



Visitatierapport

Beter Wonen

2010 - 2013

beter w  onen

Utrecht, 15 december 2014

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

Mevrouw drs. C.P.M. Doms (voorzitter)
De heer F.T. de Groot RB
De heer drs. A.C. Lucassen (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 blij 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.

Wij feliciteren Beter Wonen met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Beter Wonen 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

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	9
A Recensie	9
B Scorekaart	15
C Samenvatting	17
D Reactie Beter Wonen	21
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	27
1 Visitatie bij Beter Wonen	27
1.1 Schets Beter Wonen	27
1.2 Werkgebied Beter Wonen	28
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	29
2.1 Beschrijving van de opgaven	29
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	30
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	30
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	35
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	36
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	36
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	37
3 Presteren volgens Belanghebbenden	39
3.1 De belanghebbenden van Beter Wonen	39
3.2 Beoordeling belanghebbenden	41
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	42
3.4 Conclusies en motivatie	42
4 Presteren naar Vermogen	47
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	47
4.2 Conclusies en motivatie	47
5 Governance	51
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	51
5.2 Conclusies en motivatie	52
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	61
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	61
Bijlage 2 Curricula vitae	65
Bijlage 3 Bronnenlijst	73
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	75
Bijlage 5 Prestatietabel	77
Bijlage 6 Meetschaal	87
Bijlage 7 Checklist Governancecode	89
Bijlage 8 Position paper	101

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 2010

Van stenen naar mensen

In 2010 concludeerde de visitatiecommissie dat Beter Wonen met het aantreden van de nieuwe directeur-bestuurder vanaf 2007 haar focus heeft verlegd van 'stenen' naar 'mensen'. Dit werd door de belanghebbenden herkend en had duidelijk positieve gevolgen voor het imago van de organisatie. Vanuit deze focus koos Beter Wonen voor maatschappelijk rendement boven economisch rendement.

Ook vermeldde het rapport uit 2010 dat Beter Wonen krachtig ging inzetten op wijkvernieuwing. De corporatie nam waar nodig het voortouw, stelde zich open op en investeerde waar mogelijk en noodzakelijk. Daarbij legde zij nadrukkelijk verantwoording af. Op het terrein van besturing constateerde de visitatiecommissie in 2010 dat Beter Wonen haar prestaties in relatie tot haar ambities, doelen en opgaven monitorde in kwartaalrapportages. De corporatie legde hierover verantwoording af in het jaarverslag en in gesprekken met belanghebbenden. Een verbeterpunt was het tempo waarin Beter Wonen deze afspraken afhandelde: dit lag in de ogen van belanghebbenden in sommige gevallen te laag.

Resultaten visitatie 2014

Leefbaarheid nog nadrukkelijker in beeld

In deze visitatie heeft de commissie vastgesteld dat Beter Wonen de lijn van 'stenen' naar 'mensen' ook in de afgelopen vier jaren heeft voortgezet. Dit wordt duidelijk herkend door de huurders en de partners van Beter Wonen in Almelo en de omliggende gebieden. Vanuit de leidende gedachte in het ondernemingsplan 'Mensen Centraal' heeft Beter Wonen zich de afgelopen jaren nog duidelijker gepositioneerd als partner op het gebied van leefbaarheid in de wijken. Van daaruit zijn de samenwerkingsverbanden met andere partners in de stad Almelo en in de regio vormgegeven en geïntensiveerd.

Korte profilering van de corporatie en reflectie op position paper

In haar position paper geeft Beter Wonen aan dat haar naam simpelweg ook de missie van de organisatie is. Belangrijke speerpunten voor Beter Wonen in de afgelopen periode zijn geweest: de relatie naar de huurders, het onderhoudsbeleid en de organisatieontwikkeling/bedrijfsvoering. De corporatie geeft in de position paper helder aan hoe zij aan deze speerpunten heeft gewerkt. Daarnaast is in de afgelopen jaren ook op meerdere fronten ingespeeld op de politieke en maatschappelijke veranderingen. Zo houdt Beter Wonen steeds serieuzer rekening met krimp van de bevolkingsgroei in Twente en met de verander(en)de opvattingen over de taken en het werkveld van corporaties in het algemeen. In de position paper laat Beter Wonen zien dat zij reflecteert op haar eigen prestaties en op de vraagstukken voor de toekomst in het eigen werkgebied.

De position paper van Beter Wonen ademt daarmee een sfeer uit die aansluit bij de missie en het werkgebied van de corporatie: nuchter en werkend vanuit de kern aan een verbeterde woonsituatie en woonomgeving, sterk verbonden met de eigen visie op het wonen, op de samenleving en op de organisatie en medewerkers.

Daarbij zoekt Beter Wonen zeer actief de verbinding en de dialoog met belanghebbenden in de wijken om gezamenlijk invulling te geven aan de volkshuisvestelijke taak. De organisatie en medewerkers zijn samen met de ondernemingsraad en de raad van commissarissen nauw betrokken bij het veranderproces dat Beter Wonen doorloopt om haar visie vorm te geven.

Richting de toekomst heeft Beter Wonen bepaald dat zij voor de primaire doelgroep werkt, een dienstverlenende organisatie wil zijn en zich wil richten op wijken en buurten. Daarbij maakt ze tegelijkertijd bewuste afwegingen over investeringen en strategische en inhoudelijke samenwerking met gemeente en collega-corporaties.

In haar position paper ter voorbereiding op de visitatie stelt de bestuurder drie vragen:

1. Hoe geef je duurzaam vorm en inhoud aan het verdien- en organisatiemodel van een corporatie, als je bewust kiest voor de primaire doelgroep in een krimpende markt en sterk veranderende beleidscontext? Maak je daarbij in voldoende mate de goede afwegingen in een sociaal economisch kwetsbare samenleving?

De commissie stelt vast dat Beter Wonen al een deel van de oplossing gevonden heeft door te focussen op de doelgroep, te focussen op haar kernvragen, zoals wijken en buurten, de kosten te verminderen en de organisatie aan te passen. En, *last but not least*, door samen te werken met gemeente en collega-corporaties. Zij kan de samenwerking verder vormgeven, naast het delen van de visie en opgaven, door expertise en activiteiten te bundelen.

2. Hoe zorg je voor een voldoende dienend vermogen vanuit de corporatie naar de huurders en belanghebbenden? Hoe werk je aan een vitale legitimiteit van het presteren van de corporatie?

Ook hier heeft Beter Wonen zelf al de route ingezet, maar kan ze wellicht wat steviger doorpakken op de omvang van kostenreducties en op de snelheid waarmee die worden doorgevoerd. Ook kan ze de keuzes nog meer beperken en scherper focussen (wat doen we wel, maar vooral ook: wat doen we niet?). De commissie adviseert keuzes in dialoog met de omgeving een duurzame basis te geven.

3. Stimuleren we in voldoende mate het organiserend en ondernemend vermogen van de corporatie in de veranderende context? Zijn de organisatorische randvoorwaarden en mogelijkheden voldoende in balans met onze koers en ambitie? Maken we voldoende tempo en slag om aangehaakt te zijn op de veranderende wereld om ons heen?

Beter Wonen geeft aan naar een balans te zoeken tussen de beschikbare mogelijkheden en de invulling van de missie. Het is een proces zonder vaste uitkomst. De vorige twee vragen behandelen wel de route waarlangs dit proces kan plaatsvinden. De commissie merkt op dat Beter Wonen inderdaad meer snelheid kan maken in hervormingen en dat daar ook draagvlak voor is binnen de organisatie. Opnieuw is van belang duidelijk te zijn in de dialoog met betrokkenen. Anders gezegd: in de dialoog minder woorden en documenten in te zetten, maar zichtbaar maken hoe Beter Wonen haar doelen daadwerkelijk kan bereiken.

Veel prestaties, consistente koers

Beter Wonen is van ver gekomen, en de verbetering is al enige jaren duidelijk zichtbaar voor alle belanghebbenden. Verbeterpunten uit het vorige visitatierapport zijn opgepakt. De koers van Beter Wonen is goed doordacht, consistent en uitgebreid vastgelegd in vele, soms lijvige, beleidsdocumenten. Hoewel heldere prestatieafspraken met de gemeente ontbreken, heeft Beter Wonen samen met collega-corporaties actief bijgedragen aan het inzichtelijk maken van de lokale en regionale volkshuisvestingsopgave. De commissie heeft grote waardering voor de inspanningen die Beter Wonen op dit gebied heeft geleverd. Op basis van de bepaalde opgaven zijn de eigen beleidsdoelen en opgaven opgesteld. De doelstellingen worden door het bestuur en management ook nauwgezet gemonitord. Beter Wonen beschikt over een uitgebreide en gedetailleerde planning- en controlcyclus. Hierdoor dreigt het gevaar dat Beter Wonen door de ruime hoeveelheid van woorden en te toetsen prestatie-indicatoren tussen de bomen het bos onvoldoende kan blijven zien.

Positieve ontwikkeling governance

De governance van Beter Wonen maakt op dit moment duidelijk een positieve ontwikkeling door. Recent is bijna de gehele raad van commissarissen vernieuwd. De commissie vindt wel dat het proces om tot een nieuwe raad van commissarissen te komen en te voldoen aan de eisen van de Governancecode, te lang heeft geduurd. De verwachting is dat het interne toezicht in de nabije toekomst verder zal professionaliseren. De huidige RvC heeft een duidelijke agenda voor zichzelf opgesteld. Deze agenda bevat thema's als samenwerking, de agenda van de gemeente Almelo, de verbinding met de huurders en het scheiden van wonen en zorg. Hierbij hanteert de RvC het motto 'geen speelbal, maar aan de bal'.

Heldere verwachtingen richting belanghebbenden van groot belang

Beter Wonen wil zich graag dienend opstellen richting huurders en belanghebbenden. Over het algemeen geven de belanghebbenden aan zeer tevreden te zijn met de prestaties en de communicatie van Beter Wonen. Dit compliment is een mooie basis voor de corporatie, maar het vormt tegelijkertijd ook een grote uitdaging voor de toekomst. Hoe blijft Beter Wonen scherp op de eigen ambities en de eigen prestaties als de belanghebbenden weinig eisen lijken te stellen aan de corporatie? De meest genoemde tip vanuit de belanghebbenden is de oproep om vooral zo door te gaan.

Sterkte punten van Beter Wonen

De commissie waardeert Beter Wonen als een nuchtere organisatie, die sterk verbonden is met de stad Almelo en de Twentse regio. Een sterk punt van Beter Wonen is de duidelijke focus: ook in de toekomst richt zij zich op de kerntaak (DAEB) en op de betrokkenheid en zichtbaarheid in de wijken. Beter Wonen is zich terdege bewust van haar rol en verantwoordelijkheden in het werkgebied. Zij heeft vele mooie en door belanghebbenden gewaardeerde prestaties geleverd, en de organisatie is volop in ontwikkeling om ook in de toekomst te blijven voldoen aan de volkshuisvestelijke opgaven in Almelo en in de regio. De commissie is onder de indruk van de wijze waarop Beter Wonen zich heeft ingespannen om samen met collega-corporaties een helder beeld te krijgen van de lokale en regionale opgaven. Daarin is Beter Wonen een van de voortrekkers geweest.

Beleidsagenda voor de toekomst

Meer samenhang aanbrengen

Beter Wonen scoort in dit visitatierapport over het algemeen ruim voldoende. De corporatie kan zich verder verbeteren door nog meer onderlinge samenhang aan te brengen en zichtbaar te maken tussen ondernemingsvisie, strategie, afspraken met partners, rapportages en monitoring. Daarmee kan ze de sturing op verschillende niveaus van haar organisatie verbeteren.

Een volgende stap is in de ogen van de commissie het aanbrengen van meer balans en eenduidigheid in de besturing op alle niveaus van de organisatie. Als het 'waarom' van de organisatie nog scherper leidend wordt, dan kan het bestuur het MT en de medewerkers meer ruimte geven om zelf invulling te geven aan het 'hoe' en 'wat'. Ook de samenhang tussen harde meetcriteria en de zachte organisatiecultuur verdient meer aandacht.

Meer zicht krijgen op onderhoudsopgave en duurzaamheid

De commissie acht het van belang dat Beter Wonen beter zicht krijgt op de onderhoudsopgave van haar bezit. Dit stelt Beter Wonen in staat om een duidelijke visie op onderhoud te formuleren en een kwaliteitsstandaard te bepalen waar naar toegewerkt kan worden. Van daaruit kunnen ook de duurzaamheidsmaatregelen, zoals de gewenste labelstappen, voortvarender worden opgepakt en ingebed in de reguliere onderhoudscyclus.

Actief dialoog zoeken met belanghebbenden

De belanghebbenden vragen van Beter Wonen om 'op dezelfde manier door te gaan'. Dat is een positief signaal. Het is een uitdaging voor Beter Wonen om de eigen scherpste te blijven organiseren. Anders gezegd: hoe weeg je verschillende belangen goed af, als de omgeving niet veel (meer) van de corporatie lijkt te verwachten? De resultaten die zijn geboekt en door belanghebbenden worden gewaardeerd. Het is echter noodzakelijk om de verwachtingen voor de toekomst goed te managen. Tegen deze achtergrond beveelt de commissie aan om bij de belanghebbenden actief te blijven zoeken naar kritische feedback over wat beter kan. Dit vraagt ook van Beter Wonen dat zij zeer helder communiceert over haar keuzes en over het (financiële) afwegingskader dat zij hierbij hanteert.

Doelmatigheid vergroten

De organisatie van Beter Wonen is volop in ontwikkeling. De vraag is of dit proces voortvarend genoeg verloopt. Uit de organisatie heeft de commissie het signaal ontvangen dat nog wel wat scherper aan de wind gezeild kan worden richting de toekomst. Dit zou Beter Wonen helpen haar doelmatigheid verder te vergroten en daarmee middelen vrij te maken die zij kan inzetten voor haar ambities en opgaven.

Vermogensinzet aanpassen aan de opgaven in het werkgebied

Beter Wonen heeft de lokale en regionale opgaven in beeld. Hieruit blijkt welke investeringen in de komende jaren noodzakelijk zijn. De commissie adviseert Beter Wonen te onderzoeken op welke wijze zij haar vermogensinzet hierop kan aanpassen. De corporatie kan haar visie op de inzet van haar vermogen verder expliciteren en vanuit die visie haar vermogen transparanter inzetten voor maatschappelijke prestaties binnen het werkgebied. Als kader kunnen hiervoor de normen worden gehanteerd die door de toezichthouders zijn opgesteld.

Keuzes maken binnen het besturingskader

Op het terrein van governance ziet de commissie voldoende mogelijkheden voor verbetering. De raad van commissarissen kan duidelijker dan in de afgelopen jaren invulling geven aan de nieuwe rolopvatting en aan de zelfreflectie binnen de RvC. Daarnaast kan Beter Wonen de besturing verbeteren door de onderdelen check en act beter aan elkaar te verbinden. De doelen van Beter Wonen worden uitgebreid en soms erg gedetailleerd gemonitord. Hierdoor dreigt het gevaar dat zij door de ruime hoeveelheid van woorden en te toetsen prestatie-indicatoren tussen de bomen het bos onvoldoende kan blijven zien. Beter Wonen kan hierin verbeteren door ervoor te kiezen de directe sturing in te richten op kernindicatoren die direct samenhangen met de strategische doelstellingen (het 'waarom') van de organisatie.

B Scorekaart

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

*) Alleen in hele getallen

C Samenvatting

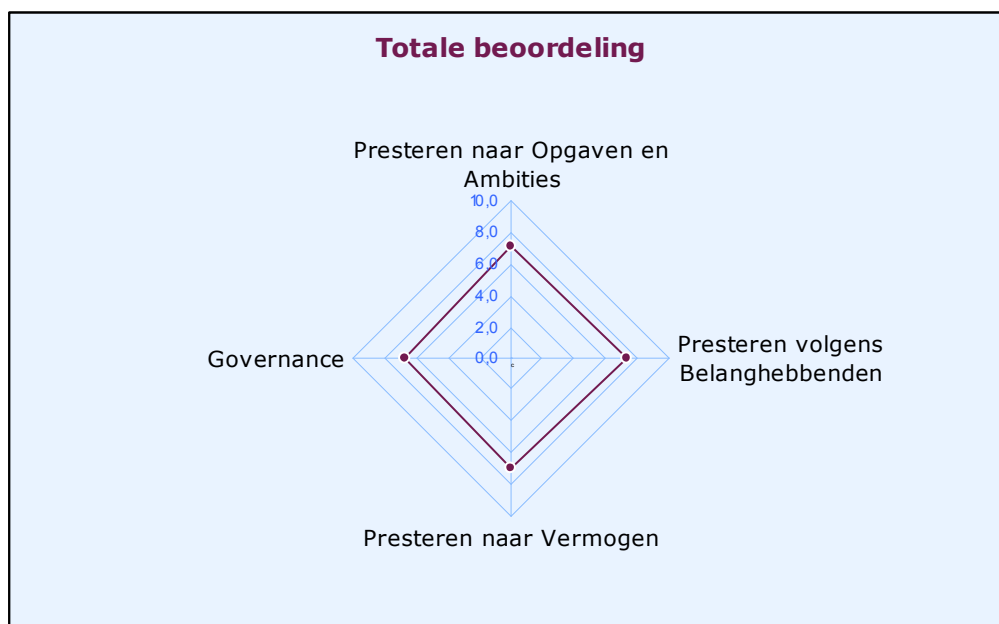
Korte schets Beter Wonen

In juli 2014 heeft Beter Wonen te Almelo (hierna Beter Wonen) 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 en december 2014.

Beter Wonen is opgericht in 1914. Woningcorporatie Beter Wonen beheert ultimo 2013 7.283 verhuureenheden en is actief in de gemeenten Almelo, Haaksbergen, Hengelo en Wierden. Het overgrote gedeelte van het bezit bevindt zich in de gemeente Almelo (6.197 vhe). Beter Wonen is voornemens zich terug te trekken uit de gemeente Wierden. De gemeente Almelo telt ruim 72.000 inwoners. In dit werkgebied zijn ook Woningstichting Sint Joseph en Mijande Wonen actief.

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 Beter Wonen



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,2
Presteren volgens Belanghebbenden	7,3
Presteren naar Vermogen	6,9
Governance	6,7

De commissie komt tot de conclusie dat Beter Wonen ruim voldoende presteert. Dit geldt voor alle onderdelen waarop de visitatie betrekking heeft. Met name de prestatievelden 'kwaliteit van woningen en woningbeheer', 'vermogensinzet' en 'intern toezicht' bieden ruimte voor verdere verbetering. Zowel de commissie als de belanghebbenden zijn van mening dat Beter Wonen op de prestatievelden 'huisvesting van de primaire doelgroep' en 'kwaliteit van wijken en buurten' een goede prestatie heeft geleverd. Daarnaast onderscheidt Beter Wonen zich op een positieve manier door de wijze waarop zij belanghebbenden betreft bij het beleid en hierover communiceert.

Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,2. De commissie beoordeelt binnen dit kader Presteren naar Opgaven variërend van voldoende tot goed.



Gedurende de visitatieperiode werd er binnen het werkgebied van Beter Wonen niet gewerkt met prestatieafspraken. Beter Wonen heeft vanuit haar perspectief via een externe analyse de opgaven in beeld gebracht in haar ondernemingsplan. In 2014 zijn prestatieafspraken vastgesteld. Beter Wonen heeft hierbij een zeer actieve rol gespeeld.

Beter Wonen gaf gedurende de visitatieperiode goed invulling aan de afspraken op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroepen. Ieder jaar lag het toewijzingspercentage boven de vastgestelde norm. Door een daling van de wachtlijst is ook de beschikbaarheid niet onder druk komen te staan. Richting de toekomst neemt Beter Wonen lokaal en regionaal een actieve rol op zich om bereikbaarheid en betaalbaarheid mogelijk te maken. Zo levert zij een bijdrage aan het bereikbaar houden van voldoende woningen voor de doelgroep.

De commissie waardeert de prestaties van Beter Wonen op het vlak van huisvesting van bijzondere doelgroepen als ruim voldoende. Beter Wonen zet zich actief in voor mensen met een specifieke huisvestingsvraag door verbinding te zoeken met zorg- en welzijnspartijen. Gedurende de visitatieperiode is het aantal woningen specifiek geschikt voor het huisvesten van senioren en gehandicapten flink toegenomen.

Met betrekking tot de kwaliteit van de woningen en woningbeheer heeft Beter Wonen gedurende de visitatieperiode voldoende gepresteerd. De afgelopen jaren heeft zij de door haarzelf geformuleerde onderhoudsnorm niet gehaald, maar wel een zichtbare inspanning verricht. Dit beeld wordt bevestigd door het CFV. Daarnaast ligt er voor Beter Wonen nog een flinke opgave om invulling te geven aan de geformuleerde duurzaamheidsdoelstelling. Over de afgelopen jaren is de kwaliteit van de dienstverlening ruim voldoende.

Gedurende de visitatieperiode is de omvang van het bezit met 123 vhe teruggelopen. Dit is in lijn met de opgaven in het werkgebied. Daarnaast heeft Beter Wonen fors geïnvesteerd in verbetering van het bestaande bezit. Op dit vlak heeft zij haar doelstellingen overtroffen. De commissie is van oordeel dat Beter Wonen gedurende de visitatieperiode op dit vlak ruim voldoende heeft gepresteerd. Wel mist de commissie een koppeling tussen de investeringen in vastgoed en de duurzaamheidsopgave die voorligt.

Beter Wonen heeft zich meer dan ruim voldoende ingespannen op het vlak van leefbaarheid. Vanuit een wijkvisie geeft de corporatie invulling aan het beleid in de wijk en de daaraan gekoppelde investeringen. Beter Wonen wil de verschillende partijen in een wijk met elkaar verbinden. Daarnaast participeert zij in diverse overkoepelende sociale initiatieven. Naar het oordeel van de commissie is Beter Wonen daadwerkelijk zichtbaar binnen haar werkgebied.

Gedurende de visitatieperiode heeft Beter Wonen laten zien haar ambities aan te kunnen passen aan de veranderende omstandigheden in de buitenwereld. Zij betreft belanghebbenden actief bij de beleidsvorming. Ondanks het ontbreken van een prestatieovereenkomst was Beter Wonen in staat om zicht te krijgen op de belangrijkste lokale en regionale ontwikkelingen in het werkgebied. Naar het oordeel van de commissie is Beter Wonen op ruim voldoende wijze in staat geweest om haar ambities vorm te geven in relatie tot de opgaven in het werkgebied.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,3

De belanghebbenden beoordelen Beter Wonen met 7,3.

De commissie sprak onder meer met een afvaardiging van de huurders, de gemeente Almelo, een afvaardiging van verschillende partners op het gebied van zorg en welzijn, en een collega-corporatie binnen de gemeente Almelo. De commissie constateert dat het overallbeeld van Beter Wonen positief is, met ruim voldoende tot goede scores op de prestatievelden. De belanghebbenden geven Beter Wonen de volgende (verbeter)suggesties mee:

- + Vooral doorgaan op de ingeslagen weg. De belanghebbenden zijn van oordeel dat Beter Wonen de laatste jaren goede stappen heeft gezet en moedigen de corporatie aan de ingezette transitie verder door te zetten.
- + Invulling blijven geven aan de maatschappelijke taak, ondanks de veranderingen in de buitenwereld. Daarnaast mag er meer ruimte zijn voor het huisvesten van kwetsbare doelgroepen.
- + Voldoende transparant zijn binnen de interne organisatie. Het is de belanghebbenden niet altijd duidelijk met wie ze zaken moeten doen en wie gemachtigd is om welke beslissingen te nemen. Dit biedt ruimte voor verbetering.

