



**KWH**



**Maak kennis  
met kwaliteit**

# **Visitatierapport**

## **KWH-Visitatie Woningcorporaties**

### **Deel I: Maatschappelijke prestaties**

**Rhiant**

**Hendrik-Ido-Ambacht**

Rotterdam, 24 februari 2009

## **Colofon**

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Oostzeedijk 62

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

T 010 282 7088

F 010 213 3727

E [kwh@kwh.nl](mailto:kwh@kwh.nl)

W [www.kwh.nl](http://www.kwh.nl)

Visitatieteam:

- drs. Koos Parie (voorzitter)

- Cees van Ierssel

- drs. Marije Dronkers (secretaris)

Februari 2009

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>0 Samenvatting</b>	<b>6</b>
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van Rhiant: een recensie	9
<b>1 Inleiding</b>	<b>12</b>
1.1 Visitaties in de corporatiesector	12
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	13
1.3 Leeswijzer	14
<b>2 Rhiant en haar werkgebied</b>	<b>15</b>
<b>3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)</b>	<b>16</b>
3.1 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	16
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	20
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	21
3.4 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	21
3.5 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	22
<b>4 Presteren naar opgaven (PnO)</b>	<b>23</b>
4.1 De maatschappelijke opgaven in Hendrik-Ido-Ambacht	23
4.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	23
4.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	25
4.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	26
4.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	26
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar opgaven (PnO)	27
<b>5 Presteren naar verwachtingen stakeholders (PvS)</b>	<b>28</b>
5.1 De belangrijkste belanghouders van Rhiant	28
5.2 Presteren volgens Stakeholders (PvS): I Prestaties	29
5.3 Presteren volgens Stakeholders (PvS): II Kennis en Inzicht	31
5.4 Presteren volgens Stakeholders (PvS): III Planning	32
5.5 Presteren volgens Stakeholders (PvS): IV Monitoring	32
5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Stakeholders (PvS)	32
<b>6 Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<b>33</b>
6.1 Enkele kerngegevens	33
6.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	33
6.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	34
6.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	34
6.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	35
6.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	35
<b>7 Governance</b>	<b>36</b>
7.1 Goed bestuur	36
7.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	37
7.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	38

## **Bijlagen**

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Samenstelling visitatiecommissie
- III. Overzicht geïnterviewde personen
- IV. Overzicht geraadpleegde documenten

## Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van Rhiant die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. KWH is een door de SEV/Auditraad geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van Rhiant, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van Rhiant is in meerdere opzichten bijzonder. In de eerste plaats omdat de corporatie als één van de eerste corporaties heeft deelgenomen aan deze wijze van visiteren op basis van de vernieuwde KWH-Visitatiemethodiek. Deze is gebaseerd op de door de SEV/Auditraad ontwikkelde methodiek (versie 3.0) aangevuld met onderdelen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel en KWH-Maatschappijlabel. Rhiant heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil Rhiant hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

mr. Antoinette van der Linden  
waarnemend directeur-bestuurder

# 0 Samenvatting

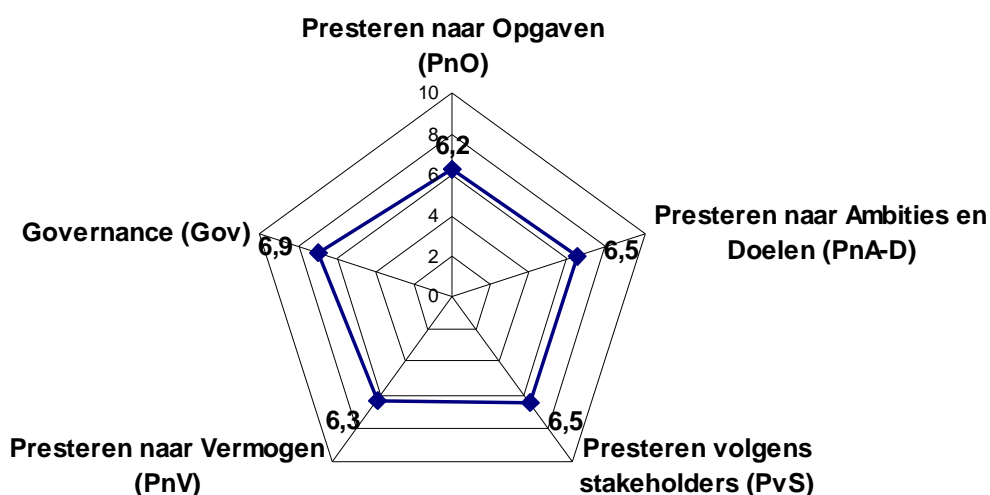
In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van Rhiant.

Bij de voorbespreking in aanloop naar het visitatietraject gaf Rhiant aan een turbulente tijd achter de rug te hebben. De ontwikkeling van een nieuw ondernemingsplan en de wens om het vizier weer op de toekomst te richten heeft geleid tot de keuze voor een visitatie op dit moment. De focus van de visitatie ligt voor Rhiant daarom sterk op leren en verbeteren.

De onderzoekperiode beperkt zich tot de periode 2003-2007. De commissie heeft echter vastgesteld dat Rhiant op verschillende onderdelen belangrijke resultaten heeft behaald in 2008. Deze prestaties zijn buiten de totaalbeoordeling gebleven, maar worden waar deze van belang worden geacht wel vermeld in het rapport.

## 0.1 Beoordeling per ratio

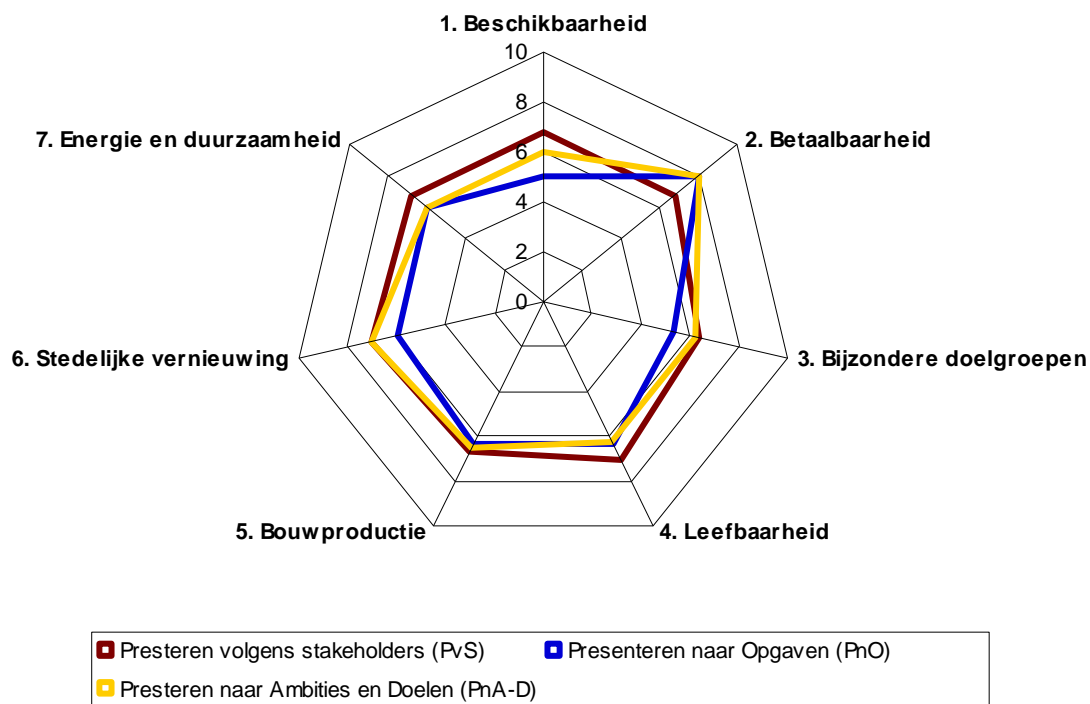
In onderstaande figuur staan de scores die Rhiant haalt op de verschillende ratio's/perspectieven die we voor deze visitatie hanteren.



### Toelichting op de figuur:

Uit de figuur komt naar voren dat Rhiant op alle ratio's minder dan 7 scoort. Opvallend is de lage score op Presteren naar Opgaven, terwijl de score op Presteren naar Ambities en doelen hoger ligt.

## 0.2 Beoordeling per prestatieveld



### Toelichting op de figuur

Uit de figuur komt naar voren dat Rhiant het sterkst scoort op het Presteren volgens belanghouders, de score schommelt rond hier rond de 7 op de verschillende prestatievelden. Presteren naar eigen ambities / doelen scoort redelijk op Betaalbaarheid, Stedelijke vernieuwing en Bouwproductie, maar de overige velden blijven hierbij achter. Vrijwel hetzelfde beeld is te zien bij presteren naar Opgaven. Bij deze laatste vallen de achterblijvende prestaties op het veld Bijzondere doelgroepen op.

### 0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van Rhiant in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in hoofdstuk 3.

	I	II	III	IV	
	Prestaties	Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
<b>Wegingsfactor</b>	70%	10%	10%	10%	
<b>Presenteren naar Opgaven (PnO)</b>					<b>6,2</b>
1. Beschikbaarheid	6,5	6,3(gem)	5,7(gem)	6,0	6,4
2. Betaalbaarheid	8,0	6,3	5,7	6,0	7,4
3. Bijzondere doelgroepen	5,3	6,3	5,7	6,0	5,5
4. Leefbaarheid	6,3	6,3	5,7	6,0	6,2
5. Bouwproductie	6,3	6,3	5,7	6,0	6,2
6. Stedelijke vernieuwing	6,0	6,3	5,7	6,0	6,0
7. Energie en duurzaamheid	6,0	6,3	5,7	6,0	6,0
8. Overige opgaven	-	-	-	-	-
<b>Presteren naar Ambities en Doelen (PnA-D)</b>					<b>6,5</b>
1. Beschikbaarheid	6,0	7,2	6,2	6,0	6,1
2. Betaalbaarheid	8,0	7,2	6,2	6,0	7,5
3. Bijzondere doelgroepen	6,3	7,2	6,2	6,0	6,3
4. Leefbaarheid	6,3	7,2	6,2	6,0	6,3
5. Bouwproductie	6,5	7,2	6,2	6,0	6,5
6. Stedelijke vernieuwing	7,0	7,2	6,2	6,0	6,8
7. Energie en duurzaamheid	6,0	7,2	6,2	6,0	6,1
8. Overige opgaven	6,0	7,2	6,2	6,0	6,1
<b>Presteren volgens stakeholders (PvS)</b>					<b>6,5</b>
1. Beschikbaarheid	6,8	6,4	5,0	5,5	6,5
2. Betaalbaarheid	6,8	6,4	5,0	5,5	6,5
3. Bijzondere doelgroepen	6,4	6,4	5,0	5,5	6,2
4. Leefbaarheid	7,0	6,4	5,0	5,5	6,6
5. Bouwproductie	6,7	6,4	5,0	5,5	6,4
6. Stedelijke vernieuwing	7,1	6,4	5,0	5,5	6,7
7. Energie en duurzaamheid	6,8	6,4	5,0	5,5	6,5
<b>Totaal</b>					<b>6,4</b>

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
<b>Wegingsfactor</b>	70%	10%	10%	10%	
<b>Presenteren naar Vermogen (PnV)</b>	6,5	5,0	5,0	7,5	<b>6,3</b>



	I	II			
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding			
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid van belanghebbenden	Vermogen
<b>Wegingsfactor</b>	20%	20%	20%	20%	20%
<b>Governance (Gov)</b>	7,8	6,3	6,0	6,3	8,0

## 0.4 De prestaties van Rhiant: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van Rhiant op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. Niet alleen kijken we hierbij sec naar het maatschappelijk presteren op de verschillende ratio's en prestatievelden, maar zetten we deze ook in perspectief met elkaar. Het maatschappelijk presteren brengen we tevens in relatie met de identiteit van de corporatie, de missie en ambities. De commissie tracht hiermee een verklaring te geven voor het maatschappelijk presteren in het verleden en een beeld te schetsen van het toekomstperspectief. Het eindoordeel van het maatschappelijk presteren wordt getypeerd aan de hand van de begrippen effectiviteit, legitimiteit en efficiency als maatschappelijke onderneming.

### Presteren naar eigen ambities/doelen (PnA/D)

Rhiant is een enthousiaste en, zeker gezien haar omvang, een ambitieuze corporatie. In haar missie '*Rhiant is een herkenbare én verrassende maatschappelijk ondernemer die zich op eigen wijze inzet op het brede gebied van het wonen*' geeft zij aan maatschappelijk ondernemer te willen zijn. Met deze missie geeft zij aan zich bewust te zijn van wat de maatschappij van woningcorporaties verwacht; actief op maatschappelijke thema's in relatie tot wonen, en niet alleen de beperking tot de woning.

