



## Visitatierapport

### Portaal

2010 - 2013



*Utrecht, 29 april 2015*

#### **Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

#### **Visitatiecommissie**

De heer drs. ing. G.A. van Bortel (voorzitter)  
De heer prof. dr. D.M. Swagerman  
De heer drs. M.M.L. van Dorst (secretaris)  
De heer dr. ir. A.J. van Overmeeren (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 260 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn verheugd dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbeter suggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij het visitatierapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. De visitatie bij een complexe organisatie zoals Portaal met een omvangrijk en divers werkgebied vormt een extra uitdaging om tot goede en zinvolle oordelen te komen. Wij feliciteren Portaal met het behaalde resultaat in een turbulente tijd voor de organisatie. Wij hopen dat Portaal deze visitatie met oordelen op regio-niveau kan gebruiken voor de eigen verbeteragenda. Tenslotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Portaal zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water  
directeur



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>9</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>15</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>17</b>
<b>D Reactie Portaal</b>	<b>27</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>33</b>
<b>1 Visitatie bij Portaal</b>	<b>33</b>
1.1 Schets Portaal	34
1.2 Werkgebied Portaal	34
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>35</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	35
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	37
2.2.1 Portaal totaal	37
2.2.2 Portaal Arnhem	39
2.2.3 Portaal Nijmegen	42
2.2.4 Portaal Eemland	44
2.2.5 Portaal Leiden	46
2.2.6 Portaal Utrecht	48
2.3 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	50
2.4 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	52
2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	52
2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	52
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>53</b>
3.1 De belanghebbenden van Portaal	53
3.2 Beoordeling belanghebbenden	54
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	55
3.3.1 Portaal Arnhem	55
3.3.2 Portaal Nijmegen	55
3.3.3 Portaal Eemland	56
3.3.4 Portaal Leiden	57
3.3.5 Portaal Utrecht	58
3.4 Conclusies en motivatie	59
3.4.1 Portaal totaal	59
3.4.2 Portaal Arnhem	61
3.4.3 Portaal Nijmegen	65
3.4.4 Portaal Eemland	68
3.4.5 Portaal Leiden	73
3.4.6 Portaal Utrecht	77
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>83</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	83
4.2 Conclusies en motivatie	83
<b>5 Governance</b>	<b>89</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	89
5.2 Conclusies en motivatie	90

<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>99</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>99</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>105</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>113</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>115</b>
<b>Bijlage 5 Beoordelingstabellen Portaal Arnhem</b>	<b>119</b>
<b>Bijlage 6 Beoordelingstabellen Portaal Nijmegen</b>	<b>121</b>
<b>Bijlage 7 Beoordelingstabellen Portaal Eemland</b>	<b>123</b>
<b>Bijlage 8 Beoordelingstabellen Portaal Leiden</b>	<b>125</b>
<b>Bijlage 9 Beoordelingstabellen Portaal Utrecht</b>	<b>127</b>
<b>Bijlage 10 Meetschaal</b>	<b>129</b>
<b>Bijlage 11 Checklist Governancecode</b>	<b>131</b>
<b>Bijlage 12 Position paper</b>	<b>145</b>

## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort







## Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

### A Recensie

#### Terugblik op visitatie 2006-2009

In 2010 is Portaal gevisiteerd over de periode 2006-2009. Portaal kreeg destijds een ruim voldoende voor de prestaties op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De visitatiecommissie constateerde dat Portaal ambitieus was en dat de prestaties de ambities niet altijd bijhielden. Portaal zeilde financieel scherp aan de wind. Dat heeft tijdelijk geleid tot een B1-oordeel van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), wat duidt op een ambitie die wat hoger was dan de financiële mogelijkheden van de corporatie toestonden. In 2010 had Portaal weer een A-status. De omvang van Portaal en de verdeling over de regio's vragen om afstemming en coördinatie. De visitatiecommissie constateerde destijds dat dit soms ten koste gaat van efficiëntie en snelheid van besluitvorming. Dat vergt een constant zoeken naar een optimaal evenwicht tussen slagkracht en slagvaardigheid.

De huidige visitatiecommissie constateert dat Portaal in de visitatieperiode te maken heeft gekregen met financieringsproblemen als gevolg van derivaten en om die reden onder verscherpt toezicht is gesteld van het CFV. De corporatie loste deze problemen in korte tijd adequaat en zonder externe hulp op. Ondertussen heeft Portaal maatschappelijke prestaties geleverd die er mogen zijn. De ruime voldoendes voor het huisvesten van de primaire doelgroep en de kwaliteit van woningen en het woningbeheer vormen daar goede voorbeelden van. De corporatie is gedurende de visitatieperiode op zoek gegaan naar een grotere efficiency en slagkracht, en probeert schaalvoordelen beter te gebruiken. Dat dit weerbarstige materie is, blijkt uit het feit dat Portaal daar nog steeds mee worstelt. De corporatie heeft een aantal reorganisaties na elkaar doorgevoerd om de organisatie te verbeteren, waarvan de laatste nog steeds lopende is. Ook de participatie van huurders en andere belanghebbenden staat met het project 'Samenspraak' prominent op de agenda.

#### Resultaten visitatie 2014

##### **Open, zelfbewust, toegewijd en betrouwbaar**

Als onderdeel van de visitatie heeft Portaal een position paper geschreven waarin zij terugkijkt op de afgelopen vier jaar, aangeeft waar de corporatie nu staat en ambities voor de toekomst formuleert. Op verzoek van de raad van commissarissen en de raad van bestuur heeft de visitatiecommissie enkele essentiële onderdelen van de position paper getoetst. In de position paper beschrijft Portaal vier kernwaarden (open, zelfbewust, toegewijd en betrouwbaar). De visitatiecommissie heeft deze kernwaarden in hoge mate aangetroffen in de gesprekken die zij heeft gevoerd met vertegenwoordigers van Portaal. Veel belanghebbenden zien deze kernwaarden terug in de activiteiten van Portaal.

##### **Lokaal verankerd**

Ook de ambitie om als organisatie goed lokaal te zijn verankerd staat prominent in de position paper. De visitatiecommissie heeft die lokale verankering ook aangetroffen als het gaat om uitvoering van activiteiten in primaire processen en projectontwikkelingsactiviteiten.

Medewerkers van Portaal zijn voor huurders en andere belanghebbenden veelal gemakkelijk te vinden, al zijn de huurdersorganisaties niet altijd voldoende op de hoogte van de organisatorische veranderingen binnen de corporatie. Portaal is goed zichtbaar in wijken en buurten.

### **Bestuurlijk onzichtbaar**

De zichtbaarheid van Portaal is een stuk minder als het gaat om het bestuurlijk- en managementniveau. Belanghebbenden betreuren de vele – door Portaal in de afgelopen jaren zelf ingezette – personele wisselingen op managementniveau in de regio's. Er is bij belanghebbenden een breed gedragen verlangen naar organisatorische rust en stabiliteit bij Portaal, meer lokaal mandaat en meer zichtbaarheid en aanspreekbaarheid van het bestuur. In de position paper vond de visitatiecommissie weinig aanknopingspunten over de door Portaal gewenste lokale bestuurlijke verankering.

### **Voldoende invloed op projecten, niet op beleidsniveau**

Belanghebbenden ervaren op project- en operationeel niveau voldoende invloed op de activiteiten van Portaal. Op meer strategisch niveau ervaren ze die invloed veel minder. De communicatie van Portaal vinden de belanghebbenden overwegend open, betrokken en prettig. Wel ervaren ze soms een kloof tussen wat op bestuurlijk niveau wordt toegezegd en door de regiobedrijven wordt (of kan worden) geleverd.

### **Gedreven, ambitieus; laatste jaren te intern gericht**

Portaal is op volkshuisvestelijk terrein ambitieus. De gedrevenheid waarmee zij zich inzette voor volkshuisvesting sprong de belanghebbenden in het oog. Een voorbeeld hiervan is de energieaanpak. Portaal maakt deel uit van de Stroomversnelling. Deze coalitie van aanbieders van renovatieproducten en corporaties hebben een 'Green Deal' opgesteld. Daarmee creëren corporaties de benodigde investeringsruimte om de renovatieopgave voor woningen uit de jaren 50, 60 en 70 te realiseren. Een aantal belanghebbenden vindt dat het lokaal probleemoplossend vermogen van Portaal de afgelopen jaren is verminderd door de vele personele en organisatorische wijzigingen en een toenemende centralisatie van de besluitvorming. Vier jaar geleden is Portaal aan de slag gegaan met ambitieuze interne projecten om de organisatie verder te ontwikkelen. De realisatie van de verbeterprojecten – het Nieuwe Portaal – heeft echter meer tijd gekost dan aan de voorkant was voorzien. Dit komt onder meer door de complexiteit van de organisatie. De belanghebbenden hebben dit ook gemerkt, de organisatie was soms lastig te benaderen. Sommige belanghebbenden zien een voorzichtige kentering waarbij Portaal weer lokaal probleemoplossend vermogen laat zien, onder andere op het vlak van betaalbaarheid.

### **(Bewoners)participatie op de schop**

De (bewoners)participatie bij Portaal is sterk aan verandering onderhevig. Zo is op concernniveau en in de vestigingen Arnhem en Utrecht geen huurdersvertegenwoordiging actief en is ook geen volwaardig alternatief voorhanden. Portaal is hier met nieuwe participatie-initiatieven zoals Samenspraak actief mee aan de slag gegaan. De implementatie loopt evenwel traag.

### **Adequaat uitgewerkte PDCA-cyclus**

Portaal heeft een adequaat uitgewerkte Plan-Do-Check-Act cyclus om haar strategische doelen te koppelen aan lokale activiteiten en de uitvoering daarvan te volgen. De corporatie laat daarin een hoge mate van resultaatgerichtheid zien.

Kwartaalrapportages illustreren een evenwichtige aandacht voor maatschappelijke, vastgoed- en financiële prestaties. Niet in alle gevallen is echter voldoende informatie voorhanden over de gerealiseerde doelen in relatie tot de al dan niet met belanghebbenden overeengekomen lokale en regionale maatschappelijke opgaven. Daardoor is bij de 'Check' in de PDCA-cyclus nog ruimte voor verbetering.

### **Beleidscyclus SMART**

Portaal beschikt over goed uitgewerkte beleidsinstrumenten. De visitatiecommissie was bijvoorbeeld onder de indruk van de managementcontracten met de regio's, de portfolioplannen, het toetsingskader van de raad van commissarissen en instrumenten, zoals de doelgroepenmonitor en het leefbaarheidselectiemodel.

### **Prestatieafspraken onvoldoende verankerd in de beleidscyclus**

De visitatiecommissie maakt zich zorgen over de mate waarin de prestatieafspraken en andere overeenkomsten met de vele gemeenten en andere partijen in het werkgebied van Portaal zijn verankerd in de beleidscyclus van Portaal. Veel afspraken die Portaal met belanghebbenden maakte, waren in meer of mindere mate terug te vinden in managementcontracten, portfolioplannen, kwartaalrapportages en (soms in) jaarverslagen. De visitatiecommissie heeft geen indicaties dat Portaal afspraken niet nakomt. Tegelijkertijd heeft de commissie geen mechanisme aangetroffen waarmee Portaal alle afspraken met (lokale) belanghebbenden op Portaal totaal niveau bewaakt in de eigen beleidscyclus. Het jaarverslag van Portaal presenteert slechts een fractie van de afspraken met gemeenten.

### **Financiële problematiek snel aangepakt**

De raad van commissarissen en de raad van bestuur hebben meteen ingegrepen toen Portaal in 2012 tijdelijk onder toezicht van het CFV werd gesteld. Zowel organisatorisch, qua financiële systematiek als in de projectontwikkeling. De ondertoezichtstelling is na een jaar al opgeheven en Portaal staat er inmiddels weer goed voor. Na de derivatenproblematiek heeft Portaal de besturing van de financiële organisatie op orde gebracht. Dankzij het ontwikkelde risicomanagementsysteem heeft de organisatie zicht op de kansen en bedreigingen en kan ze hierop inspelen. De interne beheerssystemen en bijbehorende rapportages stellen organisatie, bestuur en raad van commissarissen steeds beter in staat de voortgang van doelen en realisaties te volgen. De financiële continuïteit is nu beter geborgd, mede op basis van een realistische investeringsopgave. De organisatie heeft dit punt hoog op de agenda staan en is actief in het onderzoeken van scenario's daartoe.

### **Sterke punten**

De commissie heeft vastgesteld dat Portaal een flink aantal sterke punten kent. Dit zijn:

- + Portaal is een open, zelfbewuste, toegewijde en betrouwbare organisatie.
- + Wat betreft de primaire processen is de corporatie lokaal goed verankerd. Portaal is in veel gevallen goed zichtbaar in wijken en buurten.
- + Belanghebbenden ervaren in de dagelijkse praktijk invloed op het niveau van projecten waar zij samen met Portaal aan werken.
- + Portaal is ambitieus, zowel volkshuisvestelijk als organisatorisch. Projecten als de Stroomversnelling en Samenspraak zijn daar voorbeelden van.

- + Portaal maakt op centraal niveau afwegingen om middelen daar in te zetten waar dat het hardste nodig is. De corporatie heeft instrumenten als de Doelgroepenmonitor en het Leefbaarheidsselectiemodel ontwikkeld om het verdeelproces zo objectief mogelijk te maken.
- + De financiële problematiek die is ontstaan naar aanleiding van derivaten, heeft Portaal op voortvarende wijze aangepakt. De corporatie laat hiermee zien daadkrachtig te kunnen optreden.
- + Vertegenwoordigers van Portaal dragen in hoge mate de vier kernwaarden van de corporatie uit. Veel belanghebbenden zien deze kernwaarden terug in de activiteiten van Portaal. Voor een complexe organisatie zoals Portaal is dit een belangrijke prestatie.

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

Portaal heeft laten zien zich actief te willen inzetten voor de maatschappelijke opgaven in de verschillende gemeenten. Mede kijkend naar de opvattingen van de belanghebbenden komt de visitatiecommissie tot de volgende beleidsagenda om de voortgang van de organisatie te stimuleren:

- *Relatie met belanghebbenden* Maak belanghebbenden zo concreet mogelijk duidelijk welke prestaties op welke terreinen van Portaal te verwachten zijn. Maak inzichtelijk hoe de organisatie de balans kan vinden tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid en de daarmee samenhangende investeringsagenda. Een van de onderwerpen waarop de belanghebbenden duidelijkheid verwachten van Portaal is leefbaarheid. Wat kunnen zij verwachten op het gebied van wijken, wijkontwikkeling en leefbaarheid? Dit is ook belangrijk tegen de achtergrond van de lopende maatschappelijke discussies over de inperking van het speelveld voor corporaties.
- *Interne sturing* Ontwikkel een stuur- en monitoringsmechanisme waarmee Portaal alle (lokale) afspraken met belanghebbenden in samenhang bewaakt in de eigen beleidscyclus. Hiermee kan Portaal ervoor zorgen dat haar ambities beter aansluiten bij lokale opgaven. Bovendien kan de corporatie in het kader van externe legitimatie beter aangeven welke prestaties zij in welke mate haalt, ook op lokaal niveau. Portaal zou kunnen overwegen om op regionaal niveau een vorm van (jaar)verslaglegging in te voeren. Betrek de Doelgroepenmonitor en het Leefbaarheidsselectiemodel hierbij. De werking van de PDCA-cyclus kan worden verbeterd, met name op het onderdeel 'check'.
- *Samenwerking met huurdersorganisaties* Verhoog het tempo om tot betere samenwerking en afstemming te komen tussen Portaal en de huurdersorganisaties en andere belanghebbenden. Het project Samenspraak komt te langzaam op gang en dreigt daarmee momentum te verliezen. Benut in Arnhem en Utrecht de sterk gewenste vorming van een lokale huurdersbelangenorganisatie om een gezamenlijk kader voor samenwerking per regio te creëren.
- *Bestuurlijke zichtbaarheid* Verhoog de bestuurlijke zichtbaarheid op lokaal niveau. Doe dat in de eerste plaats door helder te maken wat de kernwaarden en uitgangspunten voor lokale verankering van de organisatie betekenen voor de relatie van Portaal met bewoners en buurten. Werk dit in de tweede plaats ook uit op een meer strategisch niveau voor de relatie met belanghebbenden en hun invloed op het beleid van Portaal.

- *Meerwaarde door schaalgrootte* Als een van de grootste corporaties in Nederland heeft Portaal de mogelijkheid en de verantwoordelijkheid om innovatief en creatief te zijn en te werken aan 'best practices' die als voorbeeld kunnen dienen voor andere corporaties. Demonstreer de maatschappelijke meerwaarde die deze omvang en het gekozen organisatiemodel met zich meebrengen meer.
- *Combineer de ambities 'bestrijden scheefheid' en 'behoud betaalbare voorraad'* Portaal heeft hoge ambities in het bestrijden van scheefheid, maar tegelijkertijd een relatief lage ambitie ten aanzien van het behoud van de betaalbare voorraad (minimaal 50 procent van de voorraad moet bestaan uit woningen onder de tweede aftoppingsgrens uit de Huurtoeslagwet). Het lukt Portaal alleen om beide ambities op een maatschappelijk verantwoorde manier te combineren als zij zeer strak stuurt op woonquotes en totale woonlasten.



## B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b> <span style="float: right;"><b>6,3</b></span>									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,8	6,0	7,2	5,7	6,5	nvt	6,4	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							6,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b> <span style="float: right;"><b>6,7</b></span>									
Prestaties	6,8	7,0	7,0	6,5	7,2	nvt	6,9	50%	
Relatie en communicatie							6,9	25%	
Invloed op beleid							6,0	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b> <span style="float: right;"><b>6,1</b></span>									
Financiële continuïteit							5,0	30%	
Doelmatigheid							6,0	30%	
Vermogensinzet							7,0	40%	
<b>Governance</b> <span style="float: right;"><b>6,6</b></span>									
Besturing	Plan					7,0	6,3	33%	
	Check					5,0			
	Act					7,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,7	7,9	33%	
	Toetsingskader					8,0			
	Toepassing Governancecode					8,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					6,0	5,5	33%	
	Openbare verantwoording					5,0			
<b>1</b> Huisvesting van de primaire doelgroep						<b>4</b> (Des)investeringen in vastgoed			
<b>2</b> Huisvesting van bijzondere doelgroepen						<b>5</b> Kwaliteit van wijken en buurten			
<b>3</b> Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						<b>6</b> Overige/andere prestaties			





## C Samenvatting

### Visitatie Portaal

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september 2014 en maart 2015.

### Korte schets Portaal

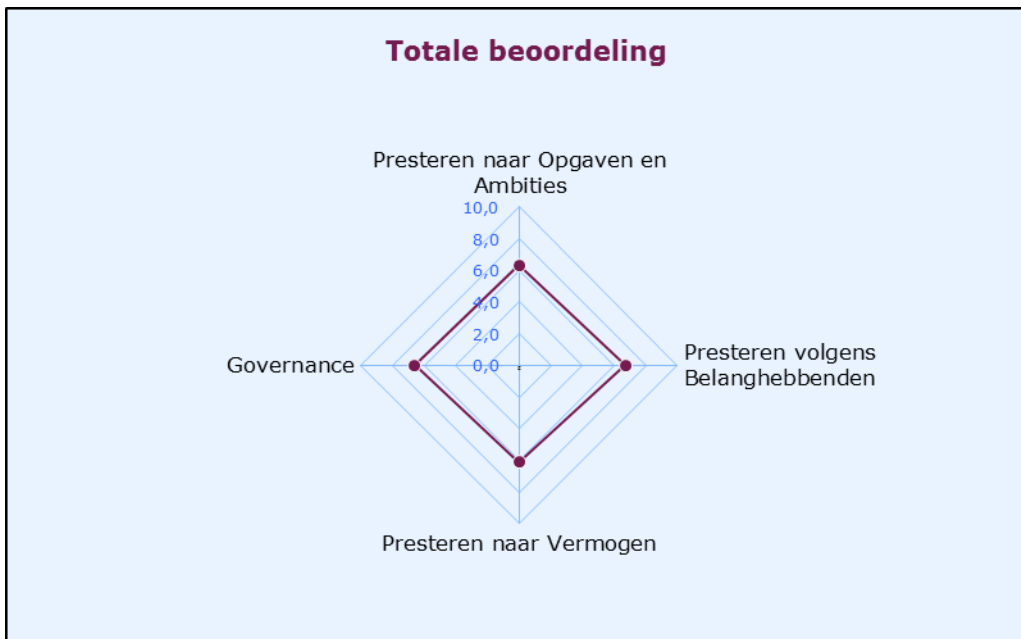
Woningcorporatie Portaal (hierna: Portaal) is in zijn huidige vorm opgericht in 2002. Portaal bezit circa 53.000 woningen. De corporatie is werkzaam in de gemeenten Alphen aan den Rijn, Amersfoort, Arnhem, Bunnik, Leiden, Nieuwegein, Nijkerk, Nijmegen, Oegstgeest, Rheden, Rozendaal, Soest, Stichtse Vecht en Utrecht. Dit werkgebied is divers en omvat zowel grote steden als omliggende dorpen. Gemeenschappelijk kenmerk is de sterke woningmarkt in het werkgebied.

Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders (verenigd in de huurdersverenigingen Huurdersbelangenvereniging De Klink, Hestia, VHOS, Huurdersbelangenvereniging Leiden en diverse bewonerscommissies), de bovengenoemde gemeenten en diverse zorg- en welzijnsorganisaties (RIBW, SWOA, Rijnstad, NIM, Driekracht, Iriszorg, SWON, Sovee, Present, Kwintes, De Binnenvest, Kwadraad, Cardea Tussenvoorziening en Lister). In het werkgebied van Portaal zijn meerdere collega-corporaties actief (zoals Volkshuisvesting Arnhem, Standvast Wonen, De Alliantie, De Sleutels en Mitros).

Bij Portaal werken eind 2013 664 medewerkers; in totaal 589 fte. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdig bestuur. Het interne toezicht berust bij de raad van commissarissen, die bestaat uit zeven leden, van wie twee leden op voordracht van huurdersorganisaties zitting hebben in de raad.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

## Beoordelingen Portaal



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,3
Presteren volgens Belanghebbenden	6,7
Presteren naar Vermogen	6,1
Governance	6,6

De commissie komt tot de conclusie dat Portaal op alle perspectieven voldoende presteert. Op het prestatieveld 'Presteren volgens belanghebbenden' scoort Portaal zelfs ruim voldoende. Per prestatieveld volgt een korte samenvatting en beargumentering van de beoordelingen. Bij 'Presteren naar Opgaven' en 'Presteren naar Belanghebbenden' gaat de samenvatting ook in op de verschillende regio's.

### Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven (6,4) en Presteren naar Ambities (6,0) gemiddeld met een 6,3.

6,3

#### **Presteren naar Opgaven**

Voor Presteren naar Opgaven krijgt Portaal gemiddeld een 6,4. Portaal presteert ruim voldoende voor wat betreft de huisvesting van de primaire doelgroep, de kwaliteit van woningen en woningbeheer en de kwaliteit van wijken en buurten. Voor de prestatievelden 'huisvesting van bijzondere doelgroepen' en '(des)investeringen in vastgoed' scoort Portaal voldoende. De prestaties naar opgaven zijn – op het prestatieveld 'huisvesting van bijzondere doelgroepen' na – beoordeeld op het niveau van de regio's, die elk een eigen wegingsfactor hebben. Op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen hanteert Portaal geen gezamenlijke prestatie-indicatoren. De commissie heeft haar oordeel op dit terrein gebaseerd op beschikbare cijfers op Portaal totaal niveau in jaarverslagen, Corporatie in Perspectief (CiP) en de oordelen van belanghebbenden. In feite geeft de commissie zo een oordeel op basis van het 'timmermansoog'.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de oordelen van de commissie over de prestaties van elke regio op het terrein van de opgaven en de weging die is toegepast.

<b>Portaal Totaal</b>						
	Arnhem	Nijmegen	Eemland	Leiden	Utrecht	<b>TOTAAL</b>
<b>Presteren naar Opgaven</b>						
Aantal woningen in 2013	5.382	11.288	9.709	6.697	19.182	<b>52.258</b>
Wegingsfactor	0,10	0,22	0,19	0,13	0,37	1,00
Huisvesting primaire doelgroep	8,0	6,3	6,3	5,7	7,3	<b>6,8</b>
Huisvesting bijzondere doelgroepen	*	*	*	*	*	<b>6,0</b>
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,8	7,6	7,2	5,6	7,4	<b>7,2</b>
(Des)investeringen in vastgoed	5,3	5,2	5,7	5,7	6,2	<b>5,7</b>
Kwaliteit van wijken en buurten	6,3	5,7	6,7	6,0	7,0	<b>6,5</b>
<b>GEMIDDELDE PER REGIO</b>	<b>6,9</b>	<b>6,2</b>	<b>6,5</b>	<b>5,8</b>	<b>7,0</b>	<b>6,4</b>

\* dit prestatieveld wordt alleen beoordeeld op Portaal totaal niveau

Uit het overzicht blijkt dat van alle regio's Leiden met een 5,8 het laagste gemiddelde cijfer krijgt met betrekking tot het Presteren naar Opgaven. De prestaties van Utrecht worden met een 7 het hoogst gewaardeerd. Een aantal cijfers valt op:

- Arnhem krijgt een 8 voor de prestaties met betrekking tot de huisvesting van de primaire doelgroep. Het cijfer ligt meer dan een volledig punt boven het gemiddelde;
- Bij 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' valt de 5,6 van Leiden flink uit de toon ten opzichte van de ruime zevens van de overige regio's;
- Bij '(des)investeringen in vastgoed' valt op dat de regio's Arnhem en Nijmegen een onvoldoende scoren;
- Bij 'kwaliteit van wijken en buurten' valt de 5,7 van Nijmegen op. Bijna driekwart punt onder het gemiddelde.

### **Presteren naar Ambities**

Het cijfer voor Presteren naar Ambities beoordeelt de commissie met een 6,0. De commissie constateert dat de ambities van Portaal een passende 'vertaling' vormen van de opgaven. Tegelijkertijd constateert de commissie dat Portaal de realisatie van haar ambities niet monitort op het niveau van lokale prestatieafspraken. Portaal heeft een Doelgroepenmonitor en het Leefbaarheidselectiemodel (LSM) ontwikkeld, als instrumenten om de eigen visie, gekoppeld aan de lokale opgaven, te vertalen naar concrete doelen en de prestaties te monitoren. De praktische toepassing van beide instrumenten kan echter beter, vindt ook Portaal zelf.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

**6,7**

De belanghebbenden beoordelen Portaal met een 6,7.

De prestaties beoordelen de belanghebbenden gemiddeld met een 6,9 als ruim voldoende. Het hoogst waarderen de belanghebbenden de prestaties van Portaal op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten (gemiddeld 7,2). De prestaties op het gebied van de (des)investeringen blijven met het cijfer 6,5 achter.

De relatie en communicatie met Portaal vinden de belanghebbenden gemiddeld ruim voldoende. De invloed op het beleid van Portaal vinden de belanghebbenden met gemiddeld een 6,0 voldoende. De commissie vat hieronder per regio het oordeel van de belanghebbenden samen. Voor de cijfers per regio van de huurders, van de gemeenten en van de overige belanghebbenden en de wegingsfactor die is toegepast, verwijst de commissie naar paragraaf 3.4.1. van het rapport.

### **Portaal Arnhem**

De Arnhemse belanghebbenden waarderen de prestaties van Portaal Arnhem gemiddeld als ruim voldoende (variërend van gemiddeld een 6,7 tot een 7,0). Opvallend is de onvoldoende die de gemeente Portaal Arnhem geeft op het gebied van (des)investeringen in vastgoed. Dit komt doordat de gemeente van mening is dat Portaal zich abrupt heeft teruggetrokken uit een aantal projecten en dat Portaal hierbij onvoldoende heeft gekeken naar de lokale situatie. Daarnaast zet de gemeente vraagtekens bij de onderbouwing van het verkoopbeleid. De relatie en de wijze van communiceren waarderen belanghebbenden als voldoende en de mate van invloed vinden ze onvoldoende.

### **Portaal Nijmegen**

De Nijmeegse belanghebbenden waarderen de prestaties van Portaal Nijmegen gemiddeld als ruim voldoende. De prestaties op het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten' vinden zij zelfs goed (gemiddeld een 7,5). Opvallend is het hoge cijfer (8,0) dat de overige belanghebbenden geven voor de prestaties op het prestatieveld 'kwaliteit van de woningen en woningbeheer'. Ze vinden dat Portaal Nijmegen veel heeft gedaan om de kwaliteit van de woningen te verbeteren. De grote rol die Portaal heeft gespeeld in de herstructurering in bijvoorbeeld Willemskwartier en Wolfskuil, waardoor de kwaliteit van de woningen in deze wijken vooruit is gegaan, wordt gewaardeerd. Ook de inspanningen van Portaal op het gebied van duurzaamheid worden genoemd. Verder valt het oordeel (8,0) van de huurdersvertegenwoordiging op het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten' op. De huurdersvertegenwoordiging noemt de inzet van wijkbeheerders in wijkwinkels, de samenwerking met de politie en de gemeente en de ruimte die voor bewoners is gecreëerd in de Plint (de Waalsprong).

Huurders<sup>1</sup> zijn opvallend ontevreden over de prestaties op het prestatieveld 'huisvesting van de primaire doelgroep' (5,0). Er komen steeds minder goedkope woningen beschikbaar en veel woningen worden bestemd voor bijzondere doelgroepen. Daarnaast staan de goedkope woningen vooral in de slechte wijken, waar niet iedereen wil wonen. De onderkant van de woningmarkt wordt onvoldoende bediend. De relatie en de wijze van communiceren vinden de belanghebbenden gemiddeld ruim voldoende en de mate van invloed vinden ze gemiddeld voldoende. Opvallend is het cijfer dat de huurders gemiddeld geven voor de mate van invloed op het beleid van Portaal (4,5). Er wordt meer meegedeeld dan om advies gevraagd. Adviezen van de huurdersbelangenvereniging worden vaak niet opgevolgd, vanwege financiën of omdat er al een beslissing op centraal niveau is genomen. De geringe invloed op concernniveau sijpelt door naar de regio.

---

<sup>1</sup> In dit rapport gebruikt de commissie regelmatig het woord '(de) huurders'. Het gaat dan over de huurdersbelangenverenigingen of andere huurdersvertegenwoordigingen (indien geen huurdersbelangenverenigingen actief zijn), waarmee de commissie gesproken heeft.

### **Portaal Eemland**

De Eemlandse belanghebbenden waarderen de prestaties van Portaal Eemland op het gebied van de huisvesting van de primaire doelgroep en de kwaliteit van wijken en buurten gemiddeld als ruim voldoende. De prestaties op de gebieden 'huisvesting van bijzondere doelgroepen', 'kwaliteit van de woningen en het woningbeheer' en '(des)investeringen in vastgoed' waarderen ze gemiddeld als voldoende. Opvallend zijn de lage waarderingen die de huurders geven voor (des)investeringen in vastgoed. De huurders vinden dat Portaal Eemland de afgelopen vijf jaar relatief weinig tot niets heeft gedaan aan sloop en nieuwbouw.

De overige belanghebbenden zijn te spreken over de prestaties van Portaal Eemland op het terrein van de kwaliteit van wijken en buurten (7,2). Ze geven aan dat Portaal bijvoorbeeld actief ondersteuning geeft om de overlast van jongeren in complexen met deze doelgroep te beperken. Ook investeert de corporatie in het leefbaar houden van de omgeving. Er zijn goede contacten met Portaal Eemland over overlast van huurders en de woonomgeving. De relatie en de wijze van communiceren vinden de belanghebbenden gemiddeld ruim voldoende, evenals de mate van invloed. Opvallend is de goede beoordeling (8,3) van de overige belanghebbenden voor de relatie en de wijze van communiceren met Portaal. Ze vinden Portaal Eemland goed bereikbaar, ondanks de vele personeelwisselingen door de reorganisatie. Als je weet wie je moet hebben, gaat het heel goed. De houding van de medewerkers is uitnodigend, de corporatie komt haar afspraken na en e-mails worden snel beantwoord.

### **Portaal Leiden**

De Leidse belanghebbenden waarderen de prestaties van Portaal Leiden op de terreinen 'huisvesting van de primaire doelgroep', 'huisvesting van bijzondere doelgroepen' en 'kwaliteit van wijken en buurten' gemiddeld als ruim voldoende. Op de terreinen 'kwaliteit van de woningen en woningbeheer' en '(des)investeringen in vastgoed' vinden ze de prestaties gemiddeld voldoende. Opvallend is de beoordeling van de huurders over de prestaties van Portaal Leiden op het gebied van 'kwaliteit van wijken en buurten'. De huurdersvertegenwoordiging is van mening dat Portaal goed bijdraagt aan de leefbaarheid van wijken en buurten. De huurdersbelangenvereniging vindt dat huurders hier ook zelf verantwoordelijk voor zijn. De relatie en wijze van communiceren vinden de belanghebbenden ruim voldoende en de mate van invloed waarderen de belanghebbenden gemiddeld als voldoende.

Opvallend zijn de lage tevredenheid van de huurders en de overige belanghebbenden over de mate van invloed op het beleid van Portaal. De huurdersvertegenwoordiging wil ook invloed op de vastgoedkamer (van het DrieKamerModel<sup>2</sup>) en vindt dat de invloed van huurders in gemengde huur-/koopcomplexen beter geregeld moet worden. De gemeente Leiden is ruim voldoende tevreden over de mate van invloed. De gemeente heeft met Portaal goede afspraken kunnen maken over de herijking van een aantal vastgoedprojecten. De overige belanghebbenden willen meer invloed op nieuw beleid.

---

<sup>2</sup> Het DrieKamerModel is een aanpak die corporaties ondersteunt in transparante besluitvorming en communicatie over strategische, financiële keuzes tussen maatschappelijke taken, renderend vastgoed en een financieel gezonde organisatie. Het gedachtegoed over het DrieKamerModel is ontwikkeld door Ortec Finance.

Het management van Portaal Leiden is aanwezig bij woondebatten en zit aan tafel bij belanghebbenden. Die vinden dat deze activiteiten weinig bijdragen aan het beleid van Portaal, dat vooral op concernniveau wordt bepaald. In de dagelijkse praktijk is de meedenkkracht van Portaal wel zichtbaar.

### **Portaal Utrecht**

De Utrechtse belanghebbenden waarderen de prestaties van Portaal Utrecht op het terrein van 'huisvesting van de primaire doelgroep' gemiddeld als ruim voldoende.

Op het terrein '(des)investeringen in vastgoed' vinden ze de prestaties gemiddeld voldoende. De 'huisvesting van bijzondere doelgroepen', de 'kwaliteit van de woningen en woningbeheer' en de 'kwaliteit van wijken en buurten' waarderen belanghebbenden gemiddeld als goed. Opvallend zijn de hoge cijfers die de overige belanghebbenden geven voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen (9,0), de (des)investeringen in vastgoed (8,0) en de kwaliteit van wijken en buurten (8,0). Zij worden goed bediend door Portaal Utrecht. De afspraken die zijn gemaakt zijn helder en worden goed nagekomen. Het convenant 'Beter Wonen voor heel Utrecht' (180 toe te wijzen woningen per jaar voor verschillende bijzondere doelgroepen) functioneert prima. De beschikbaarheid van reguliere woningen voor uitstroom uit maatschappelijke opvang is goed geregeld bij Portaal Utrecht. De focus op bijzondere doelgroepen zit bij Portaal Utrecht 'in de genen'. De gemeenten vinden de (des)investeringen in vastgoed gemiddeld onvoldoende (5,3). Achterblijvende nieuwbouw en hoge verkoopambities wekken weerstand in de gemeenteraad. De gemeente Utrecht heeft de indruk dat Utrecht per saldo een 'donorgebied' is voor Portaal en dat opbrengsten uit Utrecht investeringen elders bekostigen. De relatie en wijze van communiceren vinden de belanghebbenden ruim voldoende en de mate van invloed vinden de belanghebbenden gemiddeld voldoende. Opvallend is het lage gemiddelde oordeel (5,5) dat de overige belanghebbenden geven over de mate van invloed op het beleid van Portaal. Portaal maakt haar eigen afwegingen, maar haalt geen meningen of beleid op bij collega's, niet op het niveau van de regio Utrecht en ook niet op concernniveau. Ook de gemeentes waarderen de invloed op Portaal Utrecht laag, met een 5,7. Ze wijzen daarbij op de kale bedrijfseconomische overwegingen waarop Portaal zich baseert, en typeren Portaal als een stroperige en logge organisatie met een groot aantal personele wisselingen.