Presteren naar Vermogen

6,9

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,9.

De financiële continuïteit wordt door de commissie als goed beoordeeld. De belangrijkste pluspunten zijn de manier waarop Beter Wonen haar vermogenspositie verantwoordt en de actieve wijze waarop zij het vermogensbeleid inhoud en vorm geeft. Daarnaast werkt Beter Wonen met zelfgeformuleerde doelstellingen en (scenario)analyses om op gefundeerde basis haar financiële positie in beeld te houden.

Doelmatigheid wordt door de commissie als ruim voldoende beoordeeld. Vooral de actieve manier waarop Beter Wonen het beleid op het gebied van bedrijfsvoering hanteert, komt als een pluspunt naar voren. De afgelopen jaren heeft Beter Wonen een flinke inspanning verricht om haar bedrijfslasten te reduceren.

Daarnaast is beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Beter Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De ruime liquiditeitspositie en de positieve ontwikkeling van de solvabiliteit laten zien dat er ruimte is om de vermogensinzet van Beter Wonen verder te vergroten. De commissie mist een geëxpliciteerde visie op basis waarvan Beter Wonen gefundeerde keuzes maakt met betrekking tot de inzet van haar vermogen.

Governance



De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,7.

Beter Wonen kent een professioneel planningsproces, dat is verankerd in de organisatie via diverse beleidsdocumenten. De corporatie brengt actief risico's in kaart en houdt hier rekening mee in haar besluitvorming. Zij checkt of zij doet wat zij zich voorneemt en beschikt daarvoor over een passend monitoring- en rapportagesysteem. Beter Wonen laat zien dat zij in staat is om actief bij te sturen indien noodzakelijk, al is niet altijd zichtbaar hoe deze bijsturing tot stand komt.

Aan de RvC die gedurende de visitatieperiode actief was, is invulling gegeven conform de geldende profielschets van Beter Wonen. De rolopvatting van de RvC als toezichthouder laat ruimte voor verbetering. Naar het oordeel van de commissie heeft de RvC gedurende de visitatieperiode voortvarender haar afstand tot het bestuur kunnen vergroten. In haar rol als werkgever en klankbord voldoet de raad aan de gestelde normen. Met het aantreden van de nieuwe raad is een duidelijke verbetering van de rolopvatting van de RvC zichtbaar. De raad hanteert actief een actueel toetsingskader. Dit wordt door de commissie als ruim voldoende beoordeeld.

De toepassing van de Governancecode over de afgelopen vier jaar wordt door de commissie als onvoldoende beoordeeld. De commissie is van oordeel dat bij de aanpassing van de Governancecode in 2011 de RvC van Beter Wonen onevenredig lang gebruikt heeft gemaakt van de overgangsregeling. Daarnaast merkt de commissie op dat er in het jaarverslag van Beter Wonen geen melding wordt gemaakt van de bezoldiging van de bestuurder. Dit is een formele vereiste conform de Governancecode.

De onderdelen 'externe legitimatie' en 'openbare verantwoording' worden als goed respectievelijk ruim voldoende beoordeeld. Beter Wonen betreft haar belanghebbenden op actieve en passende wijze bij de beleidsvorming en voert met hen de dialoog over de uitvoering van dat beleid. De corporatie geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden. In haar jaarverslagen verantwoordt Beter Wonen zich over gerealiseerde prestaties.

D Reactie Beter Wonen



Reactie Beter Wonen op visitatierapport

De corporatie Beter Wonen heeft kennisgenomen van de rapportage van de visitatiecommissie. Het is een positief rapport dat helder verwoordt hoe tegen onze corporatie en het samenspel met onze stakeholders wordt aangekeken. De waardering die gegeven wordt voor ons presteren stemt ons tot tevredenheid.

Het feit dat de commissie spreekt van een nuchtere corporatie, die duidelijk van hier is, zien wij als een groot compliment. Het geeft ons aan dat we met beide benen in de lokale samenleving staan. Met typeringen als "handelen vanuit gewooneheid" en "geworteld in het lokale werkgebied" zijn wij content. Juist omdat nog maar kort geleden over onze sector een verslag van de parlementaire enquêtecommissie verscheen onder de titel "Ver van huis". Daarin werd zichtbaar hoe corporaties in het land hebben kunnen vervreemden in de afgelopen jaren van hun doelgroep en stakeholders.

Wij lezen in het verslag van de visitatiecommissie dat we als corporatie dicht bij huis zijn gebleven en in samenspel met anderen in het werkgebied prestaties kunnen neerzetten die meerwaarde hebben voor onze huurders. Dat is fijn om te vernemen, juist in huidige tijden. Met recht een felicitatie waard vinden wij, met dank aan onze gehele organisatie!

In de rapportage lezen we ook een aantal andere complimenten op verschillende onderdelen. Deze nemen wij met dank aan en zullen we laten aankomen op de bedoelde plaatsen.

Hieronder willen wij kort stilstaan bij de bevindingen vanuit het gehouden traject. Daarbij zullen wij op onderdelen ook aangeven hoe we de aanbevelingen op die punten vervolg geven. Wij volgen bij onze weergave de prestatieonderdelen uit de opbouw van het visitatierapport.

Presteren naar opgaven en ambities

In de rapportage wordt ingegaan op het onderhoud en het duurzaamheidsbeleid van Beter Wonen. Beter Wonen onderkent dat meer zicht noodzakelijk is op de onderhoudsopgave van haar bezit. Daartoe is reeds een project conditiemeting gaande. Daarmee wordt integraal in beeld gebracht hoe ons huidige bezit technisch scoort. Het project zal begin 2015 zijn afgerond. De bevindingen worden dan op assetmanagement-niveau verbonden met ons beleid ten aanzien van een duurzame vastgoedvoorraad. De voorlopige inzichten vanuit de conditiemeting geven ons nu geen reden tot stevige beleidsbijstellingen.

Ten aanzien van de duurzaamheidsambitie lezen wij dat we ten opzichte van landelijke tendensen een minder voor de hand liggend beleid voeren. Ook onze inzet op de thema's sloop en nieuwbouw geven vragen. Wij hebben op deze thema's een andere afweging gemaakt. Ten aanzien van duurzaamheid en betaalbaarheid van het wonen willen we breder kijken dan alleen de energielabels van onze woningen. We zijn van mening dat de individuele huurder zelf veel kan bijdragen aan het beperken van het energieverbruik/de energierekening. Die realiteit betrekken we graag bij ons duurzaamheidsbeleid. Ook bieden we huurders zelf ruimte tot initiatieven rondom duurzaamheid.

Als corporatie willen we verder, juist in een ontspannen en verder krimpende woningmarkt, blijven investeren in onze woningvoorraad. Bij die woningvoorraad kijken we nadrukkelijk ook naar de betaalbaarheid en beschikbaarheid van het wonen voor de primaire doelgroep. We kiezen hierbij bewust voor een verversingsstrategie. Daarmee willen we een blijvende passende woningvoorraad aanbieden aan onze huurders en onze concurrentiepositie op de woningmarkt scherp houden.

Het belang van de verversing van de voorraad achten wij hoger dan extra investeringen in duurzaamheid in de bestaande woningvoorraad. Aan de bestaande woningvoorraad geven we via het reguliere onderhoud reeds invulling aan verbetering van het energetisch presteren. Ook het slopen en niet terugbouwen van woningen zien we als een gerichte maatregel om een duurzame woningvoorraad te scheppen, in een markt van afnemende vraag.

Op deze wijze geven we al enkele jaren invulling aan ons voorraadbeleid. We zien markttechnisch in elk geval de resultaten daarvan door een verbeterde exploitatie van ons bezit. De visitatie geeft ons aan dat we duidelijker mogen zijn over onze visie op deze punten. De door ons eerder gekozen richting en het waarom ervan zullen we meer in dialoog brengen met onze stakeholders. Daarmee willen we het proces van afwegen zichtbaarder en meer gedeeld maken. In voorbereiding is een notitie betaalbaarheid van het wonen. Daarbij zullen we ook de inzichten vanuit de visitatie betrekken.

Presteren volgens belanghebbenden

In de weergave lezen we vooral een breed draagvlak voor onze keuzes en prestaties. In het bijzonder valt ons het aspect "van hier zijn" op. Dat geeft ons een beeld dat we als corporatie, volgens onze stakeholders, herkenning hebben op de lokale vraagstukken en voldoende bereikbaar zijn. Een verbeterpunt zien wij in de wijze waarop we onze stakeholders kunnen laten meegroeien in onze afwegingen. Hier zullen we ons richten op duidelijkere interactie.

De beweging in de organisatie dat we de wijkregisseurs meer in het proces naar de samenleving inzetten wordt herkend. Het aspect dat niet altijd duidelijk is wie waarover gaat, zullen we hierbij ook betrekken. Onze inzet is erop gericht dat onze huurders en relaties ons zo direct en duidelijk mogelijk moeten kunnen bereiken. Van onze medewerkers mag verantwoordelijkheid verwacht worden naar vraagstellers.

Wat betreft het huisvesten van kwetsbare doelgroepen merken we op dat ons beleid erop gericht is te realiseren wat eerder is afgesproken. We zullen dat in 2015 haar beslag laten hebben. Ons zijn geen signalen bekend dat thans vragen vanwege het huisvesten van kwetsbare doelgroepen onbeantwoord blijven. Rondom de ontwikkeling van het scheiden wonen en zorg trekken we actief op met gemeente en zorgpartners om op wijk- en buurtniveau de voorzieningen, zo mogelijk, passend te laten zijn. Vanuit het overheidsbeleid nemen wij een beperkte beleidsruimte waar voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Deze zal zich vooral nog maar ontwikkelen naar het bieden van een passende woning. Het expliciet vastleggen van de doelstelling en convenantafspraken met partijen is een verbeterpunt

Als corporatie wijzen we erop dat de verwachtingen, dan wel wensen, van onze stakeholders, dat we blijven doen wat we deden, op gespannen voet staan met de vigerende overheidslijn. Die zet nadrukkelijk in op beperking van het speelveld van corporaties. Dat zal ertoe leiden dat niet alles wat eerder wellicht in vertrouwde handen lag van een corporatie, daar mag blijven. Ook de financiële ruimte voor corporaties om dergelijke opstellingen te kiezen is sterk verminderd. Dat vraagt bewuste transitie en heldere uitleg over en beïnvloeding van de afwegingen die gemaakt worden.

Presteren naar vermogen

Het doet ons deugd dat ons financieel presteren als degelijk wordt getypeerd en onze financiële continuïteit als goed. We kiezen bewust voor een lijn van beheerst sturen en bewegen. We kiezen er in dat verband ook bewust voor om intern striktere normen te hanteren. Dat geeft ons remweg bij veranderende omstandigheden. De doelmatigheidsbeweging die aangehaald wordt in het rapport vraagt volgens ons om blijvende aandacht. Juist om als corporatie in een veranderd speelveld, nog voldoende maatschappelijk actief te kunnen blijven. In ons ondernemingsplan 2014-2018 spreken we in dit verband ook over rolopvattingen als bewust en betrokken rentmeester en belegger.

Onze vermogensinzet zal sterk beschouwd worden vanuit aspecten als de continuïteit van de onderneming in relatie tot de realiteit van de maatschappelijke opgaven. We houden rekening met minder financiële ruimte vanwege overheidsmaatregelen en sterkere eisen vanuit financiële toezichthouders. Waar mogelijk en verantwoord zullen wij onze bijdragen blijven leveren ten dienste van het wonen van onze huurders. De in het verleden ingezette lijn van beheerst en bewust sturen zal daarbij ook gehanteerd blijven worden.

In de rapportage lezen we terug dat ons eerder ingezette beleid voor de financiën en bedrijfsvoering gunstige effecten heeft gehad. We lezen daarnaast handreikingen om ons presteren naar vermogen verder te verstevigen. In onze bedrijfsvoering zullen we focus blijven hanteren en ons tijdig blijven voorsorteren op veranderend beleid voor de sector of lokaal beleid. We willen nadrukkelijk verrassingen in onze bedrijfsvoering voorkomen om daarmee maximaal randvoorwaarden te kunnen bieden voor ons maatschappelijk presteren.

Governance

In de gevisiteerde periode heeft de toenmalige RVC een meer nabije opstelling ingenomen ten opzichte van de bestuurder. Daarbij hebben vooral ook ontwikkelingen rondom landelijke dossiers in de sector (o.a. Vestia) meegespeeld. Met deze opstelling heeft de RVC de continuïteit van de corporatie willen blijven borgen.

In de bevindingen van de commissie lezen we vooral dat de hantering van de Governance Code sterker mag worden gehanteerd. Het expliciteren van gemaakte keuzes vraagt daarbij in het bijzonder de aandacht. De commissie constateert dat het bewustzijn van de Governance onder de vernieuwde RVC-leden voldoende op orde is voor wat betreft haar opstelling. Er wordt vertrouwen uitgesproken dat deze lijn zich kan doorzetten. We zullen ons daar serieus op richten.

De invulling van ons Planning & Control systeem zullen wij actualiseren vanaf 2015 bij de implementatie van ons geactualiseerde Ondernemingsplan. Aspecten als dashboard-monitoring zijn daarbij genoemd. Daarmee zullen we ons serieus inspannen dat het bos voldoende overzichtelijk blijft en waar noodzakelijk op maat geïntervenieerd kan worden. Ook zal nadrukkelijker aandacht worden geschonken aan het voldoende "rond" maken van de Demingcircle (Plan, do, check, act). Met name de laatste twee schakels zullen bewuster aandacht gaan krijgen.

Reflectie op de vragen uit het position paper

Door de commissie worden heldere reflecties gegeven op de vooraf meegegeven vragen vanuit het position paper. De commissie daagt ons in haar reactie uit om verder te gaan op de ingeslagen inhoudelijke weg en nadrukkelijker het waarom leidend te maken bij de organisatieontwikkeling. Die aanbeveling zullen wij betrekken bij ons beleid om de koers van ons Ondernemingsplan 2014-2018 te realiseren. Daarbij is nadrukkelijk inzetten op legitimatie en bewuste beheersing en besturing een duidelijke richtingwijzer. Ten aanzien van de besturing en organisatieontwikkeling zullen we serieus onderzoeken hoe meer gelaagdheid aangebracht kan worden. Ook het indikken van bestaande informatie is daarbij in beeld. De Beleidsagenda voor de toekomst uit het visitatierapport is daarbij voor ons een helder advies.

Ten aanzien van de participatie van onze stakeholders en het proces van afwegingen maken voor het maatschappelijk presteren zullen wij in de komende periode actief op zoek gaan naar nieuwe wegen voor dialoogvoering. We willen daarbij bewuste, tijdige interactie organiseren voor ons beleid en afwegingen. Met elkaar willen we tot een gezonde scherpte komen bij het maken van maatschappelijke keuzes als corporatie.

Tenslotte

Wij willen de visitatiecommissie en Raeflex bedanken voor de wijze waarop de visitatie heeft plaatsgevonden. Zij hebben zich in de aanpak, organisatie en het bevragen van ons en onze stakeholders positief onderscheiden. Ook hebben zij in duidelijke bewoordingen reactie kunnen geven op de gestelde vragen in het position paper.

Dank willen wij ook uitspreken aan alle stakeholders die tijd en ruimte hebben geboden om deel te nemen aan het visitatieproces. Door hun opstelling heeft de visitatiecommissie zich een beeld kunnen vormen van de feitelijke situatie rondom het presteren van onze corporatie. Daarmee is scherp geworden wat ons maatschappelijk presteren als corporatie is met en voor de stakeholders.

Met het aangereikte vertrouwen vanuit onze stakeholders en de adviezen vanuit de visitatiecommissie zullen wij serieus omgaan in de komende periode. In de veranderende tijden voor onze sector zullen wij ons inzetten om zo veel mogelijk te blijven voldoen aan de verwachtingen van onze stakeholders. Daar waar zaken in de komende periode niet meer kunnen of mogen vanwege overheidsinvloed, dan wel veranderde financiële realiteit, zullen wij daarover ook actief verantwoording afleggen en zoeken naar haalbare alternatieven. Wij willen daarbij serieus invulling geven aan het samenspel met onze stakeholders. Op elkaar willen we kunnen blijven rekenen, ten dienste van onze huurders!

Almelo, november 2014

Mede namens de Raad van Commissarissen en het managementteam,

Peter van der Hout
Directeur bestuurder

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij Beter Wonen

In juli 2014 heeft Beter Wonen te Almelo (hierna Beter Wonen) 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 en december 2014. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 24 september 2014. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit mevrouw drs. C.P.M. Doms (voorzitter), de heer F.T. de Groot RB en de heer drs. A.C. Lucassen (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 Beter Wonen de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren een waardeoordeel over de transitie die Beter Wonen in de visitatieperiode heeft doorgemaakt. De visitatie betreft de periode 2010-2013.

Op basis van alle door Beter Wonen verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Beter Wonen, 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.

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 funcioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

1.1 Schets Beter Wonen

Beter Wonen is opgericht in 1914. Woningcorporatie Beter Wonen beheert ultimo 2013 7.283 verhuureenheden en is actief in de gemeenten Almelo, Haaksbergen, Hengelo en Wierden. Het overgrote gedeelte van het bezit bevindt zich in de gemeente Almelo (6.197 vhe). Beter Wonen is voornemens zich terug te trekken uit de gemeente Wierden. De gemeente Almelo telt ruim 72.500 inwoners.

In dit werkgebied zijn ook Woningstichting Sint Joseph en Mijande Wonen actief. Zij beheren 5.500, respectievelijk 5.100 woningen. Bij Beter Wonen werken ultimo 2013 101 medewerkers; in totaal 87,3 fte. De leiding van de corporatie berust bij een driekoppig managementteam onder leiding van een directeur bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie één lid namens de huurders in de raad van toezicht zitting heeft.

1.2 Werkgebied Beter Wonen

Beter Wonen is werkzaam in Almelo, Haaksbergen, Hengelo en Wierden in de provincie Overijssel. Dit werkgebied kenmerkt zich door stedelijke omgeving en plattelandsgebied. Het overgrote gedeelte van het bezit is geconcentreerd in stadsgebied. In het werkgebied bestaat ruim 60 procent van de woningvoorraad uit koopwoningen. Ruim 90 procent hiervan is grondgebonden. Van de beschikbare huurwoningen in het werkgebied is ruim 45 procent grondgebonden. Het overige gedeelte van het bezit bestaat voor een belangrijk deel uit appartementen.

Waar in het verleden de verwachting was dat het inwoneraantal van de gemeente Almelo zich richting de 90.000 inwoners zou ontwikkelen, laten de laatste ontwikkelingen zien dat binnen Almelo de groei van het aantal inwoners afneemt. Anno 2014 heeft Almelo ruim 72.500 inwoners. Naar verwachting zal tot 2020 een lichte stijging van het inwoneraantal te zien zijn tot ongeveer 75.000 inwoners. Na 2030 zal volgens de laatste prognoses krimp zichtbaar worden.

Binnen de gemeente Almelo concentreert het bezit van Beter Wonen zich in de wijken Nieuwstraatkwartier, Ossenkoppelerhoek, de Riet en de Wierdensehoek. In deze wijken wonen circa 34 procent van de bewoners van Almelo.

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie 9 in, dat wil zeggen: corporaties met een marktgevoelig bezit. De referentiegroep waarmee Beter Wonen wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn 44 corporaties in deze categorie.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Beter Wonen in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen en in de relatie tot de ambities.

2.1 Beschrijving van de opgaven

Met betrekking tot de periode waarop de visitatie betrekking heeft waren er geen prestatieafspraken van kracht tussen Beter Wonen en de gemeente Almelo. In de afgelopen jaren zijn de gezamenlijke corporaties met de gemeente Almelo aan de slag geweest met het ontwikkelen van een woonvisie voor de gemeente. In de Woonvisie die in 2012 is vastgesteld zijn drie belangrijke veranderopgaven benoemd met de uiteindelijke doelstelling de stad in balans te brengen, te weten:

- woonconsument centraal;
- duurzamere stad;
- betere sociaal economische balans.

Op basis van de woonvisie zijn vervolgens prestatieafspraken ontwikkeld. Deze prestatieafspraken zijn in 2014 ondertekend.

Beter Wonen heeft samen met de collega-corporaties binnen de gemeente Almelo een actieve rol gespeeld bij het tot stand komen van de woonvisie en de prestatieafspraken.

Ondanks het ontbreken van geformaliseerde prestatieafspraken heeft Beter Wonen vanuit haar perspectief middels een externe analyse (bijvoorbeeld, (regionale) woonvisie, wijkvisie, portefeuillestrategie) de opgaven in beeld gebracht in haar ondernemingsplan. Hierbij heeft Beter Wonen ingespeeld op ontwikkelingen in het werkgebied en haar beleid tussentijds bijgesteld op basis van externe ontwikkelingen.

Beter Wonen werkt hierbij binnen de kaders van de wet- en regelgeving (BBSH) die voor woningcorporaties gelden. Passende huisvesting is hierbij een belangrijk thema. Dit met een bijzondere focus op mensen die als gevolg van een laag inkomen, fysieke of geestelijke beperking niet of moeilijk aan een passende woning kunnen komen.

Vanuit de gemeente zijn er gedurende de visitatieperiode geen andere opgaven geformuleerd. De gemeente is meegegaan in de opgave zoals die door de corporatie inzichtelijk is gemaakt. De commissie heeft niet vast kunnen stellen dat er een andere benoemde opgave is die voor de corporatie niet inzichtelijk was of waar de corporatie niet aan voldaan heeft.

Binnen het werkgebied zijn er aanzienlijke herstructureringsopgaven. Begrippen als duurzaam, waardevastheid en levensloopbestendig staan hierbij centraal. Daarnaast wil Beter Wonen los van haar bezit actief in de wijken aanwezig zijn. Dit met als doel om de zelfredzaamheid van mensen en wijken/buurtten te vergroten. Alleen fysieke verbetering is voor Beter Wonen niet voldoende.

Op basis van de externe ontwikkelingen heeft Beter Wonen in 2011 besloten tot een herijking van haar inzet in het werkgebied. Met name door het feit dat een krimpscenario en vergrijzing voor het werkgebied steeds nadrukkelijker in beeld komt, heeft Beter Wonen ervoor gekozen om minder nadrukkelijk in te zetten op uitbreiding van haar bestaande bezit en terug te keren naar de kerntaak, te weten: het huisvesten van mensen die een steuntje in de rug nodig hebben op de woningmarkt.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



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

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met gemiddeld een voldoende tot ruim voldoende. Beter Wonen presteert ruim voldoende op de prestatievelden 'Huisvesting primaire doelgroep', '(des)investeren in vastgoed' en 'Kwaliteit van wijken en buurten'. De prestaties voor de prestatievelden 'huisvesting bijzondere doelgroepen' en 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' beoordeelt de commissie met een voldoende.