Uit de visitatie blijkt echter dat 'het bewust zijn van' niet vanzelfsprekend leidt tot 'sturen op'. In het ondernemingsplan is de stap van missie naar ambities genomen zonder daarbij de hoofdoelen vast te stellen. Rhiant formuleert voor zichzelf niet welke effecten (outcome) zij in Hendrik-Ido-Ambacht wil bereiken. De basis om maatschappelijke effecten te meten ontbreekt hierdoor. De volgende tussenstap, uitwerking in SMART geformuleerde doelen (output), ontbreekt ook. In 2007 is Rhiant weliswaar gestart met het gebruiken van een Balanced Score Card. De strategische doelen die hierin opgenomen zijn ten aanzien van maatschappelijk presteren, kunnen slechts in beperkte mate één op één afgeleid worden uit het ondernemingsplan. Actieve sturing op toegevoegde maatschappelijke waarde ontbreekt.

Ten aanzien van geformuleerde doelstellingen op maatschappelijk presteren ligt de focus op de prestatievelden Bijzondere doelgroepen, Leefbaarheid, Bouwproductie en Stedelijke vernieuwing. Hier zijn veel én hoge ambities geformuleerd die in een korte periode gerealiseerd moeten worden. Uit de score op Presteren naar eigen ambities / doelen komt naar voren dat dit niet realistisch is geweest. Er zijn weinig zichtbare resultaten geboekt in de onderzochte periode. Wel heeft de commissie geconstateerd dat in 2008 een periode van 'oogsten' lijkt te zijn aangebroken, waarbij alsnog meerdere voorgenomen ambities worden gerealiseerd.

Uit de gesprekken intern en extern komt een beeld naar voren van een impulsieve organisatie. Een aantal initiatieven wordt uiteindelijk niet doorgezet wat ertoe leidt dat meerdere belanghouders Rhiant omschrijven als weinig daadkrachtig. Dat is mede ingegeven doordat het belanghouders ontbreekt aan een helder inzicht in de motieven waarom Rhiant uiteindelijk afziet van de oorspronkelijke, ontwikkelde initiatieven. De visitatiecommissie signaleert dat beoordelingskaders voor nieuwe projecten ontbreken. Het beeld uit de gesprekken gecombineerd

met het ontbreken van het in kaart brengen van risico's en beleidsmatige afwegingen leiden ertoe dat beschikbaar vermogen en imago sterk bepalend lijken in de keuze om een nieuw initiatief op te pakken.

### **Presteren naar opgaven (PnO)**

In de regio Drechtsteden ligt een grote opgave ten aanzien van de woningvoorraad. In een samenwerkingsverband tussen gemeenten en woningcorporaties is een toekomstbeeld opgesteld welke vertaald is naar concrete prestatieafspraken (Prestatie Afspraken Lange Termijn PALT) per gemeente en corporatie. Rhiant is de kleinste deelnemende corporatie, met verhoudingsgewijs het grootste aandeel in de lokale opgave met name in Volgerlanden.

Bij Presteren naar opgaven valt op dat er - buiten de regionale bouwopgaven in de Drechtsteden - geen concrete doelstellingen worden geformuleerd, dit ligt niet alleen aan Rhiant zelf maar deels ook aan de partijen in de omgeving van Rhiant. Rhiant doet haar best om samenwerking te zoeken. Echter het doorvertalen van de betekenis van samenwerkingsverbanden (bijv. op het gebied van wonen met zorg en leefbaarheid) en de daaruit volgende gemeenschappelijke doelstellingen, en het monitoren hiervan blijkt niet verankerd te zijn in de werkwijze van Rhiant.

Door de sterke focus in de regio Drechtsteden op nieuwbouw, en de positie die Rhiant wil behouden, ontstaat in de organisatie een smal blikveld gericht op vastgoed. Leefbaarheid en Energie en duurzaamheid zijn niet of zeer beperkt terug te vinden in de regionale opgaven.

Ook bij deze ratio zien we dat er weinig zichtbare resultaten zijn geboekt in de onderzochte periode. Uit de diverse gesprekken en aangeleverde stukken komt echter wel naar voren dat op het gebied van Bouwproductie en Herstructurering de prestaties in 2008 op gang zijn gekomen en er de komende jaren resultaten te verwachten zijn.

### **Presteren naar vermogen/efficiency (PnV)**

Uit het visitatietraject komt Rhiant naar voren als ondernemend, investeringsbereid en initiatiefrijk. Dit blijkt uit het grote aandeel wat zij neemt in de Bouwproductie in de Drechtsteden en de bijdrage aan de ontwikkeling van woonzorgzones, maar ook de intenties die zijn uitgesproken richting maatschappelijke partners ten aanzien van maatschappelijk vastgoed.

Uit de cijfers van het Centraal Fonds Volkshuisvesting blijkt dat Rhiant een overmaat aan vermogen heeft. Deze overmaat daalt de komende jaren door de investeringen die reeds gepland staan (en vertraging hebben opgelopen), echter de ontwikkeling van het vermogen lijkt geen bewuste strategie te zijn. Doelmatigheid en efficiëntie staan niet op de eerste plaats. De ambitie voor nieuwbouw is leidend, het beschikbare vermogen een voorwaarde. Ten aanzien van investeringen komt ook een zekere ambivalentie naar voren. Waar in de nieuwbouw, met name waar het gaat om zorgvastgoed, Rhiant bereid is tot het nemen van hoge onrendabele toppen, worden investeringen op het gebied van veiligheid en isolatie (dubbel glas) in de bestaande voorraad grotendeels omgeslagen op de huurders.

De commissie heeft het beeld dat Rhiant na 2008 financieel scherper aan de wind wil varen dan in de voorgaande periode. Een gedegen visie op de ontwikkeling van het vermogen en een helder beeld van het risicoprofiel ontbraken in de onderzochte periode. Niet alle toekomstige projecten zijn doorberekend in een meerjarenperspectief, daarnaast zijn er geen eigen beoordelingskaders. Hierdoor stelt de visitatiecommissie zich de vraag of Rhiant wel voldoende in control is. Ook belangrijke belanghouders maken zich zorgen over de financiële risico's en het ontbreken van heldere risicoanalyses bij met name nieuwbouwprojecten.

### **Presteren volgens stakeholders (PvS)**

Door haar belanghouders wordt Rhiant omschreven als enthousiast, ambitieus en eigenwijs. De medewerkers en het bestuur zijn zeer toegankelijk en contacten verlopen in een goede sfeer. Rhiant heeft veel ambities en legt meestal de eerste contacten. Bij haar keuzes lijkt Rhiant sterk imagedreven, aldus diverse geïnterviewde

belanghouders. Zij wil (h)erkend worden door haar samenwerkingspartners op het gebied van zorg en welzijn en door collega-corporaties op het gebied van regionale bouwopgave. Hierdoor laat zij zich soms ook verleiden tot impulsief gedrag waar zij later op terug moet komen omdat iets qua planning of financieel niet haalbaar lijkt. Ook het concretiseren van samenwerking om die ambities te realiseren laat te wensen over volgens de belanghouders. Hierbij gaat het vooral om het beleidsproces, waarbij het informeren en betrekken te wensen overlaat. Na het samen bepalen van een richting, gaat Rhiant een periode alleen aan het werk, waarna de samenwerkingspartner wordt geconfronteerd met een reeds zeer uitgewerkt plan. Het beleidsproces wordt daarom, in tegenstelling tot de gewone contacten, door de belanghouders ervaren als gesloten.

Het gevaar van hetgeen beschreven is in de eerste twee alinea's is dat het opgebouwde krediet wordt verspeeld en belanghouders het vertrouwen verliezen dat Rhiant daadwerkelijk (gezamenlijke) activiteiten realiseert. Tevens wekt het de indruk bij belanghouders dat Rhiant wellicht te hoge ambities stelt voor een corporatie van deze omvang. Rhiant richt zich in voldoende mate op de opgaven die liggen binnen haar werkterrein, maar houdt onvoldoende voeling met haar omgeving.

### **Governance**

In de professionaliseringslag die in de afgelopen periode heeft plaatsgevonden voldoet de Raad van Commissarissen (RvC) en de bestuurlijke structuur van Rhiant aan het grootste deel van de punten uit de Governance Code voor woningcorporaties. Er zijn bijvoorbeeld profielschetsen opgesteld en de invulling van de RvC voldoet hier in voldoende mate aan.

De scheiding tussen toezicht houden op en besturen van de organisatie wordt niet altijd consequent gelegd. Door het enthousiasme en de impulsiviteit van de directeur-bestuurder heeft de RvC tevens de neiging om tegenwicht te bieden en te zorgen voor structuur en borging. Hiermee loopt zij het risico om vanuit een andere rol en positie (meer als bestuurder dan toezichthouder) te opereren.

Heldere beoordelingskaders voor het nemen van besluiten en het beoordelen van het presteren van de organisatie door de RvC lijken te ontbreken. Wel is er een eigen toetsingskader waarmee het presteren van de directeur-bestuurder wordt beoordeeld.

Ten aanzien van transparantie is nog een verbeteringslag te maken. Rhiant is onvoldoende transparant naar haar belanghebbenden gedurende het beleidsproces. Geleverde prestaties en de Governancestructuur, staan niet op de website. Ook binnen samenwerkingsverbanden vindt weinig tot geen toetsing van plannen of prestaties plaats waardoor onvoldoende ruimte is voor maatschappelijke beïnvloeding.

De indruk van de visitatiecommissie is dat de professionaliteit van het toezicht in ontwikkeling is (nieuwe samenstelling en de verdiepingsslag), maar nog niet geheel is uitgekristalliseerd. De RvC is door deze ontwikkeling nog meer organisatiegericht dan maatschappelijk gericht.

# 1 Inleiding

## 1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties. Niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid wordt aangevuld met 'horizontale' verantwoording aan de samenleving.

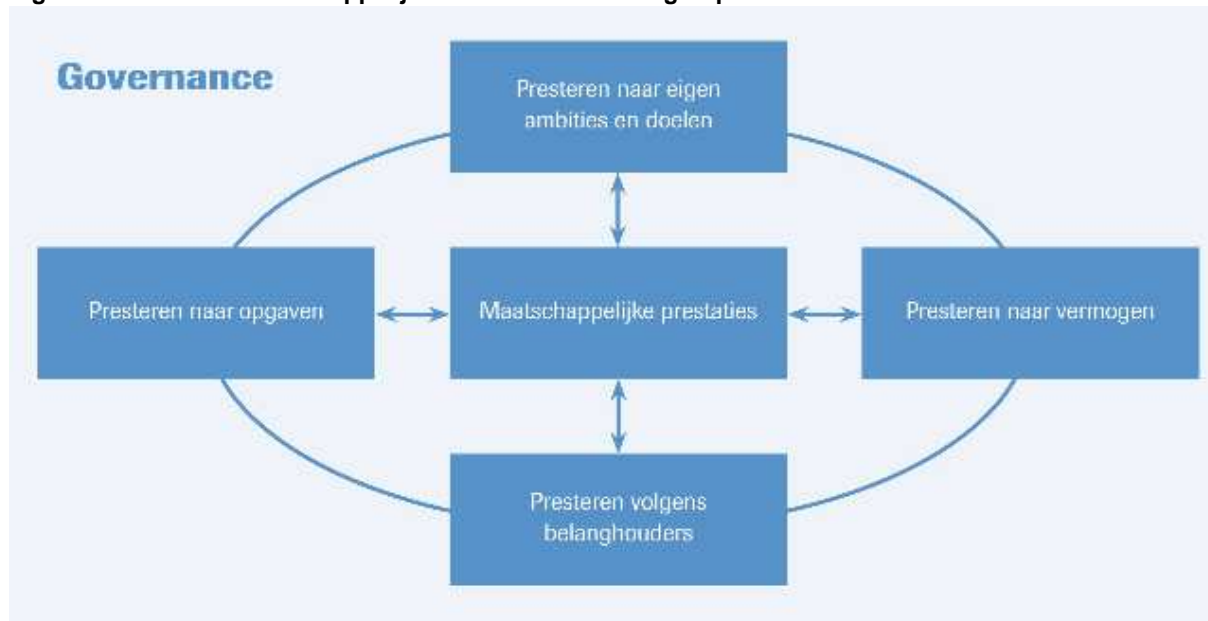
Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid, en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

### Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft, en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. Rhiant heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. De resultaten van dit onderzoek, uitgedrukt in cijfers per module en per onderdeel, zijn weergegeven in dit samenvattende hoofdstuk.

De scores zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van Rhiant door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in bijlage II. De beoordeling is gebaseerd op de visitatiemethodiek versie 3.0 zoals ontwikkeld door de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties. Het onderzoek omvatte een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens stakeholders, het presteren naar (financieel) vermogen en de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1). De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevenden en medewerkers. Als onderdeel van de visitatie heeft Rhiant een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. Rhiant diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in bijlage I.