### **Verbetersuggesties belanghebbenden Portaal**

De belanghebbenden geven Portaal diverse verbetersuggesties mee. De commissie heeft deze op thema ingedeeld en kort samengevat:

#### *Communicatie en organisatie:*

- Zorg voor een goed functionerende huurdersbelangenvereniging in elke regio;
- Maak helder hoe de ambities uit de 'position paper' zich verhouden tot de bezuinigingsdoelen van Portaal;
- Zorg voor betere zichtbaarheid van en contact met de bestuurders van Portaal;
- Zorg voor voldoende betrokkenheid en mandaat van de lokale managers;
- Stop met managementveranderingen en zorg dat Portaalmedewerkers goed op de hoogte zijn van het interne beleid, dat vaak is veranderd door de reorganisaties;
- Zorg dat het 0800-callcenter beter functioneert. Als huurders de weg niet goed kennen, komen zij via het 0800-nummer vaak niet verder;
- Behoud de huismeester als belangrijk tussenpersoon voor bewoners om contact te hebben met Portaal en besteed aandacht aan hun communicatieve vaardigheden.

#### *Samen optrekken:*

- Pak de ambities van Samenspraak voortvarend op. Wacht niet totdat regelgeving de corporatie ertoe dwingt;
- Laat de belanghebbenden actief meedenken over visie, strategie en de doorvertaling daarvan naar concreet beleid van Portaal;
- Zet meer in voor het maken van prestatieafspraken;
- Maak heldere vastgoedkeuzes en verbijzonder, beargumenteer en communiceer deze naar specifieke gebieden;
- Trek meer samen op met belanghebbenden om gezamenlijk tot slimme oplossingen te komen voor vraagstukken waar alle partijen mee worstelen.

#### *Kwaliteit van woningen en woningverbetering:*

- Besteed meer aandacht aan de uitbesteding van en/of controle op het werk van aannemers. De geleverde kwaliteit is regelmatig onder de maat;
- Blijf doorgaan met de vernieuwing van de woningvoorraad;
- Investeer in het onderhoud van de woningen en spoor mankementen eerder op, bijvoorbeeld door een soort APK voor woningen in te voeren.

#### *Betaalbaarheid en doorstroming:*

- Houd rekening met de betaalbaarheid (zorg voor voldoende goedkope woningen).
- Voer een zorgvuldig verkoopbeleid (minder lukraak uitponden);
- Informeer de laagste inkomensklassen beter over duurzaamheid en de relatie met de woonlasten;
- Bevorder de doorstroming van ouderen die in grote eengezinswoningen wonen naar kleinere appartementen door de huur voor deze doelgroep gelijk te houden. Trek vervolgens de huurprijs van de vrijgekomen eengezinswoning op;
- Besteed aandacht aan betere doorstroming van jongeren uit projecten naar reguliere jongerenwoningen. Er zijn te weinig geschikte en betaalbare woningen voor jongeren;
- Besteed aandacht aan het fors toegenomen aantal huisuitzettingen.

### **Presteren naar Vermogen**

6,1

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,1.

Portaal voldeed aan de eisen die externe toezichthouders stellen aan het vermogen en de kasstromen. De corporatie heeft in 2012 door problemen met derivaten te maken gekregen met acute liquiditeitsproblemen. Het CFV heeft Portaal onder verscherpt toezicht gesteld, omdat de corporatie tot twee keer toe zakte voor de 'stresstest' die het CFV toepast op corporaties met derivaten. De visitatiecommissie kan niet anders dan constateren dat de liquiditeitspositie in 2012 niet op orde was. De corporatie heeft meteen een evaluatieonderzoek opgezet om de oorzaken van het falen te achterhalen. Op basis van de uitkomsten daarvan heeft Portaal effectieve maatregelen genomen met betrekking tot de interne beheersing van derivaten en de vereiste twee procent liquiditeitsbuffer. Eind 2013 voldeed Portaal weer aan de gestelde eisen. De commissie tekent aan dat het vooruitzicht door de inmiddels genomen maatregelen ruim voldoende is. Op het gebied van doelmatigheid constateert de commissie dat de bedrijfslasten per verhuureenheid vergelijkbaar zijn met die van de referentiegroep, met uitzondering van 2011. In dat jaar liggen ze ruim een derde hoger. Ook het aantal verhuureenheden per voltijdsmedewerker en de personeelskosten vertonen in dat jaar bijzondere afwijkingen.

De bedrijfslasten zijn bij Portaal in de periode 2011-2013 met een derde gedaald. Deze sterke daling is vooral te verklaren uit de uitschieter in bedrijfslasten in beginjaar 2011. De vermogensinzet beoordeelt de commissie als ruim voldoende. De corporatie motiveert en verantwoordt de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties op heldere en gestructureerde wijze. Portaal blijft alert op gewijzigde omstandigheden en verdisconteert deze in het beleid.

## Governance

6,6

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,6.

De governance is binnen Portaal op orde. Om tot haar oordeel te komen, beschouwde de commissie de governance van Portaal op de aspecten 'besturing', 'intern toezicht' en 'externe legitimering en verantwoording'.

Het onderdeel 'besturing' beoordeelt de commissie met een 6,3 als voldoende. Daarbinnen is gekeken naar de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act'. De commissie beoordeelt het planvermogen als ruim voldoende. Portaal beschikt over een heldere visie voor de periode 2012-2020 en heeft deze SMART<sup>3</sup> vertaald naar strategische, tactische doelen en operationele activiteiten in het ondernemingsplan, jaarplannen, meerjarenbegroting, managementcontracten en portfolioplannen. Met betrekking tot het onderdeel 'Check' kan de commissie Portaal geen voldoende geven, omdat de lokale en regionale prestaties en de afspraken daarover met gemeenten en andere partijen, niet gestructureerd worden gemonitord op Portaal totaal niveau. Op het onderdeel 'Act' presteert Portaal ruim voldoende. Toen de omstandigheden daar om vroegen, is snel en adequaat ingegrepen. De corporatie stuurt verder actief bij op basis van een set prestatie-indicatoren die in alle regio's op dezelfde wijze wordt gebruikt om de prestaties te monitoren.

Het interne toezicht waardeert de commissie als goed. Portaal beschikt over een 'stevige' en adequaat samengestelde raad van commissarissen met een heldere rolopvatting ten aanzien van haar taken. De raad is in staat kritisch naar haar eigen functioneren te kijken. De raad werkt met een actueel en adequaat toetsingskader dat ondermeer bestaat uit het ondernemingsplan, het portfolioplan, de meerjaren- en jaarbegrotingen, de jaarplannen en projectplannen en de managementcontracten. De raad laat zich actief informeren over het functioneren van de organisatie, ook extern. Aandacht voor 'good governance' leeft duidelijk binnen de raad van commissarissen. De raad is actief als toezichthouder en werkgever en vervult ook nadrukkelijk de rol van klankbord voor de bestuurders. Portaal past de Governancecode toe en belicht afwijkingen goed.

De externe legitimering beoordeelt de commissie als voldoende. In twee van de vijf regio's is geen huurdersbelangenvereniging actief. Portaal neemt voldoende initiatief om dit probleem op te lossen, maar het heeft helaas nog niet tot het gewenste resultaat geleid. In Utrecht bijvoorbeeld heeft de corporatie de Participatieraad opgericht, die Portaal adviseert met betrekking tot de huurdersparticipatie. In Arnhem is de Woonbond ingeschakeld om te komen tot een nieuwe huurdersbelangenvereniging. Portaal is verder bezig met het project 'Samenspraak' om de huurdersparticipatie te vernieuwen.

---

<sup>3</sup> SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.



De uitrol van dit project verloopt traag. De openbare verantwoording van de prestaties beoordeelt de commissie als ontoereikend. De belangrijkste overweging hierbij is het feit dat de regio's geen eigen jaarverslagen publiceren waarin de eigen prestaties en voornemens publiekelijk bekend worden gemaakt. In het overkoepelende jaarverslag van Portaal worden in de voorbeeldsfeer prestaties van de regio's genoemd. Er vindt geen gestructureerde terugkoppeling van de regionale prestaties plaats in het overkoepelende jaarverslag. De maatschappelijke opgaven voor Portaal worden in aanzienlijke mate bepaald door regionale en lokale factoren en afspraken met belanghebbenden. Daarom is ook op dat niveau, ongeacht de door Portaal gekozen organisatievorm, openbare verantwoording nodig over de voorgenomen en geleverde prestaties.



## D Reactie Portaal



### Reactie Portaal op het visitatierapport

#### Reactie visitatierapport 2010-2013.

##### Algemeen

Het doet ons genoeg te kunnen vaststellen dat onze keuze voor de nieuwe organisatiestructuur, Het Nieuwe Portaal, antwoord geeft op de behoefte van bewoners en bestuurders van gemeenten waar wij werkzaam zijn.

De ontwikkeling van Samenspraak geeft belanghebbenden de gewenste ruimte om structureel mee te praten en te beslissen over onze koers. De blijvende inzet van onze mensen in de wijk (wijkbeheerders) wordt hoog gewaardeerd.

Terecht stelt de commissie dat zij haar wegingsmethodiek heeft aangescherpt als logisch gevolg van de strengere politieke en maatschappelijke eisen.

Er is daarbij wel een kanttekening te plaatsen.

De commissie geeft in een aantal gevallen een oordeel af op basis van recent geformuleerde normen door de toezichthouders (WSW/CFV), dan wel uitgangspunten die in de novelle zijn geformuleerd. Zonder afbreuk te willen doen aan het belang van die normering constateren wij dat het projecteren van die normen, terwijl ze pas in 2014 zijn vastgesteld of in 2015 zullen worden vastgesteld, op de periode 2010-2013 enigszins discutabel is.

##### Presteren naar ambities

De visitatiecommissie spreekt zich een aantal keren uit over de wijze waarop Portaal lokale prestatieafspraken in haar verslaglegging heeft opgenomen in de periode 2010-2013 en beoordeelt deze als onvoldoende. Wel wordt geconstateerd dat de relatie met de gemeentelijke stakeholders goed is.

Wij willen hierbij opmerken dat het maken van prestatieafspraken in het verleden vaak gebeurde tussen de gemeenten en alle corporaties die daar werkzaam waren, wat de toedeling naar de specifieke Portaal bijdrage moeilijker maakt. Ook moeten we constateren dat veel afspraken weinig SMART geformuleerd werden. Wij onderkennen zeker dat transparantie van afspraken voor verbetering vatbaar is en zijn daarover met betrokkenen in overleg.

##### Prestatie volgens belanghebbenden

Terecht wordt door de visitatiecommissie een opmerking geplaatst over de mate waarin wij in staat zijn gebleken voorgenomen projecten te realiseren. Veel nieuwbouw en renovatietrajecten zijn vertraagd of zelfs afgeblazen. Dit is het rechtstreekse gevolg geweest van de invoering van de verhuurdersheffing die een zeer grote aanslag doet op ons financiële ruimte. Ook heeft het WSW, als gevolg van de problemen bij Vestia, heel lang gewacht met het vrijgeven van faciliteringsvolume. Wij hebben getracht zoveel mogelijk voorbereidende werkzaamheden af te ronden maar op een gegeven moment is het hebben van borging een absolute voorwaarde om verder te kunnen.

Daarnaast zijn, eveneens mede naar aanleiding van Vestia, de buffers die corporaties aan moeten houden om dalende rentes te kunnen compenseren, aanzienlijk verhoogd. Dit heeft uiteraard ook impact op de realisatiegraad.

Toen de verhuurdersheffing werd ingevoerd hebben wij moeten kiezen. Voor ons is het vanzelfsprekend dat we primair in moeten zetten op onderhoud en renovatie van de bestaande voorraad, daar wonen immers onze klanten in. Dit is ten koste van nieuwbouw gegaan.

Wij hebben gesproken met belanghebbenden die geïnterviewd zijn door de visitatie commissie omdat wij ons uiteraard willen verbeteren. Aangegeven werd dat, terwijl daar wel afspraken over gemaakt waren, geen gespreksverslag is terug gelegd vóór publicatie. Verschillende mensen gaven aan zich niet te herkennen in hetgeen in het rapport stond.

## Presteren naar vermogen

Wij begrijpen dat de liquiditeitsproblematiek van 2012/2013 en de tijdelijke onder toezichtstelling door het WSW van invloed zijn op deze score. Wij vinden het jammer dat de inspanningen die wij hebben gedaan om snel, gedegen en zonder extra (financiële) belasting van de sector te herstellen niet meegewogen lijken te zijn. Het toezicht was immers binnen een jaar al weer opgeheven omdat Portaal op alle fronten weer voldeed aan de normen.

## Governance

Wij zijn blij dat de visitatiecommissie de inzet van Portaal op het gebied van externe legitimatie onderkend. Over de ontwikkeling van Samenspraak geeft de commissie aan dat de uitrol van dit project traag verloopt. Dit verbaast ons, de nieuwe organisatie is 8 januari jongstleden van start gegaan en nu al wordt het eerste belangrijke beleidsonderdeel, de portefeuillestrategie, in Samenspraak, besproken.

Ook plaatst de commissie, opnieuw, een opmerking over de verantwoording van de regio's en plaatst hierbij de opmerkingen dat de regio's geen eigen jaarverslag publiceren.

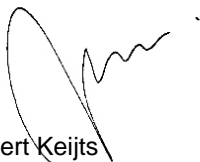
Dit is een logisch uitvloeisel van de juridische organisatie. Portaal is een organisatie met vijf vestigingen en wordt geacht als geheel verantwoording af te leggen.

In het jaarverslag van 2015 zullen wij een eerste aanzet maken om, per gemeente, verantwoording af te leggen. Dit willen wij verder uitbouwen.

<b>Advies visitatiecommissie</b>	<b>Actie Portaal</b>
<p><b>Relatie met belanghebbenden:</b> Maak belanghebbenden zo concreet mogelijk duidelijk welke prestaties op welke terreinen van Portaal te verwachten zijn. Maak inzichtelijk hoe de organisatie de balans kan vinden tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid en de daarmee samenhangende investeringsagenda. Een van de onderwerpen waarop de belanghebbenden duidelijkheid verwachten van Portaal is leefbaarheid. Wat kunnen zij verwachten op het gebied van wijken, wijkontwikkeling en leefbaarheid? Dit is ook belangrijk tegen de achtergrond van de lopende maatschappelijke discussies over de inperking van het speelveld voor corporaties.</p>	<p><i>Binnen de kaders van de woningwet en samen met belanghebbenden (Samenspraak) komen wij tot meetbare prestatieafspraken met betrekking tot onze maatschappelijke taak.</i> <i>De maatschappelijke behoeftes en prioriteiten zijn gekoppeld aan de lokale uitdagingen en kunnen per gemeente verschillen. In de ene gemeente zal de nadruk liggen op betaalbaarheid, elders kan investeren in leefbaarheid een belangrijk speerpunt zijn.</i></p>
<p><b>Interne sturing</b> Ontwikkel een stuur- en monitoringsmechanisme waarmee Portaal alle (lokale) afspraken met belanghebbenden in samenhang bewaakt in de eigen beleidscyclus. Hiermee kan Portaal ervoor zorgen dat haar ambities beter aansluiten bij lokale opgaven. Bovendien kan de corporatie in het kader van externe legitimatie beter aangeven welke prestaties zij in welke mate haalt, ook op lokaal niveau. Portaal zou kunnen overwegen om op regionaal niveau een vorm van (jaar)verslaglegging in te voeren. Betrek de Doelgroepenmonitor en het Leefbaarheidselectiemodel hierbij. De werking van de PDCA-cyclus kan worden verbeterd, met name op het onderdeel 'check'.</p>	<p><i>De voortgang van de ontwikkeling van de, binnen de nieuwe woningwet verplichte, woonvisie verschilt per gemeente. Wij sluiten aan op de gemeentelijke woonvisie en maken onze eigen bijdrage transparant en meetbaar.</i> <i>Binnen de PDCA cyclus (o.a. in kwartaalrapportages) wordt de monitoring van de prestatieafspraken verankerd. Voor het eerst wordt dit jaar in het jaarverslag per gemeente verslag gedaan. Dit gaan wij de komende jaren uitbreiden.</i></p>

<p><b>Samenwerking met huurdersorganisaties</b> Verhoog het tempo om tot betere samenwerking en afstemming te komen tussen Portaal en de huurdersorganisaties en andere belanghebbenden. Het project Samenspraak komt te langzaam op gang en dreigt daarmee momentum te verliezen. Benut in Arnhem en Utrecht de sterk gewenste vorming van een lokale huurdersbelangenorganisatie om een gezamenlijk kader voor samenwerking per regio te creëren.</p>	<p><i>In Samenspraak worden eerst de portefeuillestrategie en, in een later stadium, de prestatieafspraken en portefeuilleplannen, samen met belanghebbenden vormgegeven. Het project Samenspraak is formeel 1 januari jongstleden van start gegaan. Zowel voor ons als voor belanghebbenden is het een zoektocht naar hoe je hieraan vorm geeft. Wij hopen dit jaar wel tot een versnelling te kunnen komen.</i></p> <p><i>In Arnhem en Utrecht zijn we, samen met de Woonbond, begonnen met het oprichten van nieuwe HBV's.</i></p>
<p><b>Bestuurlijke zichtbaarheid</b> Verhoog de bestuurlijke zichtbaarheid op lokaal niveau. Doe dat in de eerste plaats door helder te maken wat de kernwaarden en uitgangspunten voor lokale verankering van de organisatie betekenen voor de relatie van Portaal met bewoners en buurten. Werk dit in de tweede plaats ook uit op een meer strategisch niveau voor de relatie met belanghebbenden en hun invloed op het beleid van Portaal.</p>	<p><i>De visitatiecommissie geeft in haar rapport aan dat onze kernwaarden door belanghebbenden breed worden herkend. Een van de belangrijke uitgangspunten van de nieuwe organisatie is dat het bestuur dicht bij en samen met de gemeentelijke stakeholders opereert. Overigens wel in combinatie met ruim mandaat en slagkracht voor de lokale organisatie.</i></p>
<p><b>Meerwaarde door schaalgrootte</b> Als een van de grootste corporaties in Nederland heeft Portaal de mogelijkheid en de verantwoordelijkheid om innovatief en creatief te zijn en te werken aan 'best practices' die als voorbeeld kunnen dienen voor andere corporaties. Demonstreer de maatschappelijke meerwaarde die deze omvang en het gekozen organisatiemodel met zich meebrengen meer.</p>	<p><i>Wij pakken die verantwoordelijkheid. We zijn een van de trekkers van de Stroomversnelling. We maken ons sterk voor een ander aanpak van betaalbaarheid (huur op maat) en onder de noemer sociale innovatie zoeken we actief met belanghebbenden naar nieuwe vormen van beheer en samenwerking. Ons organisatiemodel moet aantonen dat we binnen de CBC gaan horen tot de best presterende corporatie als het gaat om kwaliteit versus kosten,</i></p>
<p><b>Combineer de ambities 'bestrijden scheefheid' en 'behoud betaalbare voorraad'</b> Portaal heeft hoge ambities in het bestrijden van scheefheid, maar tegelijkertijd een relatief lage ambitie ten aanzien van het behoud van de betaalbare voorraad (minimaal 50 procent van de voorraad moet bestaan uit woningen onder de tweede aftoppingsgrens uit de Huurtoeslagwet). Het lukt Portaal alleen om beide ambities op een maatschappelijk verantwoorde manier te combineren als zij zeer strak stuurt op woonquotes en totale woonlasten.</p>	<p><i>Hier willen wij graag de nuance aanbrengen dat de genoemde 50% de absolute ondergrens is die wij hanteren. Bijna 70% van onze woningen behoort tot de betaalbare voorraad. Wij zijn groot voorstander van een 'huur op maat' oplossing. Wij vinden het logisch dat mensen die iets meer verdienen ook iets meer huur betalen. We zetten sterk in op het verduurzamen en energiezuinig maken van onze voorraad.</i></p>

Onze conclusie is dat het rapport van de visitatiecommissie ons, ook deze keer weer, wijst op de dingen die beter kunnen en beter moeten. Wij zullen de adviezen zeker ter harte nemen en bedanken de leden van de commissie voor hun inzet.

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Bert Keijts".

Bert Keijts  
Voorzitter Raad van Bestuur Lid

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Dirk Jan van der Zee".

Dirk Jan van der Zee  
Raad van Bestuur

A woman wearing a light-colored hijab with a floral pattern is looking out of a window. She has her hands pressed against the window frame. In the background, the profile of a man is visible, looking in the same direction. The scene is set outdoors, with a brick wall and a white railing visible through the window.

## Deel 2

**Toelichting op de beoordelingen,  
per perspectief**





## Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

### 1 Visitatie bij Portaal

In juli 2014 heeft Portaal te Utrecht opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september 2014 en maart 2015.

De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden van medio oktober tot begin november. Behalve face-to-face gesprekken zijn ook circa twintig telefonische interviews gehouden. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van te voren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer drs. ing. G.A. van Bortel (voorzitter), de heer prof. dr. D.M. Swagerman, de heer drs. M.M.L. van Dorst (secretaris) en de heer dr. ir. A.J. van Overmeeren (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie Portaal de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren de wens om terug te kijken op de afgelopen vier jaar en inzichten te krijgen die Portaal kunnen helpen bij het uitzetten van de koers van de organisatie.

Op basis van alle door Portaal verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Portaal, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. De visitatie betreft de periode 2010-2013.<sup>4</sup>

Portaal wilde voor deze visitatie haar maatschappelijke prestaties laten beoordelen en presenteren op het niveau van de vijf regio's waarin zij werkzaam is. Dit zijn Arnhem, Nijmegen, Eemland, Leiden en Utrecht. De structuur van dit rapport is daardoor anders dan gebruikelijk. Zowel in de samenvatting als in de hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden geeft de visitatiecommissie een toelichting op de beoordeling per regio. Elk hoofdstuk bevat een samenvattende tabel die het mogelijk maakt om de prestaties van de regio's te vergelijken. Voor het Presteren volgens Belanghebbenden zijn de resultaten per regio gespecificeerd per groep belanghebbenden: huurders, gemeenten en overige belanghebbenden.

---

<sup>4</sup> Uit een bericht van 18 februari 2015 (Volkskrant), blijkt dat drie woningcorporaties waaronder Portaal, slachtoffer zijn geworden van mogelijke fraude door een adviesbureau op het terrein van financiële producten. Gelet op het feit dat de visitatie op het moment van berichtgeving is afgerond, volstaat de commissie met de vermelding dat hiervan kennis is genomen. Omdat onderzoeken van het Openbaar Ministerie een lange doorlooptijd kennen, is deze visitatie ongewijzigd afgerond op basis van de feiten die tot en met 2014 bekend waren. De berichtgeving in februari 2015 is dus niet van invloed geweest op de oordelen die de commissie heeft gegeven.

De commissie heeft ervoor gekozen om de prestaties van de regio's te meten op basis van de prestatie-indicatoren die in alle regio's van Portaal actief en op dezelfde manier worden gehanteerd. Op deze wijze is voorzien in een hoge mate van vergelijkbaarheid tussen de prestaties van de regio's onderling.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

## **1.1 Schets Portaal**

Portaal is in zijn huidige vorm opgericht in 2002. Woningcorporatie Portaal bezit circa 53.000 woningen en werkt in Alphen aan den Rijn, Amersfoort, Arnhem, Bunnik, Leiden, Nieuwegein, Nijkerk, Nijmegen, Oegstgeest, Rheden, Rozendaal, Soest, Stichtse Vecht en Utrecht. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders (verenigd in de huurdersverenigingen huurdersbelangenvereniging De Klink, Hestia, VHOS, huurdersbelangenvereniging Leiden en diverse bewonerscommissies), de gemeenten (Alphen aan den Rijn, Amersfoort, Arnhem, Bunnik, Leiden, Nieuwegein, Nijkerk, Nijmegen, Oegstgeest, Rheden, Rozendaal, Soest, Stichtse Vecht en Utrecht) en zorg- en welzijnsorganisaties (RIBW, SWOA, Rijnstad, NIM, Driekracht, Iriszorg, SWON, Sovee, Present, Kwintes, De Binnenvest, Kwadraad, Cardea Tussenvoorziening en Lister). In dit werkgebied zijn meerdere collega-corporaties (onder andere Volkshuisvesting Arnhem, Standvast Wonen, De Alliantie, De Sleutels en Mitros) actief. Bij Portaal werken eind 2013 664 medewerkers; in totaal 589 fte. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdig bestuur. Het interne toezicht berust bij de raad van commissarissen die bestaat uit zeven leden, van wie twee leden namens de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

## **1.2 Werkgebied Portaal**

Portaal is werkzaam in de eerder genoemde gemeenten. Dit werkgebied is divers en omvat zowel grote steden als omliggende dorpen. Gemeenschappelijk kenmerk is de sterke woningmarkt in het werkgebied. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting rekent Portaal tot de categorie 'Grote herstructureringscorporaties'. De referentiegroep waarmee Portaal wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn 12 corporaties in deze categorie.

## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Portaal in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Portaal eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

De prestaties van Portaal worden geleverd in de regio's. De commissie beoordeelt op verzoek van Portaal de prestaties naar opgaven per regio. Op basis daarvan komt een oordeel van Portaal totaal tot stand. Omdat de regio's in grootte verschillen, heeft de commissie bij haar totaaloordeel over het presteren naar opgaven een weging aangebracht in de cijfers op basis van het relatieve aandeel van elk regiobedrijf in het aantal huurwoningen in 2013.

Portaal monitort haar prestaties per regio elk kwartaal aan de hand van een 'dashboard' met prestatie-indicatoren. Het betreft zowel maatschappelijke als bedrijfsvoering indicatoren. De normen die Portaal hierbij hanteert zijn interne 'vertalingen' van de opgaven die Portaal voor zichzelf ziet weggelegd in de regio's. Uit de gesprekken met Portaal blijkt dat het portfolioplan en daarvan afgeleide doelstellingen van de corporatie mede op basis van de prestatieafspraken tot stand komen. De lokale managers vertalen de prestatieafspraken met de gemeenten op projectniveau. Vervolgens worden deze projecten meegenomen in het investeringsprogramma op Portaalniveau en zo komt het portfolioplan tot stand. De normen kunnen per regio verschillend zijn. Op deze manier komt een afstemming tot stand met de lokale situatie. De set van indicatoren is in de visitatieperiode door Portaal aangepast aan veranderende omstandigheden. Dit betrof onder andere indicatoren over leefbaarheid, financiële indicatoren en realisatiepercentages.

Hieronder geeft de commissie aan op welke prestatie-indicatoren zij haar oordeel baseert.

#### Prestatieveld 'Huisvesting van de primaire doelgroep'

1. Percentage toewijzing woningen aan de EU-doelgroep (norm: 90 procent).
2. Ontwikkeling in huisvesting lage inkomens en lage middeninkomens (norm: afgeleide van de Portaal doelen voor 2021. De start was 2010. De commissie berekent het absolute verschil tussen 2010 en het beoogde doel in 2021 en deelt dit door 10 om tot een jaardoel te komen waarop de prestaties beoordeeld kunnen worden in de periode 2010 tot en met 2013).
3. Huurachterstand in percentage jaarhuur (norm: doelen uit jaarplan. Huurachterstand is een indicator voor betaalbaarheid van woningen. Een hoge huurachterstand zegt iets over de mate waarin huurders problemen hebben om hun huur (op tijd) te betalen).

#### Prestatieveld 'Huisvesting van bijzondere doelgroepen'

Portaal heeft geen prestatie-indicatoren voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen opgenomen in het sturingsdashboard. Niet op Portaal totaal niveau en niet in de kwartaalrapportages van de regio's.

De commissie baseert zich bij haar oordeel van dit prestatieveld op beschikbare en vaak nogal gefragmenteerde informatie rondom dit thema uit de jaarverslagen en Corporatie in Perspectief. In feite geeft de commissie een oordeel op basis van het 'timmermansoog'.

#### Prestatieveld 'Kwaliteit van woningen en woningbeheer'

1. Aanbestedingspercentage Planmatig Onderhoud (norm: doelen uit jaarplan)
2. Aantal klachten (norm = doelen uit jaarplan, meer klachten dan de norm is minpunt)
3. Percentage klanten tevreden (7 of hoger) over woning (norm: 75 procent)
4. Percentage klanten tevreden (7 of hoger) over dienstverlening Portaal (norm: 70 procent van 2010 tot en met 2012 en 75 procent in 2013)
5. Aantal labelstappen per jaar als gevolg van vastgoedmaatregelen (norm: doelen uit jaarplan).

#### Prestatieveld '(Des)investeringen in vastgoed'

1. Mutaties verkoop aantal bestaand bezit (norm: doelen uit jaarplan)
2. Aantal renovaties (norm: doelen uit jaarplan)
3. Aantal sloop (norm: doelen uit jaarplan)
4. Aantal nieuwbouw huurwoningen (norm: doelen uit jaarplan) <sup>5</sup>
5. Aantal nieuwbouw koopwoningen (norm: doelen uit jaarplan)
6. Aantal renovaties Portaal Vastgoed Ontwikkeling <sup>6</sup>

#### Prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten'

1. Uitgaven leefbaarheid (norm: beoogde bedrag in jaarplannen. Daarnaast gebruiken we voor Portaal totaal de scores van de referentiegroep uit de jaarlijkse CFV-publicatie 'Corporatie in Perspectief' (CiP) als maatlat voor wat van een corporatie verwacht mag worden op het gebied van leefbaarheidsuitgaven. Op regioniveau zijn deze referentiegegevens helaas niet beschikbaar.)
2. Percentage klanten tevreden (7 of hoger) over leefomgeving (norm: 65 procent in de jaren 2010 tot en met 2012 en 70 procent in 2013)
3. Geboden leer-werkkansen (norm: doelen uit jaarplan)

De commissie heeft ten behoeve van haar beoordeling bovenstaande gegevens per regio in tabellen op een rij gezet. Deze tabellen zijn omwille van de leesbaarheid opgenomen in bijlage 5 tot en met 9.

De commissie heeft de verschillende beschikbare indicatoren verdeeld over de vijf prestatievelden uit de visitatiemethodiek. In bijlagen 5 tot en met 9 is deze onderverdeling per regio nader uiteengezet. De berekening van de beoordeling geschiedt in de eerste plaats per regio. Het rapportcijfer per prestatieveld per regio berekent de commissie op basis van het gemiddelde van de beoordelingen van alle individuele prestatie-indicatoren. Er vindt geen weging plaats tussen de verschillende prestatie-indicatoren per prestatieveld. Vervolgens berekent de commissie de cijfers voor Portaal totaal op basis van gewogen gemiddelden van de regiocijfers over vier jaar.

---

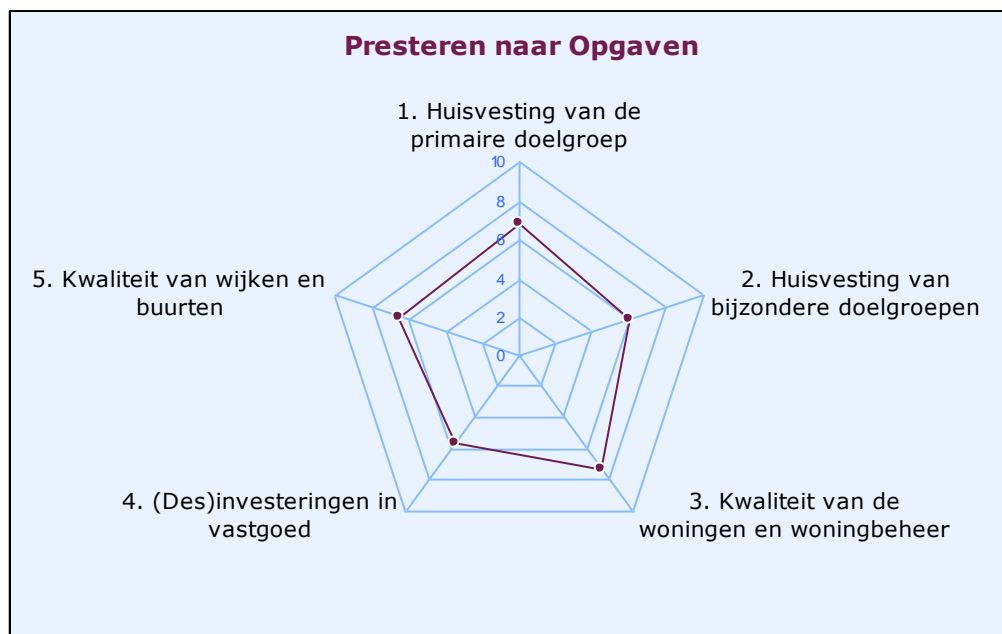
<sup>5</sup> De cijfers voor het aantal gerealiseerde huur- en koopwoningen zijn niet per regio bekend. Koopwoningen worden gerealiseerd door Portaal Vastgoed Ontwikkeling en de cijfers daarover zijn alleen op Portaal totaal niveau bekend.

<sup>6</sup> Naast de renovaties door de regiobedrijven zelf, heeft Portaal Vastgoed Ontwikkeling ook nog renovaties gedaan. Deze cijfers zijn alleen voor Portaal totaal beschikbaar en niet toegerekend aan de regio's.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven

### 2.2.1 Portaal totaal

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven van Portaal totaal met een 6,4.



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>6,4</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,8		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,2		
4. (Des)investeringen in vastgoed	5,7		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,5		

De hierna volgende tabel geeft een overzicht van de oordelen van de commissie over de prestaties van elke regio op het terrein van de opgaven en de weging die is toegepast.

<b>Portaal Totaal</b>						
	Arnhem	Nijmegen	Eemland	Leiden	Utrecht	<b>TOTAAL</b>
<b>Presteren naar Opgaven</b>						
Aantal woningen in 2013	5.382	11.288	9.709	6.697	19.182	<b>52.258</b>
Wegingsfactor	0,10	0,22	0,19	0,13	0,37	1,00
Huisvesting primaire doelgroep	8,0	6,3	6,3	5,7	7,3	<b>6,8</b>
Huisvesting bijzondere doelgroepen	*	*	*	*	*	<b>6,0</b>
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,8	7,6	7,2	5,6	7,4	<b>7,2</b>
(Des)investeringen in vastgoed	5,3	5,2	5,7	5,7	6,2	<b>5,7</b>
Kwaliteit van wijken en buurten	6,3	5,7	6,7	6,0	7,0	<b>6,5</b>
<b>GEMIDDELDE PER REGIO</b>	<b>6,9</b>	<b>6,2</b>	<b>6,5</b>	<b>5,8</b>	<b>7,0</b>	<b>6,4</b>

\* dit prestatieveld wordt alleen beoordeeld op Portaal totaal niveau

De cijfers in bovenstaande tabel zijn tot stand gekomen op basis van gewogen gemiddeldes van de cijfers van de vijf regio's op elk van de vijf prestatievelden. Omdat de regio's in grootte verschillen, heeft de commissie een weging aangebracht in de cijfers op basis van het relatieve aandeel van elk regiobedrijf in het aantal huurwoningen in 2013.

Zoals de commissie in paragraaf 2.1 al aangaf, kan zij zich geen goed beeld vormen van de prestaties op regioniveau met betrekking tot de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Dit prestatieveld vormt dus een uitzondering op het hierboven toegelichte principe van de gewogen gemiddelden. De commissie beoordeelt de prestaties op het terrein van de huisvesting van bijzondere doelgroepen voor Portaal totaal en niet voor de regio's afzonderlijk.

### Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

	2010	Ref	2011	Ref	2012	Ref	2013	Ref
Totaal aantal woningen voor ouderen en gehandicapten	5.359		6.255		4.706		4.308	
Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen (% tov totaal aantal woonegelegenheden)	10,1	9,5	11,8	9,4	9,0	8,1	8,2	8,4
Totaal aantal nultredenwoningen	11.921		13.541		13.728		10.964	
Aandeel nultredenwoningen	22,9	24,5	25,5	27	26,2	30,2	20,8	30,8
Aantal woningen voor overige bijzondere doelgroepen	391		549		429		412	
Toewijzingen woningen aan 65+'ers (% toewijzingen totaal)	11,1	12,5	20,7	11,7	9,9	8,8	10,7	8,3

Bron: CIP

De commissie constateert aan de hand van de gegevens uit Corporatie in Perspectief dat de cijfers rond de huisvesting van bijzondere doelgroepen over de afgelopen vier jaar aan sterke schommelingen onderhevig is geweest. Als we de cijfers van Portaal vergelijken met de referentiegroep, dan valt op dat het aandeel van ouderen- en gehandicaptenwoningen op de totale voorraad bij Portaal telkens wat hoger ligt dan bij de referentiegroep. Het aandeel nultredenwoningen daarentegen is juist lager dan dat van de referentiegroep. Opvallend is ook de grote terugval in het aantal nultredenwoningen in 2013 na een gestage groei in de drie jaar ervoor. Het percentage toewijzingen van woningen aan 65+-ers schommelt sterk bij Portaal.

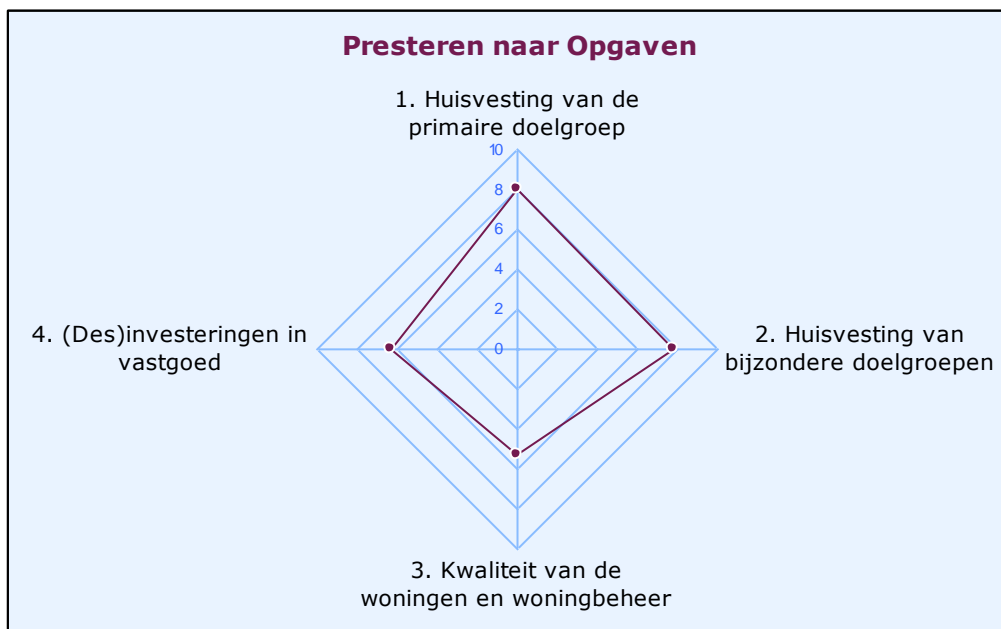
De regiobedrijven van Portaal maken geen jaarverslagen. De commissie heeft wel de beschikking gekregen over de kwartaalrapportages van de regio's. Het valt op dat daarin nauwelijks kwantitatieve informatie is opgenomen over de prestaties ten aanzien van de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Als er al informatie is opgenomen, is deze weinig specifiek en in de voorbeeldsfeer. Bovendien komt de betreffende informatie ook niet systematisch elk jaar terug in de kwartaalverslagen. Ook in de jaarverslagen op Portaal totaal niveau is geen sprake van een systematische rapportage over de bijzondere doelgroepen. Hier en daar zijn voorbeelden opgenomen.

De commissie constateert dat het oordeel van de belanghebbenden op het gebied van het presteren op het terrein van het huisvesten van bijzondere doelgroepen per regio sterk verschilt. In Arnhem en Nijmegen beoordelen de belanghebbenden de prestaties op dit terrein met een 6,8. In Eemland is dat cijfer 6,2, in Leiden 6,7 en in Utrecht 7,6. Regio Eemland wijkt in negatieve zin af van het gemiddelde en de regio Utrecht in positieve zin. Het gewogen gemiddelde cijfer van de belanghebbenden voor de prestaties van Portaal op dit terrein is met 6,7 ruim voldoende.

Op basis van de gegevens uit Corporatie in Perspectief en de oordelen van de belanghebbenden, beoordeelt de commissie de prestaties van Portaal op het terrein van de huisvesting van bijzondere doelgroepen met een 6 als voldoende.

### 2.2.2 Portaal Arnhem

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven van Portaal Arnhem met een 6,9.



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>6,9</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	8,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,8		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	5,3		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,3		

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

- Portaal Arnhem wees in de visitatieperiode gemiddeld 97 procent van de beschikbaar komende sociale huurwoningen toe aan de EU-doelgroep. Dat is 8 procent meer dan verplicht is.
- In 2013 huisvest Portaal Arnhem 199 meer huishoudens met een inkomen tot 34.229 euro (prijspeil 2014) dan in 2010. Dat is 110 meer dan de norm. Hiermee zit de corporatie in 2013 124 procent boven de norm die nodig is om de doelstelling voor 2021 te behalen.
- Portaal Arnhem stuurde gemiddeld over de vier jaar op een huurachterstand van 1,20 procent. In werkelijkheid was de huurachterstand met gemiddeld 1,28 procent iets hoger dan de norm. Relatief gezien bleef Portaal Arnhem daarmee 6,5 procent achter op haar eigen doelstelling. Huurachterstand is een indicator voor betaalbaarheid van woningen. Een hoge huurachterstand zegt iets over de mate waarin huurders problemen ervaren om hun huur (op tijd) te betalen.

### Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,8.

- De realisatie van aanbesteding van planmatig onderhoud lag gedurende de visitatieperiode ongeveer op schema. Concreet betekent dit dat Portaal Arnhem in de visitatieperiode het planmatig onderhoud heeft aanbesteed zoals ze had voorgenomen. Dit geeft een indicatie van de investeringen in de kwaliteit van de woningen.
- Het aantal klachten ligt gemiddeld bijna 7 procent lager dan Portaal Arnhem als meetlat aanhoudt.
- Het percentage klanten dat tevreden is over de woning en de dienstverlening van Portaal Arnhem ligt in de visitatieperiode iets boven de norm.
- Portaal Arnhem heeft van 2010 tot en met 2013 gemiddeld 723 energielabelstappen per jaar gerealiseerd. Dat is 267 (59 procent) meer dan voorzien.

### (Des)investeren in vastgoed

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,3.

Portaal Arnhem blijft wat betreft (des)investeringen in het vastgoed in de visitatieperiode achter op de eigen jaardoelen:

- De verkoop van bestaand bezit blijft 31 procent achter op de eigen norm.
- Het aantal renovaties door het regiobedrijf ligt 39 procent achter op de norm.
- Het aantal gesloopte woningen blijft 8 procent achter op de norm.
- Het aantal nieuwbouw huurwoningen (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) zit rond de norm.



- Het aantal nieuwbouw koopwoningen (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) blijft 17 procent achter op de norm.
- Het aantal renovaties door Portaal Vastgoed Ontwikkeling (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) blijft 11 procent achter op de norm.

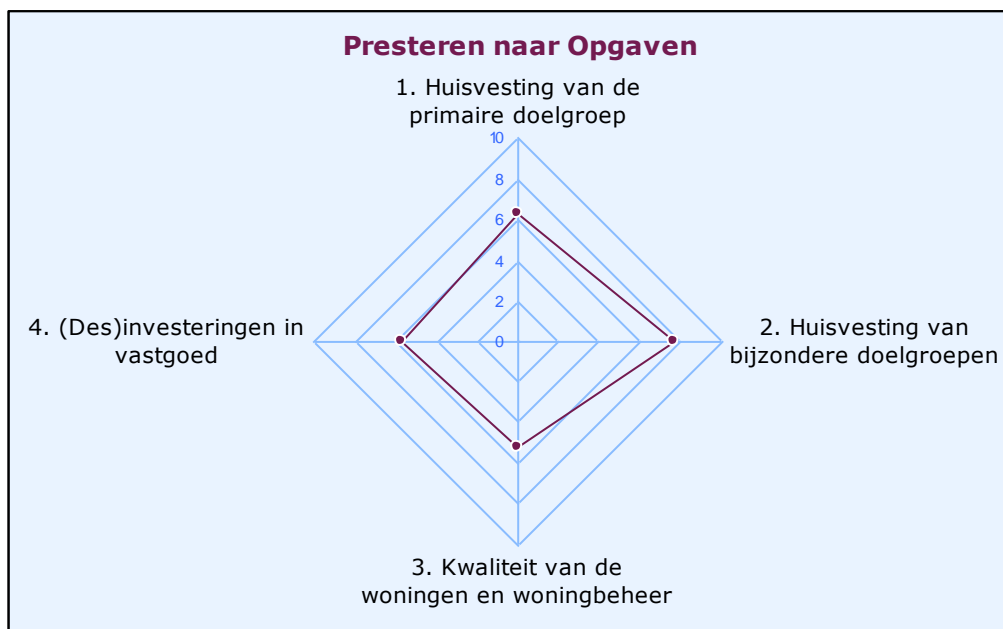
### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,3.

- Portaal Arnhem geeft over de hele visitatieperiode gemiddeld 7 procent minder uit aan leefbaarheid dan in de eigen jaardoelen is gepland.
- Het percentage klanten dat tevreden is over de leefomgeving ligt iets boven de eigen norm.
- Het aantal geboden leer-werkkansen ligt 12 procent achter op de norm.
- Portaal Arnhem was onder meer actief op het terrein van 'schoon, heel en veilig'. Zo is in tijden van sloop de semiopenbare ruimte in Presikhaaf-West (Arnhem) schoongehouden door de inzet van een 'woonomgevingsploeg'. Ook is er in deze wijk extra inzet geweest van de adviseur gebiedsbeheer en de gebiedsbeheerder. De eerste in het kader van de uitvoering van participatie- en leefbaarheidsprogramma's; de tweede om toezicht te houden op 'schoon, heel en veilig' en om als aanspreekpunt te dienen voor bewoners.
- Portaal Arnhem sponsort jaarlijks allerlei maatschappelijke activiteiten die bijdragen aan de leefbaarheid. Denk aan Stichting Ome Joop's Tour. Deze stichting organiseert vakantieactiviteiten voor kinderen in Klarendal en Presikhaaf. Een ander voorbeeld is het project 'Leuk om te leren': Portaal stelde geld ter beschikking voor het geven van extra onderwijs aan kinderen uit kansarme milieus in de wijken St. Marten en Klarendal.
- Aparte vermelding verdienen de activiteiten van Portaal in de Vogelaarwijken. In Arnhem gaat het om 't Broek en Presikhaaf-West. Als voorbeelden noemt de commissie het opknappen van portieken, achterpaden en binnenterreinen in 't Broek en het plaatsen van bloembakken, het verplaatsen van woonwagens en het houden van achter-de-voordeurgesprekken in Presikhaaf-West.

## 2.2.3 Portaal Nijmegen

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven van Portaal Nijmegen met een 6,2.



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>6,2</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,3		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,6		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	5,2		
4. (Des)investeringen in vastgoed	5,7		

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,3.

- Portaal Nijmegen wees in de visitatieperiode gemiddeld 97 procent van de beschikbaar komende sociale huurwoningen toe aan de EU-doelgroep. Dat is 8 procent meer dan verplicht is.
- In 2013 huisvest Portaal Nijmegen 346 meer huishoudens met een inkomen tot 34.229 euro (prijspeil 2014) dan in 2010. Hiermee zit de corporatie in 2013 28,5 procent onder de norm die nodig is om de doelstelling voor 2021 te behalen.
- Portaal Nijmegen stuurde gemiddeld over de vier jaar op een huurachterstand van 1,44 procent. In werkelijkheid was de huurachterstand met gemiddeld 1,56 procent iets hoger dan de norm. Relatief gezien bleef Portaal Nijmegen daarmee 8 procent achter op haar eigen doelstelling.

### Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,6.

- De realisatie van aanbesteding van planmatig onderhoud lag gedurende de visitatieperiode ongeveer op schema.

Concreet betekent dit dat Portaal Nijmegen in de visitatieperiode het planmatig onderhoud heeft aanbesteed zoals ze zich had voorgenomen. Dit geeft een indicatie van de investeringen in de kwaliteit van de woningen.

- Het aantal klachten ligt gemiddeld ruim 3 procent hoger dan Portaal Nijmegen als meetlat aanhoudt.
- Het percentage klanten dat tevreden is over de woning en de dienstverlening van Portaal Nijmegen ligt in de visitatieperiode respectievelijk iets onder en boven de norm.
- Portaal Nijmegen heeft van 2010 tot en met 2013 gemiddeld ruim 1.800 energielabelstappen per jaar gerealiseerd. Dat is 84 procent meer dan voorzien. In Nijmegen worden de eerste 16 energienotuloze woningen van het project niaNesto gebouwd.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,2.

Portaal Nijmegen blijft wat betreft (des)investeringen in het vastgoed in de visitatieperiode achter op de eigen jaardoelen:

- De verkoop van bestaand bezit blijft bijna 29 procent achter op de eigen norm.
- Het aantal renovaties van het regiobedrijf ligt ruim 30 procent achter op de norm.
- Het aantal te slopen woningen is ruim 35 procent lager dan gepland.
- Het aantal nieuwbouw huurwoningen (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) zit rond de norm.
- Het aantal nieuwbouw koopwoningen (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) blijft 17 procent achter op de norm.
- Het aantal renovaties door Portaal Vastgoed Ontwikkeling (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) blijft 11 procent achter op de norm.

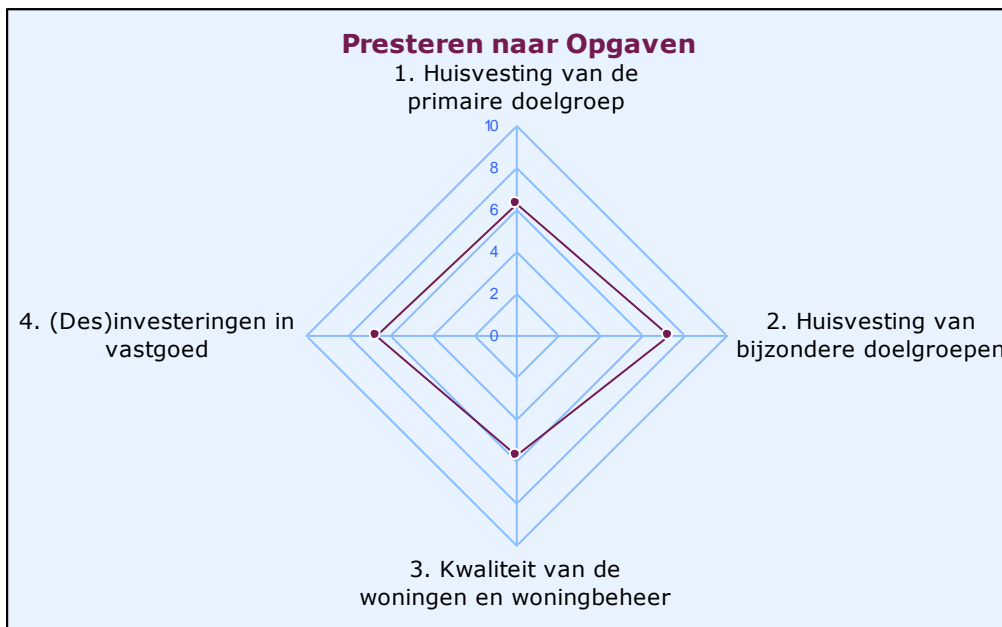
### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,7.

- Portaal Nijmegen geeft over de hele visitatieperiode gemiddeld 23 procent minder uit aan leefbaarheid dan in de eigen jaardoelen is gepland.
- Het percentage klanten dat tevreden is over de leefomgeving ligt gemiddeld iets onder de eigen norm.
- Het aantal geboden leer-werkkansen ligt 20 procent onder de eigen norm.
- Portaal Nijmegen was onder meer actief op het terrein van 'schoon, heel en veilig'. Denk aan 'Het Bod van Portaal'. Onder deze naam heeft Portaal de wijk Waterkwartier het aanbod gedaan om zich extra in te zetten in deze wijk. Dat heeft geresulteerd in het Actieprogramma Waterkwartier aan Slag.
- Portaal Nijmegen sponsort jaarlijks allerlei maatschappelijke activiteiten die bijdragen aan de leefbaarheid. Zo heeft Portaal een beheerder leefomgeving en een financiële bijdrage ter beschikking gesteld voor de organisatie van de jaarlijkse kerstmarkt in de wijk Grootstal. Een ander voorbeeld is de bijdrage aan de stichting Kleurrijk Hatert voor de organisatie van een multiculturele dag.
- Aparte vermelding verdienen de activiteiten van Portaal in de Vogelaarwijken. In Nijmegen gaat het om Hatert. Als voorbeelden noemt de commissie de bijdrage van Portaal aan cultuurlessen binnen en buiten de school, LEF dansvoorstelling, het wegwerken van taalachterstanden, het Meideninloophuis, de inrichting van het 'Makkelijk Lezen Plein' en het project 'Hou van Hatert'.

## 2.2.4 Portaal Eemland

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven van Portaal Eemland met een 6,5.



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>6,5</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,3		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,2		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	5,7		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,7		

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,3.

- Portaal Eemland wees in de visitatieperiode gemiddeld 94 procent van de beschikbaar komende sociale huurwoningen toe aan de EU-doelgroep. Dat is 4 procentpunt meer dan verplicht is.
- In 2013 huisvest Portaal 767 meer huishoudens met een inkomen tot 34.229 euro (prijspeil 2014) dan in 2010. Dat is 349 meer dan de norm. Hiermee zit de corporatie in 2013 83 procent boven de norm die nodig is om de doelstelling voor 2021 te behalen.
- Portaal stuurde gemiddeld over de vier jaar aan op een huurachterstand van 1,26 procent. In werkelijkheid was de huurachterstand met gemiddeld 2,0 procent flink hoger dan de norm. Relatief gezien bleef Portaal Eemland daarmee 62 procent achter op haar eigen doelstelling.

## **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,2.

- De realisatie van aanbesteding van planmatig onderhoud bleef gedurende de visitatieperiode ruim 21 procent achter op de eigen doelstellingen. Concreet betekent dit dat Portaal Eemland in de visitatieperiode structureel minder planmatig onderhoud heeft aanbesteed dan ze voorzag. Dit geeft een indicatie van de investeringen in de kwaliteit van de woningen.
- Het aantal klachten ligt gemiddeld 3 procent hoger dan Portaal Eemland als meetlat aanhoudt.
- Het percentage klanten dat tevreden is over de woningen en de dienstverlening van Portaal Eemland ligt in de visitatieperiode respectievelijk iets boven en op de norm.
- Portaal Eemland heeft van 2010 tot en met 2013 bijna 946 energielabelstappen gerealiseerd. Dat is 341 (56 procent) meer dan voorzien.

## **(Des)investeren in vastgoed**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,7.

Portaal Eemland blijft wat betreft (des)investeringen in het vastgoed in de visitatieperiode fors achter op de eigen jaardoelen:

- De verkoop van bestaand bezit zit rond de eigen norm.
- Het aantal renovaties van het regiobedrijf blijft rond de 25 procent achter op de plannings.
- Het aantal te slopen woningen blijft een derde achter op de eigen norm.
- Het aantal nieuwbouw huurwoningen (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) zit rond de norm.
- Het aantal nieuwbouw koopwoningen (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) blijft 17 procent achter op de norm.
- Het aantal renovaties door Portaal Vastgoed Ontwikkeling (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) blijft 11 procent achter op de norm

## **Kwaliteit van wijken en buurten**

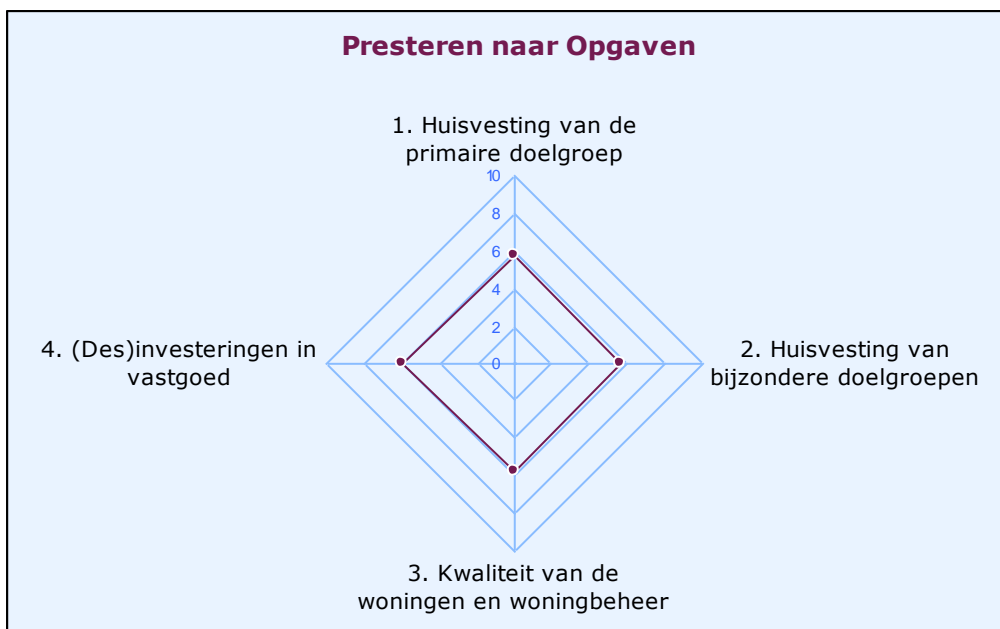
De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,7.

- Portaal Eemland geeft over de hele visitatieperiode gemiddeld 12,5 procent minder uit aan leefbaarheid dan in de eigen jaardoelen is gepland.
- Het percentage klanten dat tevreden is over de leefomgeving ligt gemiddeld iets onder de eigen norm.
- Voor het aantal geboden leer-werkkansen geldt het omgekeerde.
- Portaal Eemland was onder meer actief op het terrein van 'schoon, heel en veilig' en andere sociaaleconomische projecten. Zo zijn bijvoorbeeld in Vathorst wijkambassadeurs aangesteld. Zij bevorderen zelfbeheer en dat heeft positieve effecten op de wijk. Een ander voorbeeld is het plaatsen van schuttingen en de herinrichting van speeltuinen. In Eemland loopt het project 'Eigen Kracht'. Dit project is erop gericht mensen, met vaak grote schuldproblematiek, in eigen kring hulp en steun te laten zoeken bij het oplossen van hun problemen. De langdurige ondersteuning van de directe omgeving draagt aantoonbaar bij aan een vermindering van de schulden, waaronder vaak ook een huurachterstand.

- Portaal Eemland sponsort jaarlijks allerlei maatschappelijke activiteiten die bijdragen aan de leefbaarheid. Denk aan Stichting Kultlab Amersfoort. De activiteiten die deze stichting organiseert, richten zich op het versterken van de sociale cohesie. De stichting werkt in wijken waarin Portaal bezit heeft. Of Matchpoint, dat maatschappelijke projecten organiseert voor de lokale samenleving. De corporatie sponsort activiteiten, gericht op bewoners van wijken van Portaal.
- Aparte vermelding verdienen de activiteiten van Portaal in de Vogelaarwijken. In Eemland gaat het om Kruiskamp. Denk aan de renovatie van de Van Randwijckkiaan, het verbeteren van de toegankelijkheid van de Scheltussingel en de aanpak van portieken in De Linie.

## 2.2.5 Portaal Leiden

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven van Portaal Leiden met een 5,8.



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>5,8</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	5,7		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	5,6		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	5,7		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,0		

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,7.

- Portaal Leiden wees in de visitatieperiode gemiddeld 96 procent van de beschikbaar komende sociale huurwoningen toe aan de EU-doelgroep. Dat is 6 procentpunt meer dan verplicht is.

- In 2013 huisvest Portaal Leiden 165 minder huishoudens met een inkomen tot 34.229 euro (prijspeil 2014) dan in 2010. Dat is 338 lager dan de norm. Hiermee zit de corporatie in 2013 195 procent onder de norm die nodig is om de doelstelling voor 2021 te behalen.
- Portaal Leiden stuurde gemiddeld over de vier jaar op een huurachterstand van 1,29 procent. In werkelijkheid was de huurachterstand met gemiddeld 1,10 procent bijna 15 procent lager dan de norm. Huurachterstand is een indicator voor betaalbaarheid van woningen. Een hoge huurachterstand zegt iets over de mate waarin huurders problemen ervaren om hun huur (op tijd) te betalen.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,6.

- De realisatie van aanbesteding van planmatig onderhoud lag gedurende de visitatieperiode ongeveer op schema. Concreet betekent dit dat Portaal Leiden in de visitatieperiode het planmatig onderhoud heeft aanbesteed zoals ze zich had voorgenomen. Dit geeft een indicatie van de investeringen in de kwaliteit van de woningen.
- Het aantal klachten ligt gemiddeld 31 procent hoger dan Portaal Leiden als meetlat aanhoudt.
- Het percentage klanten dat tevreden is over de woning en de dienstverlening van Portaal Leiden ligt in de visitatieperiode iets onder de norm.
- Portaal Leiden heeft van 2010 tot en met 2013 gemiddeld 249 energielabelstappen per jaar gerealiseerd. Dat is 275 (53 procent) minder dan voorzien.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,7.

Portaal Leiden blijft wat betreft (des)investeringen in het vastgoed in de visitatieperiode achter op de eigen jaardoelen:

- De verkoop van bestaand bezit zit rond de eigen norm.
- Het aantal renovaties van het regiobedrijf ligt 60 procent achter op de norm.
- Het aantal gesloopte woningen zit rond de norm.
- Het aantal nieuwbouw huurwoningen (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) zit rond de norm.
- Het aantal nieuwbouw koopwoningen (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) blijft 17 procent achter op de norm.
- Het aantal renovaties door Portaal Vastgoed Ontwikkeling (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) blijft 11 procent achter op de norm.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

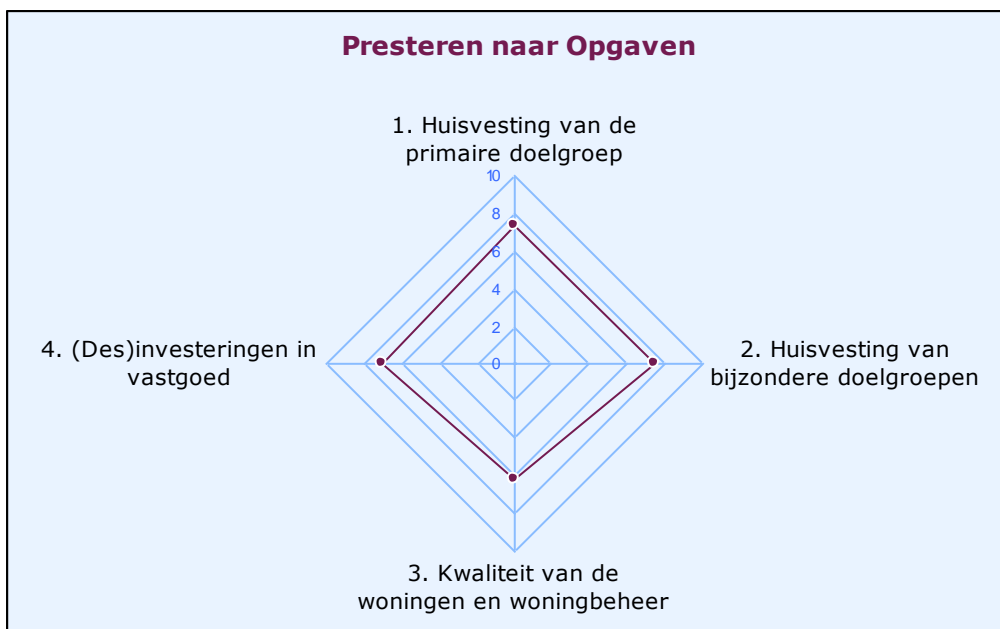
De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

- Portaal Leiden geeft over de hele visitatieperiode gemiddeld 26 procent minder uit aan leefbaarheid dan in de eigen jaardoelen is gepland.
- Het percentage klanten dat tevreden is over de leefomgeving ligt iets onder de eigen norm.
- Het aantal geboden leer-werkkansen ligt 9 procent achter op de norm.

- Portaal Leiden was onder meer actief op het terrein van 'schoon, heel en veilig'. Zo heeft Portaal in Zuidhoven samen met de bewoners de voor- en achtertuinen opgeknapt. In de Hoge Mors werd een 'wijklint' ontwikkeld. Dat is een wandel- en activiteitenpad dat de verschillende wijkonderdelen verbindt. Ook heeft Portaal samen met bewoners een buurtfeest en straatspeeldag georganiseerd in Roomburg.
- Portaal Leiden sponsort jaarlijks allerlei maatschappelijke activiteiten die bijdragen aan de leefbaarheid. Denk aan Stichting Singelloop. Deze stichting organiseert een jaarlijks terugkerende familielooptocht. Medewerkers en huurders lopen mee. Een ander voorbeeld is Libertas Leiden. Portaal sponsorde de uitreiking van de Co Verhooghprijs 2013 (verkiezing Leidse vrijwilliger van het jaar).

## 2.2.6 Portaal Utrecht

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven van Portaal Utrecht met een 7,0.



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,0</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,3		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,4		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,2		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0		

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,3.

- Portaal Utrecht wees in de visitatieperiode gemiddeld 94 procent van de beschikbaar komende sociale huurwoningen toe aan de EU-doelgroep. Dat is 4 procentpunt meer dan verplicht is.



- In 2013 huisvest Portaal Utrecht 1.188 meer huishoudens met een inkomen tot 34.229 euro (prijsspeil 2014) dan in 2010. Dat is 248 meer dan de norm. Hiermee zit de corporatie in 2013 ruim 26 procent boven de norm die nodig is om de doelstelling voor 2021 te behalen.
- Portaal Utrecht stuurde gemiddeld over de vier jaar op een huurachterstand van 1,14 procent. In werkelijkheid was de huurachterstand met gemiddeld 1,24 procent iets hoger dan de norm. Relatief gezien bleef Portaal Utrecht daarmee bijna 9 procent achter op haar eigen doelstelling. Huurachterstand is een indicator voor betaalbaarheid van woningen. Een hoge huurachterstand zegt iets over de mate waarin huurders problemen ervaren om hun huur (op tijd) te betalen.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,4.

- De realisatie van aanbesteding van planmatig onderhoud lag gedurende de visitatieperiode ongeveer op schema. Concreet betekent dit dat Portaal Utrecht in de visitatieperiode het planmatig onderhoud heeft aanbesteed zoals ze had voorgenomen. Dit geeft een indicatie van de investeringen in de kwaliteit van de woningen.
- Het aantal klachten ligt gemiddeld bijna 11 procent hoger dan Portaal Utrecht als meetlat aanhoudt.
- Het percentage klanten dat tevreden is over de woningen en de dienstverlening van Portaal Utrecht ligt in de visitatieperiode respectievelijk iets boven en op de norm.
- Portaal Utrecht heeft van 2010 tot en met 2013 ruim 5.000 energielabelstappen gerealiseerd. Dat is 2.866 (134 procent) meer dan voorzien.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,2.

Portaal Utrecht blijft wat betreft (des)investeringen in het vastgoed in de visitatieperiode achter op de eigen jaardoelen:

- De verkoop van bestaand bezit blijft ruim 12 procent achter op de eigen norm.
- Het aantal renovaties van het regiobedrijf ligt bijna 9 procent achter op de norm.
- Het aantal te slopen woningen ligt op schema.
- Het aantal nieuwbouw huurwoningen (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) zit rond de norm.
- Het aantal nieuwbouw koopwoningen (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) blijft 17 procent achter op de norm.
- Het aantal renovaties door Portaal Vastgoed Ontwikkeling (N.B. deze cijfers zijn alleen bekend voor Portaal totaal) blijft 11 procent achter op de norm.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

- Portaal Utrecht geeft over de hele visitatieperiode gemiddeld net iets minder uit aan leefbaarheid dan in de eigen jaardoelen is gepland.
- Het percentage klanten dat tevreden is over de leefomgeving ligt gemiddeld op de eigen norm.
- Het aantal geboden leer-werkkansen ligt op schema.

- Portaal Utrecht was onder meer actief op het terrein van 'schoon, heel en veilig' en andere sociaaleconomische projecten. Als voorbeelden noemt de commissie de inzet van wijkbeheerders, de inzet van straatcoaches in ondermeer Overvecht, het activeringscentrum van Portaal in Kanaleneiland en het programma 'Meedoen'. Hierin maakt Portaal afspraken over de formele vormgeving van de betrokkenheid van bewoners. Ook het stimuleren van betrokkenheid en participatie valt hieronder. Het Doe Mee Centrum De Gagel in Overvecht won in 2011 de Participatiepluim. Om hier nog meer over te leren, is op 27 oktober 2011 een Portaalbrede Meedoendag georganiseerd.
- Portaal Utrecht sponsort jaarlijks allerlei maatschappelijke activiteiten die bijdragen aan de leefbaarheid. Denk aan de bijdrage aan Stichting Present. Deze stichting zet zich in om maatschappelijke organisaties, bedrijven en doelen te verbinden om daarmee werkgelegenheid te bevorderen. De stichting werkt in wijken waar Portaal bezit heeft. Een ander voorbeeld is de bijdrage aan de huiswerkklas van Stichting Doenja in Kanaleneiland. De huiswerkklas wordt voornamelijk door ouders georganiseerd en ondersteund door de stichting. Portaal heeft veel bezit in Kanaleneiland en draagt op deze wijze bij aan betere ontwikkelingsmogelijkheden van de kinderen van haar huurders.
- Aparte vermelding verdienen de activiteiten van Portaal in de Vogelaarwijken. In Utrecht gaat het om Zuilen-Oost, Ondiep, Overvecht en Kanaleneiland. Als voorbeelden noemt de commissie het intensieve buurtbeheer in Ondiep, programma's als 'Buurtflats', 'Achter de voordeur', 'Verbeteren binnenterreinen' en 'Buurtgerichte gezondheidsbevordering' in Overvecht en 'Culturele werkplaats' en 'Casemanager multiprobleemgezinnen' in Kanaleneiland.

### 2.3 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Portaal heeft een ondernemingsplan 2012-2020 en maakt jaarverslagen op Portaal-niveau. De regio's hebben geen aparte ondernemingsplannen of jaarverslagen. De regio's hanteren wel managementcontracten, waarin de belangrijkste ambities uit het ondernemingsplan zijn 'vertaald' naar speerpunten voor de regio's. Daarnaast stelt elke regio een portfolioplan op, waarin de ambities van Portaal in combinatie met eventuele lokale prestatieafspraken zijn 'vertaald' naar een beoogde vastgoedportefeuille op middellange termijn en een strategisch plan om tot die beoogde portefeuille te komen. Het portfolioplan is zodoende de kern van het vastgoedmanagement planning- en controlesysteem.

In het ondernemingsplan heeft Portaal als missie gekozen: 'Wij bouwen aan kansrijke buurten waar je je thuis voelt'. Het overkoepelende doel voor 2020 is 'De mensen wonen het liefst bij Portaal'.

Als eerste kerntaak ziet Portaal het bieden van betaalbare huisvesting voor mensen die daar zelf niet of moeilijk toe in staat zijn. Portaal richt zich zowel op huishoudens met een inkomen tot ongeveer 34.000 euro, als ook op de groep daarboven tot 43.000 euro, omdat de markt niet blijkt in te spelen op hun vraag en behoeften. Portaal heeft dus ook woningen in de portefeuille voor deze groep. Binnen de doelgroep richt Portaal zich ook op huishoudens met een bijzondere woonvraag.

Portaal focust op mensen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking, jongeren en dak- en thuislozen voor wie begeleid wonen een goede oplossing is en studenten (met name in gemeenten waar geen specifieke studentenhuusvester actief is). De mate waarin en hoe Portaal in deze bijzondere woonvraag voorziet hangt af van de regionale behoefte en de afspraken met belanghebbenden en andere woningcorporaties.

Als tweede kerntaak draagt Portaal bij aan het verbeteren van de woonomgeving, in zowel fysiek als sociaal opzicht. Denk aan 'schoon, heel en veilig', ondersteuning om sociale verbanden te verbeteren en het mede mogelijk maken van voorzieningen voor sport, cultuur en integratie.

