medewerkers duidelijk maakte.

Al snel werd door de RvC geconstateerd dat door de korte tijd van functioneren en nog weinig dossieropbouw had kunnen plaatsvinden en men behoefte had aan een document waaraan directeur en management zich



zouden confirmeren en waarop de RvC hen bij disfunctioneren zou kunnen aanspreken. Deze documenten werden gevonden in het bestuursstatuut voor de directeur/bestuurder en het door de RvC aan de directeur geadviseerde managementstatuut.

Beide documenten werden na ampele discussie uiteindelijk getekend, waarbij gesteld moet worden dat de directeur/bestuurder bij de ondertekening het voortouw nam.

Inmiddels werd ook duidelijk dat er behoefte bestond aan een organisatieonderzoek. Bij de ontvlechting was immers gestart met een mogelijk te grote organisatie waarin baangarantie was toegezegd.

Mede naar aanleiding daarvan hebben wij in transparante gesprekken met de directeur-bestuurder naar verbeteringsoplossingen gezocht, waarbij werd besloten tot het aantrekken van een coach voor het managementteam, en dan met name voor de directeur-bestuurder. Deze heeft daartoe zelf een voorzet gedaan, die ook is ingevuld in de persoon van dhr. Grubben. Tijdens de coachingsperiode is er ook frequent terugkoppeling geweest met de voorzitter van de RvC.

Ook vonden er regelmatig gesprekken plaats met de OR en met instemming van de directeur/bestuurder gesprekken met de managers. De reorganisatie werd opgepakt, er werd ten aanzien van de realisering een deadline gesteld allereerst ten aanzien van de structuur en als vervolg daarop ten aanzien van de cultuur. Na een aantal maanden werd voor de RvC duidelijk dat de ingeslagen weg niet leidde tot het gewenste resultaat op cultuurgebied en na vertrek van de heer Grubben en de conclusie met name ook gevoed vanuit het overleg met de OR heeft intern beraad binnen de RvC plaats gevonden hoe nu verder.

Niet onbelangrijk is dat in die fase de eerste toenadering van de zijde van Hestia plaats heeft gevonden inzake een mogelijke fusie of samenwerking. Laat helder zijn dat voor de organisatie en de directeur-bestuurder duidelijk was dat er iets moest gebeuren, men was dus in afwachting van de stap die de RvC zou initiëren.

De eerste kennismaking met de mogelijke partner Hestia en met de daar actief zijnde directeur-bestuurder in de persoon van de heer Vinken bracht de RvC op het idee om hem te polsen of hij in zou zijn voor een adviserende rol voor de RvC in de ondersteuning en coaching van onze directeur bestuurder. In een oriënterend gesprek hebben we de problematiek met hem besproken (en de voorzitter van de RvC van Hestia) en de heer Vinken gaf te kennen hiervoor open te staan.

Direct daarna zijn wij in gesprek gegaan met onze directeur-bestuurder om ons gedachtegoed met hem te delen. Wij (de beide directeur-bestuurders en een delegatie van de RvC) hebben daarna in een open dialoog afspraken gemaakt over de rolinvulling, waarbij de term “we gaan geen zegeltjes sparen” indicatief was voor het open karakter waarop deze invulling werd gebaseerd.

De opmerking over het “wegsturen van de directeur-bestuurder uit RvC vergaderingen” als onderbouwing dat er geen sprake is van een open cultuur wordt absoluut in de verkeerde context gebruikt.

De gedragswijze om ten aanzien van daarvoor in aanmerking komende agendapunten besluitvorming te doen plaatsvinden zonder de aanwezigheid van de directeur/bestuurder is verankerd in de rolinvulling van de RvC en past in een goed toezicht houden en besluitvorming in onafhankelijkheid.

Van het besprokene heeft steeds directe terugkoppeling (na afloop van de vergadering) door de voorzitter van de RvC richting de directeur-bestuurder plaats gevonden.

U concludeert zelf dat de eerste effecten van de met de directeur van Hestia gekozen oplossing positief lijken, iets dat wij kunnen beamen. Natuurlijk hadden wij ook andere keuzes kunnen maken zoals het afscheid nemen van managementleden op basis van inmiddels wel opgebouwde dossiers, het aanstellen van een interim-

manager en wellicht nog andere zaken. Wij hebben weloverwogen de keuzes zoals ze gemaakt zijn gemaakt en staan daar tot op heden volledig achter.

De beoordelingscyclus van de directeur-bestuurder heeft weliswaar een andere vorm gekregen dan formeel beoogd, maar de omstandigheid waarin de organisatie verkeerde vroeg om maatwerk en daaraan is in de ogen van de RvC invulling gegeven, waarbij wellicht ter ondersteuning kan dienen:

Het afsluiten van een bestuursstatuut tussen directeur-bestuurder en RvC om inzichtelijk te maken welke punten er met name verbeterd dienden te worden. Aan de totstandkoming van dit statuut alsook aan het managementstatuut gingen een aantal gesprekken vooraf. Daarnaast de aanstelling van een coach in de persoon van de heer Grubben, naar aanleiding van RIE en organisatieonderzoek is in samenspraak met de directeur-bestuurder ingevuld, op basis van verbeteringsaspecten en tenslotte:

De positionering van de heer Vinken als adviseur van de RvC is van meet af aan transparant besproken en wij weten dat tussen de beide directeur-bestuurders sprake is van een open mindset om te komen tot de noodzakelijk geachte verbeteringen.

#### **Overige aspecten deel I**

Tenslotte zij nog opgemerkt dat er op 25 oktober 2010 een concept-klokkenluidersregeling door de RvC aan de directeur/bestuurder is voorgelegd en dat deze nog onderwerp van discussie binnen de daarbij te betrekken gedingen is. Daarnaast en wellicht niet noodzakelijk op deze plaats de mededeling dat het adviseurschap van de directeur van Hestia inmiddels in goed overleg werd beëindigd.

Tevens zijn in het kader van het fusietraject integriteitsbijeenkomsten met alle personeelsleden en de directies georganiseerd, waarbij de HRM-er van Land van Rode het voortouw heeft genomen.

Kerkrade, 28 juni 2012

Raad van Commissarissen

Woningstichting Land van Rode

Maurice Buck

Ger Logister