**Figuur 1. Structuur maatschappelijke visitatie voor woningcorporaties**



### Oordeel

De visitatiecommissie zoekt verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de stakeholders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

## 1.2 De KWH-aanpak van visitaties

KWH heeft haar aanpak van visitaties gebaseerd op de standaardmethodiek (versie 3.0) zoals deze is ontwikkeld door de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties. Daarnaast wordt de KWH-Visitatie aangevuld met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel. Deze onderdelen hebben als meerwaarde dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders hierover tevreden zijn, aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie.

De KWH-visitatie wordt uitgevoerd door een onafhankelijke visitatiecommissie. Deze bestaat uit ten minste drie personen, waaronder in ieder geval een voorzitter en een secretaris. Bij de selectie van commissieleden wordt gezorgd voor een goede balans tussen relevante ervaring, vaardigheden en maatschappelijke betrokkenheid. Om hun onafhankelijkheid te waarborgen zijn ze niet bij KWH in dienst. Alle leden van de commissie beschikken over ruime volkshuisvestelijke kennis en hebben inzicht in de maatschappelijk relevante onderwerpen waar corporaties mee te maken hebben. De selectie van de leden van de visitatiecommissie gebeurt door KWH, niet door de corporatie. De visitatiecommissie gaat vertrouwelijk om met alle communicatie en informatie.

### 1.3 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van Rhiant beoordeeld op basis van de maatschappelijke visitatiemethodiek zoals ontwikkeld door de Auditraad. Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van Rhiant vanuit diverse invalshoeken: de eigen ambities en doelen (PnA/D), de opgaven in het werkgebied van Rhiant (PnO), de verwachtingen van belanghouders (PvS), de financiële mogelijkheden. In hoofdstuk 5 wordt de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van Rhiant beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders, bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van Rhiant. Er komen vragen aanbod zoals: hoe worden de producten en diensten van Rhiant gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met Rhiant, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Al deze vragen komen aan bod in hoofdstuk 7. We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 8.

## 2 Rhiant en haar werkgebied

Dit hoofdstuk is geschreven op basis van de door Rhiant aangeleverde documentatie en zelfevaluatie, en is niet als zodanig getoetst door de visitatiecommissie.

“Rhiant is een maatschappelijk ondernemer die begrippen als solidariteit, toegankelijkheid en gelijkheid als norm stelt. Haar missie is: *‘Rhiant is een herkenbare én verrassende maatschappelijk ondernemer die zich op eigen wijze inzet op het brede gebied van het wonen’*. Rhiant wil zich vol overgave en op haar eigen wijze inzetten op de volgende aandachtsgebieden: Klant, Maatschappij, Markt, Vastgoed/product en Organisatie.

Rhiant verhuurt en beheert ongeveer 1800 woningen verspreid over de gemeente Hendrik-Ido-Ambacht. Dat is ongeveer 20% van het totale woning bezit in Hendrik-Ido-Ambacht, vrijwel alle woningen vallen onder de huurtoeslaggrens. Rhiant heeft een grote opgave met betrekking tot nieuwbouw met name in haar wijk Oostendam en Vinexlocatie De Volgerlanden. Vooralsnog, gezien de grote opgaven binnen Hendrik-Ido-Ambacht, heeft ze niet de intentie om buiten de huidige gemeentegrenzen ontwikkelingen te doen.

Rhiant wil betaalbare woonruimte realiseren voor degenen die op de markt niet zelf aan woonruimte kunnen komen en deze ruimten onder de marktwaarde aan hen bieden. Rhiant wil een kwalitatief hoog woonaanbod bieden, bestaande uit vastgoed en diensten die aansluiten bij de vraag van de klant. De huidige én de toekomstige klant. In het bijzonder richt Rhiant zich op diegenen in de samenleving die het moeilijker hebben. Hierbij vinden ze het belangrijk dat haar klanten keuzevrijheid hebben, zodat zij op een bij hun passende manier kunnen wonen en leven.

Rhiant stelt zich tot doel om door middel van inspanningen op het brede gebied van wonen maatschappelijk en ruimtelijke problemen aan te pakken en te voorkomen. Hiermee wil ze zorgen voor een optimale leefomgeving waarin een ieder zich thuis kan voelen. Volgens Rhiant draait dit om *‘prettig wonen en leven, je thuis voelen, je veilig voelen, je in de samenleving begeven’*. Rhiant is een financieel gezonde organisatie, met 23 werknemers. In de afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in professionalisering van de organisatie. Rhiant heeft o.a. onder begeleiding van externe deskundigen/adviseurs een aantal onderzoeken uitgevoerd, deze vormen een basis voor leren en verbeteren en verdere professionalisering.

Een van de speerpunten is het ontwikkelen van complete, mooie, veilige, leefbare en functionele woonwijken op verschillende plekken in Hendrik-Ido-Ambacht. Het gaat hierbij zowel om de nieuwbouw als om de bestaande wijken van Rhiant. Rhiant wil daarom gedifferentieerde en complete wijken bouwen. Een complete wijk kent naast een verscheidenheid aan woningen ook een verscheidenheid aan voorzieningen. Daarom richt Rhiant zich op maatschappelijk vastgoed.

Overschotten wil men eventueel in samenwerking met collega-corporaties lokaal voor volkshuisvestelijke doelen inzetten. Op dit moment zijn er vier woningcorporaties in Hendrik-Ido-Ambacht actief. Door de omvang is Rhiant kwetsbaar in financiële en personele zin in relatie tot haar opgaven. Voor Rhiant is het daarom van belang om een belangrijke partner voor de gemeente te zijn en samenwerking met andere partijen te zoeken.

Op het gebied van Wonen Zorg en Welzijn ziet Rhiant belangrijke taken liggen die zij de komende drie jaren wil oppakken. Dit wil Rhiant in samenwerking doen met haar professionele partners op dit gebied.”

### 3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

#### 3.1 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

De ambities en doelen in de onderstaande tabel zijn met name afkomstig uit het Ondernemingsplan 2006-2008, aangevuld uit het document Vastgoedsturing en voorraadbeleid van 2006 en het Beleidsplan Wonen Zorg Welzijn 2004-2008. De prestaties zijn afkomstig uit diverse rapportages van Rhiant. We geven eerst een samenvatting van de ambities, doelen en prestaties en geven daarna de waardering van deze prestaties door de visitatiecommissie. Ten aanzien van de prestaties is de periode 2003-2007 door de commissie beoordeeld.

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties 2003-2007
1	Beschikbaarheid	Aantal vhe's in stand houden	Ontwikkeling 2003-2007 van 1809 naar 1653
		Percentage vaststellen van vrijkomende woningen welke beschikbaar blijven voor reguliere woningzoekenden (anders weggedrukt door urgenten en statushouders)	Geen prestatie in de periode 2003-2007
		70% goedkope en betaalbare woningen toewijzen aan primaire doelgroep	Jaarverslag woonruimteverdeling, 2006 65% en 2007 68%
2	Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 35% van huidige woningbezit dient binnen de grenzen van kernvoorraad te blijven, dat wil zeggen eerste betaalbare grens €475.</li> <li>- 70% tot tweede betaalbare grens minimaal tot €509.</li> </ul>	Grens betaalbaar fluctueert door aanpassing definitie, maar gemiddeld in periode 2003-2007 rond de 90% goedkoop en betaalbaar (waarvan ruim 80% binnen eerste grens)
3	Bijzondere doelgroepen	Een belangrijke bijdrage leveren aan een sluitend aanbod van wonen, zorg en dienstverlening in woonzorgzones voor bewoners van Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht	Geen concrete prestatie, wel een aantal projecten in ontwikkeling
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rhiant wil zich richten op <i>bijzondere woonzorgvormen</i> voor specifieke doelgroepen die zorg en begeleiding nodig hebben. In navolging van BBSH zal Rhiant zorg dragen voor de fysieke kant, voor goede toegankelijke woningen, en in samenwerking met organisaties voor zorg en welzijn diensten aanbieden.</li> <li>- Beleid dat bijdraagt aan zolang mogelijk zelfstandig wonen en zelfstandig leven. Met name in levensdomein 'materiële situatie'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen prestatie in de periode 2003-2007</li> <li>- Met gemeente procedures afgestemd zodat woningen snel aangepast kunnen worden</li> </ul>
		Zoveel mogelijk voldoen aan de vastgoedvraag van zorg- en welzijninstellingen.	Overname 18 woningen Stichting Eleos Gereformeerde Geestelijke Gezondheidszorg
		- Levensloopbestendig maken van zowel bestaande voorraad als nieuwe wijk	Geen prestatie in de periode 2003-2007



Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties 2003-2007
		<p>Volgerlanden</p> <p>- Rhiant realiseert in periode 2006-2008 verschillende wonen-, zorg- en welzijnprojecten. Hierbij Verzorgd Wonen aanbieden:</p> <p>30 Levensloopbestendige woningen in Oostendam (Blijde Borgh "Verzorgd wonen" en welzijnsdiensten Gecoördineerd Ouderen Werk)</p> <p>60 Levensloopbestendige woningen in Volgerlanden (koop en huur).</p> <p>Godewijklocatie levensloopbestendige woningen.</p>	
4	Leefbaarheid	Deelname voortzetten in samenwerkingsverband Leefbaarheid H-I-A	Initiatief genomen tot gezamenlijk overleg met gemeente, politie en instantie op gebied maatschappelijk werk.
		Bewonersinitiatievenfonds introduceren in 2006	Stimuleringsbijdrage Leefbaarheid beschikbaar gesteld voor 2007
		Complex-/wijkbeheerder voortzetten en ook inzetten in nieuwe wijken. Schoonschipactie door wijkbeheerder start 2006 (rommel in gangen en tuinen + afspraken bewoners over verantwoordelijkheden)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Complexbeheerder aangesteld</li> <li>Schoonschipactie gestart in 2006, keert jaarlijks terug</li> </ol>
		Huurders trots maken op woning / woonomgeving, door extra aandacht aan wijk, complexen een facelift geven, of buurt-imagocampagne organiseren.	Geen prestatie in de periode 2003-2007
		Alle bewoners van Rhiant mogelijkheid bieden om woningen te beveiligen middels aanbieden hang- en sluitwerk tegen inkoopprijs.	Alle bewoners van Rhiant mogelijkheid geboden om woningen te beveiligen middels aanbieden hang- en sluitwerk tegen inkoopprijs.
		Onderzoeken inzet vrijwilligers in kader leefbaarheid en sociale cohesie.	Geen prestatie in de periode 2003-2007
		Onderzoek wenselijkheid werken met Verenigingen van wijkeigenaren (kopers). Doel is verbeteren aanblik van wijken waardoor bewoners en voorbijgangers zich meer op gemak voelen.	Geen prestatie in de periode 2003-2007
		Maatschappelijk vastgoed draagt bij aan ontwikkeling wijken, buurten en dorpen en versterkt leefbaarheid. Rhiant denkt hierbij aan het aankopen, bouwen, verhuren en beheren van vastgoed voor onderwijs, welzijn, zorg, detailhandel en andere maatschappelijke functies.	Geen prestatie in de periode 2003-2007
5	Bouwproductie	Streven dat in 2010 substantieel deel van	Koers is 20% eind 2009.

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties 2003-2007
		de woningvoorraad nieuw is (ca 25%).	
		Rhiant wil woningvoorraad bezitten die goed in de markt ligt. In 2006/2007 Programma van Eisen opstellen voor kwaliteitsniveau waaraan nieuwbouw minimaal moet voldoen.	Programma van Eisen is opgesteld
		Volgerlanden: 270 sociale huurwoningen 135 sociale koopwoningen 110(middel)dure koopwoningen	15 Woningen 2007
		120 Extra jongerenwoningen (voornamelijk te kleine seniorenwoningen die snel aan populariteit verliezen)	Geen prestatie in de periode 2003-2007
6	Stedelijke vernieuwing	Zelf gebiedsvisie ontwikkelen in samenwerking met lokale ontwikkelaars	Stedenbouwkundige visie ontwikkeld in 2007
		Wijk Oostendam sloop. Gedifferentieerde wijk voor terug. Rhiant heeft grote herstructureringsopgave Oostendam : Sloop 307 woningen (eengezinswoningen) 218 nieuwbouw 282 nieuwbouw koop (Nieuwbouw levensloop en senioren)	Wijk Oostendam gesloopt, nieuwbouw nog niet gerealiseerd
7	Energie en Duurzaamheid	Rhiant neemt haar verantwoordelijkheid ten aanzien van het milieu.	In 2007 is milieubeleid vastgesteld, duurzaamheid heeft hierin een belangrijke plek.
		Rhiant wil maatregelen benoemen en nemen om energieverbruik te beperken.	In 2007 gestart met het opstellen van energielabels
8	Overige doelen / ambities	MGE of Koopgarant om lagere inkomens te stimuleren tot eigen woningbezit	Geen prestatie in de periode 2003-2007

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van Rhiant komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

#### PnA/D: Oordeel van de visitatiecommissie

Prestatieveld		Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,0
2	Betaalbaarheid	8,0
3	Bijzondere doelgroepen	6,3
4	Leefbaarheid	6,3
5	Bouwproductie	6,5
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	6,0
8	Overige opgaven	6,0
	<b>Totaal</b>	<b>6,5</b>

## **Toelichting:**

### **Beschikbaarheid**

- > Het aantal vhe's is de afgelopen jaren gedaald met ongeveer 150 woningen. De sloop van de herstructureringswijk Oostendam en verkoop van bestaand bezit om de financiële continuïteit te waarborgen zijn de oorzaak hiervan. Daar staat tegenover dat er voor de periode 2008 tot 2010 bouwplannen zijn met een totale nieuwbouw van ongeveer 350 woningen.
- > Rhiant heeft geen percentage vastgesteld van het aantal vrijkomende woningen wat beschikbaar moet blijven voor reguliere woningzoekenden; deze doelstelling is wel opgenomen in het ondernemingsplan 2006-2008.
- > De doelstelling 70% toewijzen aan de primaire doelgroep wordt volgens het jaarverslag woonruimteverdeling ten behoeve van de Raad van Toezicht, niet gehaald. Wel is een stijgende lijn te zien in de jaren 2006 / 2007.