Portaal beschrijft in het ondernemingsplan een tiental ontwikkelingen die van invloed zijn op het beleid van de corporatie. Tegelijkertijd constateert Portaal dat de economische crisis het beeld verandert. De bouwproductie is drastisch afgenomen. De vraag naar (goedkope) huurwoningen is sterk toegenomen. Pas na 2014 mag volgens onderzoek van het EIB enige stijging verwacht worden. De onderliggende demografische tendensen zijn echter niet veranderd. Zodra het economisch beter gaat, is dan ook een inhaalslag te verwachten. Zeker ook in de regio's waar Portaal actief is.

Portaal trekt onder andere de volgende conclusies voor haar beleid:

- In buurten en complexen waar mensen moeilijk meekomen, wil Portaal meer doen en bewerkstelligen dat bewoners zelf hun verantwoordelijkheid nemen over hun eigen leefomgeving. De verwachting is dat in buurten en wijken waar dit niet van zelf gaat, fysieke aanwezigheid van Portaal, bijvoorbeeld van buurtbeheerders, belangrijk blijft.
- Inspelen op de wensen van huurders en woningzoekenden die vooral gebruik maken van de digitale kanalen om zaken met de corporatie te doen.
- Portaal stelt zich klantgericht op naar huurders die bereid zijn mee te denken over specifieke vraagstukken in hun complex en woonomgeving, of zich organiseren rondom gezamenlijke interesses en belangen.
- Portaal wil een voortrekkersrol vervullen als het gaat om slimmer bouwen. Door op dit gebied samen te werken met de bouwwereld verwacht ze dat de kosten van nieuwbouw behoorlijk naar beneden kunnen.
- Portaal wil de energieprestatie van woningen verbeteren. Daarmee gaan immers de energielasten omlaag. Zeker in de bestaande woningvoorraad valt nog veel te verbeteren. Portaal wil ook meer inzetten op schone energie.
- Portaal wil woningen die flexibel in opzet, omvang en contract zijn.
- Portaal wil haar keuzes altijd kunnen uitleggen. Nog beter is het om de beleidskeuzes zo veel mogelijk in overleg met de belanghebbenden te maken.
- Portaal blijft werkzaam in vijf regionale woningmarkten (Leiden en omstreken, Utrecht en omstreken, Eemland/Soest, Arnhem en Nijmegen), waarbij ze wel steeds blijft kijken of de positie in die woningmarkten voldoende sterk is om het doel te bereiken.
- Portaal wil het aantal huishoudens dat ze huisvest op het huidige niveau (tussen de 50.000 en 60.000) houden. Deze schaal geeft voldoende (financiële) slagkracht en ruimte voor een kwalitatief goede organisatie en medewerkers die de huurders goed kunnen bedienen.
- Portaal wil de samenwerking met andere corporaties en organisaties opzoeken, met als doel de dienstverlening te verbeteren en de kosten te verlagen.

In het ondernemingsplan werkt Portaal vervolgens de ambities uit in drie hoofdstukken 'de klant als vertrekpunt', 'goede en betaalbare woningen' en 'de buurt doet er toe'. In elk hoofdstuk werkt de corporatie aan waar ze wil zijn in 2020, wat ze gaat doen en geeft ze een aantal indicatoren aan, die ze gebruikt om te meten of en in hoeverre de doelen worden gehaald. Deze indicatoren vormen de basis van de managementcontracten met de regio's en de dashboards die worden gebruikt om de prestaties van de regio's en Portaal totaal te meten. Een groot deel van deze indicatoren heeft de commissie gebruikt om haar oordeel over het Presteren naar Opgaven op te baseren.

## 2.4 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 6.

## 2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Portaal voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie constateert dat de ambities van Portaal een passende 'vertaling' vormen van de opgaven die zijn aangetroffen in verschillende prestatieafspraken, samenwerkingsovereenkomsten en convenanten in de gemeenten en regio's waar de corporatie actief is. Tegelijkertijd constateert de commissie dat Portaal niet monitort op het niveau van lokale prestatieafspraken. De prestatieafspraken zijn geen onderdeel van de prestatie-indicatoren die Portaal hanteert voor het monitoren van de prestaties. Portaal heeft de instrumenten 'Doelgroepenmonitor' en 'Leefbaarheidselectiemodel' (LSM) ontwikkeld. Doel hiervan is om de eigen visie, gekoppeld aan de lokale opgaven, te vertalen naar concrete doelen. Daarnaast wil Portaal de instrumenten gebruiken om de voortgang en effecten van haar activiteiten te monitoren. De praktische toepassing van beide instrumenten moet echter veel beter, vindt ook Portaal zelf.

## 2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt een 6,3. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
		Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		6,4	75%
Ambities in relatie tot de opgaven		6,0	25%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,3</b>	

### 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kan er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Portaal.

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal 17 face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Portaal. Daarnaast zijn 17 telefonische interviews gevoerd. In totaal heeft de commissie dus 34 gesprekken gevoerd met belanghebbenden.

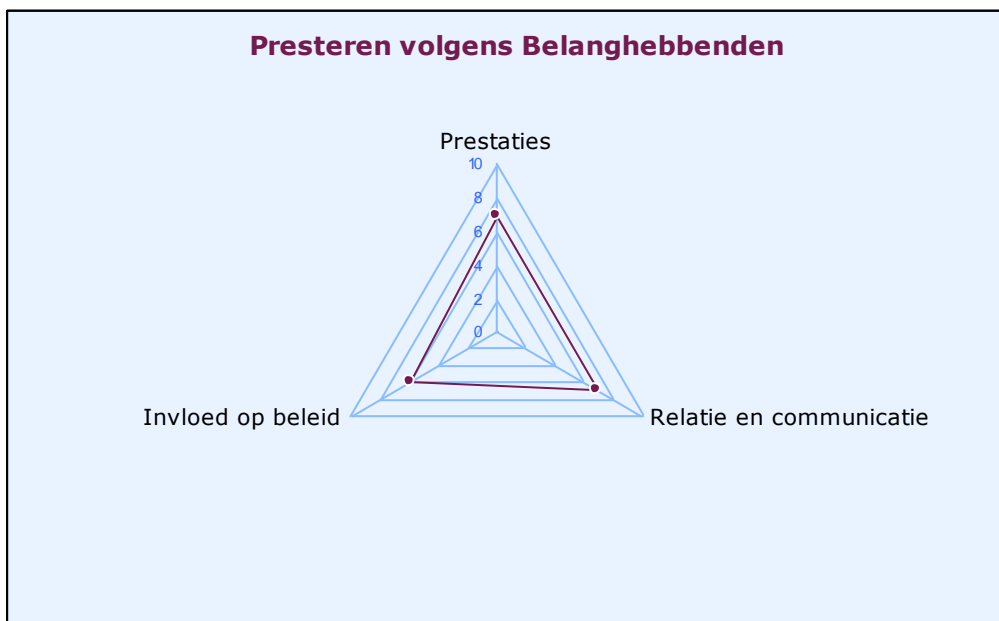
#### 3.1 De belanghebbenden van Portaal

In onderstaande tabel zijn de belanghebbenden van Portaal opgenomen die de commissie heeft gesproken. Er is een indeling gemaakt naar regio en naar belanghebbendengroep.

Groep	Belanghebbenden				
	Arnhem	Nijmegen	Eemland	Leiden	Utrecht
Huurdersorganisaties	BC Het Duifje (Arnhem-Zuid)	Huurdersbelangenvereniging De Klink Nijmegen	Hestia (huurdersbelangenvereniging Amersfoort)	Huurdersbelangenvereniging Leiden	Bewonersvereniging Nieuw Plettenburg
	BC Kloosterstraat		VHOS (huurdersbelangenvereniging Soest)		Bewonersvereniging De Scheg
	BC Baakhovenstraat				Bewonerscommissie Safari
					Bewonerscommissie Apollobrug
Gemeenten <sup>7</sup>	Arnhem	Nijmegen	Amersfoort	Leiden	Utrecht
			Soest		Stichtse Vecht
					Nieuwegein
Zorg- en welzijn	RIBW	NIM / Driekracht	Sovee	De Binnenvest	Tussenvoorziening
	SWOA	Iriszorg	Present	Kwadraad	Lister
	Rijnstad	SWON	Kwintes	Cardea	
Overig	Volkshuis-vesting Arnhem	Standvast Nijmegen	De Alliantie	De Sleutels	Mitros
	Stichting het Huurdershuis				Participatieraad

<sup>7</sup> 98 procent van het woningbezit van Portaal (DAEB en niet-DAEB) is geconcentreerd in de acht gemeenten waarmee de commissie heeft gesproken. In de overige gemeenten (Bunnik, Nijkerk, Oegstgeest, Rheden en Rozendaal) bevindt zich de resterende 2 procent van het bezit. In totaal 999 woningen. Het grootste deel daarvan bevindt zich in Bunnik (780 woningen).

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		<b>6,9</b>	<b>50%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,8		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,5		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,2		
Relatie en communicatie		<b>6,9</b>	<b>25%</b>
Invloed op beleid		<b>6,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,7</b>	

De cijfers in bovenstaande tabel (en grafiek) zijn tot stand gekomen op basis van gewogen gemiddeldes van de vijf regio's per belanghebbendengroep. De weging vond plaats op basis van het relatieve aandeel dat elke regio heeft in het totaal aantal woningen van Portaal. De cijfers van de belanghebbendengroep 'huurders' bijvoorbeeld, zijn het gewogen gemiddelde van de oordelen van de huurders van de vijf regio's van Portaal op elk van de prestatievelden en hun oordelen over 'relatie/communicatie' en 'invloed'. Hetzelfde geldt voor de belanghebbendengroepen 'gemeenten' en 'overige belanghebbenden'. De commissie heeft vervolgens de cijfers van de drie groepen belanghebbenden bij elkaar opgeteld en gedeeld door drie. Het oordeel van alle drie de groepen weegt dus even zwaar in het gemiddelde totaalcijfer. De aldus samengestelde gemiddelden zijn opgenomen in de tabel die weer de basis vormt voor het spindigram.

Het gewogen oordeel van de belanghebbenden van Portaal op de prestatievelden en de onderdelen 'relatie/communicatie' en 'invloed' samen, is een 6,7. De prestaties beoordelen de belanghebbenden gemiddeld met een 6,9 als ruim voldoende. Dat geldt ook voor de relatie en communicatie. De invloed op het beleid van Portaal beoordelen de belanghebbenden met een 6,0 gemiddeld als voldoende.

In hoofdstuk 3.3 zijn in aparte regioparagrafen de verbeterpunten voor elke regio op een rij gezet.

### **3.3 Verbeterpunten belanghebbenden**

#### **3.3.1 Portaal Arnhem**

De huurdersvertegenwoordigers geven Portaal Arnhem de volgende verbeterpunten mee:

- Het gebrek aan een huurdersbelangenvereniging wordt als een gemis ervaren. Zonder huurdersbelangenvereniging is de invloed en de communicatie minder goed.
- Huurders zijn niet tevreden over het opgeleverde werk van aannemers. Portaal zou volgens huurdersvertegenwoordigers de controle op het werk van aannemers kunnen verbeteren of de aanbesteding beter kunnen organiseren.
- Huurders geven aan dat wanneer het beleid van Portaal is dat de huurder centraal staat, ze dat ook moet effectueren. Dit kan bijvoorbeeld door de communicatie met en de informatievoorziening aan de bewonerscommissies te verbeteren.
- Huurders hebben de indruk dat Portaalmedewerkers soms niet goed op de hoogte zijn van het interne beleid. De interne communicatie van Portaal kan worden verbeterd.

De gemeente geeft Portaal Arnhem de volgende verbeterpunten mee:

- De kloof die de gemeente ervaart tussen Portaal Concern en Portaal Arnhem ziet de gemeente graag gedicht. Er is op dit moment te weinig interactie met Portaal, waardoor onduidelijkheid is ontstaan over wat er bij Portaal speelt en wat Portaal beweegt.
- Besteed aandacht aan het verbeteren van het verkoopbeleid (minder lukraak uitponden) en het beleid op het gebied van de betaalbaarheid (monitor of er voldoende goedkope woningen overblijven).

De overige belanghebbenden geven Portaal de volgende verbeterpunten mee:

- Informeer de laagste inkomensklassen beter over duurzaamheid en de relatie met de woonlasten.
- Laat je lokaal weer zien. Geef op beleidsniveau 'acte de présence' in de stad en werk samen aan een goede stad. Voer ook het overleg wonen-zorg-welzijn weer in.
- Pak door met projecten als niaNesto. Zorg ervoor dat de betrokkenheid en mandaat er lokaal is. Dit is nodig om lokaal weer aansprekende en bijzondere projecten als 'In de Weerd' voor elkaar te krijgen.

#### **3.3.2 Portaal Nijmegen**

De huurdersbelangenvereniging De Klink geeft Portaal de volgende verbeterpunten mee:

- Bevorder de doorstroming van ouderen die in grote eengezinswoningen wonen naar kleinere appartementen door de huur voor deze doelgroep gelijk te houden. Trek vervolgens de huurprijs van de vrijgekomen eengezinswoning op.

- De huurders vinden de afstand van de bestuurders tot de huurders te groot. Ze stellen voor dat de bestuurders eens een maand met een beperkt budget in een sociale huurwoning zouden kunnen gaan wonen, zodat ze zich beter kunnen verplaatsen in de leefwereld van een 'gemiddelde' huurder.
- Bij de huurdersbelangenvereniging is het niet altijd duidelijk of de voorzitter van de raad van bestuur als bestuurder van Portaal of ook als bestuurder van Aedes spreekt. De huurdersbelangenvereniging wil dat dit duidelijk te scheiden is.
- De huurdersbelangenvereniging beveelt het bestuur van Portaal aan om niet het onderste uit de kan te halen als het om hun salaris gaat.
- De huurdersbelangenvereniging wil dat er meer bevoegdheden op het regionale niveau zijn.
- De huurdersbelangenvereniging maakt zich zorgen over de werkdruk na de reorganisatie en geeft het advies om de inkrimping van de organisatie geleidelijker te laten verlopen.

De gemeente geeft Portaal de volgende verbeterpunten mee:

- Zorg ervoor dat de voorraad betaalbare woningen met huren onder de aftoppingsgrens niet afneemt.
- Verbeter de communicatie van de centrale vestiging van Portaal naar de gemeente en naar de huurdersbelangenvereniging.

De overige belanghebbenden geven Portaal de volgende verbeterpunten mee:

- Claim de positie van de grootste corporatie van Nijmegen en laat je meer zien in het lokale debat.
- Blijf investeren in de medewerkers in de wijken.
- Deel het probleem van teruglopende middelen met de buitenwacht en ga samen met belanghebbenden slimme, niet zo dure oplossingen bedenken voor sociale vraagstukken.
- Behoud lokale binding en kennis van medewerkers, investeer in persoonlijke 'face-to-face' relaties met belanghebbenden

### **3.3.3 Portaal Eemland**

De huurders van Portaal Eemland hebben de volgende verbeterpunten voor de corporatie:

- Investeer in het onderhoud van de woningen, bijvoorbeeld door een soort APK door middel van een abonnement in te voeren om zaken die niet goed zijn op tijd op te sporen en irritaties bij huurders te voorkomen.
- Zorg dat jaren vijftig woningen worden gerenoveerd, laat ze niet verkommeren (Soest).
- Vergroot de invloed van de bewonersorganisaties en pak Samenspraak actief op. Wacht niet totdat men gedwongen wordt door regelgeving.
- Let op de betaalbaarheid van woningen. Er komen steeds minder goedkope woningen en de goedkope/betaalbare voorraad krimpt, terwijl de vraag naar goedkope/kleinere wonen steeds groter wordt.



De gemeenten Amersfoort en Soest hebben de volgende verbeteringsuggesties voor Portaal:

- De gemeente Amersfoort geeft aan dat Portaal zich meer zou moeten realiseren dat gemeente en corporaties samen voor oplossing van allerlei uitdagingen staan. Voorheen stonden ze vaak met de rug naar elkaar toe. Dat kunnen ze zich nu allebei niet meer veroorloven. Het is verder niet zo duidelijk wie binnen Portaal de besluiten neemt. Is dat lokaal of toch in Utrecht? Ten slotte zou de gemeente graag zien dat Portaal aanhaakt bij de wijkteams.
- De gemeente Soest vraagt Portaal om de gemeente mee te nemen in de strategie en visievorming bij de corporatie. Tot nu toe was dit nauwelijks aan de orde.
- Portaal moet werken aan verbreding en vergroting van het omgevingsbewustzijn. Naar de huurders doet Portaal dit goed, naar de belanghebbenden moet dit beter.

De overige belanghebbenden hebben de volgende verbeteringsuggesties voor Portaal:

- De overige belanghebbenden vragen Portaal om haar vastgoed- en andere keuzes naar gebieden te verbijzonderen, te beargumenteren en te communiceren. Hou het niet algemeen; geef aan wat de keuzes betekenen voor specifieke gebieden.
- Verder adviseren zij om de telefonische bereikbaarheid (0800-nummer) te verbeteren.
- Ook vragen zij aandacht voor het verbeteren van de doorstroming van jongeren naar jongerenwoningen. Nu is er geen uitstroom, alleen instroom. Dat kan niet goed gaan. Er zijn te weinig geschikte en betaalbare woningen voor jongeren. Er is behoefte aan kleine en betaalbare nieuwbouw.
- Portaal kan eerder contact zoeken met begeleidende instanties bij betalingsproblemen om zodoende meer preventief te werk te gaan.
- Ten slotte vragen zij Portaal om vaker de samenwerking te zoeken met andere partijen. Het wijkoverleg zien ze als een goed middel om samen met andere partijen duurzame oplossingen te vinden voor problemen.

### **3.3.4 Portaal Leiden**

De huurdersorganisatie geeft Portaal de volgende verbeterpunten mee:

- Zorg voor goede participatie (van inspraak naar meespraak) en leg de keuzes voor die Portaal moet maken.
- Zorg voor betaalbaarheid, ook bij nieuwe verhuringen.
- Verbeter de communicatie in de breedste zin van het woord en kom beloftes na.
- Doe meer aan zelfreflectie en vertaal die in verbeteringen.

De gemeente Leiden geeft Portaal de volgende verbeterpunten mee:

- Zorg voor meer lokaal commitment, lokale verankering.
- Maak duidelijk hoeveel Portaal gaat investeren in renovatie en onderhoud van het verouderde bezit.
- Investeer in bewonerscommunicatie.
- Besteed aandacht aan de gevolgen van de decentralisatie en het beleid van minister Blok.

De overige belanghebbenden geven Portaal de volgende verbeterpunten mee:

- Zet de nieuwe structuur neer en zorg dat er lokaal mensen met mandaat zijn die in Leiden mee kunnen praten en mee kunnen beslissen. Zorg ook voor lokale inbedding en voor ruimte voor creativiteit, maatwerk en innovatie.
- Besteed aandacht aan het fors toegenomen aantal huisuitzettingen. Daar is veel ellende te voorkomen en geld te besparen.
- Blijf doorgaan met het vernieuwen van de woningvoorraad.
- Zorg dat je goed in gesprek blijft met je huurders en investeer meer in participatie vooraf.
- Neem actief de verantwoordelijkheid voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen zoals kwetsbare jongeren.
- Leg contact en onderhoud contact met zorg- en welzijnsorganisaties en borg de contacten in de organisatie. De huidige organisatie van die contacten is te persoonsgebonden. Als een manager of medewerker vertrekt, verwatert het contact en wordt dit niet overgenomen door iemand anders.
- Zoek samen met zorg- en welzijnsorganisaties naar innovatieve oplossingen voor de huisvesting van jongeren (zoals tijdelijk gebruik van lege panden en uitbreiding kamers met kansen).

### 3.3.5 Portaal Utrecht

De huurders van Portaal Utrecht hadden de volgende verbeter suggesties voor de corporatie:

- Zorg dat het 0800-callcenter beter functioneert:
  - Moeilijk om er doorheen te komen, trage reactie of zelfs geen antwoord;
  - Men moet goed weten wat men kiest in het keuzemenu. Als '3. Zakelijk' wordt gekozen, dan gaat het sneller, maar zo hoort het natuurlijk niet. Het helpt ook als wordt gevraagd om doorverbonden te worden met een specifiek persoon. Als men de weg niet zo goed kent, dan voelen veel mensen zich afgescheept.
  - Voor ontstoppingen bijvoorbeeld, wordt men doorverbonden met een ontstoppingsfirma. Daar is het soms zo druk, dat men eruit wordt geknikkerd.
- De huismeester is in veel gevallen een belangrijke tussenpersoon voor bewoners om contact te hebben met Portaal. Graag aandacht voor de communicatieve en andere vaardigheden van deze mensen. Anders werkt het niet.
- Als Portaal doet wat ze zegt in de Position Paper, dan zou dat geweldig zijn: maak het dan ook echt waar.
- Zorg dat het contact met bewonerscommissies en bewonersverenigingen op orde blijft. Organiseer behalve themabijeenkomsten, ook open avonden waar mensen hun verhaal kunnen doen. Daar is behoefte aan. Tijdens de themabijeenkomsten houdt Portaal juist de boot af voor signalen van onvrede of ontevredenheid over andere zaken dan het thema.

De gemeenten Utrecht, Nieuwegein en Stichtse Vecht hebben de volgende verbeter suggesties voor Portaal:

- De gemeente Utrecht vindt dat Portaal beter naar de huurders zou moeten luisteren, ze serieuzer zou moeten nemen. De wethouder adviseert Portaal verder om het rustig aan te doen met sloop en verkoop.

Bovendien zou hij meer inzicht willen hebben in de inkomsten en uitgaven/ investeringen van Portaal Utrecht en dat bespreken op regioniveau (U10 gemeenten).

- De gemeente Stichtse Vecht vindt dat Portaal Utrecht beter kan communiceren en zich beter zou kunnen inzetten voor het maken van prestatieafspraken. Verder zou de corporatie actiever moeten zijn in nieuwbouw en haar aandeel in de opgave moeten nemen. Ten slotte zou de gemeente het op prijs stellen als Portaal Utrecht meer aandacht zou geven aan de relatie met de gemeente en vaker op bestuurlijk niveau van gedachten zou wisselen (los van concrete projecten).
- De gemeente Nieuwegein adviseert Portaal te zorgen dat het primaat binnen organisatie bij de 'maatschappelijk kamer' komt te liggen en niet bij de 'vastgoedkamer'. Verder vragen ze aandacht voor voldoende betaalbaar woningaanbod in Nieuwegein en roepen ze Portaal op te investeren in de relatie met de gemeente Nieuwegein. Ten slotte zou de gemeente graag zien dat de corporatie aandacht heeft voor wonen en zorg en dat vertaalt in concrete investeringen (bijvoorbeeld in het opplusproject dat niet is uitgevoerd).

De overige belanghebbenden hebben de volgende verbeteringsuggesties voor Portaal:

- De maatschappelijke opvang zou graag contact hebben met de nieuwe Volkshuisvestingsmanager om te bespreken hoe Portaal in de toekomst om wil gaan met de opvang van dak- en thuislozen. De wens is dat Portaal blijft doen wat het de afgelopen jaren deed.
- Stop met al die managementveranderingen.
- Portaal zou wat meer mogen communiceren over de prestaties op het terrein van de maatschappelijke opvang. Daar mag Portaal best trots op zijn. Denk aan initiatieven als de Skaeve Huse, Parana, Housing First en het contingent Beter Wonen.
- De ambities uit de Position Paper zijn wel mooi. De vraag is hoe ze zich verhouden tot de bezuinigingsdoelen? Portaal zou eigenlijk meer moeten bouwen voor bijzondere doelgroepen. Door projecten te schrappen, lukt dit niet.
- De doorverwijzing vanuit Portaal naar het project StadsGeld Beheer (schuldhulpverlening) zou beter kunnen.
- Betrek zorg en welzijn meer bij visie en beleid.

### 3.4 Conclusies en motivatie

Dit hoofdstuk start met een tabel waarin het gewogen gemiddelde van elke groep belanghebbenden op elke prestatieveld is opgenomen en het totaal gemiddelde. Gevolgd door een korte toelichting op de cijfers<sup>8</sup>. De commissie heeft ervoor gekozen de uitgebreide toelichtingen op te nemen in de regioparagrafen.

#### 3.4.1 Portaal totaal

In de hierna volgende overzichtstabel zijn de gewogen gemiddelden van de vijf regio's van Portaal bij elkaar opgeteld en gemiddeld.

---

<sup>8</sup> In de navolgende paragrafen zijn verschillende tabellen met cijfers opgenomen, daar kunnen afrondingsverschillen voorkomen.

<b>Detailbeoordeling belanghebbenden</b>	<b>Huurders</b>	<b>Gemeente(n)</b>	<b>Overige belanghebbenden</b>	<b>Gemiddelde cijfer</b>
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,6	7,0	6,8	<b>6,8</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,2	7,1	7,7	<b>7,0</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,8	6,9	7,3	<b>7,0</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,3	6,0	7,1	<b>6,5</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,4	7,0	7,3	<b>7,2</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	6,8	6,6	7,3	<b>6,9</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	5,6	6,4	5,9	<b>6,0</b>

De huurders geven, van de drie belanghebbendengroepen, over de gehele linie de laagste cijfers. De overige belanghebbenden zijn gemiddeld het meest positief. Over het algemeen zijn de belanghebbenden het meest tevreden over het presteren van Portaal op de 'kwaliteit van wijken en buurten' (7,2). Het minst tevreden zijn ze gemiddeld over de 'invloed op het beleid' die ze ervaren bij Portaal (6,0).

Hieronder presenteert de commissie drie tabellen met de cijfers per regio van de huurders, van de gemeenten en van de overige belanghebbenden en de wegingsfactor die is toegepast.

<b>Detailbeoordeling huurders</b>	<b>Arnhem</b>	<b>Nijmegen</b>	<b>Leiden</b>	<b>Eemland</b>	<b>Utrecht</b>	<b>TOTAAL</b>
Aantal woningen in 2013	5.382	11.288	9.709	6.697	19.182	<b>52.258</b>
Wegingsfactor	0,10	0,22	0,19	0,13	0,37	1,00
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>						
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,4	5,0	6,0	7,0	7,5	<b>6,6</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,5	6,0	7,0	5,0	6,1	<b>6,2</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,7	7,0	6,0	5,8	7,4	<b>6,8</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	8,0	6,7	6,5	4,8	6,0	<b>6,3</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,2	8,0	7,5	6,5	7,3	<b>7,4</b>
6. Overige/andere prestaties	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	<b>nvt</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	5,7	6,0	7,5	7,0	7,1	<b>6,8</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	5,8	4,5	5,0	6,5	6,3	<b>5,6</b>

<b>Detailbeoordeling gemeenten</b>	<b>Arnhem</b>	<b>Nijmegen</b>	<b>Leiden</b>	<b>Eemland</b>	<b>Utrecht</b>	<b>TOTAAL</b>
Aantal woningen in 2013	5.382	11.288	9.709	6.697	19.182	<b>52.258</b>
Wegingsfactor	0,10	0,22	0,19	0,13	0,37	1,00
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>						
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0	7,5	7,0	7,3	6,5	<b>7,0</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,0	7,0	7,0	6,5	7,7	<b>7,1</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,5	7,0	6,0	6,8	7,5	<b>6,9</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	5,0	7,0	6,0	7,3	5,3	<b>6,0</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,0	7,0	7,0	7,0	7,2	<b>7,0</b>
6. Overige/andere prestaties	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	<b>nvt</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	6,0	6,5	7,0	6,3	6,7	<b>6,6</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	5,0	7,5	7,0	6,5	5,7	<b>6,4</b>

<b>Detailbeoordeling overige belanghebbenden</b>	<b>Arnhem</b>	<b>Nijmegen</b>	<b>Leiden</b>	<b>Eemland</b>	<b>Utrecht</b>	<b>TOTAAL</b>
Aantal woningen in 2013	5.382	11.288	9.709	6.697	19.182	<b>52.258</b>
% op het totaal van Portaal	0,10	0,22	0,19	0,13	0,37	1,00
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>						
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,5	7,5	6,5	6,8	6,8	<b>6,8</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0	7,5	6,0	7,0	9,0	<b>7,7</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,2	8,0	6,5	6,5	7,5	<b>7,3</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,2	7,0	6,0	6,5	8,0	<b>7,1</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,3	7,5	6,0	7,2	8,0	<b>7,3</b>
6. Overige/andere prestaties	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	<b>nvt</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	6,7	7,4	6,8	8,3	7,3	<b>7,3</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	5,2	6,8	5,5	7,0	5,5	<b>5,9</b>

In de rest van dit hoofdstuk is gewerkt met aparte regioparagrafen, waarin het oordeel van de belanghebbenden voor elke regio van Portaal is opgenomen. Elke regioparagraaf start met een tabel met de gemiddelden van de drie groepen belanghebbenden van de betreffende regio. Daarna volgt een toelichting van deze cijfers per prestatieveld. Ten slotte de waardering voor de relatie en communicatie enerzijds en de mate van invloed die de belanghebbenden ervaren anderzijds.

### 3.4.2 Portaal Arnhem

<b>Detailbeoordeling belanghebbenden</b>	<b>Huurders</b>	<b>Gemeente(n)</b>	<b>Overige belanghebbenden</b>	<b>Gemiddelde cijfer</b>
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,4	7,0	6,5	<b>7,0</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,5	6,0	7,0	<b>6,8</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,7	6,5	7,2	<b>6,8</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	8,0	5,0	7,2	<b>6,7</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,2	6,0	7,3	<b>6,8</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	5,7	6,0	6,7	<b>6,1</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	5,8	5,0	5,2	<b>5,3</b>

### **a. Maatschappelijke prestaties**

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

#### **Huisvesting van de primaire doelgroep**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,0.

De huurdersvertegenwoordiging is van mening dat Portaal Arnhem ruim voldoende presteert op het terrein van de huisvesting van de primaire doelgroep. Zij vinden dat Portaal er is voor de primaire doelgroep. Het risico bestaat dat de corporatie door verkoop veel woningen aan de sociale huurvoorraad onttrekt.

De gemeente waardeert het dat Portaal Arnhem niet de maximale huurverhoging toepast en dat bij mutatie de huur niet overal wordt opgetrokken naar 100 procent van de maximaal redelijke huur. Ook Portaals inzet op het gebied van energiebesparing draagt volgens de gemeente bij aan de prestaties van Portaal op het gebied van betaalbaarheid.

De overige belanghebbenden waarderen het dat Portaal aandacht heeft voor betaalbaarheid. Ze illustreren dit met het voorbeeld van de woningen waarvan de huren door inkomensafhankelijke huurverhogingen hoger zijn dan de streefhuur. Van deze woningen worden bij mutatie de huren weer op de streefhuur gebracht. Ook zijn de woningen die verkocht worden vooral de grotere woningen. De prestaties worden als voldoende tot ruim voldoende gewaardeerd.

#### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

De huurdersvertegenwoordiging vindt dat Portaal Arnhem ruim voldoende tot goed heeft gepresteerd op het gebied van de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De huurders zien vooral dat Portaal regelmatig mensen huisvest die gebruik maken van begeleid wonen. Dit gebeurt in reguliere woningen.

De gemeente heeft de indruk dat Portaal op dit vlak minder actief is dan de andere Arnhemse corporaties. De prestatieafspraken hierover zijn collectief met alle Arnhemse corporaties en worden niet gemonitord. De gemeente heeft echter de indruk dat Portaal op dit gebied voldoende presteert. Hierover ontvangt de gemeente geen klachten.

De overige belanghebbenden zijn van mening dat Portaal haar steentje aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen heeft bijgedragen. Het project 'In de Weerd' wordt met name genoemd. Dit is een ontmoetingsplek die Portaal verhuurt aan welzijnsorganisaties die mensen ondersteunen bij vrijwilligerswerk, welzijnswerk en re-integratie. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen er de kans zich te ontwikkelen. Er zijn veel plannen waarvan een groot deel nooit is uitgevoerd, vinden belanghebbenden. Vooral de laatste jaren zien zij weinig investeringen van Portaal in renovaties en het vernieuwen van verouderde woonvormen en renovaties.

## **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

De huurdersvertegenwoordiging is van mening dat de kwaliteit van de woningen en de kwaliteit van het woningbeheer ruim voldoende is. Wel wordt groot onderhoud, vooral aan de binnenkant van de woning (douche, keuken, toilet), naar hun mening vaak lang uitgesteld. Wanneer het onderhoud is afgerond blijven er soms gebreken over die niet goed worden opgepakt. Portaal en de aannemer wijzen dan naar elkaar. Bij reparatieverzoeken wordt direct doorgeschakeld naar de leverancier. Dit werkt naar tevredenheid.

De gemeente is van mening dat de woningen van Portaal netjes worden onderhouden. De slechtste woningen in Arnhem zijn niet van Portaal. Toch heeft de corporatie nog wel een verbeterslag te maken. Portaal laat volgens de gemeente zien dat ze actief is op het gebied van de beperking van de CO<sup>2</sup>-uitstoot en dat ze bij veel woningen de energieprestatie verbetert. De prestaties op het gebied van duurzaamheid worden door de gemeente iets hoger gewaardeerd dan de prestaties op het gebied van het reguliere woningbeheer.

De overige belanghebbenden zijn erg te spreken over de prestaties op het gebied van duurzaamheid. De energienotuloze woningen in het project niaNesto worden genoemd als voorbeeld. Ook de kwaliteit van de woningen is goed. Portaal heeft in het verleden goede woningen toegevoegd aan haar voorraad. De strategie kantelt nu naar aandacht voor de bestaande voorraad. Belanghebbenden zien dit bijvoorbeeld aan de onderzoeken die worden uitgevoerd naar aanleiding van bouwtechnische problemen van een aantal bestaande complexen. Als aandachtspunt wordt de communicatie van de technisch beheerders met de bewoners genoemd.

## **(Des)investeren in vastgoed**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,7.

De huurdersvertegenwoordiging beoordeelt de (des)investeringen van Portaal Arnhem als goed. Dit oordeel is vooral gebaseerd op één geslaagde renovatie, waarbij veel wensen van de bewoners zijn ingewilligd. De huurders zijn bang dat door het verkoopbeleid er onvoldoende betaalbare sociale huurwoningen overblijven.

De gemeente is te spreken over de manier waarop Portaal de gemeente op de hoogte heeft gehouden over de financieringsproblemen die zijn ontstaan als gevolg van de derivatenportefeuille. Evenwel is de gemeente van mening dat Portaal zich lukraak heeft teruggetrokken uit een aantal projecten en dat Portaal hierbij onvoldoende heeft gekeken naar de lokale situatie. Daarnaast zet de gemeente vraagtekens bij de onderbouwing van het verkoopbeleid.

De overige belanghebbenden vinden het jammer dat het investeringsprogramma stop is gezet. Deltakwartier en Presikhaaf worden als voorbeeld genoemd van geslaagde investeringen. Voor Schuytgraaf is een belanghebbende van mening dat er te fors op de rem is getrapt. Binnen het verkoopbeleid wordt het gewaardeerd dat vooral de grote woningen worden verkocht en dat te koop staande woningen na een halfjaar leegstand weer in de verhuur worden genomen.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

De huurdersvertegenwoordiging vindt dat de bijdrage van Portaal Arnhem aan de kwaliteit van de wijken en buurten ruim voldoende is. De huurders noemen als voorbeelden het hanteren van leefregels, het opnieuw inplanten van een tuin van een wooncomplex en een jaarlijkse opruimdag van een nabijgelegen park. Sommige activiteiten zijn het initiatief van een bewonerscommissie. Bij andere activiteiten wordt de bewonerscommissie gepasseerd.

De gemeente vindt dat Portaal voldoende meedraait in de afspraken over de aanpak van wijken en buurten, zij het meestal niet als voortrekker. Portaal ontbeert zichtbaarheid.

De overige belanghebbenden spreken hun waardering uit voor de medewerkers die in de wijken werken. De gebiedsadviseurs kennen het bezit en de bewoners van de wijk.

### **b. Relatie en wijze van communicatie met Portaal Arnhem**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,1.

De huurdersvertegenwoordiging vindt de relatie met Portaal net voldoende. De relatie is verslechterd door wisselingen in personeel (adviseur leefomgeving). Ook is de communicatie vaak reactief. Portaal is te afwachtend en informeert de bewonerscommissies bijvoorbeeld niet over de gevolgen van de bezuinigingen op personeel.