Zoals in paragraaf 2.1 omschreven waren er in de periode waarop de visitatie betrekking heeft geen geldende prestatieafspraken actief. Desondanks heeft Beter Wonen haar rol in het werkgebied actief opgepakt en heeft zij invulling gegeven aan de opgaven, voor zover deze waren te bepalen op basis van de beschikbare informatie. De commissie heeft waardering voor de constructieve houding van Beter Wonen in de afgelopen jaren met betrekking tot haar inzet in het werkgebied en de inspanning die Beter Wonen met collega-corporaties en de gemeente heeft geleverd om te komen tot een gedeelde woonvisie en daaropvolgende prestatieafspraken. Beter Wonen heeft haar visie op de opgaven in het werkgebied gedurende de visitatieperiode actief gedeeld en hier ook daadwerkelijke invulling aan gegeven. Naar het oordeel van de commissie heeft Beter Wonen haar rol als sociale huisvester ruim voldoende waargemaakt.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Beter Wonen presteert op dit prestatieveld goed in relatie tot de opgaven. De commissie waardeert de prestaties op dit onderdeel met een 8,0.

Beter Wonen heeft gedurende de visitatieperiode naar het oordeel van de commissie op goede wijze invulling gegeven aan het prestatieveld 'Huisvesting van de primaire doelgroep'. Over de afgelopen jaren lag het toewijzingspercentage ieder jaar (ruim) boven de 90 procent. Beter Wonen voldoet hiermee aan de kaders die met betrekking tot toewijzing in de Wet op de huurtoeslag gesteld worden. Beter Wonen voerde over de visitatieperiode een gematigd huurbeleid. De huurverhogingen in de eerste jaren van de visitatieperiode volgden de jaarlijkse inflatie. In 2013 is Beter Wonen hiervan afgeweken en is éénmalig een inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast. Dit werd mede ingegeven door een verhoging van de gemeentelijke lasten. Vanaf 2014 wordt door de corporatie weer een inflatievolgend beleid gevoerd.

Ten aanzien van de beschikbaarheid constateert de commissie dat het absolute aantal goedkope en betaalbare huurwoningen gedurende de visitatieperiode licht is gedaald. Dit vloeit mede voort uit de doorgevoerde huurverhoging. Daarnaast is de omvang van het bezit in de afgelopen periode afgenomen als gevolg van een beperkte nieuwbouwrealisatie in verhouding tot de realisatie op het gebied van verkoop en sloop. Als gevolg hiervan is de beschikbaarheid van de woningen in de klassen goedkoop en betaalbaar de afgelopen jaren afgenomen van 88 naar 80 procent. Dit leidt niet tot problemen omdat in dezelfde periode ook het aantal woningzoekenden met ruim 400 is teruggelopen. Hierdoor is de wachttijd feitelijk teruggelopen.

Ook richting de toekomst neemt Beter Wonen een actieve rol op zich om bereikbaarheid en betaalbaarheid mogelijk te maken. Zo participeert Beter Wonen samen met achttien collega-corporaties in het regionale initiatief WoON Twente. WoON Twente zet zich in voor betaalbaar wonen in de regio Twente. Dit heeft onder andere in 2012 geleid tot een regionale woonvisie voor corporaties. Daarnaast vervult Beter Wonen binnen Almelo een actieve rol als het gaat om het zichtbaar maken van de opgaven in het werkgebied. Dit doet zij samen met collega-corporatie Woningstichting Sint Joseph. De commissie is van oordeel dat deze initiatieven meerwaarde hebben en actief bijdragen aan het bereikbaar houden van voldoende woningen voor de doelgroep.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Beter Wonen presteert op dit prestatieveld ruim voldoende in relatie tot de opgaven. De commissie waardeert de prestatie op dit onderdeel met een 7,0.

Uit de woonvisie 2020 komt naar voren dat er in het werkgebied van Beter Wonen in toenemende mate sprake zal zijn van vergrijzing. Beter Wonen heeft hier gedurende de visitatieperiode op ingespeeld door te investeren in woningen die geschikt zijn voor de huisvesting van senioren. Zo is het aantal woningen specifiek geschikt voor het huisvesten van senioren en mensen met een beperking in de afgelopen periode met 34 toegenomen. Daarnaast is het aantal nultreden woningen gedurende dezelfde periode met 101 toegenomen. Een goed voorbeeld hiervan is het complex dat is opgeleverd aan de Rombout Verhulstlaan.

Opvallend is dat het aantal verhuringen gedurende de visitatieperiode aan senioren op een gelijk niveau is blijven liggen. Dit sluit ook aan bij het beeld dat uit de woonvisie naar voren komt. Hieruit blijkt dat de toenemende vergrijzing niet automatisch betekent dat er toenemende behoefte ontstaat aan nultreden huurwoningen. Hierdoor bestaat het gevaar dat bij een toename van investeringen in dit segment er gebouwd wordt voor leegstand. Beter Wonen heeft er voor gekozen haar inzet op dit vlak te temporiseren. Het is voor Beter Wonen zaak richting de toekomst een scherper beeld te krijgen met betrekking tot de verander(en)de opgave in het werkgebied, hier keuzes in te maken en duidelijk over te communiceren richting de belanghebbenden. Dit temeer er conform het beleidsplan 2012-2013 nog een flinke investering op de rol staat.

Beter Wonen zet zich in voor de huisvesting van mensen met een specifieke huisvestingsvraag. Dit doet zij door actief de verbinding te zoeken met diverse zorg- en welzijnspartijen binnen het werkgebied. Zo is in de Castelloflat een zorgsteunpunt geopend en exploiteert Beter Wonen bezit waar naar behoefte zorg geleverd kan worden. Daarnaast stelt Beter Wonen bezit beschikbaar in samenspraak met zorg- en welzijnspartijen voor verhuur aan personen met een beperking (239 vhe ultimo 2013).

In overleg met de gemeente is besloten statushouders alleen via de reguliere weg te huisvesten, dit in verband met een grote overschrijding van de taakstelling.

Naar oordeel van de commissie heeft Beter Wonen op dit vlak ruim voldoende gepresteerd. De corporatie kan zich verbeteren door een duidelijkere visie te ontwikkelen op de huisvesting van bijzondere doelgroepen en haar rol daar in.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Beter Wonen presteert op dit prestatieveld voldoende in relatie tot de opgaven. De commissie waardeert de prestatie op dit onderdeel met een 6,0.

Uit de gegevens van het CFV blijkt dat het bezit van Beter Wonen relatief oud is ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Dit beeld wordt onderschreven in de portefeuillestrategie van Beter Wonen die in 2010 is vastgesteld. Daarnaast schrijft Beter Wonen in haar plannen dat investeren in (groot) onderhoud noodzakelijk is om het bezit op de lange termijn gezond te houden.

Met betrekking tot onderhoud heeft Beter Wonen een norm geformuleerd. Deze wordt jaarlijks bijgesteld op basis van de meerjaren onderhoudsbegroting. De afgelopen jaren zijn de bestedingen van Beter Wonen lager uitgevallen dan de norm (zie bijlage 5). Uit gegevens van het CFV blijkt dat bestedingen op het gebied van onderhoud, woningverbetering en duurzaamheid structureel achterlopen bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Dit terwijl de gemiddelde puntprijs per huurwoning hoger ligt. Bovenstaande signalen worden versterkt door de constatering van de accountant in 2011 dat de voorspelbaarheid van de kosten van (planmatig) onderhoud te beperkt is. De afgelopen jaren heeft Beter Wonen zich ingespannen om zicht te krijgen op de onderhoudsopgave en het onderhoudsbeleid verder te professionaliseren. Een zelfde uitdaging ligt er op het gebied van duurzaamheid. Gedurende de visitatieperiode is een stijging van 5 procent zichtbaar. Ultimo 2013 heeft 57 procent van het bezit minimaal label C. Dit terwijl landelijk is overeengekomen dat uiterlijk in 2018 de energieprestatie van de gehele corporatiesector gemiddeld op label B dient te liggen. Dit uitgangspunt is overgenomen in de woonvisie van de gemeente Almelo. Dit vergt grotere investeringen dan Beter Wonen gedurende de visitatieperiode gedaan heeft. Beter Wonen heeft er voor gekozen om een aantal investeringen in haar bezit naar voren te halen in verband met het gunstige fiscale regime. Beter Wonen had hiermee, naar het oordeel van de commissie, een extra kwaliteitssprong kunnen maken door deze investeringen te combineren met de opgaven die er liggen op het vlak van duurzaamheid.

Beter Wonen monitort haar dienstverlening middels het KWH-label. Ten opzichte van 2012 is de kwaliteit van de dienstverlening in 2013 afgenomen. De gemiddelde score over 2013 was een 7,4 terwijl dit in 2012 nog een 8,0 was. Met name de onderdelen bereikbaarheid, onderhoud en klachtenafhandeling bieden ruimte voor verbetering. Uit de metingen komt naar voren dat de corporatie nog steeds ruim voldoende scoort op de kwaliteit van haar dienstverlening. Naar oordeel van de commissie is het echter wel zaak helder te krijgen wat deze daling in de kwaliteit van de dienstverlening veroorzaakt en te onderzoeken hoe Beter Wonen hier op kan anticiperen.

De commissie is van oordeel dat Beter Wonen zich in voldoende mate heeft ingespannen op het prestatieveld 'kwaliteit van woningen en woningbeheer'.

(Des)investeren in vastgoed

Beter Wonen presteert op dit prestatieveld ruim voldoende in relatie tot de opgaven. De commissie waardeert de prestatie op dit onderdeel met een 7,0.

In de woonvisie, zoals deze in 2012 is vastgesteld, komt naar voren dat de komende krimp binnen het werkgebied zichtbaar zal worden. Om hier op in te spelen dient de totale omvang van het corporatiebezit in de toekomst ingeperkt te worden. Naar verwachting zal de omvang van het bezit van Beter Wonen richting 2020 met 500 tot 800 vhe afnemen. Daarnaast ligt er met name een opgave in het kwalitatief verbeteren van de bestaande voorraad.

Gedurende de visitatieperiode heeft Beter Wonen invulling gegeven aan de ontwikkelingen in het werkgebied. Zo is de totale omvang van het bezit licht terug gelopen. De oorzaak hiervoor was het feit dat realisatie op het vlak van nieuwbouw met 134 vhe lager lag dan de onttrekking aan het bezit middels verkoop en sloop. Deze bedroegen in totaal 257 vhe. Per saldo is de omvang van het bezit met 123 vhe teruggebracht.

Daarnaast heeft Beter Wonen fors geïnvesteerd in de verbetering van het bestaande bezit. In de afgelopen vier jaar zijn in totaal 1.988 vhe verbeterd. De doelstelling voor deze jaren lag op 900 fte. Beter Wonen heeft er voor gekozen om een gedeelte van de investeringen die gepland waren voor 2014 en verder naar voren te halen. Dit in verband met het gunstige belastingklimaat in 2012 en 2013. Bij de investeringen ter verbetering van het bestaande bezit is geen koppeling gelegd met de duurzaamheidopgave die voor ligt.

Op basis van bovenstaande komt de commissie tot de conclusie dat Beter Wonen ruim voldoende heeft gepresteerd op het prestatieveld '(des) investeren' in vastgoed.

Kwaliteit van wijken en buurten

Beter Wonen presteert voor dit prestatieveld goed in relatie tot de opgaven. De commissie waardeert de prestatie op dit onderdeel met een 8,0.

Voor alle wijken waar Beter Wonen woningbezit heeft van een redelijke omvang is er een wijkvisie. Deze wijkvisies zijn gedurende de visitatieperiode opgesteld en met de diverse belanghebbenden gedeeld. De wijkvisie vormt een leidraad voor de activiteiten in de wijk, zowel op het gebied van leefbaarheid als met betrekking tot de ontwikkeling van het bezit. Beter Wonen wil zichtbaar bijdragen aan de leefbaarheid in wijken en buurten waar zij bezit heeft en daarmee aan de leefbaarheid van het totale werkgebied.

Beter Wonen spant zich onder andere in op het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten' door wijkregisseurs, buurtconciërges en huismeesters in te zetten. De wijkregisseurs treden hierbij op als verbinder en proberen de verschillende (maatschappelijke) partijen in een wijk bij elkaar te brengen. Gezamenlijk wordt vervolgens een leefbaarheidsagenda opgesteld waar gezamenlijk met de partners invulling aan wordt gegeven. De buurtconciërges en huismeesters zijn de ogen en oren in de wijken en zorgen dat problemen tijdig worden gesignaleerd en waar mogelijk opgelost.

In de eerste drie jaren van de visitatieperiode is er ieder jaar 1,3 miljoen geïnvesteerd voor sociale en fysieke activiteiten. Beter Wonen laat hiermee naar het oordeel van de commissie zien structureel binnen de wijk aanwezig te willen zijn. In 2013 is deze investering teruggelopen als gevolg van een terugloop van het aantal huismeesters en een wat lager activiteitsniveau. Beter Wonen positioneert zich als beheerder van hun bezit en ook als beheerder van de wijken waar ze bezit hebben. Zij doet dit vanuit de overtuiging dat dit tot de kerntaken van de corporatie behoort.

Naast de leefbaarheidsactiviteiten in de wijk participeert Beter Wonen met kennis en middelen in diverse overkoepelende sociale initiatieven. Deze initiatieven hebben tot doel om de leefbaarheid op stadniveau te bevorderen. Voorbeelden hiervan zijn het Armoedepact, Preventie huisuitzetting Almelo en de Weekendschool.

Naar het oordeel van de commissie geeft Beter Wonen op een goede wijze invulling aan het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten'. De betrokkenheid van Beter Wonen gaat verder dan het beschikbaar stellen van geld. Beter Wonen is daadwerkelijk zichtbaar en pakt haar rol als verbinder van diverse (maatschappelijke) partijen. Beter Wonen overtreft hiermee de opgaven.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Gedurende de periode waarop de visitatie betrekking heeft lag het ondernemingsplan 'mensen centraal' 2009-2013 aan de basis van het beleid. In dit ondernemingsplan is door Beter Wonen de volgende missie geformuleerd:

Beter Wonen ziet simpelweg haar naam als haar missie. Onze organisatie is continu bezig met het bijdragen aan een verbeterde woonomgeving van haar klanten. Dat doen we vanuit een vertrekpunt waar we heilig in geloven: betrokkenheid. En dat in de breedst denkbare zin. Alleen betrokkenheid bij het hele spectrum van wonen zal uiteindelijk leiden tot echt, wezenlijk Beter Wonen.

Ook richten we ons op het scheppen van voorwaarden waardoor klanten een goed perspectief hebben op een passende wooncarrière. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien.

Onze klanten bieden we, binnen onze financiële en professionele kaders, maximale keuzevrijheid op het gebied van wonen en woonomgeving. We nemen samen met onze doelgroep initiatieven en zetten onze middelen in om samen met anderen te werken aan een sociaal en economisch vitale Almelose regio.

Uiteindelijk komt het erop neer dat we onze naam waar maken voor en met onze klanten en relaties: Beter Wonen!

Op hoofdlijnen zijn door Beter Wonen op basis van de missie de volgende strategische doelstellingen geformuleerd. De strategische doelstellingen voor de komende jaren, richten zich op de volgende gebieden:

- Wonen, klant en markt;
- Vastgoed en vastgoedontwikkeling;
- Financiële continuïteit;
- Omgeving;
- Samenwerking.

In het Beleidsplan 2012-2013 zijn deze doelstellingen verder aangescherpt. In dit beleidsplan zijn door Beter Wonen vier thema's benoemd die centraal komen te staan binnen de organisatie, te weten:

- **De klant centraal;** de klant wordt centraal gesteld in het handelen van Beter Wonen, zowel bij beleidsvorming als bij de uitvoering daarvan;
- **Bouwen aan een nieuwe organisatie;** Beter Wonen werkt aan een procesgerichte organisatie waarbinnen efficiency en kwaliteit centraal staan. Tegelijkertijd wordt nadrukkelijk de verbinding gezocht met wijk, buurt en stad;
- **Het verschil maken;** Beter Wonen wil niet alleen een corporatie zijn die zich succesvol voor een goede volkshuisvesting inzet. Beter Wonen wil vooral inzetten op constructieve, open relaties met onze huurders en partners in wijk, buurt en stad om de goede dingen te doen en de dingen goed te doen. We willen tevreden klanten en een overheid en maatschappelijke opinie die zeggen: Beter Wonen, daar kun je op bouwen!
- **Prioriteit geven aan vier wijken;** Beter Wonen legt haar accent op de wijken Nieuwstraatkwartier, Ossenkoppelerhoek, de Riet en de Wierdensehoek.

2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de ambities in relatie tot de opgaven met een 7,0.

2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Beter Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6,0. De corporatie heeft ondanks het ontbreken van een prestatieovereenkomst op basis van eigen inzichten en onderzoek ambities geformuleerd en heeft daarbij ook veel gerealiseerd in een economisch lastige periode. Het onderdeel Presteren naar Ambities beoordeelt de commissie met een 7,0.

Beter Wonen heeft haar ambities geformuleerd in haar ondernemingsplannen, zoals hiervoor toegelicht. Deze hebben betrekking op zowel de maatschappelijke prestaties als op de eigen organisatie. De primaire ambities die Beter Wonen daarbij heeft op het vlak van de maatschappelijke prestaties sluiten aan bij de ontwikkelingen in het werkgebied. De corporatie stelt de klant centraal en richt zich op voldoende beschikbaarheid voor de doelgroep. Daarnaast neemt Beter Wonen haar rol in de wijk. Op sommige prestatievelen zoals 'huisvesting van bijzondere doelgroepen' en 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' kan de visie van Beter Wonen verder worden aangescherpt. De commissie vraagt zich bijvoorbeeld af of de verwachtingen van de gemeente en Beter Wonen over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan ontwikkeling van de binnenstad Almelo op het zelfde niveau liggen.

Beter Wonen heeft blijk gegeven haar ambities aan te kunnen passen aan de veranderende omstandigheden in de buitenwereld en betreft belanghebbenden actief bij de beleidsvorming. Ondanks het ontbreken van een prestatieovereenkomst stelt dit Beter Wonen in staat om zicht te krijgen op de belangrijkste ontwikkelingen in het werkgebied. Waar eerst nog sprake was van een groeiverwachting in de regio, is deze in de loop van de visitatieperiode bijgesteld naar een krimpscenario. Dit heeft de nodige gevolgen en deze zijn door Beter Wonen vertaald richting haar beleid. Ook in de komende jaren zal dit nog de nodige aandacht vragen. Om deze verwachtingen zichtbaar te maken participeert Beter Wonen in het regionale samenwerkingsverband WoON Twente wat zich richt op het betaalbaar houden en beschikbaar houden van voldoende woningen binnen de regio Twente. Dit doet zij op eigen initiatief zonder dat de gemeente daar veel druk op legt. De commissie heeft waardering voor dit initiatief.

Naar oordeel van de commissie is Beter Wonen op ruim voldoende wijze in staat geweest om haar ambities vorm te geven in relatie tot de opgaven in het werkgebied. Zeker gezien het feitelijk ontbreken daarvan. Wel vraagt de commissie zich af of Beter Wonen gedurende de visitatieperiode voldoende is uitgedaagd om zich maximaal in te zetten voor de volkshuisvestelijke opgave binnen haar werkgebied.

2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,2. 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	7,2	75%
Ambities in relatie tot de opgaven	7,0	25%
Gemiddelde score	7,2	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen 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 Beter Wonen.

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

3.1 De belanghebbenden van Beter Wonen

Tijdens de visitatie heeft de commissie gesproken met diverse belanghebbenden van Beter Wonen. Dit betroffen vertegenwoordigers van de huurdersorganisatie SHBW, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en collega-corporaties. Met deze partijen heeft Beter Wonen op regelmatige basis contact of is er sprake van een samenwerkingsverband.

Hieronder worden de belanghebbenden die een gesprekspartner vormden voor de visitatie kort geïntroduceerd. Een overzicht van de gesprekspartners is opgenomen in bijlage 4.

De commissie constateert dat, ondanks de (positief) kritische toonzetting van belanghebbenden, het overall beeld ten aanzien van Beter Wonen positief is. Zonder uitzondering spreken de belanghebbenden hun waardering uit met betrekking tot het gevoerde beleid in de afgelopen periode. De prestaties van Beter Wonen worden door de belanghebbenden als voldoende tot goed beoordeeld. 'kwaliteit van wijken en buurten' vormt hierbij een bijzonder aandachtspunt. Unaniem spreken de belanghebbenden waardering uit over de prestaties van Beter Wonen op dit prestatieveld. In de ogen van de belanghebbenden neemt Beter Wonen veel initiatieven en op dit vlak is de corporatie zichtbaar aanwezig en begaan met de ontwikkelingen in haar werkgebied.

Huurdersorganisatie

De Stichting Huurdersbelangen Beter Wonen (hierna SHBW) is in november 2000 opgericht als officieel overlegorgaan met Beter Wonen. SHBW wordt bestuurd door een dagelijks en een algemeen bestuur. Daarnaast kent de SHBW diverse bewonerscommissies. De samenwerking tussen Beter Wonen en SHBW is geformaliseerd in een samenwerkingsovereenkomst waarin de onderlinge rechten en plichten zijn vastgelegd. Thema's die tijdens de gesprekken aan de orde komen zijn onder meer; huurprijsbeleid, duurzaamheid, leefbaarheid en wonen, welzijn en zorg.

SHBW is positief als het gaat om de wijze waarop zij invloed kunnen uitoefenen op het beleid. SHWB heeft het gevoel een luisterend oor te vinden bij Beter Wonen en heeft contacten op zowel bestuurs- als toezichtsniveau. Het aantreden van de nieuwe raad van commissarissen in 2013 ziet SHBW als een mogelijkheid om deze contacten verder te verbeteren, waarbij met name de volkshuisvestelijke context centraal dient te staan.

Gemeenten

De gemeenten waarin Beter Wonen actief is variëren in omvang. Gezien de spreiding van haar bezit is de gemeente Almelo de voornaamste gesprekspartner voor Beter Wonen. De commissie heeft gesproken met de verantwoordelijk wethouder en ambtelijke vertegenwoordigers van deze gemeente. Beter Wonen is regelmatig in gesprek met de gemeente, zowel op bestuurder als ambtelijk niveau. Gedurende de visitatieperiode heeft Beter Wonen gezamenlijk met de gemeente, Woningstichting Sint Joseph en Mijande Wonen een woonvisie ontwikkeld. Deze woonvisie heeft in 2014 ook geresulteerd in geformaliseerde prestatieafspraken. Deze afspraken dienen invulling te geven aan de opgaven die er liggen binnen het werkgebied van Beter Wonen.

Overige partijen

Beter Wonen is met andere partijen in gesprek middels belanghebbendenbijeenkomsten (maatschappelijk café) en diverse formele en informele overlegvormen. Naast de bovengenoemde gesprekspartners heeft de commissie gesproken met zorg- en welzijnspartijen en een collega corporatie.

Zorg- en Welzijnspartijen

Om haar maatschappelijke opgave te realiseren werkt Beter Wonen samen met een aantal partners op het terrein van wonen, welzijn en zorg. De commissie heeft in het kader van de visitatie gesproken met vertegenwoordigers van RIBW, Zorgaccent, Scoop, Twentse zorgcentra en Almelo Sociaal. Deze partijen zien Beter Wonen als een goede samenwerkingspartner die maatschappelijk betrokken is en rekening houdt met de wensen en behoeften van de doelgroepen. Zij beoordelen de prestaties van Beter Wonen als (ruim) voldoende tot goed.