### **Betaalbaarheid**

- > Rhiant bezit een groot aandeel goedkoop en betaalbaar in haar woningvoorraad. Met de herstructurering van Oostendam en de Godewijklocatie, en daarbij de nieuwbouw in de Volgerlanden, kan het percentage van 70% in de toekomst onder druk komen te staan. Overigens zijn in het PALT-verband maximale huren afgesproken voor een periode van tien jaar, om de betaalbaarheid van de woningvoorraad te waarborgen.

### **Bijzondere doelgroepen**

- > Het is voor de visitatiecommissie niet duidelijk geworden wat een 'sluitend aanbod van wonen, zorg en dienstverlening in woonzorgzones is in Zwijndrecht en H-I-A'. Dit geldt tevens voor 'het zoveel mogelijk voldoen aan de vastgoedvraag van zorg- en welzijnsinstellingen'. Wel is er een aantal projecten op het gebied van wonen en zorg n een vergevorderd planstadium , zoals het concept 'Verzorgd wonen' in de wijk Oostendam en de Volgerlanden. Eenzelfde redenering gaat op voor de doelstelling gerichtheid op bijzondere woonvormen. Een nadere definiëring van de doelstelling is niet gemaakt. Wel valt de overname van 18 woningen van de Stichting Eleos Gereformeerde Geestelijke Gezondheidszorg als een prestatie aan te merken.
- > Er is geen beleidsdocument aangetroffen over het levensloopbestendig maken van de bestaande voorraad. Uit de aangeleverde documentatie komt alleen naar voren dat Rhiant plannen heeft levensloopbestendig te bouwen. Van de 15 opgeleverde woningen in de periode 2003-2007 zijn geen rapportages aangetroffen ten aanzien van de levensloopbestendigheid.
- > Uit aangeleverde documentatie blijkt wel dat Rhiant in 2008 de lokale zorgorganisatie ondersteunt bij het realiseren van een ruimte voor dagverzorging. Tevens heeft zij in 2008 besloten een forse investering te doen om een hospice te realiseren in de Volgerlanden.

### **Leefbaarheid**

- > Rhiant stelt in haar Ondernemingsplan 2006-2008 dat zij de inzet voor "sociale cohesie en leefbaarheid niet alleen [wil] voortzetten maar ook versterken". De genoemde doelstellingen dienen hieraan bij te dragen. Echter, op vier van de acht doelstellingen is geen prestatie neergezet. Uit gesprekken ontstaat het beeld dat de prioriteit op leefbaarheid in Hendrik-Ido-Ambacht niet erg hoog is, waardoor diverse doelstellingen naar de achtergrond zijn verdwenen. Aan de andere kant komt uit de aangeleverde documentatie naar voren dat Rhiant met een zekere regelmaat zich extra inzet voor haar huurders. Zo is het 90-jarig bestaan in 2005 uitgebreid gevierd met een breed scala aan activiteiten en werden in 2007 voor de nieuwe huurders van de Volgerlanden bewonersavonden georganiseerd waarop men alvast kon kennismaken met de nieuwe burens. In 2008 is een nieuwe entree gerealiseerd van een viertal flatblokken.
- > De Stimuleringsbijdrage Leefbaarheid en het aanstellen van een wijkbeheerder zijn concrete resultaten die bij kunnen dragen aan de leefbaarheid in Hendrik-Ido-Ambacht. Meting van de effecten van deze initiatieven heeft niet plaatsgevonden.
- > Maatschappelijk vastgoed: wel is er planvorming voor nieuwbouw van een zorgcentrum in de Volgerlanden. Ook is een intentieovereenkomst getekend in 2008 voor een hospice in de Volgerlanden.

- > Hoewel Rhiant geen onderzoek heeft gedaan of beleid opgesteld ten aanzien van de inzet van vrijwilligers is in 2007 wel gestart met participatie in een project Buurtbemiddeling.

### Bouwproductie

- > Het ondernemingplan van Rhiant loopt van 2006-2008, visitatietraject blik terug op de resultaten van 2003-2007. Komt naar voren dat bouwproductie laat op gang is gekomen. Eerste 15 woningen zijn opgeleverd, maar velen moeten nog volgen. In 2008 zijn naar eigen opgave door Rhiant 130 woningen opgeleverd.
- > In de regio Drechtsteden ligt een grote opgave ten aanzien van de woningvoorraad. In een samenwerkingsverband tussen gemeente en woningcorporaties is een toekomstbeeld opgesteld welke vertaald is naar concrete prestatieafspraken (Prestatie Afspraken Lange Termijn PALT) per gemeente en corporatie.

### Stedelijke vernieuwing

- > Rhiant heeft een gebiedsvisie ontwikkeld "Herontwikkelingsvisie" voor Hendrik-Ido-Ambacht. Het ontbreken van een gemeentelijke woonvisie, en het idee dat er wat moest gebeuren in het dorp heeft ertoe geleid deze eigen visie naar buiten te brengen.
- > De sloop van de wijk Oostendam is begin 2008 gerealiseerd. Inmiddels is ook gestart met de nieuwbouw, de oplevering hiervan wordt verwacht in het tweede kwartaal van 2009. Dit betekent voor de visitatie dat geen prestatie is geleverd in de periode 2003-2007, maar de huidige stand van zaken heeft er toe geleid dat een hogere waardering is toegekend.

### Energie en duurzaamheid

- > De realisatie van doelstelling op het gebied van energie en duurzaamheid is matig. De commissie ziet dat Rhiant nog aan het begin staat van het daadwerkelijk nemen van maatregelen ten aanzien van energieverbruik en duurzaamheid. Zo zegt het opstellen van energielabels niets over de acties die de corporatie gaat ondernemen. Wel geeft Rhiant aan dat zij gebruik maakt van FSC hout, groene stroom, biologisch afbreekbare verfstoffen en dat zij let op het papiergebruik.

### Overige opgaven

- > Niet in de periode 2003-2007 maar wel in 2008 zijn de eerste woningen in Maatschappelijk Gebonden Eigendom opgeleverd.

## 3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

	Normen en meetpunten	Cijfer
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen (II.1)	
II.a	De corporatie beschikt over een actueel managementdocument waarin de eigen missie en visie is beschreven	8,0
II.b	De corporatie heeft de eigen missie vertaald in meetbare doelen.	5,0
II.c	De corporatie heeft de missie en visie intern gecommuniceerd.	8,0
II.d	Leidinggevenden en medewerkers zijn bekend met de missie en de doelen.	7,0
II.e	Het document met de missie en de doelstelling is voor medewerkers voor medewerkers op intranet te vinden.	8,0
	<b>Totaal</b>	<b>7,2</b>

**Toelichting:**

- > Rhiant zit midden in het traject om te komen tot een nieuw ondernemingsplan. Deze visitatie wil zij tevens gebruiken als input hiervoor.
- > Rhiant heeft de doelstellingen uit haar het ondernemingsplan enigszins geconcretiseerd, maar deze zijn naar de mening van de visitatiecommissie nog onvoldoende specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (SMART).
- > Rhiant besteedt veel aandacht aan het intern communiceren van haar missie. Leidinggevenden en medewerkers zijn op de hoogte van de missie van Rhiant. Doordat doelen veelal niet SMART gemaakt zijn, beperkt de kennis van de werkzaamheden van de corporatie zich tot het activiteitsniveau.

### 3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	
III.1 De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	6,9
III.2 De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	5,6
<b>Totaal</b>	<b>6,2</b>

**Toelichting:**

- > Waar de eigen Ambities en Doelen overeenkomen met de vastgelegde opgave in de regio zijn SMART doelen geformuleerd . Dit komt sterk naar voren in de velden Bouwproductie en Stedelijke Vernieuwing (Prestatie Afspraken Lange Termijn (PALT) tussen de Samenwerkende Woningcorporaties Drechtsteden en De Drechtsteden (gemeenten)). Eveneens zijn de doelstellingen op Beschikbaarheid en Betaalbaarheid meetbaar en tijdgebonden.
- > De visitatiecommissie heeft alleen voor de projecten in het kader van bouwproductie en stedelijke vernieuwing expliciete kostenoverzichten met bijbehorende dekking aangetroffen. Tevens is in het Ondernemingsplan 2006-2008 een grove indicatie gegeven van kosten voor een aantal voorgenomen activiteiten, voor zover het bijzondere kosten betreft.

### 3.4 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
<b>IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies</b>	
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden	6,0
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	6,0
<b>Totaal</b>	<b>6,0</b>

**Toelichting:**

- > Uit de aangeleverde documentatie en de gevoerde gesprekken is gebleken dat geen sprake is van een specifieke en harde toetsing van geleverde prestaties aan de eigen doelen. Positief vindt de commissie de ontwikkeling van een Balanced Score Card. Hier is Rhiant eind 2007 mee gestart.

- > Op deelterreinen en ook op een meer impliciete wijze heeft de visitatiecommissie wel evaluatie en verbeteracties aangetroffen. Hierbij gaat het met name om de afspraken in het kader van PALT en woonruimteverdeling. Tevens is de managementrapportage onderwerp van gesprek in de werkoverleggen.

### 3.5 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,5
II Kennis en inzicht	10%	7,2
III Planning	10%	6,2
IV Monitoring	10%	6,0
<b>Totaal</b>		<b>6,5</b>

## 4 Presteren naar opgaven (PnO)

### 4.1 De maatschappelijke opgaven in Hendrik-Ido-Ambacht

De maatschappelijke opgave is een begrip wat lastig objectief en meetbaar te maken is. Genomen uitgangspunten en belangen van diverse partijen bepalen veelal wat als lokale of regionale opgave benoemd wordt. In de regio Drechtsteden signaleerden zowel gemeenten als corporaties dat er een omvangrijke opgave in het gebied lag. Alle partijen (6 gemeenten en 9 corporaties) hebben gezamenlijk een toekomstbeeld opgesteld voor de aanpassing van de woningvoorraad voor bewoners nu en in de toekomst. De opgave is vastgelegd in Prestatie Afspraken Lange Termijn (PALT) tussen gemeenten en corporaties. De afspraken zijn in 2003 opgesteld, en in beperkte mate herijkt in 2006 en meer uitgebreid in 2007. Daarnaast heeft Rhiant een eigen beleidsvisie opgesteld ten aanzien van wonen-zorg-welzijn, gebaseerd op de maatschappelijke opgave voortkomend uit de vergrijzing.

### 4.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. In bijlage VI is dit verder uitgewerkt. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan afspraken die Rhiant in regionaal verband heeft afgesloten met gemeenten en collega-corporaties, maar ook uit een beleidsnotitie van het samenwerkverband op het terrein van wonen, zorg en welzijn.