Er was zorg over de geringe bestuurlijke aansluiting met de gemeente. Met het optreden van de voorzitter van de raad van bestuur is die zorg grotendeels weggenomen. Op het niveau van het lokale management proeft de gemeente de bereidheid om gezamenlijk beleid te maken. Door personele wisselingen is dit nog niet erg zichtbaar. Op ambtelijk niveau wordt de communicatie als ruim voldoende ervaren en op bestuurlijk niveau als onvoldoende.

Over de communicatie zijn de meningen onder de overige belanghebbenden verdeeld, het oordeel varieert van ruim onvoldoende tot goed. De relatie en communicatie op de werkvloer is goed. Op bestuurlijk niveau wordt de relatie getypeerd als 'afstandelijk'. Volgens deze belanghebbende wordt er vanuit Portaal beperkt gecommuniceerd over de reorganisatie en over beleidswijzigingen.

### **c. Mate van invloed op het beleid van Portaal Arnhem**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 5,3.

De huurdersvertegenwoordiging vindt dat er net voldoende invloed is op het beleid. Op wijkniveau kunnen huurders terecht bij de adviseur leefomgeving, op een hoger niveau is er, ook door het ontbreken van een huurdersbelangenvereniging, erg weinig invloed.

De gemeente is van mening dat ze sinds de reorganisatie, het verdwijnen van de regiodirecteuren, onvoldoende invloed op Portaal kan uitoefenen. Portaal maakt haar keuzes centraal en vooral op landelijk niveau.



Overige belanghebbenden zijn niet tevreden over de invloed die ze kunnen uitoefenen. De Arnhemse collega's maken hun eigen beleid en betrekken elkaar daar vooraf niet bij. Op het gebied van wonen-welzijn-zorg wordt het overlegplatform gemist, daar vond beleidsbeïnvloeding plaats.

### 3.4.3 Portaal Nijmegen

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	5,0	7,5	7,5	<b>6,7</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,0	7,0	7,5	<b>6,8</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0	7,0	8,0	<b>7,3</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,7	7,0	7,0	<b>6,9</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8,0	7,0	7,5	<b>7,5</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	6,0	6,5	7,4	<b>6,6</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	4,5	7,5	6,8	<b>6,3</b>

#### a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelen. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

#### Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,7.

De huurdersbelangenvereniging vindt dat Portaal een onvoldoende verdient voor het huisvesten van de primaire doelgroep. Er komen steeds minder goedkope woningen beschikbaar en veel woningen worden bestemd voor bijzondere doelgroepen. Slechts 20 procent van het bezit bestaat volgens hen uit woningen onder de 400 euro. Daarnaast staan de goedkope woningen vooral in de slechte wijken waar niet iedereen wil wonen. De onderkant van de woningmarkt wordt onvoldoende bediend, voor de middengroepen zijn er wel voldoende woningen.

De gemeente en overige belanghebbenden zijn van mening dat Portaal Nijmegen ruim voldoende tot goed presteert op dit gebied. Portaal komt de prestatieafspraken na die zij met de gemeente heeft afgesloten.

#### Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

De huurdersbelangenvereniging is van mening dat Portaal voldoende actief is in de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Er zijn voldoende 50+-woningen en aangepaste woningen worden toegewezen aan mensen die zo'n woning nodig hebben.

De gemeente vindt dat Portaal haar aandeel in de opgave voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen ruim voldoende oppakt. Portaal neemt haar aandeel in de gezamenlijke opgave. Ze doet helaas niet mee aan Skaeve Huse.

Overige belanghebbenden vinden de prestaties voldoende tot zeer goed. Portaal doet mee aan het lokale toewijzingssysteem en huisvest doelgroepen binnen drie maanden. Portaal wordt getypeerd als betrouwbaar in afspraken en is samenwerkingsgericht. De kwaliteit van de woonadviseurs is volgens een belanghebbende hoog. Portaal is volgens een belanghebbende niet erg actief in bijzondere projecten zoals Skaeve Huse.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,3.

De huurdersbelangenvereniging vindt de kwaliteit van de woningen ruim voldoende. Wel is er kritiek op het automatische systeem dat voor de melding van reparatieverzoeken gebruikt wordt. De huurdersbelangenvereniging zou graag zien dat huurders doorverbonden kunnen worden met een medewerker.

De gemeente en overige belanghebbenden vinden dat Portaal veel heeft gedaan om de kwaliteit van de woningen te verbeteren. De grote rol die Portaal heeft gespeeld in de herstructurering in bijvoorbeeld Willemskwartier en Wolfskuil, waardoor de kwaliteit in deze wijken vooruit is gegaan, wordt gewaardeerd. Ook de inspanningen van Portaal op het gebied van duurzaamheid worden genoemd.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,9.

De huurdersbelangenvereniging is van mening dat Portaal op het gebied van nieuwbouw goed heeft gepresteerd. De projecten die indruk maken zijn de Waalsprong, de bouw van energienotuloze woningen in het project niaNesto en een daktuin voor gehandicapten. Op het gebied van renovaties presteert Portaal volgens de huurdersbelangenvereniging ruim voldoende. Renovaties gaan in goed overleg met de bewoners en bewoners kunnen hierover meebeslissen. De prestaties met betrekking tot verkoop worden door de huurdersbelangenvereniging met een onvoldoende gewaardeerd. De huurdersbelangenvereniging is van mening dat er door de keuze om goedkope woningen te verkopen er te veel goedkope woningen aan de voorraad worden onttrokken.

De gemeente en overige belanghebbenden zijn ook kritisch op het verkoopbeleid, met name over het effect van verkoop op de leefbaarheid in kwetsbare wijken. Dat Portaal zich terugtrekt uit de wijk Dukenburg vinden de gemeente en de belanghebbenden daarom geen goed signaal. In de Waalsprong neemt Portaal haar verantwoordelijkheid en gaat door met investeren.

## **Kwaliteit van wijken en buurten**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5.

De huurdersbelangenvereniging is positief over de prestaties van Portaal op het gebied van leefbaarheid en waardeert de prestaties als goed. De huurdersbelangenvereniging noemt de inzet van wijkbeheerders in wijkwinkels, de samenwerking met de politie en de gemeente en de ruimte die voor bewoners gecreëerd is in de Plint (de Waalsprong).

De gemeente en overige belanghebbenden vinden dat Portaal doet wat ze moet doen, zonder haar nek uit te steken. Een andere belanghebbende vindt juist dat Portaal zeer goed presteert op dit vlak. Portaal weet wat er in de wijk speelt en waar de problemen zitten. Portaal signaleert en monitort, is echt actief in de wijk en met de wijk. Portaal probeert bijvoorbeeld rondom de nieuwbouwprojecten in het Willemskwartier en in Nijmegen-Noord actief een buurtgevoel te creëren.

## **b. Relatie en wijze van communicatie met Portaal Nijmegen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,6.

De huurdersbelangenvereniging vindt de relatie op concernniveau ruim voldoende en op lokaal niveau goed. De communicatie vindt men daarentegen op landelijk niveau ruim onvoldoende en op regionaal niveau onvoldoende. De huurdersbelangenvereniging onderbouwt dit punt met voorbeelden over de jaarlijkse huurverhogingsprocedure en de wijziging van de servicekosten.

De gemeente is van mening dat Portaal op concernniveau de gemeente onvoldoende informeert. Op bestuurlijk niveau laat Portaal zich nauwelijks zien. Op lokaal niveau is de communicatie goed.

De overige belanghebbenden beoordelen de communicatie en relatie als ruim voldoende. De communicatie met Portaal Nijmegen wordt door de overige belanghebbenden getypeerd als 'goed', 'plezierig' en 'toegankelijk'. Portaal Nijmegen is goed bereikbaar en komt haar afspraken na. De communicatie met Portaal op bestuurlijk niveau wordt ook door de belanghebbenden als onvoldoende ervaren.

## **c. Mate van invloed op het beleid van Portaal Nijmegen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,3.

De huurdersbelangenvereniging waardeert de invloed op concernniveau als ruim onvoldoende. Er wordt meer meegedeeld dan om advies gevraagd. Adviezen van de huurdersbelangenvereniging worden vaak niet opgevolgd, vanwege financiën en vanwege het feit dat er al een beslissing op centraal niveau is genomen. De geringe invloed op concernniveau sijpelt door naar de regio. Hierdoor is volgens de huurdersbelangenvereniging de invloed op het niveau van Portaal Nijmegen ook onvoldoende. Op regionaal niveau is Portaal gebonden aan het beleid op concernniveau. Wel probeert Portaal de huurdersbelangenvereniging sinds een jaar of twee soms al in het voortraject te betrekken. De huurdersbelangenvereniging vindt dat Portaal veel beleid uniformeert. Daardoor wordt de lokale praktijk vaak slechter.

Als voorbeelden worden genoemd het beleid voor 'zelf aangebrachte voorzieningen' (ZAV) voor zonnepanelen, het samenwerkingscontract en de inspraak van huurders in verenigingen van eigenaren (VVE's). Ook verdwijnt het persoonlijke, lokale contact. De medewerkers van het centrale callcenter kennen de lokale situatie niet. Het idee van mee- of samspraak valt bij de huurdersbelangenvereniging evenmin goed. De huurdersbelangenvereniging wil niet medeverantwoordelijk worden voor het beleid van Portaal. De huurdersbelangenvereniging vindt ook dat het ontwikkelen van dit concept te lang duurt.

De gemeente beoordeelt de invloed als ruim voldoende tot goed. Het effect van deze dialoog is bijvoorbeeld merkbaar bij De Waalsprong, niaNesto en het parkje in het Willemskwartier.

De invloed op het beleid wordt door de overige belanghebbenden als 'beperkt' ervaren. Portaal Nijmegen heeft naast een lokale discussie met de belanghebbenden ook een interne discussie te voeren, waardoor Portaal Nijmegen lokaal weinig bewegingsruimte heeft. Daarnaast zoekt Portaal de dialoog met de lokale partners niet op.

### 3.4.4 Portaal Eemland

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0	7,3	6,8	<b>7,0</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	5,0	6,5	7,0	<b>6,2</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	5,8	6,8	6,5	<b>6,3</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	4,8	7,3	6,5	<b>6,2</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,5	7,0	7,2	<b>6,9</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	7,0	6,3	8,3	<b>7,2</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	6,5	6,5	7,0	<b>6,7</b>

#### a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

#### Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,0.

Alle belanghebbenden in Eemland zitten met hun oordeel over het presteren van Portaal voor de huisvesting van de primaire doelgroep rond het cijfer 7.

De gemeenten vinden dat Portaal Eemland de primaire doelgroep ruim voldoende bedient. De corporatie is altijd bereid om te zoeken naar oplossingen voor de doelgroep.

Als mensen volgens de regels buiten de boot vallen, regelt Portaal Eemland met aanvullende contracten daar een oplossing voor, samen met andere partijen zoals Kwintes. Anders gezegd: Portaal Eemland is bereid tot maatwerk. Portaal Eemland en de andere regiocorporaties voeren gezamenlijk de woonruimteverdeling uit in de regio. In Amersfoort focust de corporatie vooral op de primaire doelgroep. De middeninkomens zijn daar veel minder in beeld. De gemeente ondersteunt dat beleid ook. Portaal Eemland zet zich echt in om de scheefheid (mensen die in de loop van de tijd meer zijn gaan verdienen, en blijven wonen in hun sociale huurwoning) terug te dringen. De gemeente vindt een beetje scheefheid overigens niet erg. In Soest ligt het percentage scheefheid op 40. De gemeente steunt het beleid van Portaal Eemland om dit terug te dringen volledig.

De huurders waarderen de hoge inzet van Portaal Eemland voor mensen die het moeilijk hebben. Hestia en VHOS geven aan dat de incassoprocedure zeer zorgvuldig verloopt en voordat een huurder zijn huis wordt uitgezet, biedt Portaal Eemland het project 'Eigen Kracht' aan. De huurverhogingen zijn wel een aandachtspunt. Omdat de corporatie in Amersfoort niet veel nieuw bouwt, is het probleem daar minder groot. Of dat met de huurverhogingen in de toekomst ook zo blijft, is de vraag. Het gevoel is dat de gemeente en Portaal Eemland de toenemende discrepantie tussen vraag en aanbod naar woningen, nog niet als een probleem zien. Er is steeds meer vraag naar woningen voor eenpersoonshuishoudens, ouderen. VHOS signaleert dat het aantal goedkope woningen daalt, terwijl de vraag stijgt. De woonlastenaanpak van de corporatie en de deelname aan de Stroomversnelling (project om energiebesparende investeringen te financieren) vindt Hestia goed. VHOS heeft twijfels over de claim van de Stroomversnelling dat de woonlasten per saldo gelijk blijven. Wie kan er immers veertig jaar vooruit kijken wat betreft de energielasten?

De overige belanghebbenden vinden het goed dat Portaal Eemland meer dan 90 procent van haar vrijkomende woningen toewijst aan de primaire doelgroep. Er komen echter weinig nieuwe woningen bij, zodat de beschikbaarheid wel eens onder druk zou kunnen komen te staan. Voor jongeren in begeleid wonen projecten geldt dat er nauwelijks geschikte reguliere woningen zijn om naar uit te stromen. Hierdoor raken de begeleid wonen projecten verstopt. De overige belanghebbenden waarderen de aanpak van huurachterstanden van Portaal Eemland.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,2.

De huurders zijn niet tevreden over de prestaties van Portaal Eemland op het terrein van de huisvesting van bijzondere doelgroepen en geven de corporatie een onvoldoende. In Soest doet de corporatie volgens de VHOS niks voor bijzondere doelgroepen. In Amersfoort is de focus van Portaal Eemland op bijzondere doelgroepen ook niet groot. Eenpersoonshuishoudens zijn bijvoorbeeld vanuit financieel oogpunt geen interessante doelgroep voor de corporatie, terwijl de toenemende vergrijzing zal leiden tot een grotere vraag van woningen die geschikt zijn voor eenpersoonshuishoudens.

De gemeenten zijn positiever en geven gemiddeld een 6,5. De gemeente Soest geeft aan dat het scheiden van wonen en zorg een lastig thema vormt bij alle corporaties, ook bij Portaal Eemland.

Ze zien dit vooral als taak van de gemeente en zorginstellingen en de corporatie neemt zelf geen actieve rol. Wat betreft statushouders liggen de gemeenten achter op de taakstelling. Achterstand is echter niet te wijten aan de corporaties. In Amersfoort zijn over de huisvesting van bijzondere doelgroepen urgentieafspraken gemaakt en die functioneren prima. Portaal Eemland is actief in Amersfoort voor de doelgroep ouderen met complexen als Pieters en Blokland. Wat betreft het scheiden van wonen en zorg is de gemeente samen met de corporaties aan het zoeken naar goede oplossingen. Portaal Eemland is volgens de gemeente actiever in het zoeken naar tijdelijke oplossingen voor bijzondere doelgroepen dan de andere corporaties.

De meeste overige belanghebbenden geven aan dat ze weinig zicht hebben op de prestaties van Portaal Eemland op dit terrein en geven dan ook geen cijfers. Een van hen beoordeelt de prestaties met een 7 en geeft daarbij aan dat Portaal bereid is tot uitzonderingen op de regels om maatwerk te leveren voor urgenten.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,3.

De huurders geven de prestaties van Portaal Eemland op het gebied van de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer een 'klein zesje'. De gemeenten en de overige belanghebbenden waarderen deze prestaties met een ruime voldoende.

De VHOS vindt de dienstverlening voldoende. De woningkwaliteit krijgt een onvoldoende. Er is sprake van veel achterstallig onderhoud. Vooral bij de duplexwoningen in Soesterberg en de flats. Volgens de VHOS zijn de onderhoudsproblemen ontstaan sinds het onderhoud verloopt via de onderhoudscentrale van Portaal (VOC). Die houdt er andere afspraken op na dan vroeger overeengekomen, bijvoorbeeld ten aanzien van zelf aangebrachte voorzieningen (ZAV). De huurdersvereniging heeft ook geen inzicht in de langetermijnplanning van verbeterplannen. Ze kan niet verder dan een jaar vooruit zien. Hestia is juist ontevreden over de klachtafhandeling en meer te spreken over de kwaliteit van de woningen. Ze vindt het wel jammer dat er geen inzicht meer is wanneer bijvoorbeeld de keukens zijn afgeschreven. Vroeger was dat inzicht er wel.

De gemeente Amersfoort geeft aan dat Portaal de focus wat kwaliteitsverbetering van woningen vooral naar Soest verlegd heeft. De gemeente vindt dat er toch wel plekken zijn waar aandacht nodig is, bijvoorbeeld Soesterkwartier en daarbinnen de Bomenwijk. Die is energetisch echt slecht. De aanpak daarvan is drie jaar opgeschoven. Daar is Portaal Eemland overigens wel helder in. Ze weten wel dat ze daar iets mee moeten. Ze zijn ook in gesprek met huurders over wat en wanneer. Het beheer lijkt in Amersfoort redelijk in orde. Er komen bij de gemeente weinig signalen van huurders hierover. Het bezit van Portaal Eemland in Amersfoort is ook relatief nieuw. De gemeente Soest is blij dat de corporatie haar focus naar Soest heeft verlegd. Het gaat om grote renovatieprojecten in de De Eng en Smitsveen waarbij de energielabels flink worden opgeschroefd. Er is sprake van een goede samenwerking met de beheerders en leefbaarheidsadviseurs van Portaal Eemland. Ook in Soest is het totaalbeeld wat kwaliteit betreft goed, ondermeer door het meerjarig onderhoud dat via de onderhoudscentrale van Portaal (VOC) verloopt. Enig probleem zijn de duplexwoningen in Soesterberg. Die hebben te kampen met schimmel als gevolg van strenge isolatie-eisen vanwege vliegveld Soesterberg. Het verbeterproject hiervoor is vanwege de financiële problematiek bij Portaal naar achteren geschoven.

De overige belanghebbenden geven aan dat het callcenter niet goed functioneert. Ze zijn niet altijd bereikbaar en niet zo klantvriendelijk. Als je het via de 'achterdeur' regelt, dan komt het altijd goed. De weg via de voordeur (0800-nummer) moet echter ook goed lopen. Als medewerkers in huis lopen zien ze vaak allerlei punten en dan ondernemen ze ook veel actie. Dat loopt goed.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,2.

De huurders geven Portaal Eemland een onvoldoende voor de prestaties op het terrein van (des)investeren in vastgoed. De gemeenten en de overige belanghebbenden waarderen deze prestaties juist met een ruime voldoende.

De VHOS vindt dat Portaal Eemland de afgelopen vijf jaar niets heeft gedaan aan sloop en nieuwbouw. In Amersfoort ligt dat anders, hoewel ook daar sprake is van relatief weinig nieuwbouw en lange wachtlijsten. De Alliantie bouwt veel meer volgens Hestia.

De gemeente Amersfoort zou het meedenkgehalte over de keuzes die Portaal maakt, graag verbeteren. Hoewel Portaal de mond vol heeft over 'lokale verankering', moet de gemeente over belangrijke keuzes in gesprek met de bestuurder van Portaal en niet met de manager Volkshuisvesting van Portaal Eemland. De gemeente staat achter de verkoopstrategie van de corporatie.

De overige belanghebbenden vinden dat Portaal Eemland voldoende prestaties heeft laten zien op het terrein van nieuwbouw. In 'Amersfoort Vernieuwt' had de corporatie echter best een grotere rol kunnen nemen. Ze laat het in de praktijk over aan collega-corporatie De Alliantie. Op zich is het wel goed dat Portaal Eemland prioriteiten stelt. Een goede uitleg erbij ontbreekt vaak. De prestaties rond renovatie zijn laag.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,9.

De gemeenten, de overige belanghebbenden en de huurders geven een ruime voldoende voor de prestaties van Portaal Eemland op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten.

Hestia geeft aan dat Portaal veel regels heeft ter stimulering van goed samenleven van huurders. Deze worden zelden gehandhaafd. Denk aan het ombouwen van de voortuin tot parkeerplaats: het mag niet, en toch gebeurt het steeds meer. Het bedrag voor wonen en wijken is gehalveerd vanaf 2013. De bemensing is wel gehandhaafd. In verenigingen van eigenaren (VVE's) verschuilt Portaal zich voor onderhoud vaak achter de kopers die niet willen. VHOS geeft aan dat Portaal Eemland er op in zet dat mensen veel meer zelf doen. Veel leefbaarheidszaken besteden ze zo uit aan bewoners. Beide huurdersvereniging geven aan dat Portaal Eemland vooral in de 'slechtere' wijken veel doet aan leefbaarheid. Ze helpen bij bureauoverlast, zetten buurtbeheerders en dergelijke in.

De gemeente Soest geeft aan dat in de wijken waar leefbaarheid een issue kan zijn, Portaal Eemland met flatbeheerders en leefbaarheidsadviseurs erg aanwezig is en overal bij betrokken. Deze functies zijn in de reorganisatie ook overleefd.

De gemeente Amersfoort krijgt van de huurders geen signalen dat Portaal Eemland het niet goed doet.

De overige belanghebbenden geven aan dat Portaal Eemland bijvoorbeeld ondersteuning geeft om de overlast van jongeren in complexen met deze doelgroep te beperken. Ze zijn daar actief in. Ook investeert de corporatie in het leefbaar houden van de omgeving. Er zijn goede contacten met Portaal Eemland over overlast van huurders en de woonomgeving. Portaal heeft samen met één van de belanghebbenden 'oefenwoningen' geïntroduceerd voor daklozen. Deze belanghebbende ziet uit naar meer samenwerking en het ontwikkelen van innovatieve woontrajecten, ook voor lastige doelgroepen op de woningmarkt. Corporaties zijn nog wat terughoudend, niet alleen Portaal.

### **b. Relatie en wijze van communicatie met Portaal Eemland**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,2.

De overige belanghebbenden vinden de communicatie goed, de huurders ruim voldoende en de gemeenten voldoende.

De huurdersvertegenwoordigers vinden de communicatie ruim voldoende. Portaal Eemland reageert snel op telefoontjes en e-mails. Een keer kregen ze van de een op de andere dag besluiten over kortingen op het budget voor de huurdersverenigingen te horen, zonder van te voren te zijn ingelicht. Als de huurders met de bestuurder van Portaal praten, lijkt in de buurten en wijken alles te kunnen. Wanneer ze concreet worden met Portaal Eemland, blijkt er om financiële redenen weinig te kunnen.

De gemeente Soest maakt op dit punt onderscheid tussen het strategische en het operationele niveau bij Portaal. Operationeel gaat de communicatie heel goed: korte lijnen en een prettige samenwerking. Op strategisch niveau wordt Soest niet betrokken. Er is geen gestructureerd periodiek overleg bijvoorbeeld. De gemeente Amersfoort geeft aan dat de bereikbaarheid van Portaal via het 0800-callcenter niet goed is. Op strategisch niveau is het de gemeente niet duidelijk wie de beslissingen neemt: Portaal Centraal of Portaal Eemland. Er is wel regulier bestuurlijk overleg en een apart monitoringsoverleg op ambtelijk niveau. Dat loopt naar wens. De gemeente geeft aan vaak zaken uit de pers te moeten vernemen die ze liever rechtstreeks van Portaal Eemland zouden hebben gehoord.

De overige belanghebbenden vinden Portaal Eemland goed bereikbaar, ondanks de vele personeelwisselingen door de reorganisatie. De houding van de medewerkers is uitnodigend en er spreekt persoonlijke betrokkenheid uit. De corporatie komt haar afspraken na. Als je weet wie je moet hebben, gaat het heel goed. Het callcenter kan echter wel heel vervelend zijn. E-mails worden snel beantwoord.

### **c. Mate van invloed op het beleid van Portaal Eemland**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,7.

De huurdersvertegenwoordigers geven aan dat Portaal Eemland vaak vraagt om advies. Daar luistert de corporatie ook naar, tenzij het om zaken met financiële consequenties gaat, dan ervaren de bewoners geen enkele invloed. De gemeenten geven aan dat hoewel de invloed op strategisch niveau beter kan, de invloed op operationeel niveau dit wel compenseert.



Bovendien lijkt Portaal het met invloed op strategisch niveau anders aan te willen gaan pakken (DrieKamerModel).

De overige belanghebbenden zijn nogal verschillend in hun oordeel. Eén van hen geeft aan dat de corporaties op een aantal terreinen samen optrekken, samen beleid maken en naar elkaar luisteren. Denk aan huurbeleid, het samen zoeken naar oplossingen op het terrein van wonen en zorg, doorstroming, vormgeving prestatieafspraken en presentaties aan de gemeenteraad. De laatste tijd komt daar bij beide corporaties verandering in. Uniformiteit per corporatie wordt belangrijker geacht dan de lokale verankering. Een van de overige belanghebbenden geeft aan veel ruimte te krijgen om te sparren en vindt een luisterend oor. Portaal Eemland licht besluiten altijd toe. Een andere belanghebbenden ervaart zichzelf juist niet als gelijkwaardige speler. Op totaalniveau is er geen invloed op het beleid van Portaal Eemland. Op projectniveau verloopt het prima. Een andere belanghebbende geeft aan geen contacten op beleidsmatig niveau te hebben. Hij ervaart geen invloed en verwacht dat ook niet. Hij hoopt wel op meer samenwerking om de gevolgen van de decentralisaties op het gebied van zorg en welzijn op te vangen.

### 3.4.5 Portaal Leiden

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,0	7,0	6,5	<b>6,5</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0	7,0	6,0	<b>6,7</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,0	6,0	6,5	<b>6,2</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,5	6,0	6,0	<b>6,2</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,5	7,0	6,0	<b>6,8</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	7,5	7,0	6,8	<b>7,1</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	5,0	7,0	5,5	<b>5,8</b>

#### a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

#### Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,5.

De huurdersbelangenvereniging geeft Portaal Leiden een voldoende voor het huisvesten van de primaire doelgroep. De prestaties op het aspect betaalbaarheid worden echter als ruim onvoldoende beoordeeld. De norm van Portaal om minimaal 50 procent betaalbare woningen te bezitten, vindt de huurdersbelangenvereniging veel te laag en de huurverhoging bij mutatie te hoog. De toewijzing van huurwoningen aan de primaire doelgroep vindt de huurdersbelangenvereniging ruim voldoende, de inspanningen voor de middeninkomens worden gewaardeerd.

De gemeente vindt dat Portaal Leiden ruim voldoende presteert op het gebied van de huisvesting van de primaire doelgroep. De gemeente heeft een positief beeld van de manier waarop Portaal omgaat met ontruiming en schuldhulpverlening.

De overige belanghebbenden geven Portaal Leiden een voldoende tot ruim voldoende. De belanghebbenden zien steeds meer mensen in betalingsproblemen komen en het aantal huisuitzettingen toenemen.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,7.

De huurdersbelangenvereniging vindt de prestaties op het terrein van de huisvesting van bijzondere doelgroepen ruim voldoende. De huisvesting die Portaal verzorgt voor instellingen als 's-Heerenloo en Rivierduinen worden als voorbeelden genoemd. Op het gebied van ouderenhuisvesting is de huurdersbelangenvereniging kritisch. Portaal ontlabelt seniorenwoningen die in de toekomst wel nodig zijn. Portaal zou volgens de huurdersbelangenvereniging senioren actief kunnen benaderen voor deze woningen, zodat de woningen toch aan senioren verhuurd worden. Ook verwondert het de huurdersbelangenvereniging dat het nieuwe ouderencomplex 'de Baronie' niet levensloopbestendig is gebouwd.

De gemeente vindt dat Portaal Leiden ruim voldoende presteert op het gebied van de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Portaal neemt volgens de gemeente haar verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld bij de vrouwenopvang. Wel vindt de gemeente dat er winst te behalen valt bij het tijdig ter beschikking stellen van woningen aan bijzondere doelgroepen.

De overige belanghebbenden vinden dat Portaal Leiden voldoende doet voor de bijzondere doelgroepen. Ook voor de bijzondere doelgroepen is de huurprijs van woningen erg hoog. Het aantal woningen dat de Leidse corporaties beschikbaar stellen voor de uitstroom van mensen uit de maatschappelijke opvang is klein. Portaal neemt haar aandeel in de afspraken die met de corporaties zijn gemaakt, levert goede woningen en is soepel als de beschikbare woning niet geschikt is. Een belanghebbende vindt het jammer dat het Portaal niet gelukt is om het Sociaal Pension te bouwen. Twee jaar heeft Portaal gezocht naar een geschikte locatie, zonder deze te vinden. Uiteindelijk is het Sociaal Pension zonder de tussenkomst van Portaal gerealiseerd in een pand van de gemeente.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,2.

De huurdersbelangenvereniging is van mening dat de prestaties op het gebied van de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer voldoende zijn. Portaal heeft veel complexen met achterstallig onderhoud. Ondanks het feit dat die achterstand lastig weg te werken is, is Portaal daar wel actief mee bezig. In gemengde complexen en in complexen die beheerd worden voor Ymere, vindt de huurdersbelangenvereniging het onderhoudsbeleid onduidelijk. De dienstverlening via het 0800-nummer is verbeterd. Het terugbellen om klachten af te handelen kan een stuk beter. Het beheer in gemengde complexen vindt de huurdersbelangenvereniging onvoldoende. Huurders weten niet goed bij wie ze terecht moeten, bij Portaal of bij Rendant, de VVE-beheerder.

Huurders worden bij klachten doorverwezen naar Rendant, terwijl Portaal volgens de huurdersbelangenvereniging als eigenaar en verhuurder voor de huurders het aanspreekpunt zou moeten zijn.

De gemeente is van mening dat Portaal voldoende presteert op het gebied van de kwaliteit van woningen en het woningbeheer. Er is een inhaalslag gemaakt in het onderhoud van in het verleden verwaarloosde woningen. Nog steeds heeft Portaal te maken met een oude voorraad. Door de financiële situatie van Portaal is er minder gesloopt en nieuw gebouwd en meer gerenoveerd. De gemeente constateert ook dat de onderhoudsuitgaven en de klanttevredenheid teruglopen en dat er een slag te winnen valt op het gebied van energiebesparing in de naoorlogse voorraad.

De overige belanghebbenden zijn van mening dat de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer van Portaal Leiden voldoende tot ruim voldoende is. De woningen die Portaal levert voor begeleid wonen zijn in goede staat en worden wanneer nodig aangepast. Bij de reguliere woningvoorraad heeft Portaal nog veel achterstallig onderhoud weg te werken. Renovaties worden soms lang uitgesteld.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,2.

De huurdersbelangenvereniging vindt dat Portaal Leiden voldoende tot ruim voldoende (des)investeert in vastgoed. De huurdersbelangenvereniging vindt het jammer dat er soms bekibbeld wordt op investeringen zoals het levensloopbestendig maken van seniorencomplexen. Verder staan er veel woningen te lang leeg, wat veel leegstandserving oplevert. De huurdersbelangenvereniging vindt dat Portaal deze woningen eerst op zou moeten knappen.

De gemeente is van mening dat Portaal voldoende presteert op het gebied van het (des)investeren in vastgoed. Waar bij Portaal voorheen veel mogelijk was, is dit in korte tijd minder geworden. De gemeente noemt als voorbeeld het Lakenplein. Daar begon Portaal met prachtige plannen en een brede taakopvatting. De gemeente is blij dat er na acht jaar leegstand eindelijk een, uitgekleed, plan is dat uitgevoerd gaat worden. Overigens vindt de gemeente de projecten die gerealiseerd zijn van goede kwaliteit.

De overige belanghebbenden zijn van mening dat de investeringen van Portaal Leiden voldoende zijn. Ze zetten soms vraagtekens bij de keuzes die Portaal gemaakt heeft. Een belanghebbende noemt de bouw van koopappartementen in Leiden Noord als voorbeeld. Een compliment krijgt Portaal voor de investeringen in een woonwagengkamp.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

De huurdersbelangenvereniging is van mening dat Portaal ruim voldoende bijdraagt aan de leefbaarheid van wijken en buurten. De huurdersbelangenvereniging vindt dat huurders hier ook zelf verantwoordelijk voor zijn.

De gemeente vindt dat Portaal ruim voldoende bijdraagt aan de kwaliteit van wijken en buurten. Als voorbeeld wordt de bijdrage aan het Trekvaartplein genoemd. De gemeente merkt op dat Portaal veel niet meer doet, en ook veel nog wel.

De overige belanghebbenden vinden de prestatie van Portaal Leiden voldoende. Slaaghwijk wordt als voorbeeld genoemd van een wijk waar Portaal stevig in heeft geïnvesteerd. De laatste twee jaar is dit minder geworden.

### **b. Relatie en wijze van communicatie met Portaal Leiden**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1.

De huurdersbelangenvereniging vindt de relatie met Portaal ruim voldoende tot goed, ondanks een vervelende zaak over huurverhoging en afspraken die niet altijd worden nagekomen.

De gemeente beoordeelt de communicatie en relatie met Portaal als ruim voldoende. De relatie is constructief en open. De samenwerking in het Leids Platform Wonen is zowel ambtelijk als bestuurlijk prima. Er is een houding van 'we gaan gezamenlijk voor de stad'. De communicatie met de wijkmanagers is afhankelijk van de persoon, onvoldoende tot goed. De gemeente vindt dat Portaal meer moet investeren in de communicatie met bewoners en bewonerscommissie. Er verschijnen regelmatig brieven in de krant waarin ontevredenheid van bewoners wordt geuit.

De overige belanghebbenden beoordelen de relatie en communicatie met een 6,8 gemiddeld als ruim voldoende. Op de werkvloer is de communicatie goed. Belanghebbenden vinden dat het voor gewone medewerkers moeilijk is om in contact te komen als je geen direct nummer hebt. Als er eenmaal contact is, dan is Portaal bereid om mee te denken en zoekt Portaal naar passende oplossingen. Op beleidsniveau is de communicatie onvoldoende. Belanghebbenden worden dan verwezen naar concernniveau. Een belanghebbende merkt op dat de communicatie aan het begin van de visitatieperiode wel goed was. Door de vele personele wisselingen is het contact vrijwel opgedroogd. Het contact is niet verankerd binnen Portaal Leiden.

### **c. Mate van invloed op het beleid van Portaal Leiden**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 5,8.

De huurdersbelangenvereniging vindt de invloed op het beleid onvoldoende. Zij wil ook invloed op de vastgoedkamer (van het DrieKamerModel), want ze is bang dat het een black box wordt. Ook de invloed van huurders in gemengde complexen wil de huurdersbelangenvereniging beter geregeld zien. Haar voorstel om in de splitsingsakte de rechten van huurders te versterken, is door Portaal niet overgenomen. De invloed op concretere en lokale zaken is beter dan de invloed op abstracte zaken die hoger in de organisatie zitten.

De gemeente ervaart de invloed op het beleid van Portaal Leiden als ruim voldoende. In 2013 zijn er afspraken gemaakt over herijking van vastgoedprojecten (het 'mandje'), uitmondend in een onderhandelingsakkoord over de investeringen in 835 woningen. Toen heeft de gemeente, geholpen door een fonds met erfpachtgelden, echt invloed uit kunnen oefenen op Portaal. Minder invloed wordt ervaren op het huurbeleid en op het behoud van de sociale voorraad.

De overige belanghebbenden vinden dat ze net voldoende invloed op het beleid van Portaal hebben. Als het gaat om nieuw beleid is het onvoldoende. Het management van Portaal Leiden is wel aanwezig bij woondebatten en zit aan tafel bij belanghebbenden. De indruk bestaat dat deze activiteiten weinig bijdragen aan het beleid, dat vooral op concernniveau wordt bepaald. In de dagelijkse praktijk is de meedenkkraft van Portaal wel zichtbaar. Net als bij de communicatie c.q. relatie is bij de invloed op het beleid een ontwikkeling te zien. Aan het begin van de visitatieperiode was de invloed goed: Portaal straalde energie uit, zocht actief contact om samen naar nieuwe oplossingen te zoeken. Die energie is de afgelopen twee jaar geleidelijk verdwenen.

### 3.4.6 Portaal Utrecht

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,5	6,5	6,8	<b>6,9</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,1	7,7	9,0	<b>7,6</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,4	7,5	7,5	<b>7,5</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,0	5,3	8,0	<b>6,4</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,3	7,2	8,0	<b>7,5</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	7,1	6,7	7,3	<b>7,0</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	6,3	5,7	5,5	<b>5,8</b>

#### a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

#### Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,9.