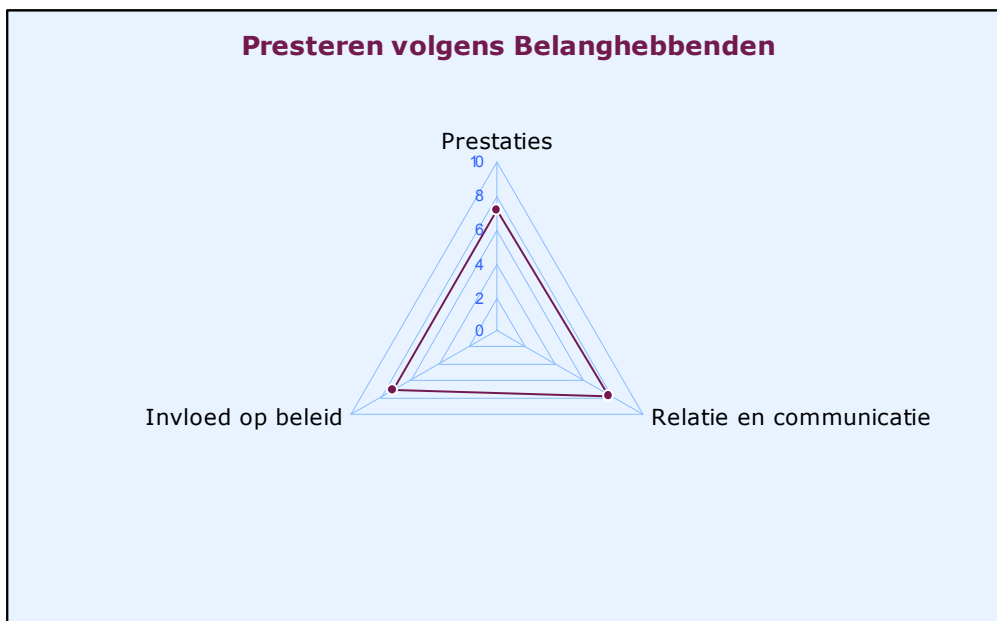
Bijzondere waardering is er voor het feit dat ondanks de teruglopende mogelijkheden en de scheiding van wonen en zorg Beter Wonen toch bereid is om zorg georiënteerde nieuwbouw te realiseren. Hierbij verschuift het risico van de zorgpartij naar Beter Wonen. Zorg is er over het feit dat mensen met een beperking of verslaving soms lastig plaatsbaar lijken te zijn binnen het bezit van Beter Wonen en het feit dat het relatief lang duurt voordat geschikte woningen hiervoor beschikbaar komen.

Collega-corporatie

De commissie heeft gesproken met de bestuurder van Woningstichting Sint Joseph. Beide corporaties zijn actief in Almelo. Het bezit van beide corporaties bevindt zich in verschillende wijken die gezamenlijk de gemeente afdekken. Beide corporaties zijn op frequente basis met elkaar in gesprek en geven met elkaar invulling aan de opgaven in het werkgebied. Gezamenlijk hebben de corporaties het initiatief genomen tot het ontwikkelen van een woonvisie en prestatieafspraken.

De collega-corporatie beoordeelt de prestatie van Beter Wonen als ruim voldoende. Beter Wonen is een belangrijke partner voor de stad en zet zich actief in om de opgave zichtbaar te maken en hier invulling aan te geven.

3.2 Beoordeling belanghebbenden



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

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

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

Unaniem adviseren de belanghebbenden Beter Wonen vooral door te gaan op de ingeslagen weg. Ze zijn van oordeel dat Beter Wonen de laatste jaren goede stappen heeft gezet en moedigen de corporatie aan de ingeslagen weg verder door te zetten.

Wel vragen de belanghebbenden zich af of er onder de veranderende buitenwereld voldoende ruimte over blijft om invulling te blijven geven aan de maatschappelijke taak van de corporatie. Daarnaast mag er meer ruimte zijn voor het huisvesten van kwetsbare doelgroepen.

De belanghebbenden vragen aandacht voor voldoende transparantie binnen de interne organisatie van Beter Wonen. Het is hen namelijk niet altijd duidelijk met wie er zaken gedaan moet worden en wie gemachtigd is om welke beslissingen te nemen. Dit biedt ruimte voor verbetering.

3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Gemiddeld scoort Beter Wonen een 7,3 op het Presteren volgens Belanghebbenden. De belanghebbenden vinden dat Beter Wonen over het algemeen ruim voldoende presteert. Bijzondere waardering is er voor de wijze waarop Beter Wonen met haar belanghebbenden communiceert. Dit wordt door de belanghebbenden als goed beoordeeld.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,4.

De huurdersorganisatie is van mening dat Beter Wonen op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep goed presteert. Wel was SHBW in 2013 bezorgd over de inkomensafhankelijke huurverhoging die ondanks een negatief advies van SHBW werd doorgevoerd. De signalen zijn echter door Beter Wonen opgepakt. Beter Wonen heeft de keuze gemaakt om in 2014 weer terug te keren naar een inflatievolgende huurverhoging. Naar het oordeel van SHBW is er binnen het werkgebied sprake van een ontspannen woningmarkt. Hierdoor komt beschikbaarheid niet onder druk te staan. Wel acht SHBW het van belang dat betaalbaarheid een aandachtspunt van de corporatie blijft.

De gemeente is positief gestemd over de manier waarop de primaire doelgroep wordt voorzien in kwalitatieve en betaalbare woningen. Beter Wonen doet wat van haar verwacht wordt en meer dan dat. De gemeente waardeert de prestaties van Beter Wonen op dit terrein over de afgelopen visitatieperiode als goed. Beter Wonen heeft een eigen visie op haar bezit en heeft dit op verschillende momenten actief met de gemeente gedeeld.

In gezamenlijkheid zijn afspraken gemaakt met betrekking tot huisvesting van de primaire doelgroep. Naar oordeel van de gemeente geeft Beter Wonen hier op een goede manier invulling aan. De collega-corporatie ziet in Beter Wonen een constructieve samenwerkingspartner die bereid is mee te denken en taken op te pakken rondom collectieve problematiek. De collega-corporatie waardeert de prestaties van Beter Wonen op dit gebied als ruim voldoende. Beter Wonen doet wat noodzakelijk is en gezamenlijk wordt de opgave zichtbaar gemaakt en wordt hier invulling aan gegeven.

De zorg- en welzijnsinstellingen hebben een beperkt beeld bij de prestaties van Beter Wonen op dit vlak. In hun ogen doet Beter Wonen wat er van haar verwacht wordt. Ze beoordelen de inzet van Beter Wonen dan ook als voldoende.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

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

De huurdersorganisaties hebben de indruk dat Beter Wonen op het gebied van huisvesting van de bijzondere doelgroepen voldoende presteert. Zij geven aan dat het huisvesten van verschillende doelgroepen in eenzelfde complex niet altijd passend is. Daarnaast zien zij dat de afgelopen twee jaar veel aandacht wordt besteed aan bijzondere doelgroepen. SHBW is echter nog in afwachting van de daadwerkelijke prestaties.

Beter Wonen presteert volgens gemeenten goed in het licht van het beschikbaar stellen van woningen voor specifieke doelgroepen. Er worden voldoende zorgwoningen beschikbaar gesteld. De gemeente en Beter Wonen zijn met elkaar in gesprek om er voor te zorgen dat ook in de toekomst vraag en aanbod met elkaar in evenwicht blijven. Hierbij worden ontwikkelingen als krimp en vergrijzing meegenomen.

De zorg- en welzijnspartijen waarderen de prestaties op dit prestatieveld met een (ruim) voldoende. Over het algemeen doet Beter Wonen in de ogen van de zorg- en welzijnspartijen wat zij moet doen. Er is waardering voor het feit dat Beter Wonen zich ondanks de risico's toch inzet om invulling te geven aan de gemaakte afspraken. De zorg- en welzijnspartijen zijn kritisch met betrekking tot het toewijzingsbeleid van huurders met een beperking of rugzak en de plaatsing van deze huurders in de wijk. Hier zou meer aandacht aan kunnen worden besteed.

De collega-corporatie waardeert de prestaties van Beter Wonen als ruim voldoende. Beter Wonen zet zich in ruim voldoende mate in om invulling te geven aan de opgaven die er liggen in het werkgebied.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

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

SHBW waardeert de prestaties van Beter Wonen op dit prestatieveld als ruim voldoende. De huurdersorganisatie is over het algemeen tevreden over de kwaliteit van het bezit. Wel vraagt SHBW aandacht voor het feit dat wat de SHBW betreft geïnvesteerd moet worden in het bereikbare bezit en niet in de dure huur. De dienstverlening wordt als positief ervaren. De wijkregisseur is zichtbaar in de wijk en klachten worden niet op zijn beloop gelaten. Wel is het belangrijk om op eenduidige wijze met de bewoners te communiceren.

Naar het oordeel van de collega-corporatie spant Beter Wonen zich in ruim voldoende mate in om de kwaliteit van het bezit in de wijk op peil te houden. Ook de gemeenten sluiten zich aan bij dit oordeel. De gemeente is van oordeel dat Beter Wonen zich onderscheidt door de kwaliteit van haar bezit.

De zorg- en welzijnspartijen zijn van oordeel dat Beter Wonen zich in voldoende mate inspant om de kwaliteit van haar bezit op peil te houden. Wel wordt aandacht gevraagd voor de opvolging van klachten. Het is niet altijd transparant hoe aan de opvolging van klachten invulling wordt gegeven.

(Des)investeren in vastgoed

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

De SHWB is van mening dat Beter Wonen op dit vlak ruim voldoende heeft gepresteerd. In lijn met de trend is de omvang van het bezit licht afgenomen. Daarnaast heeft Beter Wonen de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in renovatie en daarmee in de verhoging van de kwaliteit van haar bezit.

De gemeente beoordeelt de inspanningen van Beter Wonen op dit vlak als goed en heeft met name waardering voor het feit dat Beter Wonen bereid is de omvang van haar bezit terug te brengen door sloop, waarmee ingespeeld wordt op de ontwikkelingslijn voor de regio.

De zorg- en welzijnspartijen spreken hun waardering uit dat ondanks de toegenomen risico's Beter Wonen toch bereid is om te investeren in bezit voor bijzondere doelgroepen, en beoordelen de prestaties van Beter Wonen op dit vlak als ruim voldoende.

Kwaliteit van wijken en buurten

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

Er is unaniem lof voor de inzet van Beter Wonen op het vlak van 'Kwaliteit van wijken en buurten'. Met name de inzet rondom de viering van 100 jaar Stad en Ambt Almelo en de musical Van Katoen & Nu oogsten veel waardering. Naar oordeel van de belanghebbenden heeft Beter Wonen hierbij een prominente bijdrage geleverd aan vergroting van de binding, eigenwaarde en trots van de inwoners van Almelo.

SHBW is van oordeel dat Beter Wonen in ruim voldoende mate presteert op dit vlak. Ze zijn van oordeel dat Beter Wonen meer doet dan wat je van een corporatie mag verwachten. Beter Wonen is er voor de stenen, en ook voor de leefbaarheid aldus de SHBW. De inspanningen van Beter Wonen zijn de afgelopen jaren op dit vlak zichtbaar verbeterd.

Naar het oordeel van de gemeente zijn de prestaties van Beter Wonen op dit vlak goed. Ze waarderen voornamelijk het feit dat Beter Wonen actief de rol van verbinder op zich neemt. Middels het organiseren van debatten en maatschappelijke cafés maakt Beter Wonen zichtbaar wat er speelt binnen het werkgebied. Daarnaast is Beter Wonen actief vertegenwoordigd in allerlei gremia die de leefbaarheid binnen Almelo bevorderen.

Ook de zorg- en welzijnspartijen beoordelen de inspanningen van Beter Wonen als goed. Ze hebben waardering voor de inspanningen die Beter Wonen verricht. Een goed voorbeeld hiervan is de wijkregisseur die actief bezig is om diverse verbindingen te leggen in de wijk.

Relatie en communicatie

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

Over de relatie en communicatie zijn de belanghebbenden in het algemeen goed te spreken. De verschillende partijen en Beter Wonen weten elkaar waar nodig te vinden. Beter Wonen neemt hier zelf vaak een initiërende rol in. Daarbij ervaren de belanghebbenden de communicatie vanuit Beter Wonen als open en transparant. Soms wordt de hoeveelheid informatie ook wel eens als 'teveel' ervaren.

De verhoudingen ten opzichte van belanghebbenden zijn gedurende de visitatieperiode verbeterd. Beter Wonen is volgens belanghebbenden meer open geworden. Beter Wonen ziet het als haar rol om belanghebbenden aan elkaar te verbinden om op deze wijze zo goed mogelijk invulling te geven aan de opgaven in het werkgebied. Belanghebbenden ervaren Beter Wonen als een corporatie waar je altijd terecht kan. Beter Wonen betracht in de ogen van de belanghebbenden een open houding. Dit geldt zowel op uitvoerend als op bestuurlijk niveau.

Invloed op beleid

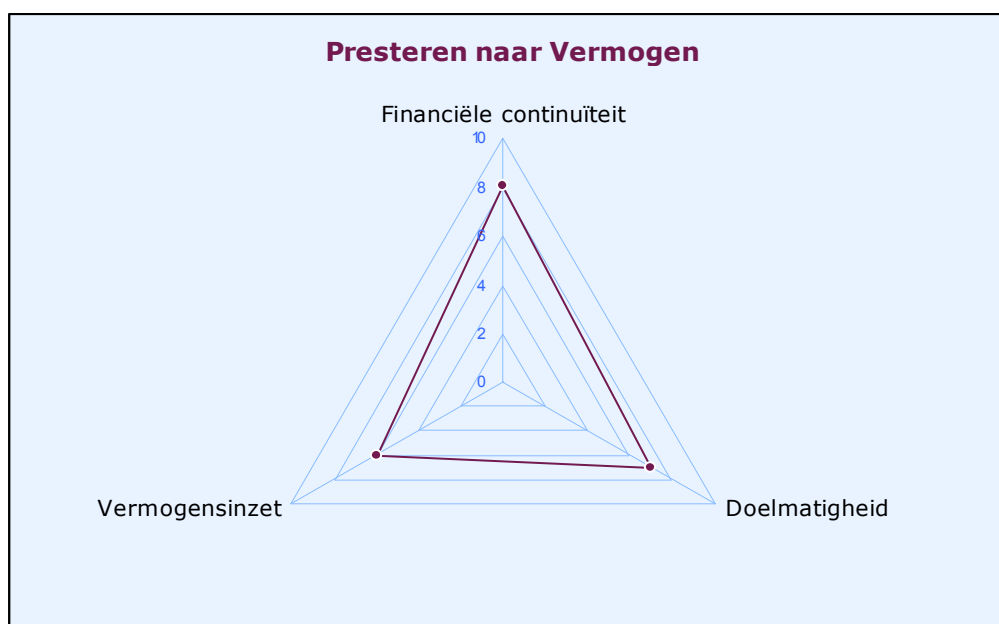
De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1.

De mate van invloed op het beleid wordt door de individuele belanghebbenden over het algemeen beoordeeld als (ruim) voldoende. Naar oordeel van de belanghebbenden heeft Beter Wonen zich in toenemende mate opgesteld voor haar belanghebbenden en de wijze waarop zij invloed uit kunnen oefenen op het beleid. De maatschappelijke cafés zijn hier een goed voorbeeld van. Wel is het belanghebbenden nog niet altijd duidelijk wat er met suggesties gebeurt. Dit zou door Beter Wonen meer zichtbaar gemaakt kunnen worden. De belanghebbenden moedigen Beter Wonen aan om op deze voet door te gaan.

4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Beter Wonen, 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		8,0	30%
Doelmatigheid		7,0	30%
Vermogensinzet		6,0	40%
Gemiddelde score		6,9	

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.

Beter Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, zoals hieronder wordt beschreven. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 8,0.

De belangrijkste pluspunten zijn de wijze van verantwoording van de vermogenspositie en de actieve wijze waarmee zij het vermogensbeleid inhoud en vorm geeft. Daarnaast werkt Beter Wonen met eigen geformuleerde doelstellingen en scenario analyses om haar financiële positie in beeld te houden.

Allereerst heeft de commissie beoordeeld of Beter Wonen voldoet aan de vereisten van het ijkpunt. De commissie constateert dat aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen is voldaan. Verder heeft de corporatie van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) gedurende de visitatieperiode positieve oordelen ontvangen ten aanzien van solvabiliteit en continuïteit. Dit houdt in dat de voorgenomen activiteiten van Beter Wonen passen bij de financiële positie van de corporatie. Ook is Beter Wonen ieder jaar voldoende kredietwaardig bevonden door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW). Zowel in 2012 als in 2013 concludeert het WSW in haar beoordelingsbrief dat de liquiditeitspositie van Beter Wonen ruim is ten opzichte van de aan te houden reserve van 10 procent van de bruto jaaromzet. Op basis hiervan wordt het faciliteringsvolume ingeperkt met als doel de beschikbare liquide middelen in te zetten voor de doelgroep. De corporatie voldoet aan alle eisen met betrekking tot haar vermogenspositie.

Pluspunt: invulling vermogensbeleid

De commissie ziet een aantal pluspunten in het beleid en het functioneren van Beter Wonen. In aansluiting op de vereisten vanuit de externe toezichthouders heeft Beter Wonen haar eigen continuïteitsnormen geformuleerd. Deze normen zijn ambitieuzer dan door de externe toezichthouders voorgeschreven. Zo is door Beter Wonen een solvabiliteitsondergrens van 25 procent vastgelegd en een Intrest Coverage Ratio van 1,6 procent. Daarnaast heeft Beter Wonen voor zichzelf in 2013 een rendementsdoelstelling van 5,75 procent op het eigen vermogen geformuleerd. Ook deze ligt hoger dan de rendementsdoelstelling zoals die door sectorinstituten zijn vastgelegd. In diverse documenten is te zien dat Beter Wonen actief stuurt op de geformuleerde normen.

Pluspunt: verantwoording vermogenspositie

Beter Wonen verantwoordt zich daarbij correct over haar vermogenspositie en haar financieel beleid. De corporatie stelt jaarlijks een meerjarenbegroting op, waarin dit beleid wordt doorberekend. In de begroting wordt door Beter Wonen gewerkt met diverse scenario's om de enkelvoudige (langjarige) risico's in beeld te brengen. Daarnaast zijn, los van de continuïteitsnormen, door Beter Wonen diverse sturingsvariabelen en normen geformuleerd. Naar oordeel van de commissie stellen de geformuleerde normen Beter Wonen in staat om haar organisatie op koers te houden en op een gefundeerde basis keuzes te maken ten aanzien van de financiële continuïteit van de organisatie.

Pluspunt: risico analyses

Binnen haar financieringsarrangement maakt Beter Wonen gebruik van derivaten. In 2012 en 2013 heeft Beter Wonen de risico's binnen haar portefeuille in beeld gebracht. Beter Wonen concludeert dat haar eigen derivatenportefeuille geen risico vormt voor de financiële continuïteit van de corporatie. Daarnaast concludeert Beter Wonen dat eventuele risico's kunnen worden opgevangen binnen de eigen middelen van de corporatie.

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. Beter Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7,0.

De pluspunten die hierbij naar voren komen zijn met name te vinden in de actieve wijze van het hanteren van beleid op het gebied van bedrijfsvoering, waardoor een ruime voldoende op zijn plaats is.

Pluspunt: actieve wijze van hanteren beleid op bedrijfsvoering

Beter Wonen komt uit een periode waar soberheid en doelmatigheid niet centraal stonden binnen de organisatie. In 2009 heeft Beter Wonen in haar ondernemingsplan de ambitie geformuleerd om haar bedrijfsprocessen efficiënter in te gaan richten. In de herijking van het ondernemingsplan in 2012 wordt deze ambitie verder geëxpliciteerd. Dit met als doel om in te spelen op de klantvraag, maar ook uiteindelijk om een nieuw verdienmodel in te richten dat aansluit bij de continuïteitsdoelstellingen van Beter Wonen. De resultaten hiervan worden gedurende de visitatieperiode zichtbaar. Ultimo 2013 was er 84,2 fte werkzaam bij Beter Wonen. Dit is een reductie van 8,4 fte ten opzichte van 2012. De komende jaren zal dit nog verder vorm moeten krijgen. In haar jaarverslag 2013 schrijft Beter Wonen dat er een besparingsdoelstelling van 2,4 miljoen euro aan de orde is. Bijna 1,4 miljoen euro hiervan zal uit de reguliere exploitatie moeten komen. Dit laat zien dat Beter Wonen ook de komende jaren actief inzet op het efficiënter inrichten van de organisatie en hiermee de in 2012 en 2013 ingezette lijn verder doorzet.

Pluspunt: lagere personeelslasten dan bij landelijk gebruikelijk

Aan de hand van onderstaande tabel kan een aantal parameters in het kader van doelmatigheid worden vergeleken met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De tabel geeft alleen de parameters van het laatst beschikbare jaar weer. Beter Wonen heeft de netto bedrijfslasten per verhuureenheid meer gereduceerd dan het referentiekader. Dit sluit aan bij het beeld wat hierboven is beschreven. Ook de personeelskosten per fte liggen flink lager dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Pluspunt: stijgende doelmatigheid

In haar meerjarenbegroting heeft Beter Wonen doelstellingen geformuleerd om hier invulling aan te gaan geven. De commissie ziet een opgaande lijn in de mate van doelmatigheid in de latere jaren van de visitatieperiode. Op de lange termijn zijn doelstellingen geformuleerd om de doelmatigheid van de organisatie verder te vergroten. Naast de geformuleerde besparingsdoelstelling heeft Beter Wonen ook de ambitie uitgesproken haar dienstverlening verder te verbeteren en de klant centraal te stellen. Naar oordeel van de commissie zijn deze doelstellingen met elkaar verenigbaar. Beter Wonen presteert ruim voldoende op dit prestatieveld. De afgelopen jaren heeft Beter Wonen een flinke inspanning verricht om haar bedrijfslasten te reduceren.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.463	€ 1.349	€1.396
Toename netto bedrijfslasten	-1,5%	1%	-0,5%
Aantal vhe per fte	72	90	89
Personeelskosten per fte	€ 61.569	€ 67.855	€ 66.128

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief 2013*

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.

Naar oordeel van de commissie kan Beter Wonen haar vermogensinzet in voldoende mate verantwoorden en motiveren. Beter Wonen voldoet daarmee aan het ijkpunt voor een 6,0.