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	- Nieuwbouw van de sociale voorraad wordt zoveel mogelijk toegewezen aan de doelgroep. - Bij sociale koop krijgen de lagere inkomens voorrang.	- 15 Woningen toegewezen via regionaal woonruimteverdeelsysteem - Prestatie niet toetsbaar.
2	Betaalbaarheid	Mede middels nieuwbouw 25% betaalbare voorraad realiseren in regio Drechtsteden	Rhiant beschikt in de huidige woningvoorraad over ongeveer 90% goedkoop tot betaalbare woningen
3	Bijzondere doelgroepen	In 2004 worden 80 sociale huurwoningen voor ouderen opgeleverd als vervanging van verzorgingsplaatsen van verzorgingshuis Blije Borgh	Geen prestatie in de periode 2003-2007
		Behoefte levensloopbestendig 43% Integraal toegankelijk 4% Woningen in woonzorgcomplex 1.45% Begeleid wonen 0.5% Geclusterd wonen 0.45% Intramuraal verblijven 0.6%	Geen prestatie in de periode 2003-2007
		Twee woonzorgzones realiseren in de periode 2006-2008	Geen prestatie in de periode 2003-2007
4	Leefbaarheid	Inzetten van wijkbeheer om te zorgen dat de wijken schoon, heel en veilig zijn.	Complexbeheerders aangesteld
		Zorgen voor voldoende zorg- en welzijnsvoorzieningen	In plan- of uitvoeringsfase. Doelstelling niet goed

			meetbaar.
		Verbeteringsprocessen starten vanuit een wijk waar eerst de leefbaarheid op orde is gebracht.	Geen prestatie in de periode 2003-2007
5	Bouwproductie	Handhaven van de voorraad sociale huurwoningen in wijken met een beperkte hoeveelheid hiervan	Rhiant streeft naar 70% van voorraad goedkoop en betaalbaar in totale voorraad
		Realiseren van nieuwe sociale huurwoningen in uitleglocaties	15 Woningen tot 2008, waarvan 3 goedkoop en 12 betaalbaar
		Nieuwbouwopgave H-I-A 2005-2010 inclusief woningen voor de vrije markt is 2850	15 Woningen tot 2008, binnen VOC* zijn afspraken gemaakt
6	Stedelijke vernieuwing	Slopen en vervangen en deels verkopen van woningen vooral in wijken met veel goedkope, relatief slechte en verouderde woningen Rhiant heeft grote herstructureringsopgave Oostendam : Sloop 307 woningen (eengezinswoningen) 218 nieuwbouw 282 nieuwbouw koop (Nieuwbouw levensloop en seniorenwoningen)	Sloop is gerealiseerd, nieuwbouw (nog) niet
7	Energie en Duurzaamheid	- Rhiant neemt haar verantwoordelijkheid ten aanzien van het milieu. - Rhiant wil maatregelen benoemen en nemen om energieverbruik te beperken.	- In 2007 is milieubeleid vastgesteld - In 2007 is gestart met het opstellen van energielabels

\*Volgerlanden OntwikkelingsCombinatie (VOC)

#### PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,5
2	Betaalbaarheid	8,0
3	Bijzondere doelgroepen	5,3
4	Leefbaarheid	6,3
5	Bouwproductie	6,3
6	Stedelijke vernieuwing	6,0
7	Energie en duurzaamheid	6,0
	<b>Totaal</b>	<b>6,3</b>

#### Toelichting:

- > Rhiant heeft in 2007 15 nieuwbouwwoningen opgeleverd. Uit de aangeleverde documentatie is echter niet gebleken of en in welke mate deze woningen zijn toegewezen aan de doelgroep. Wel zijn de woningen toegewezen via het regionale woonruimteverdeelsysteem waarbij afspraken zijn gemaakt over de toewijzing aan doelgroepen. De commissie heeft op basis hiervan het prestatieveld gewaardeerd met een 6,5. Sociale koop is in de periode 2003-2007 niet gerealiseerd en daarom is dit deel van de doelstelling niet toetsbaar.
- > Op het prestatieveld Betaalbaarheid geldt dat het aandeel sociale huurwoningen in bezit van Rhiant hoog is vergeleken met de regio. Als zodanig zorgt zij voor een substantiële bijdrage aan 25% sociale



woningvoorraad in de regio. Hierbij wordt door belanghouders echter wel aangegeven dat de kwaliteit van deze voorraad niet allemaal meer van deze tijd is (een-steens gebouwd bijvoorbeeld).

- > In het Beleidsplan Wonen Zorg Welzijn 2004-2008 zijn verschillende doelstellingen opgenomen ten aanzien van Bijzondere doelgroepen. De visitatiecommissie heeft geen rapportage ontvangen met daarin de prestaties op de doelstellingen vermeld. Wel is uit de stukken gebleken dat de ambitie om twee woonzorgzones te realiseren in een vergevorderd planstadium zijn.
- > Op het prestatieveld Leefbaarheid zijn de opgaven van diverse aard. Heel concreet (tastbaar) is het inzetten van een wijkbeheerder, wat Rhiant reeds in 2005 gerealiseerd heeft. Het 'zorgen voor voldoende zorg- en welzijnsvoorzieningen' is niet SMART gemaakt. Dit bemoeilijkt de beoordeling. Wel blijkt uit de aangeleverde documenten en gesprekken met belanghouders dat een aantal projecten in een vergevorderd planstadium zijn en binnen afzienbare tijd uitgevoerd gaan worden. Over het starten van verbeteringsprocessen vanuit wijken waar eerst de leefbaarheid op orde is gebracht is niets terug te vinden in de documentatie. De commissie vermeldt in dit kader graag dat Rhiant sinds 2008 actief is in samenwerking met onder andere organisaties in zorg, welzijn, jongerenwerk, buurtagenten en de gemeente om via wijkgericht werken overlastsituaties aan te pakken.
- > De Bouwproductie van Rhiant blijft achter bij de opgave. Wel signaleert de visitatiecommissie dat veel van de nieuwbouw 'in de pijplijn zit'. De afgelopen jaren is er veel aan planvorming en projectuitwerking gedaan, nu lijkt de tijd van het realiseren aan te breken. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de kwartaalrapportage waarin staat dat inmiddels gestart is met de uitvoering van diverse projecten. In de gesprekken met belanghouders kwam regelmatig naar voren dat zij het aandeel van de nieuwbouw wat Rhiant op zich heeft genomen opvallend hoog vinden. Een voorbeeld is Volgerkwartier; te bouwen 134 sociale huur en 28 koop. Rhiant ontwikkelt hier in samenwerking met Progrez waarbij haar aandeel 80% is.
- > Het handhaven van de sociale voorraad in wijken met een beperkte hoeveelheid hiervan wordt niet als zodanig gerapporteerd. Wel heeft Rhiant een eigen doelstelling waarbij gesteld wordt te streven naar behoud van 35% van huidige woning bezit dient binnen de grenzen van de kernvoorraad te blijven.
- > De wijk Oostendam wordt geherstructureerd. Na een, door de corporatie en belanghouders omschreven als een langdurig en moeizaam, voorbereidingstraject, is dit jaar de sloop gerealiseerd. Het streven is om nog in 2008 de eerste huizen op te leveren. Een harde prestatie is niet geleverd in de onderzochte beleidsperiode, maar de commissie herkent dat inmiddels gestart is met de uitvoering van de Stedelijke vernieuwing.
- > Opgaven op het gebied van duurzaamheid en energie zijn niet aangetroffen in afspraken in de regio of andere samenwerkingsverbanden. Wel heeft Rhiant zich volgens de opgave van eigen ambities en doelen geconformeerd aan maatregelen opgenomen in bijvoorbeeld het bouwbesluit. Echter, het realiseren van deze geformuleerde opgaven leiden niet tot concrete prestaties, behalve het *realiseren* van het milieubeleidsplan.

### 4.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	7,6
II.2 De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld.	5,0
<b>Totaal</b>	<b>6,3</b>

#### Toelichting:

- > Rhiant heeft middels het regionale verband PALT en de Woon Zorg Alliantie een goed beeld van de opgave in haar werkgebied. Veelal is het binnen deze context ook uitgewerkt in meetbare eenheden. De corporatie heeft geen zicht op de opgave ten aanzien van energie en duurzaamheid, wel heeft zij zichzelf doelstellingen opgelegd. Deze zijn opgenomen onder Presteren naar Ambities/Doelen.
- > Rhiant gebruikt het opstellen van strategische beleidsplannen (ongeveer om de vier jaar) als moment om omgevingsontwikkelingen in kaart te brengen. Dit gebeurt nog onvoldoende gestructureerd. Rhiant heeft nog een onvoldoende scherp beeld van de omgevingsvariabelen die door haar te beïnvloeden zijn.

#### 4.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	6,0
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld	5,0
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld	6,0
<b>Totaal</b>	<b>5,7</b>

##### Toelichting:

- > Rhiant heeft de opgaven zoals deze in de verschillende samenwerkingsverbanden geformuleerd zijn, niet vertaald naar eigen beleid. Een bewuste afweging van prioriteiten blijkt niet uit de documenten, en komt ook niet in de auditgesprekken naar voren. Het beeld ontstaat dat Rhiant de opgave(n) als gegeven beschouwd en hier geen expliciete keuzes / afwegingen maakt.
- > Rhiant heeft haar belanghouders benoemd en beschreven in een managementdocument waarom deze belanghouders van belang zijn voor de organisatie. Niet expliciet is beschreven welke samenwerking nodig is om de vastgestelde opgaven te realiseren.

#### 4.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies	
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	6,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	6,0
<b>Totaal</b>	<b>6,0</b>

##### Toelichting:

- > Ook hier geldt dat veel impliciet in meer of mindere mate gemonitord wordt. Binnen PALT wordt op de doelstellingen periodiek gerapporteerd en de voortgang bewaakt. De commissie heeft een eenmalige voortgangsrapportage op het terrein Wonen, Zorg, Welzijn ontvangen. Structurele interne voortgangsrapportages op de opgaven zijn in de aangeleverde documentatie niet aangetroffen. Ook uit de

auditgesprekken is naar voren gekomen dat zowel intern als met externen gesproken wordt over de realisatie, dit wordt echter niet gedocumenteerd in een expliciete voortgangsrapportage.

- > Doordat Rhiant veelal niet expliciet meet en rapporteert over geleverde en geplande prestaties, heeft zij ook geen structurele rapportage over activiteiten om alsnog de geplande doelen te realiseren. Wel gebeurt dit ad hoc bijvoorbeeld naar aanleiding van de evaluatie van het project Oostendam.

#### 4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,3
II Kennis en inzicht	10%	6,3
III Planning	10%	5,7
IV Monitoring	10%	6,0
<b>Totaal</b>		<b>6,2</b>

## 5 Presteren naar verwachtingen stakeholders (PvS)

### 5.1 De belangrijkste belanghouders van Rhiant

In de zelfevaluatie die Rhiant als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld, ziet Rhiant de volgende partijen als haar meest relevante belanghouders:

- > Gemeente: Wethouders / ambtelijk
- > Zorg / welzijnspartners
- > Huurdersraad
- > Collega corporaties

#### Gemeente

De gemeente is voor Rhiant een belangrijke belanghouder. Voor 2008 zijn werkafspraken gemaakt welke zijn afgeleid van de regionale PALT-afspraken. Rhiant heeft het grootste aandeel van de sociale voorraad in bezit en is momenteel de enige overlegpartner als het gaat om volkshuisvestelijke aangelegenheden. Dit gaat in de toekomst mogelijk veranderen omdat door de bouw van woningen in de Volgerlanden ook andere woningcorporaties substantieel bezit krijgen in Hendrik-Ido-Ambacht.

#### Zorg- en welzijnspartners

Rhiant is medeoprichter van de Woonzorgalliantie. Deze alliantie geeft het wederzijds belang tussen corporaties, zorg- en welzijnspartners weer en heeft als doel *“een belangrijke bijdrage te leveren aan een sluitend aanbod van wonen, zorg en dienstverlening in woonzorgzones voor bewoners van Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht”*. Afgesproken is de samenwerking verder te formaliseren in een samenwerkingsoverkomst. De partners werkzaam in Hendrik-Ido-Ambacht en Rhiant stemmen met de gemeente relevante vraagstukken af in een structureel overleg dat door de gemeente wordt geleid.

#### Huurdersraad

De Huurdersraad is het belangrijkste orgaan dat de belangen van de huurders van Rhiant vertegenwoordigt. In 2008 is de nieuwe samenwerkingsovereenkomst getekend waarin wederzijdse rechten en plichten zijn vastgelegd. Rhiant over de Huurdersraad: *“De vergaderingen zijn inhoudelijk van een goed niveau en inbreng van de Huurdersraad als vertegenwoordiger van onze klanten is zeer relevant.”* Jaarlijks wordt gekozen voor een thema dat verder verdiept wordt, en waar eventueel ook projectbezoeken aangekoppeld worden, ter bevordering van de kennis op een breed terrein.