De huurders vinden de prestaties van Portaal Utrecht op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep met een 7,5 goed. De bewoners signaleren dat de woningen duurder worden en dat daardoor het aantal betaalbare woningen daalt. Soms heeft dit tot gevolg dat gewone woningzoekenden afhaken en dat er speciale doelgroepen worden geplaatst die de hogere huren met speciale subsidies wel kunnen betalen. Met soms negatieve gevolgen voor de saamhorigheid. Overigens realiseren de bewoners zich ook wel dat er externe factoren zijn die Portaal Utrecht nopen om hogere huren te vragen. Een van de huurders gaf aan te willen weten wat een woning nu eigenlijk echt kost en of de huurprijzen dan redelijk zijn. Het inzicht hierin ontbrak in ieder geval bij de betreffende huurder. Een andere bewoner kon vergelijken met andere corporaties en gaf aan dat Portaal Utrecht dan nog relatief betaalbaar is. De verkoopprijzen voor zittende bewoners mogen best wat schappelijker.

De gemeenten geven een 6,5 voor de prestaties van Portaal Utrecht. De gemeente Utrecht geeft aan dat het huurbeleid van Portaal Utrecht zorgt voor hoge huursprongen bij mutatie. Uit recent onderzoek blijkt dat 37 procent van de huurders te duur woont volgens Nibud-criteria. De wethouder vindt het ook belangrijk dat de corporatie middengroepen bedient. De passendheid bij toewijzing is een probleem. Er is te weinig aanbod van eengezinswoningen. De wethouder heeft overigens begrip voor oorzaak en het feit dat Portaal Utrecht dat niet allemaal zelf kan beïnvloeden. Hij ziet grote problemen voor outsiders op de woningmarkt. De gemeente Stichtse Vecht geeft aan dat de corporatie steeds meer aandacht schenkt aan de primaire doelgroep. De gemeente Nieuwegein vindt dat Portaal Utrecht een huurbeleid voert dat past bij een sociale huisvester.

De overige belanghebbenden waarderen de prestaties met een 6,8. De beschikbaarheid is goed, de betaalbaarheid wordt steeds lastiger.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,6.

De huurders zijn het minst tevreden en geven Portaal Utrecht een 6,1. Dit komt vooral omdat zij vinden dat de plaatsing van huurders met bijzonder woongedrag relatief vaak tot problemen leidt, waar de gewone bewoners last van hebben. De begeleiding schiet vaak te kort. Dat is overigens niet alleen een probleem van Portaal Utrecht. Ook andere instanties hebben er mee te maken. Neemt niet weg dat de bewoners het gevoel hebben 'met de gebakken peren' te worden opgezadeld. Ze begrijpen vaak niet goed dat Portaal Utrecht bepaalde huurders bij hen in het complex onderbrengt. Ze hebben het gevoel dat deze mensen daar niet passen. De bewoners snappen tegelijkertijd dat deze mensen wel ergens moeten wonen.

De gemeenten waarderen de prestaties van Portaal Utrecht met een 7,7 als goed. De opvang van urgenten vinden de gemeenten goed geregeld. Daar zijn goede afspraken over en Portaal Utrecht komt die ook na. De huisvesting van bijzondere doelgroepen vinden zij eigenlijk beter lopen dan die van de primaire doelgroep. Portaal Utrecht is goed in 'Laatste Kans'-projecten.

De overige belanghebbenden geven de corporatie zelfs een 9,0 op dit prestatieveld. Zij worden goed bediend door Portaal Utrecht. De afspraken die zijn gemaakt zijn helder en worden goed nagekomen. Het convenant Beter Wonen voor heel Utrecht (180 woningen per jaar voor verschillende doelgroepen) functioneert prima. De beschikbaarheid van reguliere woningen voor uitstroom uit maatschappelijke opvang is goed geregeld bij Portaal Utrecht. De focus op bijzondere doelgroepen zit bij Portaal Utrecht 'in de genen', terwijl andere corporaties er steeds aan herinnerd moeten worden.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5.

De huurders geven Portaal Utrecht een 7,4 op dit prestatieveld. De leeftijd van een complex is in belangrijke mate bepalend voor de mate van tevredenheid over de kwaliteit van de woning. Bewoners van nieuwe(re) complexen zijn vaak meer tevreden over de kwaliteit dan die van oudere complexen. Oudere woningen worden aan de buitenkant vaak wel aangepakt. De bewoners vinden dat er ook inwendig vernieuwd zou moeten worden.

Ook bij nieuwbouw bestaan soms 'weeffouten', bijvoorbeeld omdat een complex uiteindelijk een andere doelgroep bewoners (55+-ers) heeft gekregen dan waarvoor het oorspronkelijk bedoeld was (jongeren). Over het woningbeheer zijn de huurders tevreden, mits de juiste kanalen binnen Portaal Utrecht aangeboord kunnen worden. De normale gang via het 0800-callcenter werkt moeizaam. De laatste tijd merken de bewoners dat de corporatie wat terughoudender is geworden. Onderhoud aan of vervanging van bijvoorbeeld vloerbedekking of liften wordt vaker uitgesteld.

De gemeenten waarderen de prestaties van Portaal Utrecht met een 7,5 als goed. De gemeente Utrecht vindt de dienstverlening van Portaal Utrecht beter dan die van Mitros. Die van Bo-Ex is juist weer beter dan die van Portaal. Het oordeel van de gemeente werd in het gesprek erg bepaald door het project Oudegeinlaan. Portaal Utrecht heeft door achterstallig onderhoud dit complex zelf laten verloederen. De gemeente vindt dat de corporatie het besluitvormingsproces bijzonder rommelig georganiseerd heeft. De plotselinge beleidswijziging van renovatie naar sloop vindt de wethouder getuigen van weinig serieus luisteren naar de huurders. Door sloop verdwijnen goedkope woningen waar mensen met een laag inkomen prettig kunnen wonen als Portaal het onderhoud beter had bijgehouden. Er zijn bedenkingen bij het op hoog niveau renoveren van complexen als dat ertoe zou leiden dat in andere complexen niet wordt geïnvesteerd. Beter veel woningen met een redelijk laag energieverbruik dan een beperkt aantal volledig energieneutrale woningen. De gemeente Stichtse Vecht heeft juist niets dan lof voor de prestaties van Portaal Utrecht. Zij noemde de renovatie van de Schildersbuurt (in 2010) en het project in de wijk Bloemstede (onderdeel van de Stroomversnelling) waarbij 130 eengezinswoningen uit de jaren '50 - '70 zijn gerenoveerd tot energieneutrale woningen. De gemeente ontvangt positieve signalen van huurders over Portaal Utrecht.

De overige belanghebbenden geven de corporatie ook een 7,5 op dit prestatieveld.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,4.

De huurders geven Portaal Utrecht een 6 op dit prestatieveld. Bewoners geven aan dat molens traag kunnen lopen bij Portaal Utrecht. Na tien jaar voorbereiding kan het zelfs zijn dat van de ene op de andere dag de stekker uit een nieuwbouwplan wordt getrokken. De indruk bestaat dat Portaal Utrecht sterk bezuinigt op projectontwikkeling en veel projecten uitstelt of zelfs afstelt. Er is ook begrip voor deze keuze, want niemand zit er op te wachten dat Portaal Utrecht failliet gaat. Daarnaast kennen bewoners voorbeelden van projecten waar de corporatie juist wel investeert en de buurt daarmee sterk verbetert.

De gemeenten waarderen de prestaties van Portaal Utrecht met een 5,3 als onvoldoende. De gemeente Stichtse Vecht vindt de balans tussen nieuwbouw en verkoop bij Portaal Utrecht onvoldoende. Achterblijvende nieuwbouw en hoge verkoopambities wekken weerstand in de gemeenteraad. De corporatie brengt de wethouder daarmee in een lastige positie. Hij moet het aan de gemeenteraad uitleggen. Plannen van Portaal Utrecht om 70 woningen te verkopen heeft de wethouder onder druk van de gemeenteraad voorlopig tegengehouden. Portaal Utrecht heeft verder de stekker getrokken uit een samenwerking met een private partij in het plan Schildershof in Maarssen-Dorp. De wethouder is niet te spreken over de rol van de corporatie: veel eisen, slechte communicatie en weinig gericht op goede samenwerking. Erg gericht dus op eigen belangen.

Bij de herontwikkeling van circa 80 woningen op de scholenlocatie De Karavaan in Maarsenbroek laat Portaal lange radiostiltes vallen. De gemeente wordt onvoldoende geïnformeerd over de voortgang. De wethouder van de gemeente Utrecht heeft de indruk dat de investeringen van Portaal Utrecht in nieuwbouw in de gemeente vrij beperkt zijn en dat de corporatie zich vooral richt op de bestaande voorraad. Hij heeft de indruk dat Utrecht per saldo een donorgebied is voor Portaal en dat opbrengsten uit Utrecht investeringen elders bekostigen. De gemeente Nieuwegein vindt dat Portaal Utrecht per saldo te weinig heeft gebouwd in de gemeente. Het project Blokhoeve stagneert. Portaal Utrecht probeert overigens wel vooruitgang te boeken. De afspraak om het Opplusproject uit te voeren is niet doorgegaan.

De overige belanghebbenden geven de corporatie een 8,0 op dit prestatieveld. Portaal Utrecht investeerde tot voor kort nog in nieuwbouw voor bijzondere doelgroepen. Inmiddels is er weinig investeringscapaciteit meer.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5.

De huurders geven Portaal Utrecht een 7,3 op dit prestatieveld. Portaal Utrecht draagt bij aan betere wijken en buurten door herstructurering en renovaties. Daarnaast ondersteunt de corporatie bewonersverenigingen om activiteiten te organiseren. Het leefbaarheidsbudget is de afgelopen jaren gehalveerd en de daadwerkelijke besteding fluctueert heel erg. Dit lijkt in tegenspraak met de ambities die Portaal in haar ondernemingsplan en 'position paper' uitdraagt.

De gemeenten waarderen de prestaties van Portaal Utrecht met een 7,2 als ruim voldoende. De gemeenten vinden dat de corporatie het op dit terrein goed doet. De gemeente Utrecht vindt tegelijkertijd dat corporaties terughoudend moeten zijn. Investeren in wijken zou alleen moeten kunnen als de corporatie haar basisactiviteiten op orde heeft (wat volgens de wethouder bij Portaal nog niet het geval is) en deze activiteiten minimaal een 8 scoren. Bovendien moeten die activiteiten proportioneel zijn, de corporatie moet er verstand van hebben en er moet draagvlak voor zijn bij huurders en synergie met woningvoorraad. De gemeente Nieuwegein vindt dat Portaal dit prestatieveld goed oppakt. Portaal Utrecht is de grootste corporatie in de wijk Merwijdestein. Bij een recent conflict tussen bewonersgroepen heeft de corporatie (terecht) samenwerking gezocht met andere partijen. Het budget voor leefbaarheid is volgens de gemeente intact gebleven.

De overige belanghebbenden geven de corporatie een 8,0 op dit prestatieveld. Ze houden hun hart vast voor de toekomst.

### **b. Relatie en wijze van communicatie met Portaal Utrecht**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,0.

De huurders waarderen de relatie en communicatie met Portaal Utrecht met een 7,1 als ruim voldoende. De oordelen van de bewonerscommissies en -verenigingen verschillen nogal. De verschillen hangen in belangrijke mate af van het netwerk dat ze bij Portaal Utrecht hebben opgebouwd. De bewoners die hun relatie ruim voldoende tot goed waarderen hebben vaak een huismeester waarmee ze bijna dagelijks contact hebben.



Daarnaast voeren ze regelmatig overleg over de stand van zaken met andere functionarissen van de corporatie, zoals de leefbaarheidsmanager, de verhuurmakelaar en/of technische mensen. Vaak hebben zij ook een goede verhouding met de directeur van Portaal Utrecht (al is dat de laatste jaren wel heel vaak gewisseld). Zij ervaren bij de corporatie een luisterend oor. Ze waarderen het feit dat Portaal Utrecht hen met een bescheiden financiële bijdrage in staat stelt om allerlei activiteiten te organiseren voor de bewoners. De bewoners geven overigens aan dat 'gewone' huurders die het moeten doen met het 0800-callcenter het een stuk lastiger vinden contact te krijgen met Portaal Utrecht om hun zaken te regelen. Zij ervaren de corporatie als lastig bereikbaar.

De gemeenten waarderen hun relatie en communicatie met Portaal Utrecht met een 6,7. De wethouder van de gemeente Utrecht ervaart geen wederzijdse communicatie. Hij ontvangt informatieve mails van de corporatie en ervaart dat als eenrichtingsverkeer. Stichtse Vecht is positiever. De gemeente maakt onderscheid tussen het operationele/projectmatige en het bestuurlijk/strategische niveau. De relatie en communicatie op het eerste niveau zijn goed. Op het tweede niveau voldoende. De wethouder vindt de communicatie met het bestuur van Portaal moeizaam vanwege de vele verschuivingen in de organisatie. Portaal is weinig zichtbaar. Bestuurders hebben zich nog niet laten zien in Maarssen, terwijl lokale woningcorporaties veelvuldig in het stadhuis te vinden zijn. De wethouder van de gemeente Nieuwegein wordt nu voldoende op de hoogte gehouden. Dat was niet het geval bij het begin van zijn aanstelling.

De overige belanghebbenden geven hun relatie en communicatie met Portaal Utrecht een 7,3. Zij ervaren een grote betrokkenheid bij de corporatie. De collega corporatie ervaart Portaal Utrecht als een goede samenwerkingspartner. Soms moet de gesprekspartner van Portaal-Utrecht terug naar het bestuur van Portaal voor er een beslissing genomen wordt. Door de vele personeelwisselingen is de corporatie de laatste jaren ook niet erg nadrukkelijk aanwezig geweest. Zelfs bij het samenwerkingsverband STUW ontbrak Portaal Utrecht enige tijd. Ze zouden meer gewicht in de schaal kunnen leggen in de stad door ook op bestuurlijk niveau mee te draaien. De bestuurlijke zichtbaarheid is te beperkt.

### **c. Mate van invloed op het beleid van Portaal Utrecht**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 5,8.

De huurders waarderen hun invloed op Portaal Utrecht met een 6,3 als voldoende. Degenen die een goed relatienetwerk hebben opgebouwd binnen de corporatie, zijn positief over hun invloed. Hoewel het soms de nodige moeite en tijd kost, lukt het meestal om zaken voor elkaar te krijgen. Voorbeelden die werden genoemd waren het realiseren van een fietsenberging, het opnieuw aanleggen en onderhouden van een binnentuin, het aanpakken van verlichting of het goed gerepareerd krijgen van een hardnekkige lekkage. De laatste tijd krijgen ze overigens vaker 'nee' te horen met als argument dat het geld er niet is. Individuele bewoners die niet het goede netwerk met Portaal Utrecht hebben en toegewezen zijn op het 0800-callcenter komen er vaak niet doorheen en laten het er bij zitten.

De gemeenten waarderen hun invloed op Portaal Utrecht met een 5,7. De wethouder van de gemeente Utrecht ervaart weinig invloed. Portaal Utrecht baseert zich volgens hem bij het project Oudegeinlaan op kale bedrijfseconomische overwegingen voor haar besluiten. De wethouder heeft hierover een boze brief naar Portaal Utrecht geschreven.

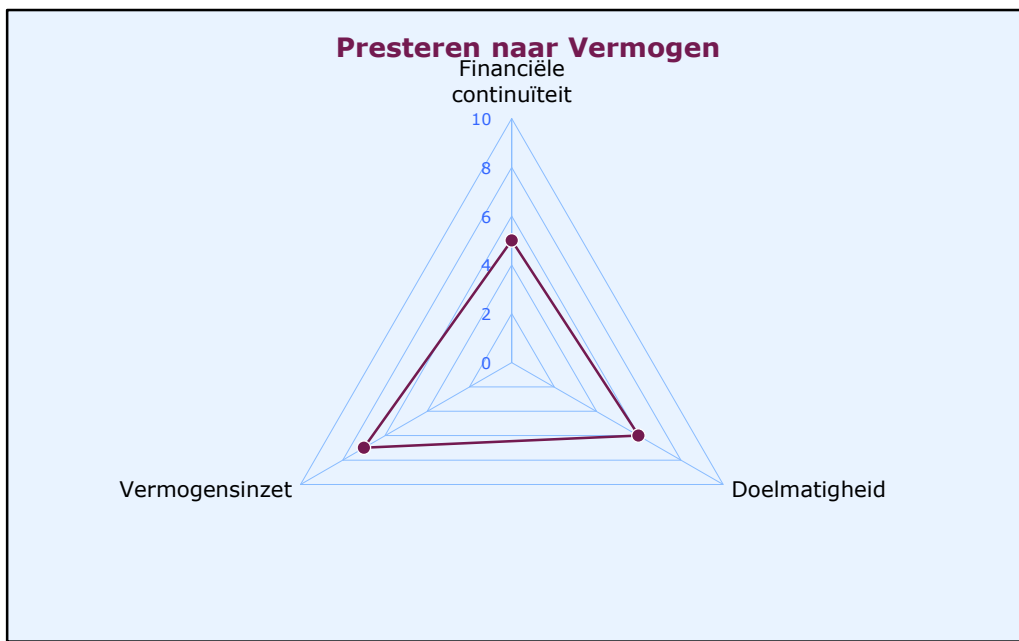
Andere corporaties hebben zich op dit onderdeel verbeterd, Portaal nog niet. De gemeente ervaart Portaal als een stroperige organisatie. Dit terwijl 80 procent van de activiteiten heel simpel is. Dus die stroperigheid is niet nodig. Portaal geeft de gemeente Stichtse Vecht het gevoel een kleine gemeente te zijn. De invloed op de corporatie is beperkt gezien de moeizame discussie over balans tussen nieuwbouw en verkoop en het terugtrekken van Portaal Utrecht uit het nieuwbouwproject Schildershof. De wethouder van Nieuwegein beschouwt Portaal als de kleinste corporatie van Nieuwegein, met alle (negatieve) kenmerken van een grote en logge corporatie. Portaal Utrecht is weinig zichtbaar geweest de afgelopen jaren. Dat is het laatste halfjaar sterk verbeterd. De nieuwe manager Volkshuisvesting vervult een constructieve rol in de discussie over betaalbaarheid en het maken van concrete afspraken. Portaal neemt dit onderwerp bijzonder serieus. Over het algemeen vindt de gemeente samenwerking met Portaal lastig vanwege het grote aantal personele wisselingen.

De overige belanghebbenden geven hun invloed op Portaal Utrecht een 5,5. De maatschappelijke opvang geeft aan dat Portaal haar eigen afwegingen maakt en daar over communiceert. Portaal haalt geen meningen of beleid op bij welzijn, zorg of collega's, niet op het niveau van de regio Utrecht en ook niet op concernniveau.

## 4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Portaal, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		5,0	30%
Doelmatigheid		6,0	30%
Vermogensinzet		7,0	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,1</b>	

### 4.2 Conclusies en motivatie

#### Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt.

Portaal voldoet niet aan de ijkpunten voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5. De onvoldoende wordt vooral veroorzaakt door het feit dat Portaal in 2012 werd geconfronteerd met acute liquiditeitsproblemen als gevolg van margin calls op ingenomen derivatenposities. De commissie tekent aan dat door de genomen maatregelen het vooruitzicht ruim voldoende is.

De corporatie voldeed aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen.

In onderstaande tabel nemen we de belangrijkste externe en algemene toezichtseisen op en geven aan hoe Portaal hier gedurende de visitatieperiode op presteerde.

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Norm</b>
Solvabiliteitsoordeel CFV	Voldoende	Voldoende	Voldoende	*	Voldoende
Continuïteitsoordeel CFV	A1	A2	A1	*	A
Kredietwaardigheidsoordeel (sinds 2014 borgbaarheids-oordeel) WSW	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende

*Bron: Financiële meerjarenbegroting, jaarrekeningen, oordeelsbrieven CFV en WSW, \* zijn per 2013 vervallen.*

In de visitatieperiode heeft Portaal altijd een A1-continuïteitsoordeel van het CFV ontvangen. Het CFV geeft hiermee aan dat alle door de corporatie voorgenomen activiteiten op basis van het vermogen financierbaar zijn. CFV heeft in de periode 2010-2012 het solvabiliteitsoordeel op basis van de bedrijfswaarde jaarlijks vastgesteld op voldoende. CFV concludeert daarmee dat het vermogen op balansdatum groter is dan het voor de corporatie vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming. CFV concludeert daarmee dat Portaal aan haar verplichtingen kan voldoen. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken stelt in haar oordeelsbrieven dat CFV in de periode 2010 tot en met 2013 een zodanig financieel beleid en beheer heeft gevoerd dat het voortbestaan door Portaal in financieel opzicht gewaarborgd is. Het WSW heeft gedurende de visitatieperiode in haar oordeelsbrieven geconstateerd dat Portaal op basis van een integrale beoordeling van haar financiële positie, voldoet aan de eisen die het WSW stelt aan de kredietwaardigheid van een woningcorporatie.

De commissie ziet pluspunten in de actieve wijze waarop Portaal scenario's gebruikt. De corporatie heeft aan de hand van de meerjaren verkenning zowel in 2012 als in 2013 enkele scenario's opgesteld en gevoeligheidsanalyses uitgevoerd, waarin bijvoorbeeld het effect van levensduurverlenging, van lagere exploitatielasten, van een hogere bouwindex en van lagere verkoopopbrengsten op de solvabiliteit wordt getoond. Ook sluit het vermogenspositiebeleid aan op het portefeuilleplan. De gevolgen van het portefeuilleplan voor de vermogenspositie van Portaal zijn doorgerekend.

Portaal werd in 2012 geconfronteerd met acute liquiditeitsproblemen als gevolg van margin calls op ingenomen derivatenposities. Het CFV heeft Portaal onder verscherpt toezicht gesteld, omdat de corporatie tot twee keer toe zakte voor de 'stresstest' die het CFV toepast op corporaties met derivaten. De visitatiecommissie kan niet anders dan constateren dat de liquiditeitspositie in 2012 niet op orde was.

In haar jaarverslag 2013 gaf Portaal aan niet te weten hoe het heeft kunnen gebeuren dat zij met haar derivatenportefeuille in de problemen was gekomen en hoe het intern toezicht in die periode had gewerkt. De corporatie heeft daarom een evaluatieonderzoek opgezet om de oorzaken van het falen te achterhalen.

Op basis van de uitkomsten daarvan heeft Portaal effectieve maatregelen genomen met betrekking tot de interne beheersing van derivaten en de vereiste twee procent liquiditeitsbuffer. De maatregelen lagen zowel op het gebied van de organisatie, financiële systematiek als projectontwikkeling. De ondertoezichtstelling is na een jaar weer opgeheven en Portaal staat er inmiddels weer beter voor. CFV heeft aan alle woningcorporaties de eis gesteld dat per 31 december 2013 aan de twee procentnorm moet worden voldaan. Portaal voldeed eind 2013 aan die eis. De tijdelijke liquiditeitstekorten hebben niet direct geleid tot het opschorten van geplande projecten in 2012.

De commissie is te spreken over de wijze waarop Portaal is omgegaan met het verscherpt toezicht. Portaal heeft actief ingegrepen en de belanghebbenden (bijvoorbeeld wethouders) geïnformeerd over de ontstane problemen en de gevolgen voor de investeringen en de organisatie van Portaal. Verder constateert de commissie dat de treasury organisatie door het aanscherpen van de administratieve organisatie rond de bestuurlijke informatievoorziening op orde is gebracht, dat er goed gebruik wordt gemaakt van scenario's om de effecten van externe ontwikkelingen te verkennen, dat de vermogenspositie is gekoppeld aan het strategisch portefeuillebeleid en dat er uitvoerig verantwoording wordt afgelegd in het jaarverslag.

Volgens de normering van het WSW voldoet Portaal aan haar kredietwaardigheid. Gedurende de gehele visitatieperiode is Portaal door het WSW als kredietwaardig aangemerkt. Deze toets heeft plaatsgevonden aan de hand van een positieve kasstroomprognose, waarbij het WSW rekening houdt met een aflossingsfictie van twee procent van de leningenportefeuille.

### **Doelmatigheid**

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Portaal voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De corporatie heeft een even sobere en doelmatige bedrijfsvoering als vergelijkbare corporaties. De hierna volgende kerngegevens laten zien dat Portaal vergelijkbare netto bedrijfslasten per verhuureenheid heeft met de referentiecorporatie, met uitzondering van 2011. In 2011 liggen ze ruim een derde hoger dan de referentiegroep. De bedrijfslasten zijn tussen 2011 en 2013 met 32,5 procent gedaald. Deze sterke daling is vooral te verklaren uit de uitschieter in bedrijfslasten in beginjaar 2011. Het aantal verhuureenheden per voltijdsmedewerker (fte) is lager dan bij vergelijkbare corporaties. Op personeelskosten per fte scoort Portaal iets beter dan de referentiecorporatie. Een opvallende afwijking is te zien in 2011: in dat jaar liggen de personeelskosten per fte ruim 20 procent lager dan bij de referentiegroep. Dat geldt ook voor het aantal verhuureenheden/voltijdsmedewerker.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie groep
Netto bedrijfslasten per vhe	2010: 1.509 2011: 2.092 2012: 1.587 2013: 1.411	2010: 1.478 2011: 1.580 2012: 1.511 2013: 1.452
Ontwikkeling netto bedrijfslasten 2011-2013 (%)	-32,5	3,2 *
Aantal vhe per fte	2010: 82 2011: 65 2012: 85 2013: 91	2010: 80 2011: 80 2012: 88 2013: 95
Personeelskosten per fte	2010: 61.998 2011: 49.652 2012: 66.926 2013: 70.297	2010: 62.767 2011: 62.029 2012: 69.763 2013: 75.271

Bron: *Corporatie in Perspectief 2014, 2013, 2012 en 2011*, \* Dit cijfer staat in het laatste CiP, maar klopt niet. Uit contact met het CBC blijkt dat het -8,1 moet zijn.

Uit de Aedes-benchmark komt het beeld van Portaal naar voren als een corporatie die een minder sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met vergelijkbare corporaties. Portaal krijgt een C-score en valt daarmee op het gebied van bedrijfsvoering in de laagste groep. Overigens vindt in de Aedes-benchmark een vergelijking plaats met alle corporaties en niet slechts met de referentiegroep.

Positief is de ontwikkeling die is ingezet om de doelmatigheid te verbeteren. Portaal gebruikt onder andere Enterprise Resource Planning (ERP), de organisatieverandering Het Nieuwe Portaal en een cultuurtraject om de bedrijfslasten te verlagen. In de kwartaalrapportages worden afwijkingen van de beoogde bedrijfslasten en personeelslasten toegelicht. In de jaarrekening van 2013 is te zien dat de personeelslasten in vergelijking met 2012 zijn afgenomen.

### Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties.

Portaal voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De corporatie kan, gezien haar omvang, de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties ruim voldoende verantwoorden en motiveren. Als pluspunt ziet de commissie dat Portaal beschikt over een lange termijn strategisch portefeuilleplan voor de periode 2012-2021 waarin middels het denkmodel "Sturen op prestaties" nadrukkelijk de koppeling wordt gemaakt tussen de doelstellingen op het gebied van de pijlers kwaliteit, kwantiteit en duurzaamheid van haar woningbezit, en de middelen die benodigd zijn om de doelstellingen te behalen.

Portaal heeft haar portefeuilleplan voor al haar vestigingen uitgewerkt in portfolioplannen met een meer tactisch karakter. Hierdoor is de corporatie in staat om binnen deze drie pijlers een optimum te zoeken dat past binnen de financiële randvoorwaarden van Portaal. Daarnaast ziet de commissie een pluspunt in de evaluaties die Portaal uitvoert. Hierin geeft Portaal aan wat de consequenties zijn van externe factoren op het vermogen. Deze externe factoren, zoals de introductie van de verhuurdersheffing, neemt Portaal mee in haar visie op de inzet van haar vermogen.

Tot slot wordt de vermogensinzet in heldere bewoordingen verantwoord in het jaarverslag. De consequenties van de verschillende ontwikkelingen voor de keuzes die Portaal maakt worden hierin duidelijk toegelicht.

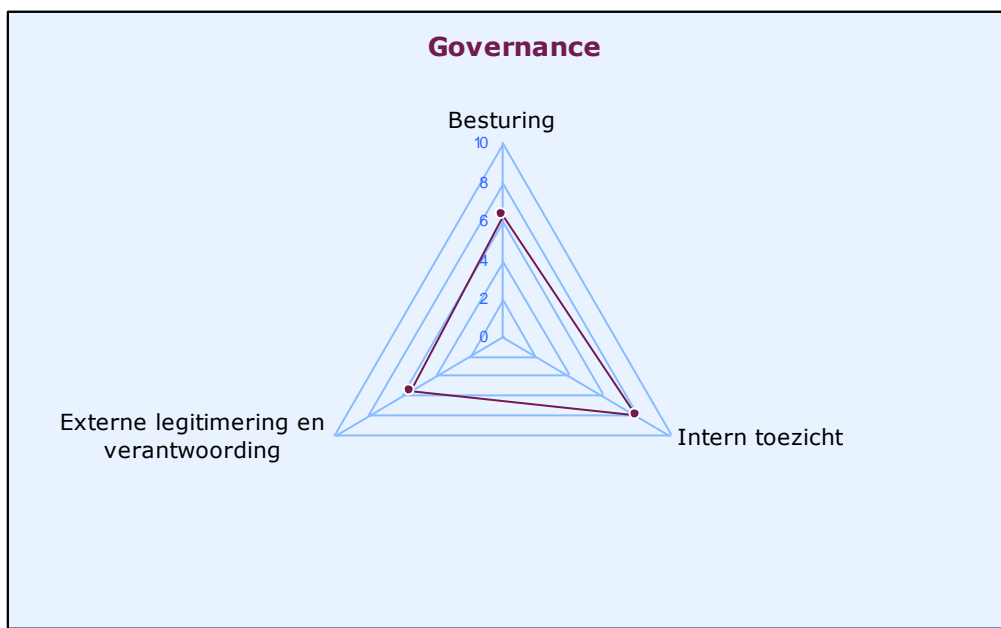




## 5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
<b>Besturing</b>			<b>6,3</b>
- Plan		7,0	
<i>Visie</i>	7		
<i>Vertaling doelen</i>	7		
- Check		5,0	
- Act		7,0	
<b>Intern toezicht</b>			<b>7,9</b>
- Functioneren RvC		7,7	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	8		
<i>Rolopvatting als toezichhouder, werkgever en klankbord</i>	8		
<i>Zelfreflectie</i>	7		
- Toetsingskader		8,0	
- Toepassing Governancecode		8,0	
<b>Externe legitimering en verantwoording</b>			<b>5,5</b>
- Externe legitimatie		6,0	
- Openbare verantwoording		5,0	
<b>Gemiddelde score</b>			<b>6,6</b>

## 5.2 Conclusies en motivatie

De governance is binnen Portaal op orde. De raad van commissarissen beschikt over een breed palet aan deskundigheden, beschikt over een adequaat toetsingskader, en is actief waar het gaat om zich te informeren over het functioneren van de organisatie, ook extern. Goede governance leeft binnen de raad van commissarissen. De raad van commissarissen is naast toezichthouder en werkgever klankbord voor de bestuurder.

### Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiebesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,3.

### Plan

Portaal voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 als ruim voldoende. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hieronder toegelicht.

#### Visie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7. De corporatie heeft haar missie en visie voor de periode 2012-2020 in een helder ondernemingsplan en in de 'position paper' vastgelegd. Deze missie en visie draagt Portaal ook uit in haar jaarverslagen en andere documenten. Pluspunten zijn het feit dat de visie in de vorm van prestatie-indicatoren actief wordt gehanteerd om de prestaties van de corporatie te sturen. In het ondernemingsplan zet Portaal helder de relevante ontwikkelingen op een rij en welke invloed deze (kunnen) hebben op de corporatie en welke scenario's mogelijk zijn. Portaal heeft de instrumenten 'Doelgroepenmonitor' en 'Leefbaarheidselectiemodel' (LSM) ontwikkeld. Doel hiervan is om de eigen visie, gekoppeld aan de lokale opgaven, te vertalen naar concrete doelen. Daarnaast wil Portaal de instrumenten gebruiken om de voortgang en effecten van haar activiteiten te monitoren. De praktische toepassing van beide instrumenten moet echter veel beter, vindt ook Portaal zelf.

#### Vertaling doelen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De corporatie heeft haar visie vertaald naar strategische, tactische doelen en operationele activiteiten in het ondernemingsplan, jaarplannen, meerjarenbegroting, managementcontracten en portfolioplannen. Pluspunt vindt de commissie dat Portaal haar visie SMART heeft geformuleerd in de vorm van concrete prestatie-indicatoren, die actief worden gebruikt bij sturing en monitoring van de prestaties. Verder sluiten de visie en de daarvan afgeleide doelen goed aan op de vertaling daarvan in het portefeuilleplan, de daarvan afgeleide regionale portfolioplannen en de managementcontracten die elk jaar worden gesloten met de regionale managers.

### Check

Portaal voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

Voor de eigen ambities is een ontwikkeld monitoring- en rapportagesysteem opgezet. Elke regio hanteert in zijn kwartaalverslagen hetzelfde dashboard, waarin de belangrijkste prestatie-indicatoren in jaardoelen zijn uitgewerkt en de prestaties op die indicatoren worden gemonitord en becommentarieerd. Op Portaalniveau vindt een optelling van de regionale resultaten plaats met hetzelfde dashboard. Ook in het jaarverslag van Portaal wordt gebruik gemaakt van de prestatie-indicatoren uit de kwartaalrapportages, aangevuld met een toelichting. De commissie kan toch geen voldoende geven, omdat de lokale en regionale prestaties en de afspraken daarover met gemeenten en andere partijen, niet worden gestructureerd en gemonitord op Portaal totaal niveau. De commissie constateert dat gemaakte prestatieafspraken op lokaal niveau wel worden gemonitord. Bijvoorbeeld in Utrecht, waar in STUW-verband voortgangsrapportages worden gemaakt en besproken op verschillende niveaus. Op Portaal totaal niveau heeft de commissie echter geen check aangetroffen op het al dan niet halen van de doelen uit de diverse lokale prestatieafspraken. Hoewel de doelen uit het ondernemingsplan en de vertaling daarvan in jaarplannen voor een deel kunnen worden beschouwd als een optelling van alle regionale afspraken, vindt de commissie het een ernstige tekortkoming dat Portaal geen zicht heeft op het al dan niet voldoen aan afspraken met gemeenten en andere organisaties in de vijf regio's.

## **Act**

Portaal voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Portaal stuurt bij als zij afwijkingen constateert op de onderdelen waarop Portaal monitort. In de kwartaalrapportages wordt per prestatie-indicator met kleuren aangegeven of het doel wordt c.q. is gehaald of niet en worden acties aangegeven om bij te sturen. De managers van de regio's bespreken de resultaten ook met elkaar en spreken daar tevens acties af. Daarnaast heeft Portaal in de loop van de visitatieperiode ook de doelstellingen zelf bijgestuurd, toen door financiële omstandigheden bleek dat de oorspronkelijke doelen niet haalbaar waren. De commissie ziet als pluspunt dat Portaal naar aanleiding van de financiële en andere omstandigheden een stevige reorganisatie heeft ingezet met als doel Portaal efficiënter en effectiever te maken. De opzet van deze reorganisatie is helder en duidelijk. Het doorvoeren ervan duurt relatief lang en brengt onduidelijkheid en een grote interne gerichtheid met zich mee. De raad van commissarissen heeft naar aanleiding van het derivatenprobleem flink ingegrepen in het financieel beheer van Portaal. Het gevolg van dit ingrijpen is, dat de accountant het nieuw opgezette systeem voor het omgaan met derivaten nu beschouwt als 'best practice'. De bestuurders van Portaal hebben de derivatenproblematiek en daarop volgende maatregelen ook helder toegelicht bij de belangrijkste belanghebbenden.

Bij Portaal Leiden heeft de beleidswijziging geleid tot het zogenaamde 'mandjesoverleg', waarin met de belangrijkste belanghebbenden alle projecten en de wijzigingen daarin zijn besproken. In Eemland is gekozen om de projecten wel door te zetten, en enige fasering erin aan te brengen. Ook hierover is overleg. Bij het onderdeel 'Check' heeft de commissie geconstateerd dat de prestatieafspraken met gemeenten door Portaal onvoldoende zijn verankerd in de beleidscyclus waardoor monitoring niet goed mogelijk is. We hebben in de gesprekken met belanghebbenden echter geen signalen gehoord dat Portaal prestatieafspraken niet nakomt. Bijsturing om doelen uit de prestatieafspraken te realiseren of bij te stellen waren niet op grote schaal aan de orde.