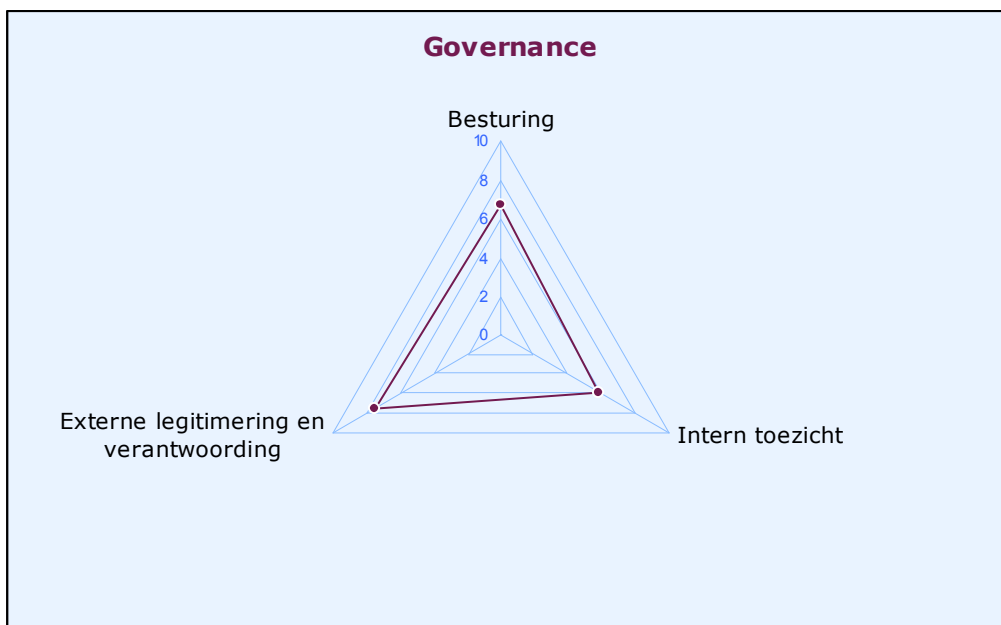
Met betrekking tot de ontwikkeling van haar vermogen heeft Beter Wonen een solvabiliteitseis geformuleerd van 30 procent. Dit is voor Beter Wonen een belangrijk kader voor haar vermogensinzet. Beter Wonen stuurt zichtbaar op haar vermogensinzet. Deze is vooral gericht om haar continuïteit op de lange termijn te waarborgen. De door Beter Wonen geformuleerde solvabiliteitseis ligt boven de door het CFV berekende risicogrens van 14,7 procent in 2013. Uit de meerjarenbegroting 2013 blijkt dat in een periode van 10 jaar in eerste instantie de solvabiliteit kort onder de eigen norm ligt. Vervolgens blijft de solvabiliteit zich op of rond de door Beter Wonen geformuleerde norm begeven. Uiteindelijk komt de solvabiliteit uit op 33 procent. De commissie vraagt zich af hoe deze vermogenstoename in verhouding staat tot de opgaven in het werkgebied en de ambities die Beter Wonen voor zichzelf heeft geformuleerd.

De ruime liquiditeitspositie (ultimo 2013 bijna 19 miljoen euro) en de positieve ontwikkeling van de solvabiliteit laten zien dat er ruimte is de vermogensinzet van Beter Wonen verder te vergroten. Deze ruimte blijft ook binnen doorgerekende 'slecht weer'-scenario's en na inschatting van renterisico's in zekere mate bestaan, daar de kasstromen de komende vijf jaren op basis van de WSW-norm gemiddeld ruim twee miljoen euro positief blijven. Naar oordeel van de commissie kan Beter Wonen de visie op de inzet van haar vermogen nadrukkelijker expliciteren en vanuit die visie op transparante wijze haar vermogen inzetten voor maatschappelijk prestaties binnen het werkgebied. Uiteraard is het hierbij belangrijk om bij haar vermogensinzet de door het extern toezicht gestelde normen in het oog te houden.

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

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act ('Do' is al beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Presteren volgens Belanghebbenden). De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,7.

De commissie constateert dat Beter Wonen deze cyclus momenteel zorgvuldig inzet en dat aan deze elementen in ruime voldoende mate aandacht wordt besteed.

Plan

Beter Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende op het gebied van 'plan'. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hieronder toegelicht.

De belangrijkste pluspunten zijn te vinden in de wijze waarop Beter Wonen zich verantwoordt over haar visie en deze visie hanteert.

Beter Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Beter Wonen heeft een visie geformuleerd en deze vertaald in doelen, activiteiten en financiële randvoorwaarden. Jaarlijks wordt door de directeur-bestuurder een kaderbrief opgesteld. Deze kaderbrief bevat de opdracht, speerpunten en de randvoorwaarden voor de plannen van dat jaar. Op basis van de geformuleerde strategie en de kaderbrief worden door de organisatie jaarplannen opgesteld. De jaarplannen worden verwerkt in de jaar- en meerjarenbegroting. Dit maakt het mogelijk om de voortgang te meten en hierop bij te sturen.

Pluspunt: verantwoording over visie

In de periode waarop de visitatie betrekking heeft waren er binnen de gemeente Almelo geen prestatieafspraken van kracht. Ondanks het ontbreken van deze prestatieafspraken heeft Beter Wonen op basis van eigen onderzoek en beschikbare informatie zich een beeld gevormd van de opgaven in het werkgebied en op basis hiervan haar ambitie geformuleerd. Daarnaast heeft Beter Wonen mede het initiatief genomen voor het ontwikkelen van een woonvisie en daarop volgende prestatieafspraken. De commissie wil Beter Wonen hiervoor complimenteren. Dit getuigt naar het oordeel van de commissie van doorzettingsvermogen en van een duidelijke eigen visie op het werkgebied en haar eigen ambities daarin.

Pluspunt: actieve wijze hanteren visie

Er is sprake van een professioneel planningsproces, dat is verankerd in de organisatie middels diverse beleidsdocumenten. Zo werkt Beter Wonen met beleidsplannen waarin duidelijke doelstellingen zijn geformuleerd voor de verschillende aandachtsgebieden van de corporatie. In de beleidsplannen wordt aandacht besteed aan de ontwikkelingen in het werkveld van de corporatie en maakt Beter Wonen zichtbaar hoe zij hier op inspeelt.

De commissie ziet nog een aantal verdere pluspunten die bijdragen aan het oordeel 'ruim voldoende'. Het bestuur heeft een actuele visie vastgelegd op de huidige positie en het toekomstig functioneren van de organisatie. Beter Wonen houdt rekening met de ontwikkelingen die zich voordoen, zowel landelijk als lokaal. De corporatie maakt daarbij in haar begroting gebruik van verschillende scenario's om mogelijke risico's en consequenties in te schatten. Bij het vaststellen van de plannen voor de toekomst zijn gedurende de visitatieperiode relevante belanghebbenden geraadpleegd. Hun input heeft zo mogelijk een plaats gekregen binnen het beleid van Beter Wonen. De corporatie heeft de afgelopen periode nadrukkelijk ingezet op het verbeteren van de dialoog. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar geworden door het maken van afspraken met de gemeente.

Check

Beter Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Beter Wonen checkt of zij doet wat zij zich voorneemt en beschikt daarvoor over een omvangrijk monitoring- en rapportagesysteem. De commissie beoordeelt het onderdeel 'check' met een 7,0.

De pluspunten die hierbij naar voren komen zijn de compleetheid van het monitoring- en rapportagesysteem. Naar oordeel van de commissie is dit echter ook een valkuil.

Pluspunt: compleetheid van monitoring- en rapportage systeem

Zowel op maand- als op kwartaalbasis heeft Beter Wonen inzicht in de ontwikkelingen, geleverde prestaties en risico's op het gebied van volkshuisvesting (zowel verhuur, als vastgoedontwikkeling, als leefbaarheid), financiën en bedrijfsvoering. De rapportages bieden tot op detailniveau inzicht in de prestaties van Beter Wonen ten opzichte van de begroting. De kwartaalrapportages bevatten tevens een doorkijk naar de realisatie van de strategische doelstellingen. Deze doorkijk is voornamelijk tekstueel van aard.

De rapportages bevatten weliswaar alle noodzakelijke informatie, maar in de rapportages ontbreekt het naar het oordeel van de commissie aan een zekere mate van gelaagdheid. Beter Wonen stuurt niet op basis van een helder managementdashboard waarin de belangrijkste (strategische) doelstellingen worden geconfronteerd met de daadwerkelijke realisatie. Hierdoor bestaat het gevaar dat door de bomen het bos niet meer zichtbaar is.

Act

Beter Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende op het gebied van 'act'. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

In haar rapportages maakt Beter Wonen de afwijkingen van de begrotingen zichtbaar. Zoals reeds eerder geconstateerd gebeurt dit op een behoorlijke mate van detailniveau. Tevens is op beleidsniveau zichtbaar dat de organisatie wordt bijgestuurd op basis van de ontwikkelingen in het werkgebied en binnen de corporatie. Zo zijn doelstellingen op het gebied van productie en organisatieontwikkeling gedurende de visitatieperiode aangescherpt op basis van ontwikkelingen in het werkgebied. Wat minder zichtbaar is, is op welke wijze geconstateerde afwijkingen in de rapportages daadwerkelijk leiden tot aanpassing van beleid. Dit verband blijkt niet uit de stuurinformatie van Beter Wonen.

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 het intern toezicht met een 5,9.

De RvC-leden waar de visitatiecommissie mee heeft gesproken waren voor een belangrijk deel gedurende de visitatieperiode niet betrokken bij Beter Wonen.

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 het functioneren RvC met een 5,7.

Hieronder worden deze onderdelen besproken en het oordeel toegelicht.

Samenstelling van de RvC

Beter Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

Aan de RvC die gedurende de visitatieperiode actief was, is invulling gegeven conform de geldende profielschets van Beter Wonen. Deze profielschets sluit aan bij de aard en activiteiten van de corporatie. De RvC werkt volgens een reglement waarin de taken en bevoegdheden zijn vastgelegd. De taken en bevoegdheden van de bestuurder zijn vastgelegd in een bestuursreglement. Wel merkt de commissie op dat dat statutair is vastgelegd dat één van de RvC leden in overleg en overeenstemming met de huurdersvertegenwoordiging benoemd worden. Dit is echter niet in overeenstemming met de BBSH, dat stelt dat minimaal 2 leden van de RvC op voordracht van de huurders zitting hebben. In de praktijk constateert de commissie echter dat de huurdersvertegenwoordiging adviesrecht heeft bij de benoeming van alle commissarissen. Daarnaast heeft Beter Wonen zij voornemens is de bindende voordracht door de huurdersvertegenwoordiging van twee RvC leden op korte termijn in haar statuten vast te leggen. Naar oordeel van de commissie heeft Beter Wonen gedurende de visitatieperiode in voldoende mate invulling gegeven aan de samenstelling van de RvC.

In de periode juli 2013 tot en met januari 2014 zijn in de RvC vier van de vijf leden nieuw benoemd. Met deze nieuwe samenstelling is invulling gegeven aan de benodigde competenties en gewenste diversiteit in het interne toezicht

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

Beter Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

De raad heeft zich bewust getoond van zijn rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord voor de bestuurder. Bij het aantreden van de huidige bestuurder in 2007 was de positie van Beter Wonen zorgelijk. Ingrijpen was noodzakelijk om Beter Wonen weer gezond te maken. In de achterliggende periode is hier door Beter Wonen invulling aan gegeven. Om beter grip te houden op deze situatie heeft de RvC er in die periode voor gekozen om dicht naast de bestuurder te opereren. Deze houding is ongewijzigd gebleven nadat Beter Wonen weer in rustig vaarwater terecht was gekomen. De houding van de RvC is naar het oordeel van de commissie gedurende de visitatieperiode te kenmerken als participatief.

Hierbij kwam de scheidslijn tussen toezichthouden en besturen in sommige gevallen in beeld. Voorbeelden hiervan zijn de besluitvorming rondom het derivatenbeleid en de focus die Beter Wonen aanbrengt in haar werkgebied. Naar oordeel van de commissie had de RvC gedurende de visitatieperiode, nadat de crisissituatie was afgewend, voortvarender haar afstand tot het bestuur kunnen vergroten. Dit mede gezien de koers die door Beter Wonen de afgelopen jaren is ingezet en de consistente wijze waarop hier door de bestuurder en de organisatie invulling aan is gegeven.

De commissie constateert dat het intern toezicht de afgelopen maanden een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. Bij de RvC die tot 2013 actief was lag de focus voornamelijk op financiële sturing. Met het aantreden van vier nieuwe RvC-leden in 2013 en 2014 is de focus meer verschoven richting de kerntaak van de corporatie. Daarnaast is zichtbaar dat de kwaliteit van het toezicht is toegenomen en de RvC geleidelijk zuiverder in haar rol opvatting wordt. Daarmee is de voorwaarde gecreëerd voor verbetering van de kwaliteit van het toezicht. Dit schept verwachtingen richting de toekomst.

In haar rol als werkgever van het bestuur voldoet de raad aan de norm. De bestuurder heeft een aanstelling voor vier jaar. Op regelmatige basis vinden er functioneringsgesprekken met de bestuurder plaats. Daarnaast worden er tussen de RvC en de bestuurder afspraken gemaakt over de te realiseren doelen binnen Beter Wonen.

Wat betreft de rol van de RvC als klankbord voor de bestuurder ziet de commissie een wisselend beeld. In de periode waarop de visitatie betrekking heeft komt een beeld naar voren waarin de raad moeite heeft met het vinden van de juiste balans tussen distantie en betrokkenheid in de relatie tussen de raad en de bestuurder. Met het aantreden van de nieuwe raad wordt er vanuit een herijkte rol opvatting nadrukkelijker invulling gegeven aan de klankbordrol. Dit komt de relatie tussen de raad en de bestuurder ten goede en geeft de bestuurder de ruimte om binnen de gestelde kaders het beleid ten uitvoer te brengen.

Zelfreflectie

Beter Wonen voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende.

De RvC heeft, naar mening van de commissie, gedurende de visitatieperiode in onvoldoende mate invulling gegeven aan het onderdeel zelfreflectie. Gedurende de visitatieperiode heeft de raad op regelmatige basis een zelfevaluatie uitgevoerd. Dit is echter niet onder begeleiding van een externe gebeurde. De zelfevaluaties zijn uitgevoerd conform een functioneel ingerichte vragenlijst die er voornamelijk op gericht is om de uitvoerende taken van de RvC in beeld te brengen.

De commissie heeft in de documenten geen aandacht gevonden voor thema's als leiderschap, rol opvatting en de (toezichts)cultuur binnen de raad. Dit sluit aan bij het eerder geschetste beeld dat gedurende de visitatieperiode de rol van de RvC zich beperkt ontwikkeld heeft en er soms een beperkte scheidslijn tussen toezichthouden en besturen was.

Toetsingskader

Beter Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende op het onderdeel 'toetsingskader'. De commissie beoordeelt dit onderdeel met 7,0, wat betekent dat de raad een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. Een pluspunt is te vinden in de actieve wijze waarop de RvC het toetsingskader hanteert.

De RvC baseert zich bij het toetsen van plannen en beslissingen onder meer op de beleidsplannen, het strategisch voorraadbeleid, de jaarplannen en (meerjaren)begrotingen, het treasurystatuut en de (kwartaal)rapportages. De commissie constateert dat het toetsingskader actief door de raad wordt gehanteerd en dat het toetsingskader de basis is voor het contact met de bestuurder.

Toepassing Governancecode

Beter Wonen voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende, want de corporatie wijkt op essentiële onderdelen af van de Governancecode. De commissie beoordeelt dit onderdeel met 5,0.

De commissie constateert dat Beter Wonen gedurende de visitatieperiode niet heeft voldaan aan de code. De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt (zie bijlage 6, ingevulde checklist Governancecode). Afwijkingen worden toegelicht in het jaarverslag, dat tevens op de website beschikbaar is.

De commissie is van oordeel dat bij de meest recente aanpassing van de Governancecode in 2011 de RvC van Beter Wonen onevenredig lang gebruik heeft gemaakt van de overgangsregeling. In de ogen van de commissie is de herbenoeming van twee van de vijf leden die op dat moment hun zittingsduur reeds hadden overschreden als een vanzelfsprekendheid beschouwd. De overgangstermijn van zes maanden na het uitbrengen van de code op 1 juli 2011, was juist hier voor bedoeld. Binnen de RvC had hier nadrukkelijk de discussie over moeten worden gevoerd. In de verslagen van de RvC uit die periode is hier niks over terug te vinden. Wel valt in het verslag van 28 juni 2011 te lezen dat onder voorbehoud van het advies van de OR en SHWB de voorzitter wordt benoemd voor een nieuwe termijn. Van de overschrijding van de zittingstermijn wordt geen melding gemaakt in het jaarverslag van Beter Wonen. Dit wordt door de commissie gewaardeerd met een minpunt.

Daarnaast merkt de commissie op dat er in het jaarverslag van Beter Wonen geen melding wordt gemaakt van de bezoldiging van de bestuurder. Dit is een formele vereiste conform de Governancecode. In de jaarrekening wordt wel melding gemaakt van de hoogte van de bezoldiging.

In de ogen van de commissie heeft de toenmalige RvC van Beter Wonen op basis van bovengenoemde constatering op onvoldoende wijze invulling gegeven aan de Governancecode.

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.

Externe legitimering

Beter Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0. De pluspunten die hierbij naar voren komen zijn de open, actieve en passende wijze waarop de corporatie belanghebbenden betreft.

De corporatie betreft belanghebbenden actief bij de beleidvorming en voert met hen de dialoog over de uitvoering van dat beleid. Dit doet Beter Wonen op diverse manieren. Goede voorbeelden hiervan zijn het maatschappelijk café wat Beter Wonen periodiek organiseert, het seminar wat door Beter Wonen is georganiseerd rondom het thema betaalbaarheid en de nieuwsbrieven die periodiek door Beter Wonen worden uitgebracht. Op deze wijze neemt Beter Wonen de belanghebbenden mee in haar visie en stelt belanghebbenden in de gelegenheid om invloed uit te oefenen op haar beleid. Daarnaast vervult Beter Wonen een actieve rol in het zichtbaar maken van de regionale en lokale opgave richting de toekomst. De corporatie voldoet hiermee aan de eisen van de externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet.

De raad van commissarissen heeft eveneens contact met verschillende belanghebbenden. Beter Wonen geeft in haar ondernemingsplannen en jaarverslagen aan wie zij als belanghebbenden beschouwt. Door middel van haar beleid streeft ze daarbij om een professionele samenwerkingsrelatie op te bouwen met diversen, gericht op het realiseren van maatschappelijke doelen.

De belanghebbenden van Beter Wonen geven aan goed betrokken te zijn in de ontwikkeling en bijstelling van plannen. Ze hebben waardering voor de wijze waarop Beter Wonen zich openstelt en de positie die Beter Wonen kiest binnen het maatschappelijke speelveld.

De commissie heeft waardering voor de prestaties die Beter Wonen op dit vlak heeft gerealiseerd en beoordeelt de prestaties van Beter Wonen als goed.

Openbare verantwoording

Beter Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De corporatie geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden. Actuele beleidsdocumenten en jaarverslagen zijn tevens terug te vinden op de website. Beter Wonen verantwoordt de gerealiseerde prestaties in haar jaarverslagen. In deze verantwoordingsstukken zijn afwijkingen ten opzichte van de oorspronkelijke plannen en doelstellingen in kaart gebracht. Beter Wonen kan zich verder verbeteren door ook in haar jaarverslagen een heldere koppeling te maken met de strategische doelstellingen. Dit zorgt voor een verdere transparantie in de verantwoording.

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 : Beter Wonen

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 Beter Wonen (Almelo) hebben.

Naam : de heer dr. E.V. Schalkwijk

Functie : algemeen directeur Raeflex B.V.

Datum : 10 november 2014

Handtekening : .....

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Beter Wonen te Almelo


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 : mevrouw drs. C.P.M. Doms

Geboortedatum : 30.05.1968

Handtekening : 

Datum : 18 aug. 2014

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Beter Wonen te Almelo

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 F.T. de Groot RB

Geboortedatum : 7 oktober 1950

Handtekening : 

Datum : 12. 08. 2014 .

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Beter Wonen te Almelo

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. A.C. Lucassen

Geboortedatum : 21/06/1970

Handtekening : 

Datum : 24/07/2014

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. C.P.M. Doms (Karin)



Korte kennismaking

De corporatiesector ken ik goed vanuit verschillende functies. Als adviseur en interim manager heb ik diverse veranderingen bij corporaties begeleid. Daarnaast heb ik als toezichthouder gefungeerd en ben voorzitter van het netwerk vrouwelijke commissarissen. Ik begeleid managementteams en bestuurders bij veranderingsvraagstukken. Als interim manager heb ik onder andere op de afdelingen vastgoed en wonen bij verschillende corporaties gewerkt. Kortom, mijn betrokkenheid bij corporaties is divers. Rode draad daarbij is dat ik altijd werk vanuit een onafhankelijke positie. Ik kies daarbij bewust voor een open mind en blijf daarin dicht bij mijn eigen kernwaarden: integriteit en onafhankelijkheid. Ik kijk analytisch en met liefde naar de vraagstukken en dilemma's waar maatschappelijke ondernemingen mee worstelen; vanuit verschillende oogpunten. En als scherpste nodig is, dan heb ik die in huis.

Visitaties

Als visitator breng ik een grondige kennis van de sector mee, vanuit - zoals hierboven blijkt - een veelzijdig perspectief. Ook bij visitaties vervul ik diverse rollen, als algemeen commissielid en als voorzitter. Mijn perspectief is breed. Ik kijk naar hoe ambities zich vertalen in prestaties, de wijze waarop de besturing is ingevuld. De rol van belanghebbenden en hun kijk op het presteren van corporaties. Daarnaast is de governance voor mij een belangrijk aandachtspunt: het functioneren van de raad van commissarissen, de wijze waarop integer handelen is gewaarborgd. Visitaties hebben voor mij een belangrijke rol in de reflectie en lering van corporaties. Ik blijf me daarom inzetten voor visitaties die bijdragen aan een beter functioneren van de sector.

Reeds gevisiteerd

2005 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen
2007 Wonen Noordwest Friesland, Sint Annaparochie
2008 De Woonschakel Westfriesland, Medemblik
2010 Stichting Woonstede, Ede
2010 Woningbouwvereniging Nieuw-Lekkerland, Nieuw-Lekkerland
2011 Bouwvereniging Volksbelang, Vianen
2011 Plicht Getrouw, Bennekom
2012 ProWonen, Borculo
2014 Wovesto, Sint-Oedenrode
2014 Elan Wonen, Haarlem
2014 Nijestee, Groningen
2014 Beter Wonen, Almelo

Specifieke deskundigheid

- Brede en diverse kennis van de corporatiesector, vanuit verschillende rollen
- Actieve rol in toezicht van corporaties en andere maatschappelijke ondernemingen, ondermeer als voorzitter van het vrouwelijk netwerk commissarissen

Kort CV

- Geboren in 1968
- Opleiding: Propedeuse psychologie, doctoraal Tekstwetenschap, diverse cursussen op het gebied van volkshuisvesting, financieel management, governance en management van veranderingen
- 1992-1993 Secretaris Privatisering gemeente Amsterdam (privatisering gemeentelijk woningbedrijf)
- 1994-1995 Beleidsmedewerker Platform voor de Volkshuisvesting
- 1995-2001 Organisatieadviseur en interim-manager Nationale Woningraad, Quintis en Interlink
- 2001-heden Zelfstandig adviseur, directeur WenD management: diverse opdrachten als interim-manager en adviseur bij maatschappelijke ondernemingen in bouwen, wonen en zorg; in 2011 tijdelijk directeur Atrivé Groep
- 2003-heden Diverse bestuurlijke en toezichhoudende functies, waaronder commissaris bij Woningstichting Casade tot 2012, voorzitter Netwerk Vrouwelijke Commissarissen, raad van toezicht bij Stichting Maatschappelijke Opvang Traverse sinds 2012, voorzitter Stichting Aandachtsmeditatie Tilburg (SATI) vanaf 2011

Nevenfuncties

- 2007-2012 Lid raad van commissarissen bij Woningstichting Casade te Waalwijk
- 2011-heden Voorzitter Netwerk Vrouwelijke Commissarissen
- 2011-heden Voorzitter Stichting Aandachtsmeditatie Tilburg (SATI)
- 2012-heden Lid raad van toezicht bij Stichting Maatschappelijke Opvang Traverse
- 2012-heden Lid raad van commissarissen (voorzitter commissie Maatschappij) bij woningcorporatie Woonbron te Rotterdam
- 2012-heden Oprichter/partner bij het Platform voor Innovatie en Toezicht (PIT)

Meer informatie: <http://www.linkedin.com/pub/karin-doms/7/877/731>

Algemeen commissielid

F.T. de Groot RB (Fred)



Korte kennismaking

Mijn werkervaring heb ik opgedaan in het bedrijfsleven en de corporatiesector. Ik heb een bedrijfskundige achtergrond. In het bedrijfsleven heb ik ondermeer gewerkt als Hoofd Vermogensbeheer bij een grote Nederlandse vastgoedbelegger. Daarna heb ik de overstap gemaakt naar de corporatiesector. Ik heb ruim acht jaar als directeur-bestuurder in Friesland gewerkt, eerst als enig bestuurder, na een fusie als deel van een tweehoofdig bestuur. Ik heb ervaring met het werken als maatschappelijk ondernemer in een lokale omgeving, met lokale belanghebbenden. Ook ken ik uit eigen ervaring het krachtenveld tussen bestuurder en raad van commissarissen. Daarnaast heb ik voor Aedes in diverse bestuurscommissies geparticipeerd, ondermeer gericht op de AedesCode en de invoering van de vennootschapsbelasting. Sinds 2010 werk ik als zelfstandig adviseur voor strategische vraagstukken. Mijn werkwijze is daarbij 'nuchter' te noemen. Het gaat om de vragen: wat wil een organisatie, wat kan een organisatie, hoe ziet de markt er uit en hoe zijn de gewenste resultaten te behalen?