#### Collega corporaties

Een aantal corporaties in de Drechtsteden (Forta, Interstede, Progrez, Tablis Wonen, Westwaard Wonen en Rhiant) werken op verschillende gebieden intensief met elkaar samen, onder andere in de stichting Woonkeus, VOC De Volgerlanden en de PALT-afspraken. Om deze samenwerking nader vorm te geven en te formaliseren richting samenwerkingspartners is in 2007 de Alliantie van de Drechtsteden opgericht. De inhoudelijke thema's zijn:

- > informatie-uitwisseling over de beleidsvisie en het beleid van ieder van de corporaties;
- > het bespreken van ontwikkelingen die van invloed zijn op de Alliantie;
- > het bespreken vooraf van relevante bestuursbesluiten;
- > initiëren van praktische projecten;
- > ontwikkelen van Alliantie-beleid,
- > het ontwikkelen van een strategische beleidsvisie 2008 / 2011 met omschreven doelen. Deze beleidsvisie omvat de gezamenlijke bijdrage van de Alliantie-deelnemers aan de gezamenlijk met Woonbron op te stellen regionale woonvisie.

## 5.2 Presteren volgens Stakeholders (PvS): I Prestaties

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

	<b>De ambities en doelen van de corporatie verhouden zich volgens belanghouders tot de opgaven in het werkgebied</b>	<b>De ambities en doelen verhouden zich tot de financiële mogelijkheden van de corporatie</b>	<b>De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders</b>	
<b>Prestatieveld</b>	<b>I.1</b>	<b>I.2</b>	<b>I.3</b>	<b>Totaal</b>
Beschikbaarheid	6,6 (8)	6,8 (6)	7,1 (7)	6,8
Betaalbaarheid	6,9 (7)	6,3 (7)	7,1 (6)	6,8
Bijzondere doelgroepen	6,6 (10)	6,2 (7)	6,5 (10)	6,4
Leefbaarheid	7,1 (7)	7,0 (5)	7,0 (6)	7,0
Bouwproductie	7,1 (11)	6,1 (8)	6,9 (10)	6,7
Stedelijke vernieuwing	7,3 (9)	6,6 (5)	7,3 (9)	7,1
Energie en duurzaamheid	7,0 (6)	6,5 (4)	6,8 (6)	6,8
<b>Totaal</b>	<b>6,9</b>	<b>6,5</b>	<b>7,0</b>	<b>6,8</b>

*Noot: 13 belanghouders hebben de enquête ingevuld, hiervan kon een aantal belanghouders op aspecten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.*

### Toelichting:

- > Uit de vragenlijst en interviews komt naar voren dat de meeste belanghouders wel een beeld hebben over de prestatievelden bouwproductie / stedelijke vernieuwing en bijzondere doelgroepen, maar ten aanzien van de andere velden aangeven hier weinig tot geen zicht op te hebben. Ook werd het onderscheid tussen de invulvelden ambities en doelen in relatie tot het werkgebied en de daadwerkelijke prestatie als lastig in te vullen ervaren.
- > De antwoorden in de vragenlijsten laten een sterke spreiding zien. De soort belanghouder speelt hierbij een rol; opdrachtnemer, belangenvertegenwoordiger of samenwerkingspartner. Maar ook de betrokkenheid bij het beleidsproces, met de ene belanghouder is een intensievere relatie dan met de andere.

### Ambities en doelen verhouden zich tot de opgaven in het werkgebied

- > In het algemeen wordt Rhiant gezien als een ambitieuze corporatie met veel plannen. De belanghouders zijn in meerderheid van mening dat de ambities aansluiten bij de opgave. Echter, de scores op de diverse prestatievelden zijn beïnvloed door het beeld van belanghouders dat Rhiant niet realistisch is in de doelen die zij zichzelf stelt, met name waar het gaat om bouwproductie (ook in relatie tot bijzondere doelgroepen) en stedelijke vernieuwing.

- > In het kader van ambities wordt ook de door Rhiant ontwikkelde herontwikkelingsvisie genoemd. Uit diverse interviews komt naar voren dat de inhoudelijke ambitie niet ter discussie staat, als wel de manier van communiceren. Een belanghouder zegt hierover: *“daarmee loopt zij vooruit op visies van gemeente (...) Communicatie met bewoners lijkt in een aantal gevallen te vroeg gestart te zijn”*. Een ander zegt: *“Negativiteit’ zit op vorm en proces, niet op inhoud, want de plannen sluiten wel aan bij de ideeën van de gemeente”*.
- > Een klein aantal belanghouders maakt zich zorgen over de Betaalbaarheid van de woningvoorraad van Rhiant. De sloop van een aantal verouderde wijken, en nieuwbouw waarvan de huurprijzen op het randje van de betaalbaarheid zitten leiden tot deze ongerustheid.

#### **Ambities en doelen verhouden zich tot de financiële mogelijkheden**

- > Op de specifieke prestatievelden hebben de belanghouders geen concrete kennis van de financiële mogelijkheden van de corporatie. Wel vragen de belanghouders zich vrijwel allemaal af in hoeverre Rhiant in staat is haar ambities en doelen te verwezenlijken binnen haar financiële mogelijkheden. Met name zorgen bij belanghouders over de combinatie financiële positie en risico's door vele projecten tegelijkertijd. Een aantal belanghouders heeft hierover een sterke mening: *“Rhiant heeft een redelijke voorraad betaalbaar en haalt regionale afspraak; dat kost wel veel (...) Rhiant heeft een grotere opgave dan zij financieel aan kan”*. Ook hier wordt in de toelichting met name de Bouwproductie en Stedelijke vernieuwing genoemd, en de relatie met zorgvastgoed op het prestatieveld Bijzondere Doelgroepen.
- > In relatie hiermee wordt ook de organisatiekracht van de organisatie genoemd. *“Soms wel de vraag of Rhiant niet te klein is (...) Het voordeel is dat een kleine organisatie makkelijk toegankelijk is, maar voor grote klussen wellicht te kwetsbaar.”*

#### **Prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders**

- > Het beeld wat naar voren komt uit de antwoorden is sterk ambivalent. Dit komt mede door de focus op verwachtingen, wensen en/of verlangens. Met name de partijen die betrokken zijn op het terrein wonen en zorg (zowel professioneel als belangenorganisaties) geven aan dat er veel plannen zijn, maar dat de realisatie nog op gang moet komen. Hierbij geven zij tevens aan onvoldoende betrokken te worden, terwijl zij vanuit de eigen ervaringen een kwalitatieve bijdrage kunnen leveren. In de periode tussen voornemen en uitvoering zijn de belanghouders ook van mening dat zij te weinig horen van wat er gebeurt. Als Rhiant meer actief informeert kunnen de belanghouders ook zelf makkelijker initiatief nemen om betrokken te zijn bij een project.
- > In de toelichting op de vragen worden De Volgerlanden en de herstructurering van de wijk Oostendam als positieve voorbeelden het meest vaak genoemd.
- > Ten aanzien van Energie en duurzaamheid zeggen belanghouders weinig verwachtingen te hebben. Wel merkt een enkeling op: *“[Wat Rhiant doet is] Volgens de EPC normen. Dat is niets bijzonders op het gebied van energie prestaties.”*
- > Het beeld van de commissie uit de interviews is dat belanghouders wel vertrouwen hebben in Rhiant maar tegelijkertijd enigszins ongeduldig worden. Veel woorden, weinig daden. Hierbij geven de belanghouders aan dat het niet altijd duidelijk is waar Rhiant voor staat. In de woorden van een belanghouder: *“Focus op waar je goed in bent en draag dat uit”*.

### 5.3 Presteren volgens Stakeholders (PvS): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	7,0
II.a Gemiddelde score over alle prestatievelden	7,0
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	7,0
II.b De corporatie houdt een lijst (register) bij van relevante belanghouders.	8,0
Op de lijst met belanghouders staan minimaal de volgende belanghouders ( <i>conform de 'Governance code woningcorporaties' van Aedes</i> ): > bewoners (huidige en toekomstige klanten en andere burgers) en hun vertegenwoordigers; > gemeente(n) en relevante overheden op lokaal en regionaal niveau; > maatschappelijke organisaties op het terrein van zorg, welzijn, onderwijs en veiligheid; > collega-corporaties werkzaam in hetzelfde gebied	8,0
II.d De corporatie communiceert deze lijst met haar belanghouders.	5,0
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	6,0
II.e De corporatie voert periodiek (ten minste eenmaal per jaar) overleg met haar belanghouders	6,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar	5,5
II.f De corporatie heeft een schriftelijk verslag op hoofdlijnen van het overleg met de belanghouders	6,0
II.g De corporatie plaatst verslagen van overleggen met belanghouders binnen drie maanden op haar website ( <i>conform de 'Governance code woningcorporaties' van Aedes</i> )	5,0
<b>Totaal</b>	<b>6,4</b>

#### Toelichting:

- > In haar "Plan van Aanpak Stakeholdersoverleg Rhiant" en zelfevaluatie voor de visitatie heeft Rhiant haar meest relevante belanghouders benoemd. Deze zijn niet expliciet gekoppeld aan specifieke prestatievelden. Welke belanghouders als zodanig genoemd zijn en waarom is niet gedeeld met de betreffende belanghouders.
- > De contacten van Rhiant met haar belanghouders vinden vooral bilateraal plaats. De visitatiecommissie heeft geen verslagen van dergelijke ontmoetingen aangetroffen. Een enkele keer vinden uitgebreidere bijeenkomsten plaats, zoals de bijeenkomst in het kader van het Ondernemingsplan 2006-2008. Tijdens deze bijeenkomst werd uitgebreid stilgestaan bij het nieuwe ondernemingsplan van Rhiant. Formele bijeenkomsten met alle belanghouders vinden niet structureel plaats.
- > Rhiant publiceert geen verslagen van overleggen met belanghouders op haar website.

## 5.4 Presteren volgens Stakeholders (PvS): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	5,0
<b>Totaal</b>	<b>5,0</b>

### Toelichting:

- > In de zelfevaluatie geeft Rhiant aan dat er geen expliciete terugkoppeling plaats vindt richting de belanghouders ten aanzien van gemaakte keuzes en doelen. Belanghouders worden geïnformeerd over concrete resultaten middels het bewonersblad.

## 5.5 Presteren volgens Stakeholders (PvS): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	
IV.1 Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	5,5
<b>Totaal</b>	<b>5,5</b>

### Toelichting:

- > Rhiant meet niet bij haar belanghouders wat zij vinden van gemaakte keuzes en doelen. Wel hebben in het kader van het Ondernemingsplan en het Strategisch Voorraadbeleidplan interviews plaatsgevonden met belanghouders. De interviews kenden een vrij algemene vraagstelling, er werd bijvoorbeeld niet doorgevraagd op specifieke prestatievelden. De verslagen hiervan zijn binnen het management besproken. Er is geen managementdocument aangetroffen waarin aangegeven wordt op welke wijze de uitkomsten van de interviews zijn meegenomen in het beleid van de komende jaren. Wel heeft Rhiant eenmalig een belanghoudersbijeenkomst georganiseerd waarin het nieuwe ondernemingsplan 2006-2008 en strategisch voorraadbeleid gepresenteerd zijn.

## 5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Stakeholders (PvS)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,8
II Kennis en inzicht	10%	6,4
III Planning	10%	5,0
IV Monitoring	10%	5,5
<b>Totaal</b>		<b>6,5</b>



## 6 Presteren naar Vermogen (PnV)

### 6.1 Enkele kerngegevens

#### Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportage 2007 van het CFV

	Rhiant	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	€ 4.932	€ 4.608	€ 4.572
Huur in percentage van de maximale huur in 2006	72,0%	65,7%	70,2%
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2006	118	136	127
Onderhoud per woning in 2005 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)	€ 2.187*	€ 1.038	€ 1.188
WOZ-waarde per woning in 2006 in €	€ 155.517	€ 141871	€ 130.653
Bedrijfswaarde per woning in 2006 in €	€47.113	€ 35439	€ 39.712
Solvabiliteit 2006	47,3%	43,6%	40,8%
Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen (in % van het balanstotaal)	10,2%	13,8%	14,0%
Ontwikkeling weerstandsvermogen 2006-2010	43,5 – 28,8%	33,6 – 25,3%	28,9 – 22,2%
Vermogensovermaat 2006 (in % van het balanstotaal)	33,3%	19,8%	14,9%
Vermogensovermaat 2011 (in % van het balanstotaal)	18,7%	11,6%	8,3%

\*In 2005 inhaalslag planmatig onderhoud

### 6.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

#### Presteren naar vermogen

Onderdeel	Beoordeling
Vermogensontwikkeling	6,0
Extra potenties	7,0
<b>Totaal</b>	<b>6,5</b>

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarden van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).

#### Toelichting:

##### Vermogensontwikkeling

- > Ieder jaar doet het Centraal Fonds Volkshuisvesting een uitspraak over de financiële positie van corporaties, het zogeheten continuïteitsoordeel. Het CFV oordeelde in 2008 dat de voorgenomen activiteiten van Rhiant passen bij de vermogenspositie van de corporatie. Uit de cijfers als weergegeven in Corporatie in Perspectief komt naar voren dat Rhiant een flinke vermogensovermaat kent van 33% in 2006. Daarmee samenhangend is ook het weerstandsvermogen hoog. De plannen van Rhiant om nu en de komende jaren veel te investeren in nieuwbouw is terug te zien in de geprognosticeerde dalingen in weerstandsvermogen en vermogensovermaat.
- > Rhiant kent geen vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde, maar op historische kostprijs. Dit betekent dat zij geen helder inzicht heeft in de beschikbare investeringsruimte. In haar meerjarenbegroting met een looptijd van 10 jaar heeft zij de investeringen voor haar bestaande woningbezit doorgerekend.