Waar dat wel nodig was, heeft Portaal adequaat gehandeld, zoals in de bovengenoemde voorbeelden uit Leiden en Eemland.

### **Intern toezicht**

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,9.

### **Functioneren RvC**

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,7.

#### *Samenstelling van de RvC*

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Portaal voldoet aan de eisen voor een voldoende. Dat betekent dat de RvC breed is samengesteld met ervaring op het gebied van volkshuisvesting, financiële expertise en bestuurlijke kracht. De leden zijn geworven op basis van profielschetsen die passen bij de aard en activiteiten van de corporatie. Pluspunt is dat de werving heeft plaatsgevonden op basis van profielschetsen met behulp van advertenties in kranten. De raad besteedt aandacht aan de deskundigheidsbevordering van haar leden. Er heeft in de visitatieperiode een substantiële verzwaring van de raad plaatsgevonden om goed en adequaat in te kunnen spelen op de gewijzigde omstandigheden van de corporatie in het algemeen en de derivatenproblematiek in het bijzonder. Pluspunt is dat de beoogd nieuwe voorzitter van de raad een ruime inwerkperiode van een jaar krijgt om de overgang goed te laten verlopen.

#### *Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord*

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De commissie is van oordeel dat de raad van commissarissen haar rol als toezichthouder goed uitoefent. De raad toont zich alert als het gaat om het verkrijgen van (aanvullende) informatie van de bestuurder, als de raad dat nodig vindt. De raad stelt zich opbouwend kritisch op tegenover de bestuurders en geeft hen verbeteringsuggesties. De raad gaat regelmatig op werkbezoek en toont zich daar –getuige de verslagen- ook kritisch. Op de agenda wordt vooraf altijd ruimte gemaakt voor discussie over zaken waarvan de raad vindt dat dit nodig is. Zij accepteert geen volgepakte agenda die geen ruimte laat voor reflectie. Hiermee vult de raad haar klankbordrol op een professionele wijze in. Harde en meer zachte zaken komen in balans aan de orde binnen de raad. Er wordt voor gewaakt dat er niet alleen aandacht is voor het een of het ander. De raad heeft met duidelijke redenen omkleed de bestuurder voor onbepaalde tijd aangesteld. De raad heeft zich op een cruciaal moment alert getoond en adequaat ingegrepen: in de organisatie en de eigen samenstelling. De voorzitter van de raad van bestuur ervaart de raad als een goed klankbord.

De commissie is te spreken over de wijze waarop raad en bestuur zijn omgegaan met de onder verscherpt toezichtstelling van Portaal in 2012. Raad en bestuur hebben actief ingegrepen en de belanghebbenden (bijvoorbeeld wethouders) geïnformeerd over de ontstane problemen en de gevolgen voor de investeringen en de organisatie van Portaal.

De corporatie heeft geen beroep hoeven doen op collega-corporaties om het probleem financieel op te lossen: er is geen saneringssteun aangevraagd. Vacatures in de raad zijn gebruikt om commissarissen aan te trekken met veel kennis en ervaring op het gebied van governance, treasury en risicomanagement.

#### *Zelfreflectie*

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De raad van commissarissen bespreekt één keer per jaar zijn eigen functioneren in en buiten aanwezigheid van het bestuur. De volle breedte van het functioneren wordt onder begeleiding van externe deskundigen aan de orde gesteld en vastgelegd in heldere verslagen. Na afloop van elke vergadering van de raad wordt tijd ingeruimd om met elkaar te evalueren hoe het is gegaan en wat er anders c.q. beter kan.

#### **Toetsingskader**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Het toetsingskader is volledig en bestaat onder meer uit het ondernemingsplan, het portfolioplan, de meerjaren- en jaarbegrotingen, de jaarplannen en projectplannen en de managementcontracten. Het risicobeheer, investeringsstatuut, het verbindingsstatuut en het treasurystatuut zijn nu 'best practice' in de sector. Alle onderdelen van het toetsingskader zijn volledig afgestemd op de Governancecode en bijna alle stukken zijn openbaar. Een overzicht van het toetsingskader is terug te vinden op de website van Portaal.

De commissie constateert een aantal pluspunten met betrekking tot het toetsingskader. De raad van commissarissen hanteert het toetsingskader<sup>9</sup> op een actieve wijze. In de oplegnotities die voor elke vergadering van de raad worden gemaakt, wordt expliciet verwezen naar het kader. Het kader zelf is in meerdere sessie van de raad tot stand gekomen en wordt jaarlijks geëvalueerd. In de jaarverslagen 2011, 2012 en 2013 verantwoordde Portaal wijzigingen in het toetsingskader en beslissingen die op basis van het kader zijn genomen, zoals het opheffen van een aantal niet actieve verbindingen met andere rechtspersonen. De onderdelen van het toetsingskader worden door de raad van commissarissen actief gebruikt. In de besluitenlijst van de raad wordt consequent vermeld welke onderdelen van het toetsingskader bij de besluitvorming zijn gebruikt.

#### **Toepassing Governancecode**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Portaal past de Governancecode toe. Op één punt wijkt de corporatie af. Dat betreft de aanstelling voor onbeperkte tijd van de voorzitter van de raad van bestuur. Zowel in het jaarverslag als op website ligt Portaal deze afwijking toe. De actuele governancestructuur van Portaal is in zijn geheel terug te vinden op de website van Portaal. De raad besteedt in haar vergaderingen met regelmaat aandacht aan de governancestructuur en de Governancecode. De raad van bestuur heeft een bezoldiging die hoger is dan de toepasselijke norm van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Deze voldoet aan de overgangsregeling.

---

<sup>9</sup> Portaal gebruikt abusievelijk de term 'Toezichtskader'. Zie de VTW-publicatie '*Naar een toezichts- en toetsingskader voor woningcorporaties' uit 2011* voor een nadere toelichting op beide kaders

De voorzitter van de raad van bestuur heeft gezien de financiële omstandigheden van de corporatie vrijwillig afgezien van een loonsverhoging. Portaal reageert alert op wijzigingen in regelgeving van de beloning van het bestuur en de honorering van toezichthouders. De bezoldiging van de volledige raad van commissarissen is met 30 procent verlaagd. De hele organisatie ziet af van bonussen.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,5.

### **Externe legitimatie**

Portaal voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Portaal werkt in drie regio's (Eemland, Leiden en Nijmegen) samen met huurdersorganisaties. Twee keer per jaar vindt op concernniveau bovendien overleg plaats met deze organisaties om ontwikkelingen te bespreken die het niveau van de regio's overstijgen. De corporatie voldoet hiermee formeel aan de eisen voor externe legitimatie van de Governancecode<sup>10</sup> en de Overlegwet<sup>11</sup>. De commissie vindt dat Portaal meer kan doen dan ze nu doet om de stem van huurders te laten horen. In verschillende regio's geven de huurders aan dat Portaal de termijnen uit de Overlegwet regelmatig overschrijdt. Ook vinden huurdersorganisaties dat de reactie op hun adviezen vaak slecht onderbouwd zijn. Soms krijgen ze te horen dat de beslissing al gevallen is en het advies niet wordt meegenomen. Zowel bij Portaal Utrecht als Portaal Arnhem is al enige jaren geen huurdersbelangenvereniging actief. Hoewel Portaal de nodige acties heeft ondernomen om de huurders te bewegen om tot nieuwe huurdersorganisaties in deze regio's te komen, heeft dit tot op heden niet tot het gewenste resultaat geleid. In Utrecht organiseert Portaal alternatieven om bewonersinspraak te organiseren. Bijvoorbeeld door bewonerscommissies regelmatig bij elkaar te brengen en te informeren over ontwikkelingen bij Portaal. Daarnaast zijn bewoners advies groepen (BAG's) opgericht die zich een paar keer per jaar buigen over een specifiek thema. Daarnaast is een Participatieraad opgericht. Deze raad adviseert Portaal over de invulling van de huurdersparticipatie. De Participatieraad kan echter niet worden gezien als een vervanging van een huurdersbelangenvereniging. De raad heeft namelijk niet de rechten die een normale huurdersbelangenvereniging wel heeft en heeft ook geen achterban zoals huurdersbelangenverenigingen die normaal gesproken hebben. Portaal is bezig met het project 'Samenspraak' om de huurdersparticipatie te vernieuwen. Dit verloopt echter traag.

Uit de gesprekken met de belanghebbenden blijkt dat zij weinig invloed ervaren op het beleid van Portaal. Op operationeel niveau ervaren belanghebbenden wel enige invloed op concrete activiteiten en projecten. Op strategisch niveau betreft Portaal belanghebbenden weinig bij beleidsvorming en voert met hen slechts beperkt een dialoog over de uitvoering van het beleid. Het project 'Samenspraak' wil ook dat punt aanpakken.

---

<sup>10</sup> Afsprakenkader van de woningcorporaties met normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing van corporaties.

<sup>11</sup> Wet op het Overleg Huurders Verhuurders.

Portaal heeft overigens sinds 2006 een digitaal huurderspanel (PortaalPanel). Ongeveer zes keer per jaar vraagt de corporatie gemiddeld 1.600 huurders om mee te denken over onderwerpen als zelf aangebrachte voorzieningen (ZAV), onderhoudsabonnement, ondernemingsplan, dienstverlening en duurzaamheid.

### **Openbare verantwoording**

Portaal voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

De gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbaar jaarverslag, waarbij de belangrijkste afwijkingen staan vermeld. Het jaarverslag is ook te vinden op de website van Portaal. De jaarverslagen zijn uitgebreid. De opzet en invulling verschillen per jaar. De vergelijkbaarheid tussen de jaren is beperkt. Hierdoor is het voor buitenstaanders – zoals de commissie – lastig om te beoordelen hoe de ontwikkeling op bepaalde gebieden is geweest.

De commissie mist een gestructureerd verslag van de prestaties van de regio's, terwijl de prestaties daar worden geleverd en van belang zijn voor lokale en regionale belanghebbenden. Deze hebben in de kern weinig boodschap aan geaggregeerde prestatieoverzichten van Portaal. De regio's publiceren geen eigen jaarverslagen. Wel ontvangen bewoners drie tot vier keer per jaar in druk het blad 'Post van Portaal', waarin informatie wordt gegeven over (projecten van) Portaal. Deze publicaties zijn ook terug te vinden op de website van Portaal. Om kosten te besparen is Portaal in 2014 gestopt met deze publicatie en zoekt naar digitale vormen om met bewoners en belanghebbenden te communiceren. In het overkoepelende jaarverslag van Portaal worden in de voorbeeldsfeer prestaties van de regio's genoemd. Er vindt geen gestructureerde terugkoppeling van lokale en regionale prestaties plaats in het overkoepelende jaarverslag. De website van Portaal biedt een gefragmenteerd beeld van lokale beleidsvoornemens en prestaties en geeft geen inzicht in de resultaten ten opzichte van de voorgenomen activiteiten per gemeente. De informatie in het jaarverslag van Portaal wordt veelal op het niveau van de eigen vestigingen gepresenteerd en biedt onvoldoende inzicht activiteiten en resultaten op gemeenteniveau. De openbare verantwoording op het niveau van gemeenten is daarom ontoereikend.







### Deel 3

## Bijlagen bij het rapport



## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

### Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

#### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 56  
3511 GE UTRECHT  
Postbus 8068  
3503 RB UTRECHT  
Tel. (030) 230 31 50  
www.raeflex.nl  
secretariaat@raeflex.nl

#### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Stichting Portaal

Jaar visitatie : 2014

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Stichting Portaal hebben.

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 12 januari 2015

Handtekening : .....

Standaard onafhankelijkheidsverklaring, vs 2.0 | © Raeflex

IBAN: NL12ABNA0242262791  
KvK: 30233756

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Portaal te Utrecht

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer drs.ing. G.A. van Bortel

Geboortedatum : 8 november 1963

Handtekening : 

Datum : 1 september 2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Portaal te Utrecht

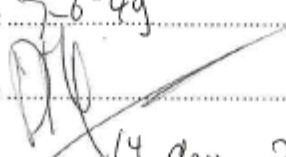
verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : De heer prof.dr. D.M. Swagerman

Geboortedatum : 7-6-49

Handtekening : 

Datum : 14 aug 2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van;

Stichting Portaal te Utrecht

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer drs. M.M.L. van Dorst

Geboortedatum : 12-5-1966

Handtekening : 

Datum : 19-8-2019

## Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Portaal te Utrecht

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer dr.ir. A.J. van Overmeeren

Geboortedatum : 19-06-1978

Handtekening : 

Datum : 27-08-2014





## **Bijlage 2    Curricula vitae**

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

## Voorzitter

### Drs. ing. G.A. van Bortel (Gerard)



#### Korte kennismaking

Mijn werkterrein is volkshuisvesting. Ik heb een opleiding Volkshuisvesting gevolgd aan de Hogeschool Tilburg, aangevuld met een universitaire opleiding Bedrijfskunde. Daarnaast heb ik op verschillende functies bij corporaties gewerkt, variërend van woonconsulent tot directiesecretaris, van kwaliteitscoördinator tot manager beleid en ontwikkeling. Ik ken de sector dus van binnenuit. Ik heb vervolgens als senior adviseur bij het RIGO gewerkt en sinds 2007 ben ik als onderzoeker en docent verbonden aan de TU Delft, eerst bij het OTB en sinds juni 2013 bij de afdeling Housing van de faculteit Bouwkunde. Daar richt ik mij op sturingsvraagstukken in de volkshuisvesting. Corporaties en hun relatie met hun maatschappelijke omgeving spelen een belangrijke rol in mijn werk. Verder verricht ik internationaal vergelijkend onderzoek naar de rol en taken van sociale verhuurders. In 2015 verwacht ik mijn promotieonderzoek naar de rol van corporaties in Engeland en Nederland in de wijkaanpak af te ronden. Naast mijn werk voor de TU Delft ben ik vicevoorzitter van de raad van commissarissen van Parteon, een middelgrote corporatie in de Zaanstreek. De visitatiemethodiek ken ik goed: ik heb eerder gevisiteerd bij KWH. Sinds april 2012 ben ik voorzitter van de Vlaamse Visitatieraad voor Sociale Huisvestingsmaatschappijen.

#### Visitaties

Visitaties zijn een geweldig instrument voor een corporatie om te leren en te verbeteren en te verantwoorden. In feite is het een munt met twee kanten, waarbij de verantwoordingskant tot leren en verbeteren aanzet. Daarvoor biedt het visitatiesysteem de corporaties diverse aangrijpingspunten. Het begint met de oriëntatie van een corporatie op de methodiek en gaat verder met de voorbereiding van de visitatie, vervolgens het traject en de gesprekken, de aanbidding van het rapport en dan tot slot het vervolg op het rapport. Ik richt me bij visitaties op verschillende prestatievelden. Allereerst de governance: het functioneren van het toezicht, maar ook de besturing, de strategieontwikkeling en de wijze waarop wordt bijgestuurd. De verhoudingen met belanghebbenden is voor mij een aandachtspunt, maar ook het presteren naar vermogen. Verder let ik op de kwaliteit en de samenhang van het strategisch voorraadbeleid en de inbedding daarvan in het financiële beleid; hoe verhoudt dit zich tot prestatieafspraken met gemeenten over bijvoorbeeld betaalbaarheid, beschikbaarheid en nieuwbouw? Kortom ik kijk breed naar het presteren van corporaties en de methodiek biedt daarvoor verschillende invalshoeken.

#### Reeds gevisiteerd

##### *Nederlandse corporaties*

2007	Accolade Groep, Heerenveen	2011	Woningstichting Kamerik, Woerden
2008	Woonlinie, Woudrichem/Zaltbommel	2011	Triada Woondiensten, Heerde
2009	Woonplus, Schiedam	2011	Woningstichting Nieuwkoop
2010	Ymere, Amsterdam	2012	Lefier, Hoogezand
2010	Woonconcept, Meppel	2012	Woonlinie, Woudrichem/Zaltbommel
2010	Wovesto, Sint Oedenrode		
2010	Volksbelang, Made	2012	SWZ, Zwolle

2013 BrabantWonen, Oss  
2013 3B Wonen, Bergschenhoek  
2014 Woonstede, Ede  
2014 de Sleutels, Leiden  
2014 Portaal, Utrecht  
2014 Woonwijze, Vught  
2015 Dudok Wonen, Hilversum  
2015 Beter Wonen Vechtdal,  
Hardenberg

#### *Vlaamse sociale*

#### *huisvestingsmaatschappijen*

2009 De Mandelbeek, Ingelmunster  
2009 Het Volk en De Volkshaard, Gent  
2009 Dijledal, Leuven  
2009 KLE Turnhout, Turnhout  
2009 Landwaarts, Neerpelt

2012 Lierse Maatschappij voor de  
Huisvesting, Lier  
2012 Sociale Woningen Regio Landen,  
Landen  
2013 Eigen Woning, Puurs  
2013 Bouwmaatschappij De  
Noorderkempen, Merksplas  
2013 De Oostendse Haard, Oostende  
2013 Elk zijn Huis, Tervuren  
2013 Molse Bouwmaatschappij voor de  
huisvesting, Mol  
2014 De Leie, Wervik  
2014 Eigen Gift Eigen Hulp, Kuurne  
2014 De Gentse Haard, Gent  
2014 Kleine Landeigendom  
Zuiderkempen, Westerlo  
2014 Volkswoningen van Duffel, Duffel

#### Specifieke deskundigheid

- Brede en gespecialiseerde kennis van de volkshuisvesting, vanuit verschillende perspectieven
- Gespecialiseerd in governance- en organisatievraagstukken
- Uitgebreide kennis van de visitatiemethodiek

#### Kort CV

- Geboren in 1963
- Opleiding: Volkshuisvesting, Hogeschool Tilburg (nu Midden Brabant), Bachelor Economie, UVA en Doctoraal Bedrijfskunde, Open Universiteit (in deeltijd)
- 1989-1996 SAVO-Zwolle (nu DeltaWonen), diverse functies waaronder die van directie-secretaris
- 1996-2004 De Huismeesters, Groningen, diverse functies waaronder kwaliteits-coördinator en manager strategie en ontwikkeling
- 2004-2007 Senior Adviseur bij RIGO Research en Advies, Amsterdam
- 2007-heden Onderzoeker en docent bij TU Delft (tot en met mei 2013 bij het OTB en vanaf juni 2013 bij de afdeling Real Estate and Housing van de faculteit Bouwkunde)

#### Nevenfuncties

- 2012-heden Voorzitter Vlaamse Visitatieraad voor Sociale Huisvestingsmaatschappijen
- 2010-heden Commissaris bij Parteon, Zaanstad; vanaf 2013 vice-voorzitter
- 2010-2014 Book and Policy Review editor van het International Journal of Housing Policy
- 2007-2012 Visitor bij KWH
- 2005-heden Medecoördinator werkgroep Social Housing: Institutions, Organisations and Governance, van het European Network of Housing Research

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/gerardvanbortel>

## Algemeen commissielid

### Prof. dr. D.M. Swagerman (Dirk)



#### Korte kennismaking

Als hoogleraar Controlling en management consultant, met als aandachtspunten governance en financieel management, kijk ik met veel interesse naar het functioneren van corporaties. Ik ben lid van de Raad van Toezicht van Far West geweest, een corporatie die zich specifiek bezig hield met de herstructureringsopgave in Amsterdam Nieuw West. Daarnaast richt ik mij op onderzoek bij corporaties op het terrein van toezicht en de financiële huishouding. Ik visiteer niet alleen bij woningcorporaties, maar ook bij pensioenfondsen en onderwijsinstellingen. Door mijn onderzoeken en mijn functie als toezichthouder, ben ik goed bekend met de corporatiebranche en de vraagstukken waar zij mee te maken heeft.

#### Visitaties

Mijn focus ligt bij visitaties vooral op toezicht en financieel management. Ik bestudeer de jaarstukken en andere financiële gegevens en baseer daarop mijn vragen. Verder kijk ik goed naar de kwaliteit van het toezicht. Daarbij vind ik zowel de deskundigheid van de commissarissen, als de distantie die zij bewaren ten opzichte van de bestuurder belangrijk. Beide elementen zorgen ervoor dat het toezicht scherp blijft en dat draagt bij aan betere prestaties. Voor mij hebben visitaties vooral een verantwoordingsfunctie; een organisatie moet laten zien wat ze doet en hoe ze het doet. Dat geldt des te meer voor organisaties die met maatschappelijke middelen werken, zoals corporaties.

#### Reeds gevisiteerd

2006 Woningstichting Etten-Leur, Etten-Leur  
2008 ProWonen, Borculo  
2008 Woningstichting Aert Swaens, Veldhoven  
2010 Heuvelrug Wonen, Doorn  
2010 Woonstichting Etten-Leur, Etten-Leur  
2010 Woonstichting Vooruitgang, Sassenheim  
2010 Zeeuwend, Zierikzee  
2011 Wooninvesteringsfonds, Zeist  
2014 Portaal, Utrecht  
2014 Oosterpoort, Groesbeek

#### Specifieke deskundigheid

- Goede kennis van de volkshuisvestingssector
- Gespecialiseerd in financiële vraagstukken en governance
- Brede ervaring met visiteren, ook in andere sectoren

#### Kort CV

- Geboren in 1949
- Opleiding: Politicologie en verschillende (master)opleidingen in ondermeer Michigan, Stanford en Delft op het terrein van bedrijfskunde en organisatiekunde, en een opleiding gericht op veranderkunde

- 2000 Gepromoveerd aan Universiteit Twente op gebied van management en technologie
- 1975-1991 Diverse consultantfuncties bij adviesbureaus als Moret & Limperg, Twynstra Gudde en KPMG
- 1993-2003 Parttime docent Universiteit Twente
- 1993-1997 Consultant bij Deloitte
- 1997-heden Zelfstandig adviseur (tot 2004 verbonden aan Deloitte)
- 2002-heden Hoogleraar Controlling aan de Universiteit van Groningen

#### Nevenfuncties

- 2008-heden Voorzitter bestuur Blarickhof (charitatief fonds in de gezondheidszorg)
- 2014-heden Lid Raad van Commissarissen Mercatus

## Secretaris

### Drs. M.M.L. van Dorst (Marco)



#### Korte kennismaking

Vanaf 2003 ben ik actief in de corporatiesector: eerst als accountmanager bij Aedes en sinds 2006 als zelfstandig adviseur bij Moveo Training & Advies. Bij Moveo Training & Advies houden mijn partner en ik ons bezig met strategieontwikkeling, het communiceren met bewoners, klanten en belanghebbenden en met maatschappelijke projecten in de omgeving waar ik woon en werk: Zeeland en Zeeuws-Vlaanderen. Ik houd me bezig met de verbinding tussen het werken op een hoog abstractieniveau bij strategie- en visieontwikkeling en de ervaring in de praktijk. In de maatschappelijke projecten, maar ook in strategische adviesopdrachten, probeer ik signalen van onderop te vertalen naar visieontwikkeling. Ook probeer ik een brug andersom te slaan, tussen visieontwikkeling en de effecten daarvan op dagelijks werk en leven.

Voordat ik in de corporatiesector terecht kwam, heb ik gewerkt als adviseur voor een bureau dat zich richtte op het vergroten van medezeggenschap, ondermeer bij ondernemingsraden. Daarvoor heb ik in diverse functies bij de overheid gewerkt.

#### Visitaties

Bij visitaties kijk ik vooral naar de velden Presteren naar Ambities, Presteren naar Opgaven en de verhouding met belanghebbenden. Ik onderzoek of corporaties duidelijk hebben geformuleerd wat ze willen in een ondernemingsplan en hoe zich dat vertaalt in de praktijk. Het moet voor belanghebbenden helder zijn waar het de corporatie omgaat en of ze ook de prestaties behalen die er toe doen. Mijn kennis van het werken bij de overheid, mijn ervaring in de volkshuisvesting en mijn advieservaring met medezeggenschap en visieontwikkeling, helpen om scherp te kijken bij visitaties en input te leveren aan de commissie voor de beoordeling.

#### Reeds gevisiteerd

2010 Woningstichting Buitenlust, Oegstgeest  
2010 Woongoed Flakkee, Middelharnis  
2010 Woonservice Drenthe, Westerbork  
2010 Woningstichting Hellendoorn, Hellendoorn  
2011 Actium, Assen  
2011 Alphons Ariëns, Druten  
2011 De Zes Kernen, Abbenbroek  
2011 Plicht Getrouw, Bennekom  
2011 SCW Tiel, Tiel  
2011 Wonen Midden-Delfland, Maasland  
2012 Woningstichting Heteren, Heteren  
2012 Bo-Ex, Utrecht  
2013 Woningstichting Leusden, Leusden  
2013 Bernardus Wonen, Oudenbosch  
2014 Portaal, Utrecht  
2014 Woonwijze, Vught  
2014 De Goede Woning, Apeldoorn  
2014 De Woonmensen, Apeldoorn  
2014 Ons Huis, Apeldoorn

2015 Dudok Wonen, Hilversum

Specifieke deskundigheid

- Kennis van de volkshuisvestingssector
- Ervaring in beleidsontwikkeling en vormgeven van participatie

Kort CV

- Geboren in 1966
- Opleiding: Doctoraal Maatschappijgeschiedenis en post-HBO management
- 1990-2000 Beleidsmedewerker bij het Ministerie van Economische Zaken en manager bij Senter Novem
- 2000-2003 Organisatieadviseur bij Mede
- 2003-2006 Accountmanager Aedes
- 2006-heden Zelfstandig adviseur bij Moveo Training & Advies

Nevenfuncties

2005-2006 Lid belanghoudersraad Woongoed Zeeuws-Vlaanderen

2008-heden Voorzitter dorpsraad Lamswaarde

2012-heden Lid Adviesraad Centraal Wonen Zevenkamp

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/marcovandorst>

## Secretaris

### Dr. ir. A.J. van Overmeeren (Arne)



#### Korte kennismaking

Tijdens mijn opleiding Bouwkunde (afstudeerrichting Volkshuisvesting) raakte ik gefascineerd door het werk van woningcorporaties. Ik trad toe tot het bestuur van de ABo, de bewonersvereniging die de belangen van student-huurders in Delft behartigde. Mijn afstudeeronderzoek had als onderwerp 'Nevenactiviteiten van woningcorporaties'. Na mijn afstuderen werkte ik voor woningcorporaties, als onderzoeker en als docent. Ik deed onder andere onderzoek naar visitatie van woningcorporaties, waarbij ik een aantal visitaties heb geëvalueerd. In 2014 ben ik gepromoveerd op een proefschrift over 'Gebiedsgericht voorraadbeleid van woningcorporaties'.

#### Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik bewaak de voortgang van het visitatietraject. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat het visitatietraject goed verloopt en de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen. Ten slotte ben ik penvoerder van het rapport. Visitatie zie ik vooral als een instrument waar corporaties van kunnen leren. Ook levert een visitatie een mooie verbeteragenda op. De raad van commissarissen, de gemeente en de huurders kunnen de corporatie hierop aanspreken.

#### Reeds gevisiteerd

2014 Random Wonen, Pijnacker  
2014 Portaal, Utrecht  
2014 De Goede Woning, Apeldoorn  
2014 De Woonmensen, Apeldoorn  
2014 Ons Huis, Apeldoorn

#### Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van volkshuisvesting en wonen
- Specifieke kennis van voorraadbeleid en stedelijke vernieuwing

#### Kort CV

- Geboren in 1978
- Opleiding Bouwkunde (TU Delft), afstudeerrichting Volkshuisvesting
- 2005: Beleidsmedewerker bij Woondrecht en adviseur bij Damen Consultants
- 2006-2014 Onderzoeker bij TU Delft, gepromoveerd op een onderzoek naar gebiedsgericht voorraadbeleid van woningcorporaties
- 2012-2014 Docent bij Hogeschool Utrecht
- 2014-heden Beleidsadviseur bij Woningstichting Leusden

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/arnevanovermeeren>



## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper</li> <li>• Jaarplannen managementcontracten</li> <li>• Plannen: ondernemingsplan, financieel beleidsplan, vernieuwingsplan, klantvisie</li> <li>• Jaarverslagen</li> <li>• Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, huurbeleid, leefbaarheid, et cetera)</li> <li>• Corporaties in Perspectief</li> <li>• Regionale portfolioplannen</li> <li>• Instrumenten: doelgroepenmonitor, leefbaarheidsselectiemodel</li> <li>• Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</li> <li>• Eigen wijkvisies</li> <li>• Portefeuilleplan</li> <li>• Verkoopbeleid bezit</li> <li>• Eigen woningmarktgegevens</li> <li>• Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</li> <li>• Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</li> <li>• Prestatieafspraken met belanghebbenden</li> <li>• Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten met opvattingen van belanghebbenden</li> <li>• Verslagen van overleg met belanghebbenden</li> <li>• Onderzoeken naar klanttevredenheid</li> <li>• Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</li> <li>• Centrale en regionale adviezen, overlegprogramma's agenda's en verslagen HBV's</li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dVi</li> <li>• Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</li> <li>• De Oordeelsbrief van de minister van BZK</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</li> <li>• Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief</li> <li>• Jaarrekeningen en jaarverslag</li> <li>• Meerjarenverkenning</li> <li>• Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</li> <li>• Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</li> <li>• Van accountant: Managementletters, accountantsverslagen en assurancerapporten</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten over alle opgaven</li> <li>• Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</li> <li>• Position paper</li> <li>• Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</li> <li>• Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</li> <li>• Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</li> <li>• Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li> <li>• Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li> </ul>



## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal 17 face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Portaal.

#### Raad van commissarissen

- Mariëlle Rompa
- Johan Remkes
- Rob van Leeuwen
- Fadime Örgü
- Mieke Weterings
- Ben Spelbos
- Ernst ten Heuvelhof

#### Raad van bestuur

- Bert Keijts (voorzitter)
- Dirk Jan van der Zeep (lid)
- Sander Heinsman (bestuurssecretaris)

#### Managementteam

- Reijnder-Jan Spits (manager Klant en Gebied Utrecht, straks manager VHV Portaal Utrecht)
- Wieke van Veldhuizen (manager Strategie en Vastgoed Utrecht, straks senior adviseur Strategie)
- Dorine Lommen (Vastgoedprojectmanager Utrecht, straks manager VHV Eemland)
- Johan Noppe (manager VHV Portaal Arnhem en Nijmegen)
- Nico van der Linden (manager Strategie & Vastgoed Portaal Leiden)
- Jan Rous (manager Klant & Gebied, Portaal Leiden)
- Jolanda Donderwinkel (manager Wonen Portaal Eemland, straks manager VHV in Leiden)

#### Huurders

- Max van den Berg (voorzitter huurdersbelangenvereniging De Klink, Nijmegen)
- Jos Hooman (penningmeester huurdersbelangenvereniging De Klink, Nijmegen)
- Dik Westerbeek (bestuurslid huurdersbelangenvereniging De Klink, Nijmegen)
- Louis Zwaan (voorzitter Hestia, Amersfoort)
- Wijnand Akerboom (secretaris Hestia, Amersfoort)
- Leendert de Bruin (voorzitter VHOS, Soest)
- Razin Strengers (algemeen bestuurslid VHOS, Soest)
- Erik Veldink (penningmeester VHOS, Soest)
- Paula van Schooten (voorzitter huurdersbelangenvereniging Leiden)
- David Renes (Bestuurslid huurdersbelangenvereniging Leiden)
- Jos Heijen (adviseur huurdersbelangenvereniging Leiden)
- Mevrouw Satink (lid Participatieraad Utrecht)
- De heer Van Aubel (lid Participatieraad Utrecht)
- De heer Verstraten (lid Participatieraad Utrecht)

#### Gemeenten

- Gerrie Elfrink (wethouder gemeente Arnhem)
- Gert van Putten (adviseur Wonen gemeente Arnhem)
- Bert Veldhuis (wethouder gemeente Nijmegen)
- Koos Donné (programmamanager wonen gemeente Nijmegen)
- Janne Pijnenborg (wethouder gemeente Soest)
- Mattijs de Jongh (beleidsadviseur wonen gemeente Soest)
- Gerard van der Tol (senior adviseur wonen, gemeente Amersfoort)
- Pieter van Woensel (oud-wethouder gemeente Leiden)
- Marjan van Duijn (accountmanager gemeente Leiden)
- Rien Nagtegaal (concerndirecteur 'stad' gemeente Leiden)
- Franko  ivkovi -Laurenta (wethouder gemeente Stichtse Vecht)
- Tom van Es (adviseur Ruimtelijke Ordening gemeente Stichtse Vecht)
- De heer Adriani (wethouder gemeente Nieuwegein)
- De heer Versluis (gemeente Nieuwegein)
- Mevrouw Hostede (gemeente Nieuwegein)

#### Zorg en welzijn

- Karin Bergkamp (manager bedrijfsvoering SWOA, Arnhem)
- Sandra de Vries (senior manager NIM, directeur Driekracht, Nijmegen)
- Joke Verwoerd (teamleider Sovee, Amersfoort)
- Wilma Oosterhuis (coördinator Present, Amersfoort)
- Mart Meeuwssen (manager zorg/adjunct directeur De Binnenvest, Leiden)
- Jules van Dam (directeur Tussenvoorziening, Utrecht)
- Elize Sopacuwa (bewonersadviseur stichting Het Huurdershuis, Arnhem)

#### Collega-corporaties

- Gerrit Breeman (directeur-bestuurder Volkshuisvesting, Arnhem)
- Esther Lamers (directeur Standvast, Nijmegen)
- Bert Nauta (directieadviseur Alliantie, Amersfoort)
- Gerda van den Berg (directeur De Sleutels, Leiden)
- Liesbeth Marchesini (directeur-bestuurder Mitros, Utrecht)

### **Telefonische interviews**

#### Huurders:

- Mevrouw G. Muys (voorzitter bewonerscommissie Baakhovenstraat, Arnhem)
- De heer T. Gerritsen (voorzitter bewonerscommissie Het Duifje, Arnhem)
- De heer J.B.G. Kranenburg (voorzitter bewonerscommissie Kloosterstraat, Arnhem)
- De heer Tammer (voorzitter bewonersvereniging Nieuw Plettenburgh, Utrecht)
- Mevrouw G. Sander (voorzitter bewonersvereniging De Scheg, Utrecht)
- De heer P. Krommert (voorzitter bewonerscommissie Safari, Maarssen)
- De heer R. Reijenga (voorzitter bewonerscommissie Apollobrug, Nieuwegein)

#### Gemeenten:

- Paulus Janssen (wethouder gemeente Utrecht)

Zorg en welzijn:

- Hannie Jansen (RIBW, Arnhem)
- De heer R. Klok (Rijnstad, Arnhem)
- De heer M. Cuppen (Iriszorg ,Nijmegen)
- Anja van Baardewijk (SWON, Nijmegen)
- De heer A. Koerts (Kwintes, Amersfoort)
- Ria van der Plas (Cardea, Leiden)
- Sanne Rodenburg (Kwadraad, Leiden)
- Jan Berndsen (Lister, Utrecht)



## Bijlage 5 Beoordelingstabellen Portaal Arnhem

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

	Prestatie-indicator	Norm	Realisatie	Absolute afwijking t.o.v. norm	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	% toewijzing woningen aan EU-doelgroep	> 90%	Gem. 97	+ 7 procentpunt	+ 7,8 %	8
2	Aantal huishoudens < 34.229 euro (doel = 3.893 in 2021)	+ 89 in vier jaar	2010: 3.670 2013: 3.869 = + 199	+110	+ 124%	10
3	Huurachterstand in % jaarhuur	1,20%	1,28%	+ 0,08 procentpunt	+6,5%	6
	<b>TOTAALCIJFER</b>					<b>8</b>

### Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,8.

	Prestatie-indicator	Norm	Realisatie	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	% aanbesteding planmatig onderhoud	100	96	-3,8	-3,8	7
2	Aantal klachten	65	60	4,7	7,2	8
3	% klanten tevreden (7 of hoger) over woning	75	75,9	0,9	1,2	7
4	% klanten tevreden (7 of hoger) over dienstverlening	71,7	72,6	1,0	1,3	7
5	Aantal labelstappen a.g.v. VG-maatregelen	456	723	267	59	10
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>7,8</b>

### (Des)investeren in vastgoed

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,3.