Visitaties

Mijn ervaring als directeur-bestuurder van een corporatie en mijn ervaring in het bedrijfsleven, zijn belangrijke elementen bij mijn werk als visitator. Ik heb diverse visitaties gedaan, als voorzitter en als algemeen commissielid; bij kleine en bij grote corporaties. Ik kijk naar de samenhang tussen maatschappelijke prestaties, opgaven en strategie en ik let scherp op het presteren naar vermogen en de governance. Iedere corporatie is uniek in identiteit, omvang, lokale opgave en de samenwerking met de belanghebbenden. Een visitatie maakt zichtbaar tot welke maatschappelijke prestaties dat leidt, en daarmee is ook iedere visitatie uniek. Doorvragen op de werkelijkheid achter de documenten en de cijfers, is essentieel om tot een goed oordeel te komen.

Visitaties hebben een belangrijke verantwoordingsfunctie en kunnen daardoor een sterke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de sector. Visitaties kunnen aan betekenis winnen als belanghebbenden kennis nemen van het visitatierapport en daarmee de corporatie scherp bevragen op de uitkomsten ervan.

Reeds gevisiteerd

- 2007 ProWonen, Eibergen
- 2008 Com.wonen (MTR), Rotterdam
- 2010 SVU Wonen, Uden
- 2010 Woningstichting Buitenlust, Oegstgeest
- 2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven
- 2010 Woonbelang Veghel, Veghel
- 2010 Woonservice Drenthe, Westerbork
- 2011 Rentree, Deventer
- 2011 Stichting Eelder Woningbouw, Paterswolde
- 2011 Woningbouwvereniging Patrimonium, Barendrecht
- 2011 WORMERWONEN, Wormer
- 2011 Woningstichting de Zaligheden, Eersel

- 2012 Woonbeheer Borne, Borne
- 2013 3B Wonen, Bergschenhoek
- 2013 Zayaz, 's-Hertogenbosch
- 2014 Christelijke Woonstichting Patrimonium, Urk
- 2014 Heuvelrug Wonen, Doorn
- 2014 Woningbouwvereniging Hoek van Holland, Hoek van Holland
- 2014 Beter Wonen, Almelo

Specifieke deskundigheid

- Kennis van vastgoed, zowel opgedaan bij een vastgoedbelegger als in de corporatiesector
- Kennis en ervaring als directeur-bestuurder bij twee corporaties en daarmee inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting
- Achtergrond als bedrijfskundige, met oog voor strategische vraagstukken, ervaring met fusie van corporaties

Kort CV

- Geboren in 1950
- Opleiding: Pedagogische Academie
- 1990-2008 Diverse opleidingen op het gebied van bedrijfskunde, (investment) finance en een internationale leergang Leiderschap van Avicenna
- 1974-1986 Accountmanager Financiële diensten en Vastgoed bij diverse organisaties
- 1986-2002 Diverse leidinggevende functies bij Achmea, waaronder de laatste drie jaar als Hoofd Vermogensbeheer (Finance) bij Syntrus Achmea Vastgoed
- 2002-2010 Algemeen directeur-bestuurder woningcorporaties: Nieuw Wonen Friesland (tot 2009), na fusie bij Elkien (2009-2010)
- 2005-heden Bestuursadviseur bij Stichting Kinderen van Amurang
- 2010-heden Zelfstandig adviseur bij HN (Heel Nuchter) Advies

Nevenfuncties

- 2005-heden Bestuursadviseur bij Stichting Kinderen van Amurang

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/fred-de-groot/1b/1b4/143>

Secretaris

Drs. A.C. Lucassen (Ard)



Korte kennismaking

Als senior consultant Organization en Control bij BDO richt ik me vooral op woningcorporaties. Ik heb een bedrijfskundige achtergrond en houd me bezig met opdrachten op het snijvlak van strategie en financiën. Het vertalen van strategische doelstellingen in meetbare indicatoren bijvoorbeeld, is een van de opdrachten waar ik bij betrokken ben. Ook houd ik me bezig met het meten van maatschappelijk rendement van investeringen, bijvoorbeeld bij een investering in leefbaarheid en zorg. Op basis van gesprekken met verschillende belanghebbenden, maken wij de effecten meetbaar en daardoor ook zichtbaar. Ik ben verder betrokken bij fusiebegeleiding en het verbeteren van managementinformatie. Soms doe ik opdrachten in de commerciële sector. Ik heb daardoor ervaring opgebouwd bij het herstructureren van organisaties die financieel in problemen terecht zijn gekomen. De kennis die ik met deze opdrachten opdoe, helpen ook om gestructureerd naar de financiële sturing van een corporatie te kijken.

Visitaties

Als secretaris houd ik me vooral bezig met procesbewaking. Ik zorg ervoor dat de visitatie goed verloopt en alle informatie beschikbaar is voor de commissie. Daarnaast focus ik me inhoudelijk op Presteren naar Vermogen en Governance; onderwerpen waar ik dagelijks mee werk. Daarin ben ik vaak aanvullend op de andere commissieleden, die zich meer thuis voelen bij Presteren naar Opgaven, Ambities en Belanghebbenden. Ik heb bij visitaties grote organisaties onderzocht, maar ook kleinere organisaties. Het zoeken van de rode draad, het verhaal achter de cijfers en dat genuanceerd op papier zetten, behoren tot mijn belangrijkste werkzaamheden als secretaris. Ik vind de verantwoordingsfunctie van visitaties belangrijk. Ik zie een meerwaarde van visitaties, als corporaties deze inzetten als leer- en verbeterinstrument. Het in kaart brengen en waarderen van prestaties werkt als een spiegel en kan heel goed dienen als start van een ondernemingsplantraject.

Reeds gevisiteerd

- 2010 Beter Wonen, Almelo
- 2010 De Goede Woning, Neerijnen
- 2010 De Vooruitgang, Volendam
- 2010 Mozaïek Wonen, Gouda
- 2010 Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam, Rotterdam
- 2010 Westhoek Wonen, Mijdrecht
- 2010 Woningbouwvereniging Brederode, Bloemendaal
- 2010 Woongood Zeeuws-Vlaanderen, Terneuzen
- 2011 Stichting De Huismeesters, Groningen
- 2011 Stichting Vitalis Sociale Woonvormen, Eindhoven
- 2011 Woningstichting Dinxperlo, Dinxperlo
- 2011 Wooninvesteringsfonds, Zeist
- 2012 Staedion, Den Haag
- 2013 FidesWonen, Middelharnis

2013 WoonFriesland, Grou
2014 Nijestee, Groningen
2014 Beter Wonen, Almelo

Specifieke deskundigheid

- Kennis van financiële sturing organisaties
- Kennis van inrichting beleidsprocessen
- Brede focus op werkzaamheden verschillende corporaties

Kort CV

- Geboren in 1978
- Opleiding: Bedrijfseconomie
- 1999-2001 Doctoraal bedrijfskunde
- 2002-2008 Management trainee en consultant bij bedrijfskundig adviesbureau
- 2008-heden Consultant en sinds 2011 Senior Consultant Organization en Control

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

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten 2010-2011-2012-2013
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> • Position paper • Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen • Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan • Jaarverslagen • Volkshuisvestingsverslagen • Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera) • Documenten met en over doelstellingen (op allerlei terreinen) • Eigen wijkvisies • Strategisch voorraadbeleid (SVB) • Verkoopbeleid bezit • Eigen woningmarktgegevens • Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) • Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied • Prestatieafspraken met belanghebbenden • Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten • Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> • Documenten met opvattingen van belanghebbenden • Verslagen van overleg met belanghebbenden • Onderzoeken naar klanttevredenheid • Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief • De Oordeelsbrief van de minister van BZK • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief • Jaarrekeningen en jaarverslag • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen • Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen • Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet • Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Documenten over alle opgaven • Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties • Position paper • Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) • Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen vergaderingen RvC • Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC • Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook www.visitaties.nl) • Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: www.visitaties.nl)

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

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

Raad van commissarissen

- H. Hammink
- W.A. Joosten
- W. Versteeg
- J.W. Boomkamp
- T.J.N.M. de Bruijn

Directeur/bestuurder

- P.R.A. van der Hout

Managementteam

- C.H. Markusse
- P.R.A. van der Hout
- G.M.M. Naipal
- R.T.P.M. Seijger

Medewerkers en OR

- C.E.L. Kerksen
- E. te Rijdt

Gemeente

- C.F.M. Bruggink, wethouder gemeente Almelo
- H.E. Blok, ambtenaar gemeente Almelo
- J.B. Smelt, ambtenaar gemeente Almelo

Huuders (SHBW)

- A.A. Lambeek, voorzitter
- M. de Groot, plv. voorzitter/penningmeester
- G.H.J. Jansen, bestuurslid

Collega-corporatie

- J.C. Kamst, directeur-bestuurder Woningstichting St. Joseph

Zorg- en welzijninstellingen

- M.H.J. Schrijver, relatiemanager RIBW
- I.W.G. Harmelink, bestuurder Zorgaccent
- A. Weeda, teamleider participatie Scoop
- C.M. Nijhuis, clustermanager Twentse Zorgcentra
- M. Budde, voorzitter cliëntenraad Almelo Sociaal

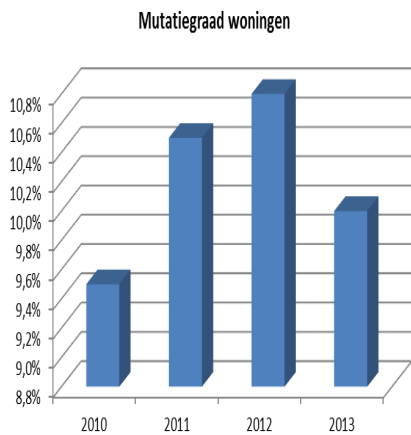
Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010 – 2013					Cijfer																																																						
1. Huisvesting van de primaire doelgroep					8																																																						
<p>Vooraf: De prestatietabel gaat uit van totale woningvoorraad van Beter Wonen, inclusief Wierden, Haaksbergen en Hengelo.</p> <p>Woningvoorraad in aantallen en procenten naar subsidiabele huurprijs</p>																																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Huurprijsklasse</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkoop</td> <td>1.234</td> <td>1.164</td> <td>997</td> <td>829</td> <td>19%</td> <td>18%</td> <td>16%</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Betaalbaar</td> <td>4.403</td> <td>4.377</td> <td>4.352</td> <td>4.242</td> <td>69%</td> <td>69%</td> <td>68%</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Duur tot huurtoeslaggrens</td> <td>384</td> <td>420</td> <td>598</td> <td>835</td> <td>6%</td> <td>7%</td> <td>9%</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Duur boven huurtoeslaggrens</td> <td>403</td> <td>413</td> <td>422</td> <td>424</td> <td>6%</td> <td>6%</td> <td>7%</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>6.424</td> <td>6.374</td> <td>6.369</td> <td>6.330</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>						Huurprijsklasse	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013	Goedkoop	1.234	1.164	997	829	19%	18%	16%	13%	Betaalbaar	4.403	4.377	4.352	4.242	69%	69%	68%	67%	Duur tot huurtoeslaggrens	384	420	598	835	6%	7%	9%	13%	Duur boven huurtoeslaggrens	403	413	422	424	6%	6%	7%	7%		6.424	6.374	6.369	6.330	100%	100%	100%	100%
Huurprijsklasse	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013																																																			
Goedkoop	1.234	1.164	997	829	19%	18%	16%	13%																																																			
Betaalbaar	4.403	4.377	4.352	4.242	69%	69%	68%	67%																																																			
Duur tot huurtoeslaggrens	384	420	598	835	6%	7%	9%	13%																																																			
Duur boven huurtoeslaggrens	403	413	422	424	6%	6%	7%	7%																																																			
	6.424	6.374	6.369	6.330	100%	100%	100%	100%																																																			
<p>(Bron: dVi / jaarverslag)</p> <ul style="list-style-type: none"> Afname goedkope voorraad over 4 jaar: doelstelling was 85% over categorie goedkoop+betaalbaar. Dit is in 2013 80%. Reden: mede door inkomensafhankelijke huurverhoging in 2013, overheidsbeleid en aanpassing woningen naar streefhuur. Woningmarktsegment sociaal is ruim voldoende bereikbaar en beschikbaar. Geen uitzonderlijke wachttijden. In 2014 vanuit focus op betaalbaarheid alleen inflatievolgend huurbeleid. 																																																											
<p>Woningen naar opbouw voorraad</p>																																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Woningen</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Eengezinswoningen</td> <td>50,2%</td> <td>50,0%</td> <td>49,4%</td> <td>49,7%</td> </tr> <tr> <td>Appartementen met lift</td> <td>24,4%</td> <td>25,1%</td> <td>25,7%</td> <td>25,9%</td> </tr> <tr> <td>Appartementen zonder lift</td> <td>25,5%</td> <td>24,9%</td> <td>24,9%</td> <td>24,4%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>						Woningen	2010	2011	2012	2013	Eengezinswoningen	50,2%	50,0%	49,4%	49,7%	Appartementen met lift	24,4%	25,1%	25,7%	25,9%	Appartementen zonder lift	25,5%	24,9%	24,9%	24,4%		100%	100%	100%	100%																													
Woningen	2010	2011	2012	2013																																																							
Eengezinswoningen	50,2%	50,0%	49,4%	49,7%																																																							
Appartementen met lift	24,4%	25,1%	25,7%	25,9%																																																							
Appartementen zonder lift	25,5%	24,9%	24,9%	24,4%																																																							
	100%	100%	100%	100%																																																							
<p>(Bron: dVi / jaarverslag)</p> <ul style="list-style-type: none"> Gevolg van oplevering nieuwbouw in 2012/2013 Rombout Verhulst appartementen met lift, zichtbaar in verhuringen aan 1 en 2 persoons huishoudens (zie tabel Toewijzingen). Verkoop van voornamelijk eengezinswoningen in 2012, 2013 en 2014. Sloop van appartementen zonder lift in 2011 en 2013. 																																																											

**Geleverde prestaties op de prestatievelen
2010 – 2013**

Cijfer

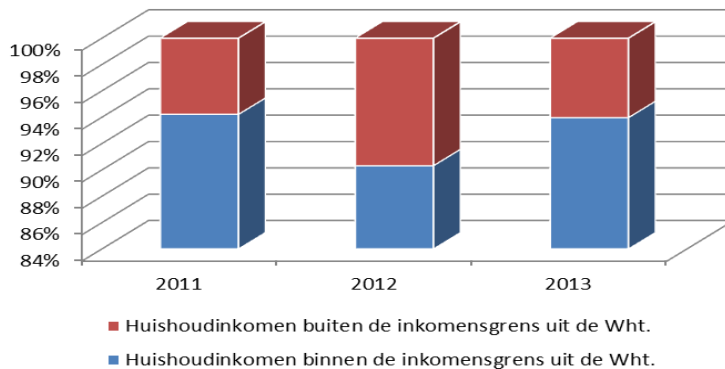
Mutatiegraad woningen (beëindigde verhuringen)



Jaar	2010	2011	2012	2013
Mutatiegraad	9,5%	10,5%	10,8%	10,0%
Aantal mutaties	610	680	662	634

(Bron: dVi, Jaarverslag)

Aangegane huurovereenkomsten sociale huur



	2011	2012	2013		2011	2012	2013
Huishoudinkomen binnen de inkomensgrens uit de Wht.	538	560	530		94,2%	90,3%	94,0%
Huishoudinkomen buiten de inkomensgrens uit de Wht.	33	60	34		5,8%	9,7%	6,0%
Totaal	571	620	564		100,0%	100,0%	100,0%

(Bron: dVi)

- We sturen actief om binnen de 10% te blijven en deze de benutten binnen kaders (Wht). Met name ten behoeve van vitale wijken en buurten.

Toewijzingen

Categorie	2010	2011	2012	2013
1-persoons huishouden <65	280	284	321	288
1-persoons huishouden ≥ 65	42	53	70	49
2-persoons huishouden < 65	138	137	152	154
2-persoons huishouden ≥ 65	32	43	52	36
3-persoons huishouden < 65	96	116	93	91
3-persoons huishouden ≥ 65	3	0	2	4
Totaal	591	633	690	622

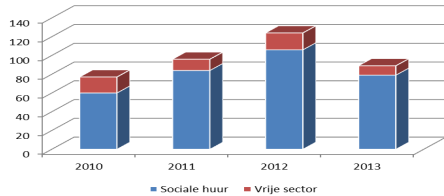
(Bron: dVi , jaarverslag)

**Geleverde prestaties op de prestatievelden
2010 – 2013**

Cijfer

- Woningmarktdynamiek vlakkt af (minder verhuiscapaciteit). In 2011 en 2012 meer mutaties/toewijzingen vanwege oplevering nieuwbouw en sloop.
- In vergelijking met periode voor 2010 aanzienlijk minder vraag (bron: Woningmarktonderzoek)

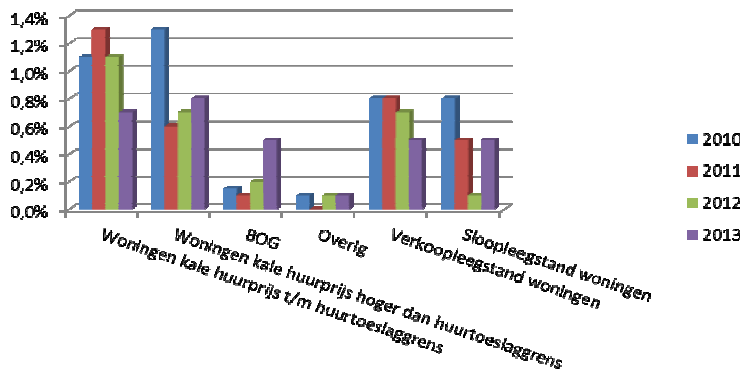
Afgesloten huurovereenkomsten met personen ouder dan 65 jaar



	2010	2011	2012	2013
Sociale huur	60	84	106	79
Vrije sector	17	12	18	10
Totaal	77	96	124	89

(Bron: Jaarverslag)

Leegstand in percentage van de jaarhuur



Categorie	2010	2011	2012	2013
Woningen kale huurprijs t/m huurtoeslaggrens	1,1 %	1,3 %	1,1 %	0,7 %
Woningen kale huurprijs hoger dan huurtoeslaggrens	1,3 %	0,6 %	0,7 %	0,8 %
BOG	0,2 %	0,1 %	0,2 %	0,5 %
Overig	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,1 %
Verkoopleegstand woningen	0,8 %	0,8 %	0,7 %	0,5 %
Sloopleegstand woningen	0,8 %	0,5 %	0,1 %	0,5 %
Totaal	4,3 %	3,3 %	2,9 %	3,1 %

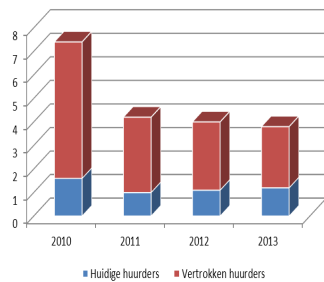
(Bron: Jaarverslag)

Leegstand:

- niet Daeb woningen kent veel aanbod en beperkte vraag. Vanaf 2011 ook terugval in vraag vanuit verhuur aan bedrijven.
- Het segment t/m huurtoeslaggrens kent een verbetering door gerichte aandacht.
- stijging van leegstand in BOG vanwege teruglopende vraag detailhandel.
- terugloop woningen verkoop: bij onvoldoende belangstelling terug in verhuur, periode in verkoop ingekort vanaf 2013.
- tijdelijke inzet van lege bedrijfspanden, o.a. voor winkel (pop-up store) AOC groenonderwijs ten behoeve van project Nieuw Zuid/Tussendoor en klimhuurcontract Ondernemershuis om gebiedsontwikkeling in de binnenstad te stimuleren
- BOG betreft vooral leegstand in Hengelo

**Geleverde prestaties op de prestatievelen
2010 – 2013**

Cijfer



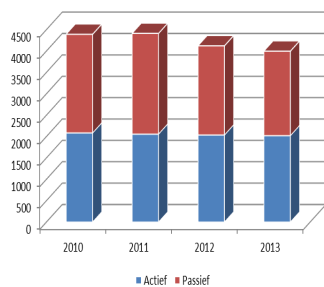
Huurachterstand in % van de jaarhuur	2010	2011	2012	2013
Huidige huurders	1,6	1,0	1,1	1,2
Vertrokken huurders	5,8	3,2	2,9	2,6

(Bron: dVi, Jaarverslag)

Huurachterstand en ontruimingen:

- Ondanks inzet op preventieve middelen zien we zorgelijke situatie op betaalgedrag (a.g.v. afnemend inkomen).
- Bij vertrokken huurders zijn oude schulden opgeschoond en minder toevoeging schulden vertrokken huurders door lagere mutatieschades en strakkere processturing.
- Implementatie Nieuwe Kansbeleid voor bijzondere doelgroepen.
- Preventief: huuradviesgesprekken met aspirant huurders, sturen op woonlasten, bellen en persoonlijke huisbezoeken met ook inzet huismeesters/buurtconciërges.
- Voorkomen van ontruimingen door o.a. Meldpunt huurschuld samen met gemeente, inzet bemoeizorg voor zorgmijders en inzet van (regionaal) meldpunt Woonkans.
- Samenwerkingsovereenkomst lokaal CZAV: Coördinatie Zorg, Armoede en Veiligheid. Voor de aanpak van multiproblematiek waarbij wonen 1 van de leefgebieden is, voorkoming van huisuitzetting en herplaatsing met zorgovereenkomst.