### Extra potenties

- > De afgelopen jaren heeft Rhiant uitvoering gegeven aan een verkoopprogramma om de Volgerlanden te kunnen realiseren en haar financiële continuïteit te versterken. Dit programma is afgerond en in totaal zijn 88 woningen verkocht. In 2008 wordt een nieuw Strategisch Voorraadbeleid opgesteld.
- > Rhiant geeft in de zelfevaluatie aan dat nog niet alle toekomstige projecten zijn doorgerekend in het meerjarenperspectief. Wel ziet de commissie in de begroting van 2008 dat gedacht wordt in scenario's en er rekening gehouden wordt met afwijkende parameters welke ook verantwoord worden.
- > Uit een intern auditgesprek is naar voren gekomen dat Rhiant maximaal gebruik maakt van haar borgingsruimte bij het WSW om vreemd eigen vermogen aan te trekken en in te zetten.

## 6.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

Normen en meetpunten		Cijfer
II.1	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen.	
II.a	In openbaar beschikbare documenten (zoals een jaarverslag) is een duidelijke visie en doelstelling opgenomen over het beoogde rendement <i>op</i> en de omvang van het eigen vermogen.	5,0
II.2	De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	
II.b	In openbaar beschikbare documenten (zoals een jaarverslag) is een duidelijke visie en doelstelling opgenomen over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	5,0
II.3	De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen onderbouwt met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied	
II.c	In openbaar beschikbare documenten (zoals een jaarverslag) is een duidelijke onderbouwing op basis van maatschappelijke opgaven opgenomen van de omvang en besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	5,0
<b>Totaal</b>		<b>5,0</b>

### Toelichting:

- > De visitatiecommissie heeft geen duidelijke visie op presteren naar vermogen aangetroffen. Uit gesprekken met Rhiant komt naar voren dat de financiële richtlijnen binnen de sector de basis zijn voor het handelen van Rhiant.
- > In openbare documenten is geen onderbouwing aangetroffen van de omvang en besteding van het vrije eigen vermogen op basis van maatschappelijke opgaven.

## 6.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

Onderdelen	Cijfer	
III.1	De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstelling die is toegelicht in interne (b.v. Begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. Jaarverslag) documenten	
III.a	De corporatie beschikt over een meetbare en tijdgebonden solvabiliteitsdoelstelling	5,0
III.b	De corporatie heeft haar solvabiliteitsdoelstelling afdoende onderbouwd op basis van haar investeringsprogramma's	5,0
III.c	De huidige vermogensovermaat komt overeen met die van de referentiegroep in de CiP rapportage van het CFV	5,0
III.d	De geprognosticeerde vermogensovermaat komt overeen met die van de referentiegroep in de CiP rapportage van het CFV	5,0
<b>Totaal</b>	<b>5,0</b>	

**Toelichting:**

- > Ten aanzien van de solvabiliteit heeft Rhiant geen eigen doelstelling. Zij conformeert zich aan de door het CFV aangegeven bandbreedte en de continuïteitsdoelstelling (A-waardering). Het is een gevolg van de financiële ontwikkelingen, niet iets waar Rhiant op stuurt.
- > De koppeling tussen solvabiliteit en investeringsprogramma's is niet aangetroffen. Alleen de hoogte van de solvabiliteitsdoelstelling is opgenomen in bijvoorbeeld het Jaarverslag en de begroting. Op basis van deze documenten heeft de commissie geen onderbouwing geconstateerd.
- > De huidige vermogensovermaat van Rhiant is 1,5 maal zo groot als van de referentiegroep. Echter, dit is gebaseerd op de CFV-rapportage van 2007. Gezien de activering van investeringen in 2008 en volgende jaren, kan dit beeld wijzigen.
- > De geprognosticeerde vermogensovermaat van Rhiant daalt, maar die van de referentiegroep ook. In 2011 heeft Rhiant 18,7% van het balanstotaal aan overmaat, waar de referentiegroep gedaald is naar 11,6%.

## 6.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

Onderdelen	Cijfer
IV.1 De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	
IV.a In relevante documenten, (zoals een jaarplan of bedrijfsvoeringplan) zijn maatregelen opgenomen om de efficiency te vergroten	7,0
IV.b De bedrijfslasten van de corporatie komen overeen met die van de referentiegroep in de CiP rapportage van het CFV.	8,0
<b>Totaal</b>	<b>7,5</b>

**Toelichting:**

- > In 2005 heeft een organisatiequickscan plaats gevonden, welke intern is uitgevoerd. De conclusies zijn gebaseerd op gesprekken met medewerkers per afdeling. Hierbij zijn vragen gesteld over bijvoorbeeld: de bezetting, werkzaamheden die kunnen vervallen en mogelijke uitbreiding van taken. De uitkomsten zijn zeer uitgebreid gerapporteerd, per afdeling en in het algemeen. Op basis hiervan zijn ook verbeteracties in gang gezet. De commissie heeft geen structurele meting en maatregelen ten behoeve van de efficiency aangetroffen.
- > De netto bedrijfslasten van Rhiant per Vhe lagen in 2006 substantieel lager dan referentiegroep. Opvallend hierin is dat de personeelskosten per fte weliswaar hoger zijn vergeleken met de referentiegroep, maar het aantal Vhe's per fte ook hoger ligt. De periode 2003 tot en met 2006 laat een sterke fluctuatie in bedrijfslasten zien: 2003 – €972, 2004 – €624, 2005 – €773, 2006 – €877.

## 6.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,5
II Visie	10%	5,0
III Risicoprofiel	10%	5,0
IV Bedrijfsvoering	10%	7,5
<b>Totaal</b>		<b>6,3</b>

## 7 Governance

### 7.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

	Normen en meetpunten	Cijfer
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	7,7
I.a	De RvC heeft de voor haar functioneren gewenste samenstelling en deskundigheid vastgelegd in een profielschets	8,0
I.b	De gewenste samenstelling en deskundigheid van de RvC sluit aan bij de aard van de corporatie en haar activiteiten.	8,0
I.c	De daadwerkelijke samenstelling en deskundigheid van de RvC sluit aan bij de profielschets	7,0
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	7,6
I.d	De RvC heeft op schrift gesteld hoe zij invulling wil geven aan haar toezichtsrol.	8,0
I.e	De RvC heeft duidelijke normen vastgesteld om de prestaties van de directeur-bestuurder(s) en de corporatie te beoordelen.	6,5
I.f	De RvC evalueert minimaal 1 maal per jaar het functioneren van de directeur-bestuurder(s) en de corporatie en legt dit vast in een rapportage.	8,0
I.g	De RvC evalueert minimaal 1 maal per jaar haar eigen functioneren en legt dit vast in een rapportage.	8,0
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	8,0
I.h	De RvC beschikt over een duidelijke taakomschrijving van de directeur-bestuurder(s)	8,0
I.i	De RvC beschikt over een taakomschrijving voor haar eigen leden	8,0
	<b>Totaal</b>	<b>7,8</b>

#### Toelichting:

- > De Raad van Commissarissen heeft de laatste tijd een professionaliseringsslag doorgemaakt. Zo zijn oud-bestuurders afgetreden en is een profielschets opgesteld. Gestreefd wordt naar een verscheidenheid aan aandachtsgebieden binnen de Raad. De visitatiecommissie signaleert wel enige witte vlekken waar het gaat om de 'zachte kant' binnen de Raad: zorg en welzijn, marketing en commerciële dienstverlening. Desgevraagd geeft de Raad aan dat dit ongeveer 10% is van de deskundigheden als beschreven in de profielschets.
- > Een helder toetsingskader voor het nemen van die besluiten waar de Raad toe bevoegd is, of om het presteren van de corporatie te beoordelen, ontbreekt.
- > Opvallend is het artikel over het overleg tussen verhuurder en Huurdersraad in de samenwerkings-overeenkomst van Rhiant met de Huurdersraad: "*Rhiant wordt in het overleg vertegenwoordigd door zijn statutair bestuur en de voorzitter en secretaris van de Raad van Commissarissen*". Uit de gesprekken met de bestuurder, de Raad en de Huurdersraad blijkt dat de Raad het overleg voert met de Huurdersraad vanuit de Jaarrekening en de begroting. Naar het oordeel van de commissie komt dit overleg dichtbij de verantwoordelijkheid van de bestuurder.
- > In het verlengde daarvan zet de commissie vraagtekens bij de rolvulling als klankbord voor de interne organisatie. Omdat er veel kennis en deskundigheid aanwezig is in de Raad vervult zij een nadrukkelijke rol als sparringpartner voor de directeur-bestuurder. De afspraken hierover zijn weliswaar vastgelegd in een protocol, zo is bijvoorbeeld vastgelegd dat degene die inhoudelijk met een onderwerp bezig is geweest niet meedoet aan de discussie binnen de Raad, maar de commissie vraagt zich af of deze wijze van kennis binnenhalen wenselijk is.
- > Het reglement, jaarverslag en de profielschets van de Raad van Commissarissen staat niet op de website van Rhiant.

## 7.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

	Normen en meetpunten	Cijfer
II.1	De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd waaruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	6,3
II.a	De corporatie beschikt over een door de interne toezichthouder goedgekeurd en actueel strategiedocument waaruit haar maatschappelijke positie in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd.	7,0
II.b	De corporatie beschikt over een document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd.	6,0
II.c	De corporatie beschikt over een document waarop zij de voortgang van haar ambities en doelen inzichtelijk maakt.	6,0
II.2	De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website.	6,0
II.d	De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website.	6,0
II.3	De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsvoornemens en resultaten.	6,3
II.e	De corporatie heeft een belanghebbendenregister waaruit lijkt welke organisaties zij tot haar belanghouders rekent. De woningcorporatie maakt dit register openbaar, in ieder geval via haar website.	7,0
II.f	De corporatie houdt minimaal eenmaal per jaar een belanghoudersbijeenkomst	5,0
II.g	De werkwijze in de belanghouders bijeenkomst ligt vast in een reglement of procesbeschrijving, goedgekeurd door de RvC	8,0
II.h	Het bestuur en de RvC zijn bij voorkeur voltallig aanwezig bij de vergadering met belanghebbenden.	6,0
II.i	Van de belanghoudersbijeenkomst wordt een schriftelijk verslag gemaakt waarin opmerkingen, suggesties en adviezen van belanghebbenden zijn beschreven.	6,0
II.j	Het verslag wordt binnen minimaal 3 maanden gepubliceerd op de website.	6,0
II.4	De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	8,0
II.k	De corporatie beschikt over een verslag van de externe accountant ontwikkelingen van het vermogen en resultaat die bijdragen aan het inzicht in de positie van de woningcorporatie.	8,0
	<b>Totaal</b>	<b>6,5</b>

### Toelichting:

- > Rhiant wil het visitatierapport mede gebruiken om te komen tot een nieuw ondernemingsplan. Tevens is zij dit jaar actief om het Strategisch Voorraadbeleid te actualiseren.
- > Het nu nog geldende ondernemingsplan bevat geen heldere doelstellingen met name waar het gaat om 'externe prestaties'. Dit is ook in de voorgaande hoofdstukken van dit rapport naar voren gekomen. Een voortgangsrapportage met daarin de verantwoording op de doelstellingen ontbrak de afgelopen jaren. Inmiddels heeft Rhiant een start gemaakt met de Balanced Score Card. Hierin staan de 'externe doelen' echter nog niet verwoord. De kwartaalrapportage is ook verder ontwikkeld, opvallend is dat deze sterk intern gericht is en er slechts kort een talige opsomming van activiteiten op het gebied van wonen, zorg en welzijn is opgenomen. Daarnaast is er per project een overzicht van de stand van zaken opgenomen, met daarin onder andere de aspecten; soort, aantal woningen, fase, stichtingskosten, onrendabele top, ontwikkeling en marktsituatie.
- > Het communiceren van beleidsvoornemens en prestatieafspraken doet Rhiant in beperkte mate. Het gebeurt ad hoc en vaak op informele wijze. In het kader van PALT worden af en toe wel zaken uitgewisseld. Op de

website worden in de vorm van nieuwsberichten recente ontwikkelingen en activiteiten bekend gemaakt, ook vindt communicatie plaats met de belanghouders via het bewonersblad “De Schakel”.