	Prestatie-indicator	Norm (gem. over vier jaar)	Realisatie	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	Aantal verkoop bestaand bezit	75	52	-23	-31	4
2	Aantal renovaties	71	43	-28	-39	4
3	Aantal sloop	76	69	-7	-8,3	6
4	Aantal nieuwbouw huur (Portaal Vastgoed Ontwikkeling)	592	569	-23	-4	7
5	Aantal nieuwbouw koop (Portaal Vastgoed Ontwikkeling)	200	167	-33	-25	5
6	Aantal renovaties Portaal Vastgoed Ontwikkeling	227	202	-25	-11	6
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>5,3</b>

## Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,3.

	Prestatie-indicator	Norm (gem. over vier jaar)	Realisatie (gem. over vier jaar)	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	Uitgaven leefbaarheid (mln)	0,9	0,8	-0,1	-7,4	6
2	% klanten tevreden (7 of hoger) over leefomgeving	66,7	66,9	0,2	+0,3	7
3	Aantal geboden leer-werkkansen	8,3	7,3	-1,0	-12,0	6
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>6,3</b>



## Bijlage 6 Beoordelingstabellen Portaal Nijmegen

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,3.

	Prestatie-indicator	Norm	Realisatie	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	% toewijzing woningen aan EU-doelgroep	> 90%	Gem. 97	+ 7 procentpunt	+ 8,2%	8
2	Aantal huishoudens < 34.229 euro (doel = 9.147 in 2021)	+484 in vier jaar	2010: 7.936 2013: 8.282 = +346	- 138	-28,5%	5
3	Huurachterstand in % jaarhuur	1,44%	1,56%	+ 0,1 procentpunt	-8,3%	6
	<b>TOTAALCIJFER</b>					<b>6,3</b>

### Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,6.

	Prestatie-indicator	Norm	Realisatie	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	% aanbesteding planmatig onderhoud	100	103	3,3	+ 3,3	7
2	Aantal klachten	Gem. 110	114	3,7	+ 3,3	7
3	% klanten tevreden (7 of hoger) over woning:	75	74	-1,3	- 1.8	7
4	% klanten tevreden (7 of hoger) over dienstverlening	gem. 71,7	72,8	1,1	+ 1,5	7
5	Aantal labelstappen a.g.v. VG-maatregelen	1015	1871	856	+ 84	10
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>7,6</b>

### (Des)investeren in vastgoed

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,2.

	Prestatie-indicator	Norm (gem. over vier jaar)	Realisatie	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	Aantal verkoop bestaand bezit	116	83	-33	-28,6	5
2	Aantal renovaties	222	155	-67	-30,1	4
3	Aantal sloop	109	71	-39	-35,3	4
4	Aantal nieuwbouw huur (Portaal Vastgoed Ontwikkeling)	592	569	-23	-4	7
5	Aantal nieuwbouw koop (Portaal Vastgoed Ontwikkeling)	200	167	-33	-25	5
6	Aantal renovaties Portaal Vastgoed Ontwikkeling	227	202	-25	-11	6
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>5,2</b>

### Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,7.

	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Norm (gem. over vier jaar)</b>	<b>Realisatie (gem. over vier jaar)</b>	<b>Absolute afwijking</b>	<b>Relatieve afwijking t.o.v. norm</b>	<b>Cijfer</b>
1	Uitgaven leefbaarheid (mln)	2,7	2,1	0,6	-23	5
2	% klanten tevreden (7 of hoger) over leefomgeving	66,7	65,3	-1,4	-2,1	7
3	Aantal geboden leer-werkkansen	11,7	9,3	-2,3	-20	5
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>5,7</b>

## Bijlage 7 Beoordelingstabellen Portaal Eemland

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,3.

	Prestatie-indicator	Norm	Realisatie	Absolute afwijking t.o.v. norm	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	% toewijzing woningen aan EU-doelgroep	> 90%	Gem. 94	+ 4 procentpunt	+ 4,4%	7
2	Aantal huishoudens < 34.229 euro (doel = 6.717 in 2021)	+ 418 in vier jaar	2010: 5.672 2013: 6.439 = + 767	+ 349	+ 83%	10
3	Huurachterstand in % jaarhuur	1,26%	2,0%	+ 0,8 procentpunt	+ 62%	2
	<b>TOTAALCIJFER</b>					<b>6,3</b>

### Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,2.

	Prestatie-indicator	Norm	Realisatie	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	% aanbesteding planmatig onderhoud	100	78,8	-21,3	-21,3	5
2	Aantal klachten	Gem. 120,0	116,3	3,7	+3,1	7
3	% klanten tevreden (7 of hoger) over woning:	75,0	77,0	2,0	+2,7	7
4	% klanten tevreden (7 of hoger) over dienstverlening	Tot 2013: 70 2013: 75 gem. 71,7	71,7	0	0	7
5	Aantal labelstappen a.g.v. VG-maatregelen	605	946	341	56,4	10
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>7,2</b>

### (Des)investeren in vastgoed

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,7.

	Prestatie-indicator	Norm (gem. over vier jaar)	Realisatie	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	Aantal verkoop bestaand bezit	82	79	-3,5	-4,3	7
2	Aantal renovaties	74	56	-18	-24,6	5
3	Aantal sloop	2	1	-0,5	-33,3	4
4	Aantal nieuwbouw huur (Portaal Vastgoed Ontwikkeling)	592	569	-23	-4	7
5	Aantal nieuwbouw koop (Portaal Vastgoed Ontwikkeling)	200	167	-33	-25	5
6	Aantal renovaties Portaal Vastgoed Ontwikkeling	227	202	-25	-11	6
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>5,7</b>

## Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,7.

	Prestatie-indicator	Norm (gem. over vier jaar)	Realisatie (gem. over vier jaar)	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	Uitgaven leefbaarheid (mln)	1,2	1,1	-0,2	-12,5	6
2	% klanten tevreden (7 of hoger) over leefomgeving	66,7	69,3	+2,6	+3,9	7
3	Aantal geboden leer-werkkansen	33,3	34,0	0,7	+2,0	7
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>6,7</b>

## Bijlage 8 Beoordelingstabellen Portaal Leiden

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,7.

	Prestatie-indicator	Norm	Realisatie	Absolute afwijking t.o.v. norm	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	% toewijzing woningen aan EU-doelgroep	> 90%	Gem. 96	+ 6 procentpunt	+ 6,7%	8
2	Aantal huishoudens < 34.229 euro (doel = 5.459 in 2021)	+ 173 in vier jaar *	2010: 5.027 2013: 4.862 = -165	- 338	- 195%	1
3	Huurachterstand in % jaarhuur	1,29%	1,10%	- 0,19 procentpunt	- 14,7 %	8
	<b>TOTAALCIJFER</b>					<b>5,7</b>

\* Portaal verkocht in 2012 786 woningen in Leiden aan Ymere. Deze woningen worden nog wel beheerd door Portaal, maar tellen niet meer mee voor de prestatie van het huisvesten van lage inkomens door Portaal. Hierdoor is de prestatie van de corporatie fors lager uitgevallen ten opzichte het eigen doel in 2021

### Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,6.

	Prestatie-indicator	Norm	Realisatie	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	% aanbesteding planmatig onderhoud	100	98	-2	-2,3	7
2	Aantal klachten	Gem. 86	112	+26	+30,6	4
3	% klanten tevreden (7 of hoger) over woning:	75	73	-2	-2,7	7
4	% klanten tevreden (7 of hoger) over dienstverlening	gem. 72	69	-3	-3,7	7
5	Aantal labelstappen a.g.v. VG-maatregelen	Gem. 525	249	-275	-52,5	3
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>5,6</b>

### (Des)investeren in vastgoed

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,7.

	Prestatie-indicator	Norm (gem. over vier jaar)	Realisatie	Absolute afwijking t.o.v. norm	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	Aantal verkoop bestaand bezit	102	97	-5	-4,4	7
2	Aantal renovaties	196	78	-118	-60	2
3	Aantal sloop	53	51	-2	-3,8	7
4	Aantal nieuwbouw huur (Portaal Vastgoed Ontwikkeling)	592	569	-23	-4	7
5	Aantal nieuwbouw koop (Portaal Vastgoed Ontwikkeling)	200	167	-33	-25	5
6	Aantal renovaties Portaal Vastgoed Ontwikkeling	227	202	-25	-11	6
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>5,7</b>

## Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

	Prestatie-indicator	Norm (gem. over vier jaar)	Realisatie (gem. over vier jaar)	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	Uitgaven leefbaarheid (mln)	1,2	0,9	-0,3	-26	5
2	% klanten tevreden (7 of hoger) over leefomgeving	66,7	64,3	-2,4	-3,6	7
3	Aantal geboden leer-werkkansen	7,3	6,7	-0,7	-9,1	6
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>6</b>

## Bijlage 9 Beoordelingstabellen Portaal Utrecht

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,3.

	Prestatie-indicator	Norm	Realisatie	Absolute afwijking t.o.v. norm	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	% toewijzing woningen aan EU-doelgroep	> 90	Gem. 94,3	+ 4,3 procentpunt	+ 4,8	7
2	Aantal huishoudens < 34.229 euro (doel = 14.283 in 2021)	+ 940 in vier jaar	2010: 11.934 2013: 13.122 = + 1.188	+ 248	+ 26,4	9
3	Huurachterstand in % jaarhuur	1,14	1,24	+ 0,1 procentpunt	+ 8,8	6
	<b>TOTAALCIJFER</b>					<b>7,3</b>

### Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,4.

	Prestatie-indicator	Norm	Realisatie	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	% aanbesteding planmatig onderhoud	100,0	101,5	1,5	+1,5	7
2	Aantal klachten	220,0	244,0	-24,0	-10,9	6
3	% klanten tevreden (7 of hoger) over woning	75,0	75,3	0,3	+0,4	7
4	% klanten tevreden (7 of hoger) over dienstverlening	71,7	71,7	0,0	0,0	7
5	Aantal labelstappen a.g.v. VG-maatregelen	2.147,0	5.013,0	2.866,0	+133,5	10
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>7,4</b>

### (Des)investeren in vastgoed

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,2.

	Prestatie-indicator	Norm (gem. over vier jaar)	Realisatie	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	Aantal verkoop bestaand bezit	115	101	-14	-12,4	6
2	Aantal renovaties	307	280	-27	-8,6	6
3	Aantal sloop	40	40	0	0,0	7
4	Aantal nieuwbouw huur (Portaal Vastgoed Ontwikkeling)	592	569	-23	-4	7
5	Aantal nieuwbouw koop (Portaal Vastgoed Ontwikkeling)	200	167	-33	-25	5
6	Aantal renovaties Portaal Vastgoed Ontwikkeling	227	202	-25	-11	6
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>6,2</b>

## Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

	Prestatie-indicator	Norm (gem. over vier jaar)	Realisatie (gem. over vier jaar)	Absolute afwijking	Relatieve afwijking t.o.v. norm	Cijfer
1	Uitgaven leefbaarheid (mln)	2,8	2,7	-0,1	-2,4	7
2	% klanten tevreden (7 of hoger) over leefomgeving	66,7	66,3	-0,4	-0,6	7
3	Aantal geboden leer-werkkansen	12,0	11,7	-0,3	-2,8	7
	<b>TOTAAL CIJFER</b>					<b>7</b>



## Bijlage 10 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelden te weten:

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

Cijfer	Benaming
1	zeer slecht
2	slecht
3	zeer onvoldoende
4	ruim onvoldoende
5	onvoldoende
6	voldoende
7	ruim voldoende
8	goed
9	zeer goed
10	uitmuntend

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
<b>6</b>	<b>voldoende</b>	<b>de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven</b>	<b>-5% tot -15%</b>
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%



## Bijlage 11 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door de heer S. Heinsman, bestuurssecretaris van Portaal.

### HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (juli 2011)

Toegepast:	●
Actiepunt:	●
Uit te leggen:	●
Bespreekpunt RvC:	●
Niet van toepassing:	○

In de Governancecode Woningcorporaties staan de basisregels voor goed bestuur en goed toezicht beschreven. Het Hulpinstrument Evaluatie Governancecode Woningcorporaties is gebaseerd op de geactualiseerde en aangescherpte Governancecode Woningcorporaties die in juli 2011 voor leden van Aedes en de VTW van kracht is geworden.

Ook al heeft het hulpinstrument de vorm van een checklist, de VTW wil hiermee nadrukkelijk niet de indruk wekken dat raden van commissarissen de Governancecode Woningcorporaties kunnen hanteren als een afvinklijst. Het alleen mechanisch correct toepassen en uitleggen van afwijkingen door raden van commissarissen is niet voldoende om good governance te bereiken. Het gaat vooral ook om de verantwoordelijkheid van commissarissen voor hun eigen houding en gedrag, als individu binnen de raad en als collectief. Good governance moet 'tussen de oren' zitten; als de cultuur en het gedrag niet op orde zijn, dan hebben codes weinig waarde.

Uitgave: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)  
Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno|drukkers BV, Arnhem

#### I Naleving en handhaving van de code

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Hoofdpijnen governance structuur worden in apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. De actuele volledige governancestructuur wordt op de website geplaatst.	● ●
2. Opvolging en uitwerking Governancecode is aangegeven (principe 'pas toe' voor toepassing van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties, de Honoreringcode Commissarissen en de zittingstermijnen van commissarissen en 'pas toe of leg uit' voor de overige bepalingen).	●
3. Elke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	●

## II. Het bestuur

### II.1 Taak en werkwijze

#### Uitwerking

#### Status

1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:
  - a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen; ●
  - b) de operationele en financiële doelstellingen; ●
  - c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen; ●
  - d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd; ●
  - e) wijze van vormgeving principes horizontale verantwoording; ●
  - f) indien aanwezig het bestuursreglement. ●

De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag. ●
2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen. ●
3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:
  - a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon; ●
  - b) een voorstel tot wijziging van de statuten; ●
  - c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie; ●
  - d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling; ●
  - e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek; ●
  - f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie; ●
  - g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie; ●
  - h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen. ●
4. Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem is aanwezig (in ieder geval):
  - a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen; ●
  - b) een integriteitcode, geplaatst op de website; ●
  - c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie; ●
  - d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures; ●
  - e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering; ●
  - f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen; ●
  - g) een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen. ●

- |  |  |
|--|--|
| <p>5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan.<br/>Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld.</p> <p>6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.<br/>Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.<br/>Dit wordt geregeld in een klokkenluisregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.</p> <p>7. Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast.<br/>De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van uitgangspunten hierin.</p> <p>8. 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).</p> | <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> |
|--|--|

## II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

### Principe

Het bezoldigingsbeleid is vastgesteld met inachtneming van de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties, en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving.

### Status

●

### Uitwerking

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk).<br/>De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.</p> <p>2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.</p> <p>3. 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.<br/>Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.<br/>Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.</p> | <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> |
|---|---|

- |   |   |
|---|---|
| 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. | ● |
| 5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.  | ● |

### II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Een bestuurder zal:	
a) niet in concurrentie treden met de woningcorporatie;	●
b) geen substantiele schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (voor zichzelf inclusief partner, familie);	●
c) ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;	●
d) geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (voor zichzelf inclusief partner, familie).	●
2. Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.	● ●
3. Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.	●
4. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.	● ●
5. Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie.	●

### III. Raad van commissarissen

#### III.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze, zijn neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR. Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	● ● ●
2. In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de Governancecode verlangen.	●
3. Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van: a) geslacht; b) leeftijd; c) hoofdfunctie; 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 toezichhoudende taken; e) tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming; f) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd; g) het lidmaatschap van een kerncommissie van de RvC; h) de vaststelling of het lid onafhankelijk is.	● ● ● ● ● ● ● ● ●
4. Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden RvC daarop aangesproken.	●
5. Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.	●
6. Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval: a) de realisatie van de doelstellingen; b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten; c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen; d) het kwaliteitsbeleid; e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording; f) het financiële verslaggevingproces; g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving; h) het risicomangement en de interne beheersing van verbindingen.	● ● ● ● ● ● ● ● ●
7. De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur. Tevens worden het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	● ● ●

- De RvC bereikt 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 de bestuurders. ②
8. De RvC en de individuele leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. ①

### III.2 Onafhankelijkheid

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC waakt ervoor dat de van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk zijn. De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag.	② ②
2. De RvC 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 RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde 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 het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest;	②
b) een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;	①
c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is;	②
d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon 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;	②
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;	②



- f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor de volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden; 3
- g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is; 0
- 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; 0
- i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders. 0

### III.3 Deskundigheid en samenstelling

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC stelt een profielschets op voor zijn omvang en samenstelling. De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst. In de profielschets wordt ingegaan op de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en wordt vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC ten aanzien van diversiteit hanteert. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de doelstelling legt de RvC hierover verantwoording af in het jaarverslag en geeft hij tevens aan op welke termijn hij verwacht de doelstelling te realiseren. De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven.	0 3 0 0 0
2. Minimaal één lid RvC heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.	0
3. Minimaal één lid RvC is een zogenoemde financieel expert.	0
4. Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.	0 0
5. Een lid van de RvC kan maximaal twee maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC.	0
6. De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	0 0

### III.4 Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat:	
a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;	Ⓜ
b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC;	Ⓜ
c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren;	Ⓜ
d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;	Ⓜ
e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen;	Ⓜ
f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen;	Ⓜ
2. De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie.	Ⓜ

### III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC 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.	Ⓜ
2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.	Ⓜ
3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	Ⓜ

#### Auditcommissie

4. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:	
a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode;	Ⓜ
b) de financiële informatieverschaffing (keuze van accountingpolities, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);	Ⓜ
c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;	Ⓜ
d) de voorgeschreven financiële informatieverschaffing aan de externe toezichthouder.	Ⓜ

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. ①
6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie. ②
7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit. ③
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. ④
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. ⑤

*Selectie- en remuneratiecommissie*

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 RvC en leden van het bestuur; ①
  - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC; ②
  - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC; ③
  - d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid; ④
  - e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC; ⑤
  - f) het opmaken van het remuneratierapport. ⑥
11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur. ⑦

### III.6 Tegenstrijdige belangen

Uitwerking

Status

1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang. ①
2. Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. ②
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting. ③

- |  |        |
|--|--------|
| 4. Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is.  | ②      |
| 5. Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur.<br>De delegatie is slechts van tijdelijke aard. | ③<br>① |
| 6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen.   | ②      |

### III.7 Bezoldiging raad van commissarissen

#### Principe

De RvC stelt de bezoldiging van de leden van de RvC vast met inachtneming van de Honoreringscode Commissarissen van de VTW.

De bezoldiging van een lid van de RvC is niet afhankelijk van de resultaten van de woningcorporatie.

De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de RvC.

#### Status

③

③

③

#### Uitwerking

1. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties.

①

## IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant

### IV.1 Financiële verslaggeving

#### Uitwerking

1. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
2. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
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).

#### Status

②

③

②






De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.



#### **IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.**

##### Uitwerking


##### Status

1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevroegd door de RvC. 
2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant. 
3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. 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. De beoordeling wordt besproken in de RvC. De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.   
  

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 RvC 

#### **IV.3 Interne controle functie**

##### Uitwerking

##### Status

1. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren. 

#### IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
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 RvC wil brengen. Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:	●
A Met betrekking tot de accountantscontrole:	
• Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;	●
• Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.	●
B Met betrekking tot de financiële cijfers:	
• 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;	●
• Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;	●
• Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.	●
C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:	
• Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;	●
• Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;	●
• Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichhouders, etc.	●

## V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

### V.1 Belanghebbenden bij visie, beleid, missie en doelstellingen

#### Uitwerking

1. Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.
2. Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.
3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.

#### Status



### V.2 Visitatie

#### Principe

De woningcorporatie laat zich eens per vier jaar visiteren.

#### Status



#### Uitwerking

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.
2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, worden op de website van de woningcorporatie geplaatst.
3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.







## Bijlage 12 Position paper

### De context

Afgelopen jaren waren er bij een aantal woningcorporaties vervelende incidenten. Variërend van fraude tot verkeerde investeringen en van financieel wanbeheer tot onacceptabele beloningen.

Portaal heeft zelf in 2012 een behoorlijk probleem gehad als gevolg van de snelle rentedaling op derivaten en zijn toen ook tijdelijk onder verscherpt toezicht gesteld. Gelukkig hebben we die problemen zelf op kunnen lossen en in juni 2013 werd het verscherpt toezicht weer opgeheven.

De visie van dit kabinet en deze minister is duidelijk: corporaties moeten zich beperken tot hun kerntaak; het bouwen, verhuren en onderhouden van woningen voor mensen met een laag inkomen. Een mooie taak, waarbij wij wel de aantekening maken dat een veilige, schone en hele woonomgeving een belangrijk aandachtspunt blijft. Een huis is immers pas een thuis als ook aan de voorwaarde van een prettige leefomgeving is voldaan.

In 2012 is begonnen met het omvormen van de organisatie. De eerste stap was het substantieel terugdringen van de overhead. In 2013 is het concept van Het Nieuwe Portaal uitgewerkt. De nieuwe organisatie gaat, naar onze overtuiging, leiden tot een corporatie die antwoord geeft op de eisen van deze tijd maar ook op de maatschappelijke en politieke kritiek. Klein, flexibel, dicht bij onze klant maar ook innovatief en transparant.

Om transparant te kunnen maken welke maatschappelijke bijdrage wij leveren richten wij onze organisatie in naar de principes van het 'driekamermodel'. Dit betekent dat er een duidelijke organisatorische en financiële scheiding gemaakt wordt tussen het rendement van het vastgoed en de maatschappelijke meerwaarde, het maatschappelijk rendement. In de zogenoemde vastgoedkamer zitten alle functies, taken en gelden die nodig zijn om de woningen die wij in bezit hebben op waarde te houden of in waarde toe te laten nemen. In de maatschappelijke kamer zitten alle functies, taken en gelden die nodig zijn om de woningen betaalbaar te houden en buurten en complexen schoon, heel en veilig. Dat doet de maatschappelijke kamer in nauwe samenwerking met gemeente, bewoners en maatschappelijke instellingen. Waar is extra maatschappelijke ondersteuning nodig, en welke dan, waar moet een extra impuls aan de betaalbaarheid gegeven worden en welke bijdrage kan Portaal daarin organisatorisch en financieel bieden? Dat zijn de vragen waarop we samen met gemeenten en bewoners antwoord op en invulling aan willen geven. De organisatie zal veel kleiner worden. Lagere bedrijfslasten, minder mensen en minder hiërarchische lagen. Maar wel met mandaat om te handelen in het belang van een leefbare stad met leuke wijken. Met een duidelijk lokaal gezicht, verbondenheid met en kennis van de lokale omstandigheden, aanspreekbaar voor allen die belang hebben bij het lokale volkshuisvestingsbeleid.

Laten we vooral niet vergeten wat het corporatiesysteem Nederland gebracht heeft. Zes miljoen mensen wonen in ruim twee miljoen sociale huurwoningen. Die woningen behoren, kwalitatief, tot de beste in de wereld. De mensen die er wonen zijn over het algemeen tevreden over hun woning en de dienstverlening. Nergens in Nederland vind je verloedering of getto's zoals elders in Europa.

Niemand hoeft in Nederland onder de brug te slapen. Dat vinden we gewoon, laten we niet vergeten hoe bijzonder het is en hoe zuinig we er op moeten zijn.

### **Het Nieuwe Portaal.**

Portaal is een maatschappelijke onderneming op het gebied van wonen met oog voor onze klant zonder de zakelijke kant uit het oog te verliezen. We zoeken de optimale balans tussen maatschappelijk en vastgoed rendement. Dat doen we in vijf stedelijke gebieden: Arnhem, Nijmegen, Amersfoort, Utrecht en Leiden. Daarnaast hebben wij een eigen onderhoudsbedrijf (Vastgoed Onderhoud Centrale, VOC) en een ontwikkelingsbedrijf (Portaal Vastgoed Ontwikkeling, PVO).

Vanuit de doelstellingen voor het nieuwe Portaal en te behalen reductie in de bedrijfslasten (20%, 8,2 mio per jaar) is gekeken naar onze klantvisie op de klant en de daaruit volgende inrichting van onze dienstverlening.

Deze visie baseert zich op een aantal gegevens:

- De regelgeving die aangeeft dat woningcorporaties er zijn voor mensen met een inkomen tot 33.000,--
- Het ondernemingsplan dat aangeeft dat wij ons, desondanks, toch ook richten op de doelgroep met een inkomen tussen 33.000,-- en 43.000,-- zo lang de markt daar geen goede oplossing voor heeft.
- Onze positionering, 'de meest toegankelijke corporatie'.
- Ons gewaagd doel, 'de klant woont het liefst bij Portaal'.
- Het nieuwe Portaal dat uitgaat van het realiseren van de doelen in het ondernemingsplan maar slimmer, met mindere mensen en minder geld.
- De vastgestelde visie op lokale verankering (zie bijlage)
- Onze wens om zoveel mogelijk samen met belanghebbenden (gemeenten en huurders) invulling te geven aan onze maatschappelijke taak

### **Missie**

Wij bouwen aan kansrijke buurten waar je je thuis voelt.

### **Visie.**

Onze klanten betalen huur en hebben recht op een goede woning en de basisdienstverlening die daarbij hoort. Dat is de dienstverlening die nodig is om een schone, hele en veilige woning te waarborgen conform de afspraken die wij met onze klant in de huurovereenkomst hebben gemaakt.

Wij zijn blij met alle nieuwe klanten en dat laten we ze merken door hen altijd persoonlijk welkom te heten bij Portaal.

Wij vertrouwen onze klanten. Iedereen is gelijk, ongeacht het bedrag dat de klant per maand voor een woning betaalt en hoeveel inkomen de klant verdient.

Naast de basis dienstverlening bieden wij, op een aantal vlakken, specifieke dienstverlening. Deze specifieke dienstverlening is voor alle klanten toegankelijk maar in de wijze waarop deze aangeboden wordt maken wij onderscheid tussen klanten die een sociale huurwoning bewonen of klanten die een vrije sector woning bewonen.

In het geval van klanten die in een sociale huurwoning wonen bieden wij, als wij het gevoel hebben dat dat aan de orde is, uit eigen beweging ondersteuning aan.

Daarbij gaat het, bijvoorbeeld om schuldenproblematiek, verwaarlozing e.d.. Wij grijpen dan actief in en brengen de klant in contact met andere instanties die hen kunnen helpen. Deze aanvullende dienstverlening hebben wij als 'plaatsgebonden' omschreven omdat ze in een 1 op 1 relatie verleend wordt (elkaar in de ogen kijken).

Klanten die een vrije sector woning bewonen hebben uiteraard ook (maar aantoonbaar minder vaak) behoefte aan aanvullende ondersteuning en dienstverlening. Aan hen verlenen we die dienstverlening alleen als de klant er expliciet om vraagt en beperkt de ondersteuning zich tot het doorverwijzen naar instanties die hen verder kunnen helpen.

### **Financiële continuïteit en transparantie.**

We willen financieel robuust zijn, volop mogelijkheden hebben om flexibel in te spelen op veranderingen in de omgeving en in staat zijn continu verantwoording af te leggen aan de samenleving over investeringen en bijbehorende activiteiten.

We willen onze financiële continuïteit waarborgen om zo reguliere activiteiten te kunnen uitvoeren en om te kunnen investeren in nieuwe woningen, wijken en buurten. Voor de financiering hiervan is Portaal voor een belangrijk deel afhankelijk van vreemd-vermogensverschaffers. Het is belangrijk om invulling te geven aan dit thema, omdat onze huurders hierdoor weten dat ze in de woningen kunnen blijven wonen die zij van Portaal huren. Daarnaast geeft het onze belanghebbenden het vertrouwen dat Portaal voldoende financiële ruimte heeft om te blijven investeren in bestaande en nieuwe woningen, wijken en buurten.

We maken heldere financiële afwegingen, geven voortdurend inzicht in activiteiten en leggen daarover verantwoording af aan onze huurders en belanghebbenden: hoe draagt de financiële investering bij aan het gewaagde doel, de missie en strategie van Portaal? Daarnaast willen wij onze financiële middelen zo doelmatig mogelijk inzetten, zodat zoveel mogelijk financiële ruimte overblijft om te investeren in bestaande en nieuwe woningen, wijken en buurten. Hierdoor weten huurders en belanghebbenden wat zij kunnen verwachten en krijgen zij duidelijkheid over de financiële afwegingen die wij maken.

### **Kernwaarden**

#### Open

Portaal zoekt de samenleving actief op en bepaalt samen met gemeenten, huurders en andere belanghebbenden de maatschappelijke opgave. We zijn transparant in ons handelen en leggen verantwoording af over het bereikte resultaat en de inzet van middelen.

#### Zelfbewust

Portaal kiest voor het concept van het maatschappelijk ondernemerschap. Dit betekent dat Portaal vanuit zijn eigen missie en idealen keuzes maakt bij het oplossen van woonvraagstukken.

### Toegewijd

Portaal doet zijn werk vanuit een sterk verantwoordelijkheidsbesef en een gepassioneerde betrokkenheid. Onze reputatie en ons imago worden bepaald door onze primaire klant: de huurder! Onze toewijding richt zich dan ook op het verkrijgen van een tevreden huurder en een klantgerichte organisatie.

### Betrouwbaar

Portaal staat voor zijn zaak en is betrouwbaar: we doen wat we beloven. We zijn realistisch in het stellen van doelen en informeren tijdig en volledig over de voortgang om deze te behalen.

## **Organisatie uitgangspunten.**

### 1: Plaatsgebonden ( front-office).

Hieronder verstaan we alle dienstverlening die persoonlijk geleverd wordt in een gesprek tussen klant en medewerker van Portaal.

Iedere klant wordt persoonlijk welkom geheten als huurder bij Portaal. Informeel en informatief wordt het huurcontract ondertekend, de (verplichte) automatische incasso geregeld, een kopje koffie gedronken en een kletspraatje gevoerd.

In voorkomende gevallen kan het kennismakingsgesprek aanleiding geven om op specifieke zaken in te gaan. Onze ervaren medewerkers voelen goed aan op welke momenten toch nog eens doorgepraat moet worden over bijvoorbeeld gewenst gedrag of een extra check of de huurder wel zeker weet dat hij de woning kan betalen.

Nader overwogen kan worden of die persoonlijke intake echt voor iedere huurder geldt. Voor de doelgroep vrije sector kan een andere, minder persoonlijk, traject overwogen worden.

Onder plaatsgebonden dienstverlening verstaan we ook de ontmoetingen en het praatje met de (complex)beheerder, een bezoek aan de balie of een spreekuur, een bewonersavond sociaal beheer en leefbaarheid. Deze dienstverlening sluit aan op de definitie *zichtbaarheid* die we voor lokale verankering hebben gedefinieerd.

Gedurende de tijd dat de klant bij ons blijft huren moet hij/zij zo veel mogelijk terug kunnen vallen op de Niet plaatsgebonden dienstverlening.

### 2: Niet plaatsgebonden (back office).

Hieronder verstaan wij alle basisdienstverlening waar onze klant recht op heeft (schoon, heel, veilig). Deze dienstverlening wordt op een centrale plaats, niet persoonsgebonden aangeboden. Telefonisch, digitaal of schriftelijk. Deze vorm van dienstverlening sluit aan op de definitie *vindbaarheid* die we voor lokale verankering hebben gedefinieerd.

Hierbij wordt, binnen de klant gebonden processen, verder gekeken naar mogelijke back-office activiteiten die geclusterd voorbereid of ondersteund kunnen worden. Denk daarbij aan controle van inkomensgegevens, het voorbereiden van verhuurcontracten en (misschien) wel de integrale beantwoording van vragen en klachten op basis van input van de eigenaar van de klant (regio, centraal, VOC, PVO, PKS).

## **Lokale verankering.**

Om als woningcorporatie te kunnen functioneren is nauwe samenwerking met huurders, maatschappelijke organisatie en ambtelijke en bestuurlijke belanghebbenden randvoorwaarde. Immers onze doelen worden medebepaald door de ontwikkelingen binnen de gemeenten waar wij werkzaam zijn. Veranderingen in woonbehoefte, huishoudens die op de woningmarkt in de knel komen, de realisatie van een uitbreidingslocatie zijn voorbeelden van lokale ontwikkelingen waarop wij, binnen onze eigen doelstellingen en kaders moeten acteren. De mate waarin wij de lokale ontwikkelingen kennen en de manier waarop wij daarop inspelen noemen wij lokale verankering.

Lokale verankering bestaat ruwweg uit vier onderdelen.

- 1: Zichtbaarheid
- 2: Vindbaarheid
- 3: Kennis
- 4: Relaties

### **1. Zichtbaarheid**

Zichtbaarheid heeft betrekking op de fysieke en visuele aanwezigheid van de maatschappelijke onderneming in de omgeving waarin zij haar taak vervult.

*Fysieke zichtbaarheid:* hieronder vallen de complexbeheerders, wijkadviseurs, onderhoudsmonteurs en alle anderen die zichtbaar en herkenbaar als Portaal (kleding) aanwezig zijn in wijken waar wij bezit hebben. Hun zichtbaarheid is belangrijk voor de primaire ring van (wijk of complex) bewoners en direct betrokken maatschappelijke organisaties (wijkpolitie, zorginstellingen e.d.)

*Visuele aanwezigheid:* hieronder vallen de wijkkantoren, balies, regiokantoren, maar ook bouwboarden, nieuwsbrieven, brochures e.d., maar ook de auto's en kleding met Portaal logo.

Visuele aanwezigheid draagt bij aan herkenning en erkenning van betrokkenheid van de organisatie.

### **2. Vindbaarheid**

Vindbaarheid is de mate waarin eenieder die ons nodig heeft snel en op eigen gekozen wijze met ons in contact kan treden.

Vindbaarheid is een belangrijk onderdeel van verankering want het geeft invulling aan de kwaliteit van dienstverlening en de benaderbaarheid van onze organisatie.

Of het nu gaat om het maken van afspraken over onze rol van Portaal bij die ene uitbreidingslocatie, een vraag om informatie of om gebruik te maken van diensten die wij aanbieden.

### **3. Kennis**

Om onze formele taak uit te kunnen voeren moet je weten 'hoe de hazen lopen'. Wie zijn de actieve bewoners, wie de lastige, wat is de sfeer in een buurt, wat zijn de problemen, welke politieke partijen zijn actief in de gemeenteraad, wat zijn hun belangen, wat is de lange termijn visie, hoe zit het ambtenarenapparaat in elkaar, wie zijn de sleutelfiguren, wat beweegt hen, hoe kun het beste met ze om gaan etc. etc. Dit vereist een 'slimme' uitwisseling van kennis die beschikbaar is aan de basis, in de wijk, in de buurt, in het complex en belangen van ambtelijke en politieke belanghebbenden. Kennis is ook het goed en gedeeld weten van de kaders waarbinnen we werken, de (on)mogelijkheden die we hebben, de doelen die we nastreven, de ruimte die we kunnen pakken en het wettelijke en formele speelveld op landelijk niveau.

#### 4. Relaties

Relatiemanagement is het georganiseerd en gecoördineerd opbouwen en onderhouden van de relaties met key-figures. Dat kunnen zowel organisaties als individuen zijn. Goed relatiemanagement zorgt voor wederzijds vertrouwen, begrip, onderhandelingsruimte, beïnvloedt de gunfactor en verkleint risico's op vertraging, tegenwerking en onbegrip. Relatiemanagement is de smeerolie van de organisatie en is direct gerelateerd aan de doelstellingen van de organisaties. Het te onderhouden relatienetwerk is niet stabiel maar verandert continu in samenstelling. Bijvoorbeeld, voorheen onderhielden we veel contacten met organisaties die zich bezig hielden met sociale stijging of het bieden van werkgelegenheid. Of we onderhielden contacten met kunstenaars voor kunstprojecten in wijken. Dat zal de komende jaren allicht minder worden omdat we ons richten op onze kerntaken. Aan de andere kant is het goed mogelijk dat de contacten met innovatieve bouwers en/of energieleveranciers toenemen. Niet alleen omdat we zelf slimmer willen bouwen en renoveren maar ook omdat we de relaties bij de gemeente willen kunnen voeden met onze kennis. Het onderhouden van relaties zorgt voor een spinnenweb van kennis en belangen dat gebouwd en gevoed wordt om doelen te bereiken.

De optelsom van deze vier onderdelen moet zijn dat we onze bedrijfsvoering optimaal invullen. Gedragen, in overleg, binnen onze mogelijkheden, creatief en toekomstbestendig.

- *Voor onderliggende stukken met betrekking tot financiën (jaarverslagen, jaarrekeningen) en governance verwijzen wij u graag naar [www.portaal.nl](http://www.portaal.nl)*