Woningzoekenden (Woonbureau Almelo)



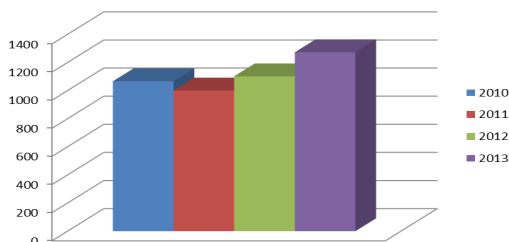
	2010	2011	2012	2013
Actief	2.084	2.057	2.036	2.021
Passief	2.306	2.353	2.084	1.975
Totaal	4.390	4.410	4.120	3.996

(Bron: Jaarverslag)

Woningzoekenden:

- Totaal aantal woningzoekenden bij Woonburo Almelo neemt af. Bij alle woningtypen neemt de wachttijd af. Bijvoorbeeld in 2013 appartementen ½ tot 1 jaar. Eengezinswoningen circa 1,5 tot 2 jaar. Toename ontspannen woningmarkt.
- Het huishoudinkomen en gezinssamenstelling van onze woningzoekenden neemt in omvang af bij nieuwe inschrijvingen.
- Evaluatie WRB in 2011, keuze voor een ander systeem met meer transparantie en keuzevrijheid in samenwerking met STJA in voorbereiding van 2013, implementatie en meer marktinfo 2014.
- Beleid is om urgenten, herhuisvestingsurgenten en vervolgens jonge gezinnen te huisvesten binnen 10 % regeling vanuit visie versterking wijken. Het aantal urgenties neemt af. De beleidsevaluatie vindt in overleg met de gemeente in 2014 plaats.

Aantal ingeschreven senioren (zowel actief als passief)



Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010 – 2013 **Cijfer**

	2010	2011	2012	2013
Aantal ingeschreven senioren	1.067	1.001	1.102	1.273

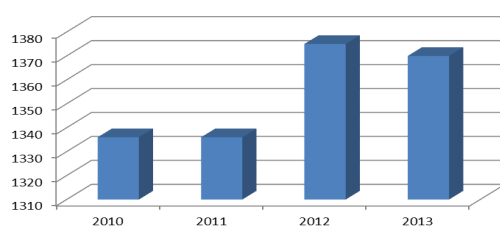
- Voorheen was vooral sprake van preventief ingeschrevenen. In verband met concrete nieuwbouwplannen is er sprake van concrete toename ingeschrevenen.

Betaalbaarheid en servicekosten

In 2013 beleid ontwikkeld in samenwerking met SHBW voor servicekosten herijkt en geformuleerd. (bron Jaarverslag 2013)

2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen **7**

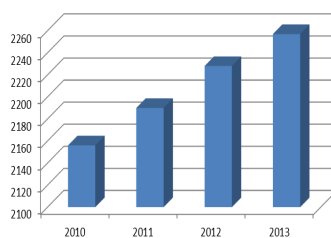
Aantal woningen voor ouderen en gehandicapten



Jaar	2010	2011	2012	2013
Aantal woningen voor ouderen en gehandicapten*	1.336	1.336	1.375	1.370

Ouderenwoning: een woning die de corporatie bij vrijkomen (met voorrang) toewijst aan een 55-plus huishouden. Gehandicaptenwoning: een woning die de corporatie bij vrijkomen (met voorrang) toewijst aan een gehandicapte. (Bron: CFV)

Aantal nultreden woningen

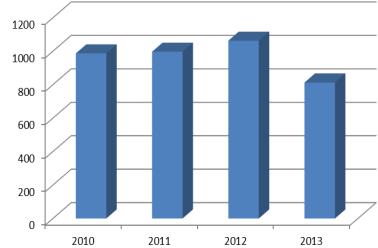


Jaar	2010	2011	2012	2013
Aantal nultreden woningen*	2.156	2.190	2.228	2.257

Een nultreden woning is een woning die zowel intern als extern toegankelijk is. Een woning is intern toegankelijk als de belangrijkste vertrekken (woonkamer, keuken, toilet, badkamer en één slaapkamer) op één verdiepingslaag liggen. Een woning is extern toegankelijk als de belangrijkste vertrekken van buiten te bereiken zijn zonder trappen te hoeven lopen. (Bron: CFV)

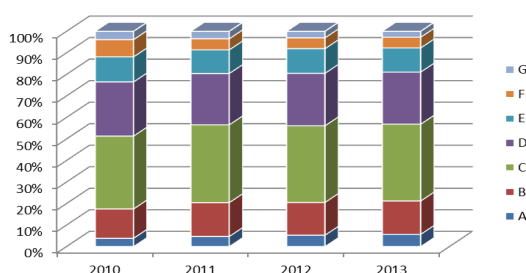
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

- Samenwerking met Zorgaccent voor Castello, toevoeging zorgsteunpunt. Bewoners wonen langer zelfstandig (bron: overeenkomst ZorgAccent).
- Samenwerking met Friso/Buitenhof c.s. en Kloosterhofflat (Carint Reggeland/Beter Wonen).
- Huisvesting met zorg aan Twentse Zorgcentra zowel aan de Koppel als in Groot Bokhove.

Geleverde prestaties op de prestatievelen 2010 – 2013	Cijfer																																	
<p>Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</p> <ul style="list-style-type: none"> Huisvesting van mensen met begeleiding via driepartijen contract (bv. RIBW) Woningen in sloopcomplex tijdelijk toegewezen, mensen zonder vaste woonplek voor opstap naar zelfstandig wonen, met begeleiding. Huisvesting Kamer raad: jongeren die nog op school zitten op weg naar zelfstandig wonen met begeleiding van Humanitas (9 kamers). Verhuur van steunpunt aan de stichting Jong Volwassenen, begeleidt jonge mensen en kan zo tijdelijke crisisopvang organiseren. Samenwerking Avelijn met betrekking tot wonen en ondersteuning in wooncentrum de Riet 																																		
<p>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</p> <ul style="list-style-type: none"> Statushouders heeft Almelo een grote overschrijding op taakstelling, op verzoek gemeente geen toewijzing met voorrang alleen via reguliere weg. Pauzewoningen voor mensen die direct (tijdelijk) andere huisvesting nodig hebben i.v.m. echtscheiding. 																																		
<p>3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</p>	<p>6</p>																																	
<p>Woningkwaliteit</p> <p>Kosten onderhoud per woning (excl. grootonderhoud)</p>  <table border="1" data-bbox="639 920 1257 1039"> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kosten onderhoud per woning (excl. grootonderhoud)</td> <td>987</td> <td>997</td> <td>1.063</td> <td>813</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Bron: jaarverslag)</p> <p>Daling kosten onderhoud</p> <ul style="list-style-type: none"> Strakkere sturing op totaal onderhoud (reparatie- en mutatieonderhoud en planmatig onderhoud). Inkoop- en aanbestedingsbeleid ontwikkeld en geïmplementeerd. Beleid op Basiskwaliteit. 	Jaar	2010	2011	2012	2013	Kosten onderhoud per woning (excl. grootonderhoud)	987	997	1.063	813																								
Jaar	2010	2011	2012	2013																														
Kosten onderhoud per woning (excl. grootonderhoud)	987	997	1.063	813																														
<p>Kwaliteit dienstverlening</p> <p>Resultaten KWH 2010 en 2011</p> <table border="1" data-bbox="204 1458 1227 1570"> <thead> <tr> <th></th> <th>Corporatie bezoeken</th> <th>Corporatie bellen</th> <th>Woning zoeken</th> <th>Woning betrekken</th> <th>Woning verlaten</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>Niet gemeten</td> <td>Niet gemeten</td> <td>Niet gemeten</td> <td>Niet gemeten</td> <td>8.2</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>7.1</td> <td>7.0</td> <td>7.5</td> <td>7.5</td> <td>Niet gemeten</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="204 1592 1190 1720"> <thead> <tr> <th></th> <th>Huur betalen</th> <th>Reparatie uitvoeren</th> <th>Woning onderhouden</th> <th>Klachten afhandelen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>Niet gemeten</td> <td>Niet gemeten</td> <td>7.9</td> <td>6.5</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>7.8</td> <td>7.3</td> <td>Niet gemeten</td> <td>Niet gemeten</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Tot en met 2011 hanteerde KWH een andere meetmethodiek. Per jaar meting binnen een periode van ongeveer 2 maanden (vragenlijsten en mysteryshopping). Vanaf 2012 continue meting KWH. Permanente monitoring. In 2013 zien we dat we op bijna alle onderdelen wel lager scoorden dan in 2012. Belangrijke verklaring hiervoor is o.a. de toegenomen wegingsfactor van de digitale informatievoorziening. Deze is bij Beter Wonen relatief verouderd. Vanaf 2013 monitoren wij ook onze eigen telefonische dienstverlening (aantal telefoontjes, ons servicelevel, de reactie op terugbelverzoeken en het aanmaken van klantcontacten) Norm servicelevel: minimaal 80% van gesprekken binnen 30 seconden opnemen (deze norm komt overeen met die van KWH). In 2013 haalden we gemiddeld 79,3%. Hier zijn inmiddels interventies gedaan ter verbetering (bron: jaarverslag). 		Corporatie bezoeken	Corporatie bellen	Woning zoeken	Woning betrekken	Woning verlaten	2010	Niet gemeten	Niet gemeten	Niet gemeten	Niet gemeten	8.2	2011	7.1	7.0	7.5	7.5	Niet gemeten		Huur betalen	Reparatie uitvoeren	Woning onderhouden	Klachten afhandelen	2010	Niet gemeten	Niet gemeten	7.9	6.5	2011	7.8	7.3	Niet gemeten	Niet gemeten	
	Corporatie bezoeken	Corporatie bellen	Woning zoeken	Woning betrekken	Woning verlaten																													
2010	Niet gemeten	Niet gemeten	Niet gemeten	Niet gemeten	8.2																													
2011	7.1	7.0	7.5	7.5	Niet gemeten																													
	Huur betalen	Reparatie uitvoeren	Woning onderhouden	Klachten afhandelen																														
2010	Niet gemeten	Niet gemeten	7.9	6.5																														
2011	7.8	7.3	Niet gemeten	Niet gemeten																														

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010 - 2013					Cijfer
	Contact	Bereikbaarheid	Communicatie	Woning zoeken	Nieuwe woning
2012	7.5	7.9	8.5	7.6	8.0
2013	Niet meer als apart onderdeel gemeten		7.0	7.4	7.4
	Huur opzeggen	Reparaties	Onderhoud	Afhandeling klachten	
2012	8.2	7.9	7.2	7.6	
2013	7.9	7.6	6.9	7.0	

Energie en duurzaamheid



Energieprestatie; labels woningen	2010	2011	2012	2013
A	4%	5%	5%	6%
B	14%	16%	15%	15%
C	34%	36%	36%	36%
D	25%	24%	24%	24%
E	12%	11%	11%	11%
F	8%	5%	5%	5%
G	4%	3%	3%	3%
Totaal	100%	100%	100%	100%

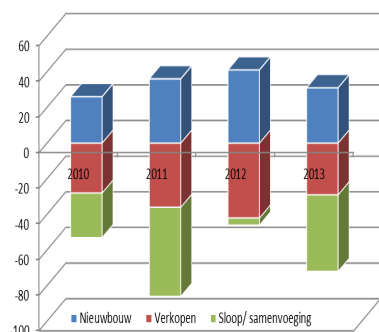
(Bron: kwartaalrapportage)

- Er is een verbetering in vier jaar van energetisch presteren van 52% (2010) naar 57% (2013) in labeling A t/m C.

4. (Des)investeringen in vastgoed

7

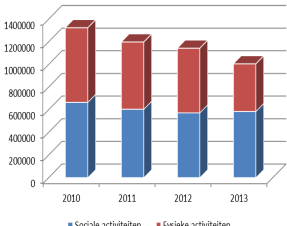
Nieuwbouw, sloop/ samenvoeging en verkoop woningen



	2010	2011	2012	2013
Nieuwbouw	26	36	41	31
Verkoop	-28	-36	-42	-29
Sloop/samenvoeging	-25	-50	-4	-43

(Bron: jaarverslag)

- Met name grondgebonden woningen verkocht. Gestapelde bouw ligt stil qua verkoop. Er is geen vraag uit de markt.
- Er is een grondpositie verkocht in Wierden.

Geleverde prestaties op de prestatievelen 2010 – 2013	Cijfer																									
<p>Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)</p> <p>Afgeronde en in uitvoering zijnde investeringsprojecten incl. de realisatie in het jaar3</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Investeringsbedrag</td> <td>485.625</td> <td>2.423.826</td> <td>3.407.673</td> <td>6.367.199</td> </tr> <tr> <td>Aantal eenheden</td> <td>179</td> <td>295</td> <td>789</td> <td>725</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Bron: dVi / jaarverslag)</p> <p>Als gevolg van het traject om de nieuwe portefeuillestrategie (eind 2010 vastgesteld) zijn vanaf 2009 weinig projecten opgestart. Na vaststelling zijn een aantal projecten voorbereid welke in 2012 en 2013 in uitvoering zijn gegaan. Een andere reden van de (relatief) hoge uitgaven in 2013 is dat vanwege de tijdelijke BTW-verlaging (kostenverlagend effect) projecten bewust naar voren geschoven zijn.</p>		2010	2011	2012	2013	Investeringsbedrag	485.625	2.423.826	3.407.673	6.367.199	Aantal eenheden	179	295	789	725											
	2010	2011	2012	2013																						
Investeringsbedrag	485.625	2.423.826	3.407.673	6.367.199																						
Aantal eenheden	179	295	789	725																						
<p>Maatschappelijk vastgoed</p> <p>(Bron: Jaarverslag 2013)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rietstraat 143: Almelo doet mee (Armoedepact). • Rietstraat 152: JP van den Bent (dagopvang). 																										
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8																									
<p>Wijkvisies</p> <p>Voor alle wijken waar Beter Wonen woningbezit heeft van een redelijke omvang zijn er wijkvisies. Ze zijn gedeeld met partijen in de wijk en met bewoners. De visies vormen de leidraad voor de activiteiten in de wijk. Verantwoording vindt plaats via de Bewonerskrant extern en intern via de kwartaalrapportages.</p>																										
<p>Uitgaven leefbaarheid</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sociale activiteiten</td> <td>666.0</td> <td>605.0</td> <td>573.0</td> <td>585.0</td> </tr> <tr> <td>Fysieke activiteiten</td> <td>00</td> <td>00</td> <td>00</td> <td>00</td> </tr> <tr> <td>Fysieke activiteiten</td> <td>659.0</td> <td>594.0</td> <td>571.0</td> <td>421.0</td> </tr> <tr> <td>Fysieke activiteiten</td> <td>00</td> <td>00</td> <td>00</td> <td>00</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Bron: CFV)</p> <p>Afname uitgaven leefbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teruggang en herschikking aantal huismeesters/buurtconciërges • In 2013 is de interne berekeningsmethodiek gewijzigd en zijn we aangehaakt op de beoordeling van het CFV. • In voorgaande jaren zijn fysieke, eenmalige maatregelen, zoals achterpadverlichting, opgenomen. Nu niet meer aan de orde. • Voorbereiding ander servicekostenbeleid in 2013. Gericht op meer samenwerking met andere partijen en/of overlaten aan anderen. 		2010	2011	2012	2013	Sociale activiteiten	666.0	605.0	573.0	585.0	Fysieke activiteiten	00	00	00	00	Fysieke activiteiten	659.0	594.0	571.0	421.0	Fysieke activiteiten	00	00	00	00	
	2010	2011	2012	2013																						
Sociale activiteiten	666.0	605.0	573.0	585.0																						
Fysieke activiteiten	00	00	00	00																						
Fysieke activiteiten	659.0	594.0	571.0	421.0																						
Fysieke activiteiten	00	00	00	00																						
<p>Wijk- en buurtbeheer</p> <p>Maatschappelijke inzet en/of activiteit Vastgoed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klimopstraat 2a: Meubelproject en Boodschappenmand; • Ezra Foundation, winkel 2^e handskleding, Grotestraat; • Kamerraad; • Wevershuisje. <p>Inzet lege locaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sloetlocatie voor samenwerking Voedselbank t.b.v. het Moestuinproject; • Jan Steenstraat : Moestuinproject voor belangstellende bewoners; • Oude Veemarkt: project Tussendoor met AOC (groenonderwijs); • Albert Cuypstraat (Tussendoor): inrichting en beheer samen met omwonenden. 																										
<p>Aanpak overlast</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inzet huismeesters bij overlast, indien sprake is van zware overlast inzet van eigen maatschappelijk consulent; • Signalering door huismeesters/buurtconciërges van bedreigingen voor de leefbaarheid, 																										

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010 – 2013	Cijfer																																																												
<p>vervuiling, hennep, en samenschooling.</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>Ontruimingen</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #4b005d; color: white;">Reden ontruiming</th> <th style="background-color: #4b005d; color: white;">2010</th> <th style="background-color: #4b005d; color: white;">2011</th> <th style="background-color: #4b005d; color: white;">2012</th> <th style="background-color: #4b005d; color: white;">2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Huurachterstand (woningen)</td> <td>29</td> <td>34</td> <td>30</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Hennep (woningen)</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Huurachterstand (garages en/of parkeerplaatsen)</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> <p>Aantal woningen direct verhuurd aan zorgpartners</p> <p>Beter Wonen draagt zorg voor huisvesting van cliënten van o.a. RIBW, Humanitas Onder Dak Twente, De Twentse Zorgcentra, ZorgAccent, St. Jonge Moeders, JP van den Bent en Aveleijn. Daarnaast verhuren we via zgn. Omklapcontracten (1 jaar via zorgpartner daarna reguliere huur woningen aan cliënten).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th style="background-color: #4b005d; color: white;">2010</th> <th style="background-color: #4b005d; color: white;">2011</th> <th style="background-color: #4b005d; color: white;">2012</th> <th style="background-color: #4b005d; color: white;">2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aantal woningen direct verhuurd aan zorgpartners</td> <td>225</td> <td>225</td> <td>259</td> <td>239</td> </tr> </tbody> </table> <p>*Tijdelijke toename in 2012 door het benutten van sloopwoningen op basis van gebruiksovereenkomst.</p> <p>Huurdersvereniging en commissies op verschillende niveaus waar regelmatig contact mee is</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th style="background-color: #4b005d; color: white;">2010</th> <th style="background-color: #4b005d; color: white;">2011</th> <th style="background-color: #4b005d; color: white;">2012</th> <th style="background-color: #4b005d; color: white;">2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bewonerscommissies</td> <td>14</td> <td>11</td> <td>13</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Wijkhuurderscommissies</td> <td>6</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Projectcommissies/Klankbordgroepen</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>SHBW Dagelijks bestuur (aantal leden)</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>SHBW Bestuur (incl. DB)</td> <td>19</td> <td>15</td> <td>15</td> <td>13</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Toename in het werken met projectcommissies, klankbordgroepen en klantenpanels in 2013 (bron: Jaarverslag 2013) In 2011 zijn we gestart met klantenpanels. Per klantenpanel vindt apart verslaglegging plaats. 	Reden ontruiming	2010	2011	2012	2013	Huurachterstand (woningen)	29	34	30	32	Hennep (woningen)	0	0	0	5	Huurachterstand (garages en/of parkeerplaatsen)	0	2	0	3		2010	2011	2012	2013	Aantal woningen direct verhuurd aan zorgpartners	225	225	259	239		2010	2011	2012	2013	Bewonerscommissies	14	11	13	11	Wijkhuurderscommissies	6	4	4	4	Projectcommissies/Klankbordgroepen	0	5	4	12	SHBW Dagelijks bestuur (aantal leden)	5	5	4	5	SHBW Bestuur (incl. DB)	19	15	15	13	
Reden ontruiming	2010	2011	2012	2013																																																									
Huurachterstand (woningen)	29	34	30	32																																																									
Hennep (woningen)	0	0	0	5																																																									
Huurachterstand (garages en/of parkeerplaatsen)	0	2	0	3																																																									
	2010	2011	2012	2013																																																									
Aantal woningen direct verhuurd aan zorgpartners	225	225	259	239																																																									
	2010	2011	2012	2013																																																									
Bewonerscommissies	14	11	13	11																																																									
Wijkhuurderscommissies	6	4	4	4																																																									
Projectcommissies/Klankbordgroepen	0	5	4	12																																																									
SHBW Dagelijks bestuur (aantal leden)	5	5	4	5																																																									
SHBW Bestuur (incl. DB)	19	15	15	13																																																									
6. Prestaties Vermogen / Overige prestaties	n.v.t.																																																												

Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelen 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%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
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 7 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door Beter Wonen d.d. 14 augustus 2014.

AWs Beter Wonen

HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (1 juli 2011)

Toegepast:

Actiepunt:

Uit te leggen:

Bespreekpunt RvC:

Niet van toepassing:

I Naleving en handhaving van de code

Uitwerking

	<u>Status</u>
1. Hoofddijnen governance structuur worden in jaarverslag uiteengezet. De actuele volledige governance structuur wordt op de website geplaatst.	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
2. Opvolging en uitwerking governance code is aangegeven. Voor de volgende drie principes geldt dat ze onverkort worden toegepast:	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
- Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties	<input checked="" type="radio"/>
- Honorering Commissarissen	<input checked="" type="radio"/>
- Zittingstermijnen van Commissarissen	<input checked="" type="radio"/>
Voor de overige bepalingen geldt "pas toe of leg uit"	<input type="radio"/>
3. Elke verandering in de governance structuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	<input checked="" type="radio"/>

II. Het bestuur

II.1 Taak en werkwijze

Uitwerking

	<u>Status</u>
1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	<input checked="" type="radio"/>
a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
b) de operationele en financiële doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;	<input checked="" type="radio"/>
e) wijze van vormgeving horizontale verantwoording;	<input checked="" type="radio"/>
f) indien aanwezig het bestuursreglement.	<input checked="" type="radio"/>
De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	<input checked="" type="radio"/>
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.	<input checked="" type="radio"/>
3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	<input type="radio"/>

1

- 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 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 worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen; ○
 - g) een toetsingskader met de te hanteren criteria voor doen van investeringen. ○
- 5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de werking hiervan en met name de wijze waarop het risicomangement en de interne beheersing van verbindingen zijn geregeld. ○
- 6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden. ○
 Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC. ○
 Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst. ○
- 7. Het bestuur stelt een toetsingskader vast voor **verbindingen** alsmede een toetsingskader voor **investeringen**. ○
 De RvC keurt beide toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving hiervan. ○
- 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). ○

II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

Uitwerking

Status

1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van

- | | |
|---|---|
| iedere bestuurder. | ○ |
| 2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke. | ○ |
| 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. | ○ |
| Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht. | ○ |
| Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de RvC wordt voorzien. | ○ |
| 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 substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (inclusief familie);	○
c) ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;	○
d) geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (inclusief familie).	○
2. Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan 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

Uitwerking	Status
1. De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze is 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.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2. In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de governance code verlangen.	<input checked="" type="radio"/>
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 toezichthoudende 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 raad van commissarissen; h) de vaststelling of het lid onafhankelijk is.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4. Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden van de RvC daarop aangesproken.	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>
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 risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
7. De RvC bespreekt ten minste éénmaal 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 wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De RvC bepreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

- individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.
8. De RvC heeft 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.