- > Rhiant is vorig jaar voortvarend gestart met het maken van een ‘Plan van Aanpak Belanghoudersoverleg Rhiant’. Hierin heeft zij opgenomen welke belanghouders voor haar van belang zijn en waarom. Ook is hierin het plan opgenomen om te komen tot een jaarlijkse belanghoudersbijeenkomst. Deze heeft echter nog niet plaatsgevonden.
- > De toetspunten die de belanghoudersbijeenkomsten betreffen zijn negatief ingevuld met een ‘maar’, omdat het houden van een belanghoudersbijeenkomst is voorgeschreven in de Governancecode, maar als er geen bijeenkomst is geweest kan de Raad niet aanwezig zijn en is er ook geen verslag gemaakt.

### 7.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	7,8
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.		
- ambities en doelen	20%	6,3
- opgaven in het werkgebied	20%	6,0
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	6,3
- vermogen	20%	8,0
<b>Totaal</b>		<b>6,9</b>

## Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen
- **Presteren naar Ambities en Doelen (PnAD)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties
- **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- **Presteren volgens Stakeholders (PvS)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- II Kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- III Planning (*wegingspercentage 10%*);
- IV Monitoring (*wegingspercentage 10%*)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt die in tabel 1 verder is uitgewerkt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

In deze visitatie wordt aanvullend op de toetsing van 'harde' prestaties ook de 'zachte' meer kwalitatieve kant belicht door een toetsing van de kwaliteit van de dienstverlening en van het beleids- en bedrijfsproces. Dit wordt beoordeeld vanuit de volgende – op KWH-meetproducten gebaseerde - perspectieven:

- Klanten (*afgeleid van het KWH-Huurlabel en KWH-Kooplabel*);
- Belanghouders (*afgeleid van het KWH-Maatschappijlabel*);
- Bewonersparticipatie (*afgeleid van het KWH-Participatielabel*);
- Intern toezicht (*afgeleid van het KWH-Goed Bestuurlabel*);
- Medewerkers (*afgeleid van het KWH-Goed Werkgeverschaplabel*).

De beoordeling vindt plaats doordat de visitatiecommissie de score op ieder meetpunt een waardering geeft. In de onderstaande tabel is de normstelling uitgewerkt.

Tabel 3, Normstelling t.b.v. beoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>overschrijding is meer dan 25%.</b>	De corporatie voldoet geheel aan de norm: “Ja”
Rapportcijfer 7	De prestatie komt overeen met de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking maximaal + of – 25%.</b>	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: “Ja, maar...”
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking – 25% tot – 50%.</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is bezig met verbeteringen: “Nee, maar ...”
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling de opgave of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking meer dan - 50%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.



## Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

### **Drs. Koos Parie (voorzitter)**

Koos Parie is sinds 2001 zelfstandig adviseur en interim-manager (ORKA-advies) en vervulde tussen 2004 en 2007 de rol van voorzitter van de raad van bestuur bij woningcorporatie Portaal. Momenteel is hij lid van de Taskforce huisvesting statushouders.

### **Cees van Ierssel**

Cees van Ierssel is na zijn Vroeg Pensioen sinds 2007 – parttime – zelfstandig adviseur, coacht managers en verzorgt voor FMH Wonen diverse (vak)opleidingen. Hij ontwikkelt en implementeert beleid, onder andere voor: ZAV, participatie, overlast, leefbaarheid, wonen zorg en welzijn en ondernemingsplannen.

### **Drs. Marije Dronkers (secretaris)**

Marije Dronkers is als adviseur Strategie & organisatieontwikkeling werkzaam bij Atrivé. Zowel projecten op het gebied van governance als bedrijfsvoering horen tot haar aandachtsgebied. Tevens is zij lid geweest van een Raad van Commissarissen op voordracht van de huurders.

## Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

### **Gesprek met de directeur/bestuurder van Rhiant**

Dhr. Carlo Oostindie

### **Gesprek met een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen van Rhiant**

Dhr. Tom Smeulders

Dhr. Jaap van Beek

Dhr. Piet Kooij

Dhr. Robert Calkhoven

### **Gesprek met een vertegenwoordiging van leidinggevenden van Rhiant**

Dhr. Henk Singewald (manager verhuur en backoffice)

Mw. Mara van der Lans (medior projectleider)

Mw. Marjette Vos (coördinator verhuur)

Dhr. Ron vd Hoek (coördinator onderhoud)

Dhr. Alex van der Stelt (manager financiën)

### **Gesprek met een vertegenwoordiging van medewerkers van Rhiant**

Dhr. Nico vd Heijden (opzichter onderhoud)

Dhr. Jan Alderlieste (complexbeheerder/opzichter)

Mw. Eline de Rover (woonconsulent)

### **Gesprek met bewonersvertegenwoordigers van Rhiant**

Dhr. Anton van Maurik (voorzitter Huurdersraad)

### **Face-to-face gesprekken en enquête met belanghouders**

Dhr. Teunis Stoop (wethouder Ruimtelijke Ordening gemeente Hendrik-Ido-Ambacht)

Michiel van der Vlies (wethouder Sociale Zaken gemeente Hendrik-Ido-Ambacht)

Dhr. Ben Meijering (directeur-bestuurder Forta)

Mw. Willemien Stroo (directeur-bestuurder Blije Borgh)

Dhr. Toon Verlaan (directeur-bestuurder GOW)

Dhr. Wim van der Linden (voorzitter regionaal samenwerkingsverband corporaties Drechtsteden)

### **Telefonische interview en enquête met belanghouders**

Mw. Katrien van Gils (beleidsmedewerker en projectleider gemeente Hendrik-Ido-Ambacht)

Dhr. Jan Schot (directeur openbaar primair onderwijs)

Dhr. Henk v.d. Merwe (voorzitter Adviesraad Gehandicaptenbeleid Hendrik-Ido-Ambacht)

Dhr. Adriaan Mabelis (voorzitter ANBO)

Dhr. Jacco Schipper (directeur Prohuis)

Dick van Gelder (Teamchef Politie)

Dhr. Wijnand van Dam (directeur Volgerlanden Ontwikkelingscombinatie VOC)

## Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

### Digitaal aangeleverd

- 08 PALT 20 juni 2003
- 080229 besluitvormingsdocument stadsherstel en voorstraat noord(3)
- 12068\_brochure Drechtsteden-pr1
- 2007 Uitkomsten MTO
- 2008-06-11 HIA\_toekomstvisie\_PROEF\_
- 3132 De Schakel101
- Alliantie startdocument 10052007 1
- Arbo beleidsplan
- Bedrijfscode Rhiant 28juni2006 definitief
- Beleidsplan Wonen Zorg Welzijn Algemeen Belang
- Beoordelingsformulier directeur bestuurder vanaf 2008 080127
- Bewonersinitiatievenfonds
- Brief BW aanbod Drechtsteden AANV JD
- Concept notitie beloning directeur
- Conceptrapportage Rhiant-O USP
- De Schakel100
- Def jaarverslag 2003 (3)
- Enquete bewonerscommissies
- Evaluatie project Oostendam
- Exitinterviews
- Folder personenalarmering
- Jaarverslag 2004
- Jaarverslag 2005 def
- Jaarverslag 2006 Rhiant
- Jaarverslag 2007
- Klokkenluiderregeling Rhiant
- Kwartaalrapportage Rhiant 1<sup>e</sup> kwartaal 2008
- Omgaan met agressie
- ONP Rhiant 2006-2008 definitief 5 juli 2006
- PALT 2007 Rapportage activiteiten investeringen betaalbaarheid
- PALT Herijkt 22 juni 2007 compleet
- Plan van aanpak Stakeholdersoverleg Rhiant
- Prestatieafspraken 2008
- Profielschets RVC
- Rapportage 2007
- Rapportage ICP+ 180608 def
- Rhiantbepaaltkoers
- Rhiant nr.97
- Samenvatting milieubeleid Rhiant
- Samenvatting stakeholdersinterviews
- Samenwerkingsovereenkomst
- Schakel98
- Stand van zaken Palt herijkt november 2007 versie 4 0

- Standaard PVE Rhiant Laagbouw Bouwkundig d d 01-04-08
- Standaard PVE Rhiant Laagbouw installaties d d 01-04-08
- Statuten Rhiant
- SVB Rapport 06018-Vastgoedsturing en voorraadbeleid Definitief
- Uitkomsten stakeholdersinterviews samengevat
- Uitkomsten workshop KTO
- Verslag RvC besloten deel 071217
- Website SG 05.0 bij Alliantie
- Woonzorgalliantie Visie WMO definitief

### Hardcopy aangeleverd

- |  |   |      |
|--|---|------|
| • Brief Aannemingsovereenkomst MGE Volgerkwartier                            | - | 2007 |
| • Brief Bevestiging bijeenkomst buurtbemiddeling                             | - | 2007 |
| • Brief CFV Continuïteitsoordeel 2008: A-oordeel                             | - | 2008 |
| • Brief Informatie rapport Expertteam laagfrequent geluid Sophiaspoorttunnel | - | 2005 |
| • Brief Wijkvisie aan bewoners   | - | 2007 |
| • Brief Realisatie Hospice De Cirkel   | - | 2008 |
| • Brief Verzoek ontrekkingsvergunning dagverzorging                          | - | 2008 |
| • CFV-rapportage Corporatie in Perspectief                                   | - | 2006 |
| • Communicatiestrategie Rhiant   | - | 2006 |
| • De Schakel 89  | - | 2005 |
| • De Schakel 91  | - | 2005 |
| • De Schakel 92  | - | 2006 |
| • De Schakel 93  | - | 2006 |
| • De Schakel 94  | - | 2006 |
| • De Schakel 99  | - | 2007 |
| • De Schakel 100   | - | 2008 |
| • De Schakel 101   | - | 2008 |
| • De Schakel 102   | - | 2008 |
| • Erfpachtvoorwaarden Volgerkwartier   | - | 2007 |
| • Excelsheet uitkomsten enquête Woonwinkel                                   |   |      |
| • Excelsheet uitkomsten mutatie-enquête                                      |   |      |
| • Factsheets Conferentie PALT 22 juni 2007                                   | - | 2007 |
| • Financiële ruimte Rhiant 11 januari 2006                                   | - | 2006 |
| • Huurovereenkomst dagverzorging   | - | 2008 |
| • Informatie MGE Algemeen  | - |      |
| • Informatie Procedure inschrijving en notariële loting                      | - |      |
| • Informatiebrief Wegwijzer bij aankoop                                      | - |      |
| • Informatiebulletin VOC voor toekomstige bewoners                           | - | 2005 |
| • Informatieflyer WensWonen  | - |      |
| • Informatiefolder Buurtbemiddeling  | - |      |
| • Informatiefolder Dagverzorging voor Ouderen                                | - | 2007 |
| • Informatiefolder Maaltijdservice   | - | 2008 |
| • Informatiefolder Personenalarmering  | - |      |
| • Informatiefolder Verzorgd Wonen  | - | 2008 |
| • Kwartaalrapportage Rhiant juli, augustus, september                        | - | 2008 |

• Memo Rhiant Buurtbemiddeling	-	2007
• Nieuwsbrief nr. 1 Rhiant (ikv herstructurering)	-	2007
• Notitie Jaarvergadering PALT 3 april 2008, bijlage 2	-	2008
• Notitie Voortgang Wonen Zorg Welzijn Rhiant	-	2006
• Notitie Werkgroep PALT Stand van Zaken november 2007	-	2008
• Overzicht Projecten – Gemeente H.I.Ambacht	-	2007
• Overzicht Projecten – Gemeente H.I.Ambacht	-	2008
• Planning 2006 Rhiant	-	2006
• Planning 2007 Rhiant	-	2006
• Planning 2008 Rhiant	-	2008
• Richtlijnen woonruimteverdeling	-	
• Samenwerkingsovereenkomst Rhiant en Blije Borgh tbv verzorgd wonen Oostendam	-	2008
• Sociaal plan in het kader van de herstructurering van de	-	
• Van Godewijcklocatie te Hendrik-Ido-Ambacht		
• Stand van Zaken afspraken 2007	-	2007
• Verhuurverslag november 2007	-	2007
• Verhuurverslag december 2007	-	2008
• Verkoopmonitor Drechtsteden december 2007	-	2007
• Verkoopmonitor Drechtsteden januari/februari 2008	-	2008
• Verslag bewonersbijeenkomst donderdag 30 mei 2007	-	2007
• Verslag bewonersbijeenkomst donderdag 31 mei 2007	-	2007
• Verslag RvC 18 november 2008	-	2008
• Verwerking enquête Volgerkwartier	-	
• Visie op de WMO	-	2007
• Voorbeeldbrieven divers mbt acties complexbeheer	-	2006/2007/2008
• Voorbeeldenquête nieuwbouw	-	2007
• Voorbeeld mutatie-enquête 4 <sup>e</sup> kwartaal 2008	-	2008
• Voorbeeld verhuisenquête	-	
• Voortgangsrapportage Buurtbemiddeling	-	2008