III.2 Onafhankelijkheid

Uitwerking

Status

- 1) De RvC waakt ervoor dat de meerderheid van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk is.
De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag. ○
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; ○
 - 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; ○
 - c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is; ○
 - d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft/heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt; ○
 - 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; ○
 - f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor 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; | ○ |
| g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is; | ○ |
| 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 van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is. | ○ |
| i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders. | ○ |

III.3 Deskundigheid en samenstelling

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC heeft een profielschets voor zijn omvang en samenstelling. De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst. De profielschets bevat de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC daarvoor hanteert. Indien bestaande situatie afwijkt van genoemde doelstellingen dan legt RvC hiervoor verantwoording af in jaarverslag. De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven.	○ ○ ○ ○ ○ ○
2. Minimaal één lid van de RvC heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.	○
3. Minimaal één lid van de RvC is een zogenoemde financieel expert.	○
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.	○ ○ ○
5. Een lid van de RvC kan maximaal tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC.	○
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.	○ ○

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: <ul style="list-style-type: none"> 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.	<input type="radio"/>
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.	<input checked="" type="radio"/>
3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	<input type="radio"/>
<i>Auditcommissie</i>	
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;	<input type="radio"/>
b) de financiële informatieverstopping (keuze van accountingpolitiecs, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);	<input type="radio"/>
c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;	<input type="radio"/>
d) de voorgeschreven financiële informatieverstopping aan de externe toezichthouder.	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>
6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie.	<input type="radio"/>
7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.	<input type="radio"/>
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.
9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.
- 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;
 - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC;
 - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC;
 - d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;
 - e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC;
 - f) het opmaken van het remuneratierapport.
11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur.

III.6 Tegenstrijdige belangen

Uitwerking

Status

1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de RvC 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
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.
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
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.
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.
De delegatie is slechts van tijdelijke aard.

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.

○

III.7 Bezoldiging Raad van Commissarissen

Uitwerking

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

Status

○

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

Status

○

○

○

○

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

Uitwerking

1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd 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

Status

○

○

- plaatsvinden.
- Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste éénmaal 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

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.

Status

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

Uitwerking

1. Het verslag van de externe accountant ingevoige 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

Status

- 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, missie en doelstellingen

Uitwerking

Status

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 belanghebbendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven. ○
3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC. ○

V.2 Visitatie

Uitwerking

Status

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, wordt 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. ○

Position-paper visitatietraject 2014

Inleiding

Dit position-paper is onderdeel van ons tweede visitatietraject. Het paper fungeert als reflectie- en strategiedocument. Het is door de bestuurder opgesteld in voorbereiding op de visitatie voor de visitatiecommissie en deelnemende stakeholders aan dat traject. Het geeft aan waar Beter Wonen staat, hoe ze daar is gekomen en waar ze naartoe werkt. Ook gaan we in op specifieke leerdoelen en wensen voor de visitatie.

We stellen de paper op in het jaar dat we stil staan bij 100 jaar Beter Wonen in Almelo. Een bijzonder moment. Een moment om dankbaar te zijn voor het genoten vertrouwen van de huurders en partners in de afgelopen jaren. Dankzij hun vertrouwen vieren we ons eeuwfeest. Gelijktijdig vraagt het ook verantwoordelijkheid voor het Beter Wonen in de komende jaren. Hoe gaan we verantwoord de tweede eeuw in? In het licht van de visitatie geeft het mij een extra impuls om de reflectie en vooruitblik goed scherp te stellen. Daarbij ligt de focus op de prestatieperiode 2009-2013.

Ons profiel

Beter Wonen ziet simpelweg haar naam als haar missie. De organisatie is continu bezig met het bijdragen aan een verbeterde woonsituatie en woonomgeving van haar klanten. Dat doen we vanuit een vertrekpunt waar we in geloven: betrokkenheid. Specifieke betrokkenheid gaat uit naar die groepen die in een kwetsbare positie verkeren.

Onze Visie

Visie op wonen

Een dak boven je hoofd is een van belangrijkste basisbehoeften van de mens. Beter Wonen wil een dienstverlenend bedrijf zijn dat zich inzet voor goed en betaalbaar wonen en voor een leefbare, prettige woonomgeving. We besteden hierbij extra aandacht aan de groepen die in een kwetsbare positie verkeren.

Visie op de samenleving

Beter Wonen stelt mensen centraal. We willen bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken. Het verbeteren van de stad, de wijken en de buurten vinden wij een gezamenlijke opdracht. Daarom werken we actief samen met andere partijen. Met ondernemingszin, lef en creativiteit zoeken wij naar oplossingen voor sociale vraagstukken op de terreinen wonen, zorg, welzijn, educatie en werk.

Visie op medewerkers en organisatie

Onze medewerkers zijn de belangrijkste factor om onze doelstellingen waar te maken. We willen onze medewerkers de ruimte geven om te groeien naar de veranderende opstelling van Beter Wonen. Hierbij vinden we het belangrijk om te investeren in onze medewerkers via opleiding en training.

Onze missie, visie en ambities zijn verder toegelicht in het Ondernemingsplan 2009-2013 (Mensen Centraal). Om onze ambitie verder te concretiseren en monitoren werken we met beleidsagenda's. Daarmee maken we zichtbaar wat we doen en waar we voor gaan. De meest actuele beleidsagenda is die van 2012/2013. In de eerste helft van 2014 ronden we die Beleidsagenda af.

We sluiten ook de actualisatie van ons Ondernemingsplan af en formuleren daarbij de nieuwe beleidsagenda. Door middel van o.a. ons jaarverslag, bewonerskranten, e-brieven en Maatschappelijk Café leggen wij periodiek verantwoording af over onze activiteiten, bestede middelen en prestaties.

Voor onze medewerkers formuleerden we de volgende kernwaarden: betrokken, klantgericht, resultaatgericht en samenwerken. Deze waarden liggen vast in het medewerkersprofiel.

Terugblik

Het eerste visitatietraject vond plaats in een periode van heroriëntatie en transformatie van de organisatie. Het Ondernemingsplan 'Mensen Centraal' was vastgesteld en werd uitgewerkt.

Belangrijke speerpunten uit de evaluatie voor ons zijn geweest de relatie naar onze huurders, het onderhoudsbeleid en de organisatieontwikkeling/bedrijfsvoering. We proefden in de visitatie vooral herkenning voor de nieuwe richting van de corporatie. Maar ook nadrukkelijk aandacht voor het doen realiseren van de ambitie en het versterken van de relaties naar huurders en partners.

Vanuit de nieuwe koers is de verbinding naar en met de huurders versterkt. De opzet van een Klantencentrum was daarbij een concrete stap. Ook de lijn naar de bewoners en partners in de wijk kreeg versterking. Dit vanuit onze wens meer beïnvloeding te krijgen vanuit de huurders en partners. Diverse klantprocessen zijn herschikt en o.a. voorzien van prestatie indicatoren. Hiermee kwamen we tot een eenduidiger dienstverlening naar de klant. Dat schuurde soms met kwaliteiten en kwantiteiten van ons personeel.

De relatie tussen de SHBW en Beter Wonen groeide en de beïnvloeding nam toe naar de corporatie vanuit de SHBW. Het aantal commissies nam toe en we zijn gestart met klantenpanels en klankbordgroepen. In ons beleid is de klant meer vertrekpunt geworden.

Voor het onderhoudsmanagement en de afhandeling van onderhoudsklachten is verbetering zichtbaar geworden door het formuleren van de basiskwaliteit en het strikt sturen op prestaties en procuratie. Ook legden we een stevige basis voor inkoop- en aanbestedingsbeleid. Voor het systematisch beschouwen van ons bezit (binnen en buiten) is een project conditiemeting gaande. Hiermee versterken we onze vastgoedregistratie en vergroten we het voorspellend vermogen van onze onderhoudsplanning. Voor het plannen van ons meerjaren onderhoud is een nieuwe methodiek ingevoerd, voorzien van fondsen en werksoorten. Daarmee is een betere registratie en monitoring van activiteiten mogelijk. Vastgoedsturing en onderhoudsmanagement zijn verbeterd, maar vragen nog gerichte doorontwikkeling. Het proces blijkt taai. De afdeling Vastgoed transformeerde naar Vastgoedbeheer. Dit om nadrukkelijker de kennisafdeling voor het beheer van de vastgoedvoorraad en inkoop & aanbesteding te zijn. Van de ontwikkelende corporatie zijn we nadrukkelijker de beherende corporatie en rentmeester van de woningvoorraad aan het worden.

In de wijken zijn de wijkteams gepositioneerd en zij hebben steeds meer beleidsruimte. Vanuit de wijken zijn de relaties naar ons Klantencentrum steeds te benutten voor het delen van marktinformatie. De beleidsruimte verschuift van centraal naar decentraal. Dat vraagt verdere ontwikkeling. De wijkvisies zijn meer stuurprogramma's voor investeringen en beheer van de vastgoedvoorraad aan het worden. Dit om tot duurzame exploitatie van ons bezit te komen met aantrekkelijke woonomgevingen. We differentiëren meer met onze aanpak in de wijken. Er is een nauw netwerk van zorg- en welzijnspartners gevormd rondom ons als corporatie. In de sociale structuur van de stad nemen we deel aan MDO's en zorgstructuren.

De nieuwbouwprogrammering is concreet vervolgd door het voorbereiden en opleveren van de locatie Rombout Verhulstlaan (appartementen en eengezinswoningen, in nauwe afstemming met de wijkvoorziening, bewoners en omgeving), de Bavinkstraat (winkel en appartementen) en de voorbereiding van de Berkelstraat (appartementen). Ook in Wierden realiseerden we nieuwe sociale huurwoningen. Het leeuwendeel van de nieuwbouw is bewust met huurtoeslag bereikbaar. Daarmee werken we aan betaalbaar en beschikbaar wonen. Er zijn nieuwe projecten in planvoorbereiding met woningen onder de huurtoeslaggrens. In de bestaande voorraad investeren we o.a. via groot onderhoud in de Aalderinkshoek en Windmolenbroek. Verversen en verbeteren van de woningvoorraad deden we ook door gerichte sloopprojecten in de Ossenkoppelerhoek. Hiermee kregen we ook nieuwe ervaring met beheer van tijdelijke plekken in de stad. "Tussendoor" leerde ons door tijdelijke exploitatie ook te werken aan een prettige woonomgeving en participatie van bewoners en huurders. Met het project Muurgedichten verbeterden we vanuit een aanjaagfunctie de woon- en leefomgeving in de Binnenstad. Hier stimuleerden we ook de ontwikkeling van Nieuw Zuid om de vitaliteit van buurten te versterken.

Onze financiële positie is verbeterd door het strikt sturen op kasstroomontwikkeling, rentemanagement en reductie van onze bedrijfs- en beheerkosten (taakstelling 2013). Het hanteren van investerings- en beheernormen zijn hulpmiddel geweest om tot verbetering van ons financieel presteren te komen. Ook is de lijn "goed is goed genoeg" ontwikkeld om sober en doelmatig met de middelen om te gaan. Onze woningverkoop is kwantitatief redelijk gehaald, waarbij de ervaringen met nieuwe verkoopvormen teleurstelden. We maken ons beleidsmatig minder afhankelijk van woningverkopen. Naast woningen verkopen we ook grondposities die niet voor eigen productie nodig zijn. Onze bedrijfsvoering kreeg een sterke impuls door het ICT-beleid en informatiemanagement aan te scherpen. Vanwege beleidsontwikkeling over het speelveld en werkterrein van de corporaties moesten we verder gaan met een stevig financieel meerjarenbeleid om te kunnen blijven investeren in verversing van woningvoorraad. We keken kritisch naar onze rol. We willen koersvast en met de goede dingen bezig zijn. Voor de binnenstadsontwikkeling kozen we nadrukkelijk voor de rol van afnemer van vastgoed, niet die van ontwikkelaar. Zo stopten we per december 2013 met onze deelneming in de VOF Zuidbroek in Wierden, droegen we ook de VvE dienstverlening over aan derden. Voor ons risicomanagement werkten we een visie uit op beheersing en besturing van de organisatie.

Samenwerking en dialoogvorming groeiden in de wijken en de stad met onze partners. Duurzame verbindingen kregen vorm. Ook de samenwerkingen met de collega-corporatie St. Joseph Almelo (STJA) en andere corporaties in de regio (via WoON Twente) zijn versterkt. We trekken samen op en stemmen beleidsmatig meer af. Een belangrijke samenwerkingsopgave met STJA is het invoeren van een nieuw woonruimtebemiddelingssysteem in 2014 voor Almelo. Het voorbereidend werk hiervoor vond reeds in 2011 en 2012 plaats met een inventariserend onderzoek onder onze huurders en woningzoekenden. Ook met de gemeente Almelo zijn verdere stappen gezet op het delen van visies en het versterken van de samenwerking (o.a. Ossenkoppelerhoek).

Ook is het opstellen van de Woonvisie en de concept prestatieafspraken een nieuwe ervaring geweest waar partijen elkaar meer en beter hebben leren kennen. In het Armoedepact en bij de sociale stijgingsambitie voor de stad stellen we ons op als betrokken partner naar partijen en leveren we inhoudelijke en organisatorische bijdragen. Elk jaar hielden we een Maatschappelijk Café om verantwoording af te leggen en beleidsinput op te halen bij onze maatschappelijke partners. In 2012 hielden we met STJA het eerste stadsdebat.

We werken aan een organisatieverandering die zich ontwikkelt naar een warm zakelijke betrokkenheid bij de klant, een resultaatgerichte omgang tussen collega's en management alsmede creativiteit en lef bij het benaderen van maatschappelijke vraagstukken met partners. We willen daarbij vooral verbindend samenwerken. Onze cultuur en stijl is nog te voorzichtig en afwachtend, we tonen beperkt elan om de voorgestane stijl authentiek en organisatie breed uit te dragen. Vanuit het MT moet verhoudingsgewijs veel getrokken en gestimuleerd worden. De bijval en initiatieven vanuit de organisatie en medewerkers zelf zijn aarzelend. Op sommige plekken zien we wel gewenste resultaten. Deze ontwikkeling mag zich versterkt doorzetten, breder en meer eigen worden. Zowel bij management als bij medewerkers.

Van medewerkers is het nodige gevraagd: nieuwe werkwijzen, andere kennis, houding en gedrag. Ook is er duidelijk de noodzaak tot kostenreductie te komen en ons werkapparaat af te bouwen. We leefden vanuit onze historie verhoudingsgewijs nog op te grote voet. Niet elke medewerker maakt even soepel deze slag. Nieuwe instroom vond stevig plaats, er waren veel vacatures die ook vaak tijdelijk zijn ingevuld. Een gerichte interventie om nieuwe kennis en ervaring in te voegen was aan de orde. Ook gaf dit ruimte voor gefaseerde instroom van friskijkers. Ook vertrouwde gezichten stroomden uit omdat zij zich minder herkenden in de vernieuwde opstelling. Van het management is veel leiderschap en stuurkracht gevraagd. Die mag zich nog meer gaan zetten naar inspireren, overlaten, resultaten benoemen en randvoorwaarden scheppen. Daar waar medewerkers niet kunnen of willen overnemen grijpen we in om de ontwikkeling van de organisatie niet op te houden.

Onze Raad van Commissarissen (RvC) was nauw betrokken bij ons veranderproces en heeft op basis van de ontwikkeling ook haar eigen positionering beschouwd. De opstelling naar de organisatie kon meer op afstand en beschouwender zijn. Met het aantrekken van vier nieuwe leden per 2014 is een vernieuwde RvC ontstaan en is een nieuwe spelverdeling tussen RvC en bestuurder aan de orde.

Beschouwing

Er spelen veel veranderingen in onze omgeving, zowel politiek als maatschappelijk. De sector is flink in beweging. Belangrijke ontwikkelingen in dat kader zijn:

- er is serieus rekening te houden met krimp in de bevolkingsontwikkeling, ook in Twente;
- de maatschappelijke opvattingen naar corporaties zijn bijgesteld naar aanleiding van enkele incidenten;
- door het opleggen van extra heffingen is de investeringskracht van de corporaties vanaf 2013 fors afgenomen;
- er worden stevigere eisen gesteld aan het financieel en bedrijfsmatig presteren van de corporatie, o.a. vanuit financiële toezichthouders;
- vanuit de Rijksoverheid wordt met o.a. de actualisatie van de Woningwet en zaken als de Novelle een smallere taakopvatting verwacht van de corporaties. Terug naar de kerntaak van het bouwen en verhuren van sociale woningbouw is het credo.

Tevens wordt meer lokale verbinding gevraagd en afstemming verwacht van de beheer- en ontwikkelactiviteiten van de corporatie met de gemeente waar de corporatie actief is. Bindmiddel daarbij zijn de Woonvisie en prestatieafspraken.

- tussen alle corporaties is een Twentse Routekaart vastgelegd waarin een duidelijker regie op de woningbouwprogrammering vastligt. Elke nieuwe woning in Twente moet in één keer raak zijn! De gezamenlijke corporaties dagen de gemeenten in Twente uit om een vergelijkbare visie te formuleren. Dat traject is nog in ontwikkeling;
- in Almelo is sprake van een Woonvisie en concept prestatieafspraken. Ook is beleidsmatig een verschuiving geconstateerd in de stedelijke ambitie van Almelo (van 90.000 naar 73.000 inw.);
- de sociaal economische kwetsbare structuur van Almelo is helder benoemd in beleid en strategie van de gemeente. Het armoedevraagstuk is verwoord in het vigerende Collegeakkoord. Gekozen is voor een koers van sociale stijging;
- in 2013 is lokaal een Rioolheffing ingevoerd die ook zorgde voor reductie van de financiële ruimte van Beter Wonen. Samen met STJA is geageerd tegen deze ontwikkeling, met een bijstelling van de heffing als resultaat.

In het tweede kwartaal 2013 is vanwege de contextontwikkelingen en afgeroomde financiële ruimte beleidsmatig gekozen voor een taakstelling. Dat werd een traject om vanaf 2013 structurele maatregelen te nemen om als corporatie op lange termijn financieel gezond te blijven. Medio 2013 is een pakket van maatregelen vastgesteld waarmee bedrijfsbreed tot beheersing en bijstelling kon worden gekomen. Belangrijke drager daarbij is onze keuze om te willen blijven investeren in de verversing van de woningvoorraad. We kozen bewust voor het behouden van investeren in de woningvoorraad. De bijstellingen van de ambitie en kostenstructuur van de organisatie zijn dan de wijzen waarop de bijstellingen aan de orde moeten zijn.

Eind 2013 startten we de voorbereidingen voor het actualiseren van het Ondernemingsplan 2014-2018. Daarbij is strategisch en inhoudelijk uitgegaan van de nieuwe (financiële) realiteit voor de corporaties. Het nieuwe Ondernemingsplan is inmiddels in concept gereed, na consultatie van de koers en voorstellen met een friskijkgroep waarin externe en interne stakeholders participeerden. Met hun consultatie wilden we onze koers spiegelen en onze afwegingen scherp stellen. Op basis van de positieve feedback van de friskijkgroep is het concept opgesteld met daarbij de beleidsvoornemens 2014/2016. In het derde kwartaal 2014 vindt vaststelling plaats.

Vooruitblik

In de beschouwing is onze context reeds geschetst. Op basis van strategische verkenningen en zelfevaluatie heeft Beter Wonen haar koers geformuleerd in het concept Ondernemingsplan. Daarmee leggen we neer waar onze huurders en partners op mogen rekenen bij ons. Belangrijke pijlers daaruit zijn voor ons:

- we zijn voor de primaire doelgroep ("we zijn des Daeb's"). We voelen ons rentmeester voor het deugdelijk huisvesten van de primaire doelgroep. Sociale woningen moeten voor hen goed bereikbaar en beschikbaar zijn;
- we zijn een dienstverlenend bedrijf met een maatschappelijke opdracht. Onze huurders zijn van waarde. Onze dienstverlening ontwikkelt zich door naar meer digitalisering en 24/7 bereikbaarheid. De klant krijgt meer ruimte om zaken zelf te regelen. We borgen wel dat we er zijn voor huurders die zich niet kunnen redden in de meer digitaliserende wereld. Onze bedrijfsactiviteiten zijn ten dienste van het wonen van de primaire doelgroep. De huurder willen we binden en boeien met passende woondiensten;

- we richten ons beleidsmatig op de wijken en buurten waar we veel bezit hebben. We zijn de komende periode meer van de wijken dan van de stad of regio. In onze opstelling kiezen we minder voor de uitvoering, maar richten we ons meer op het stimuleren van ontwikkelingen door te verbinden en aan te jagen. We stimuleren netwerken en verbanden in de wijk en buurt waar onze huurders op kunnen terugvallen. We doen dat bewust samen met anderen in wijk en buurt. Maatschappelijk ondernemen doen we door friskijken en eigenzinnig aan de slag te gaan. Nieuwe wegen en opstellingen zijn nodig in de veranderde tijden;
- we beheren onze vastgoedvoorraad als waren we een belegger. We maken bewuste afwegingen waar we investeren en voor welk product en tegen welke haalbare prijs. We realiseren vooral betaalbare woningen tot aan de eerste aftoppingsgrens. Daarmee geven we invulling aan de betaalbaarheid van het wonen. We zetten de kwaliteitsstrategie voor onze woningvoorraad voort. Wel standaardiseren we meer onze woningtypen. Ook voelen we ons rentmeester voor de directe woonomgeving van onze huurders;
- onze ontwikkelopgave is meer die van het ontwikkelend beheer: overzichtelijke investeringen in nieuwbouw verbinden we bewust professioneel en duurzaam met verantwoorde ingrepen in de bestaande voorraad. Daarmee werken we aan woningen in prettige buurten waar huurders graag willen wonen;
- strategisch inhoudelijk werken we actief samen met collega corporaties in de gemeente en regio. Samen staan we bewust sterker en kunnen we tot schaalvoordelen komen. Onze kracht moet zitten in het schakelvermogen bij strategische ontwikkelingen op de verschillende schaalniveaus;
- onze bijgestelde koers vraagt om een slankere, adaptieve organisatie met passende beheersing en besturing, een effectieve bedrijfsvoering en versterking van talenten en kennis. De verbinding in ons werk met onze huurders en partners dient authentiek in het denken en doen aanwezig te zijn. ICT wordt een belangrijke bedrijfstoel.

Vraagstelling

In het licht van de visitatie zijn voor mij belangrijke vraagstellingen:

- hoe geef je duurzaam vorm en inhoud aan het verdien- en organiseermodel van een corporatie, als je bewust kiest voor de primaire doelgroep in een krimpende markt en sterk veranderende beleidscontext? Maak je daarbij in voldoende mate de goede afwegingen in een sociaal economisch kwetsbare samenleving?
- hoe zorg je voor een voldoende dienend vermogen vanuit de corporatie naar de huurders en stakeholders? Hoe werk je aan een vitale legitimiteit van het presteren van de corporatie?
- stimuleren we in voldoende mate het organiserend en ondernemend vermogen van de corporatie in de veranderende context? Zijn de organisatorische randvoorwaarden en mogelijkheden voldoende in balans met onze koers en ambitie? Maken we voldoende tempo en slag om aangehaakt te zijn op de veranderende wereld om ons heen?

Graag laten wij ons recenseren vanuit het visitatietraject op deze voor ons relevante vragen. De recensie is voor ons duidelijk te benutten bij het binnentreden van de tweede eeuw Beter Wonen en het uitrollen van ons Ondernemingsplan 2014/2018. We vernemen daarbij graag heldere kompasinformatie vanuit de recensie.

Almelo, augustus 2014

Peter van der Hout
directeur-bestuurder