



Visitatierapport
l'escaut woonservice
2011 - 2014



Utrecht, 25 september 2015

Colofon

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

Visitatiecommissie

De heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter)
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC
De heer dr. ing. R. Dankert (secretaris)

Voorwoord

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

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

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

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren l'escaut woonservice met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van l'escaut woonservice zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

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

Wilma de Water
directeur

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	9
A Recensie	9
B Scorekaart	13
C Samenvatting	15
D Reactie l'escaut woonservice	19
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	23
1 Visitatie bij l'escaut woonservice	23
1.1 Schets l'escaut woonservice	23
1.2 Werkgebied l'escaut woonservice	24
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	25
2.1 Beschrijving van de opgaven	25
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	26
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	27
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	28
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	29
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	29
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	30
3 Presteren volgens Belanghebbenden	31
3.1 De belanghebbenden van l'escaut woonservice	31
3.2 Beoordeling belanghebbenden	32
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	33
3.4 Conclusies en motivatie	34
4 Presteren naar Vermogen	37
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	37
4.2 Conclusies en motivatie	37
5 Governance	41
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	41
5.2 Conclusies en motivatie	42
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	49
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	49
Bijlage 2 Curricula vitae	53
Bijlage 3 Bronnenlijst	61
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	63
Bijlage 5 Prestatietabel	65
Bijlage 6 Meetschaal	71
Bijlage 7 Checklist Governancecode	73
Bijlage 8 Position paper	87



Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A Recensie

Terugblik op visitatie 2010

Bij de visitatie in 2010 scoorde l'escaut voldoende tot ruim voldoende. Een belangrijke aanbeveling was om meer focus in de maatschappelijke prestaties aan te brengen. De doelen van de corporatie waren volgens de toenmalige commissie te breed. L'escaut heeft hier bij de actualisatie van het ondernemingsplan in 2012 invulling aan gegeven. De corporatie is zich sterker op de volkshuisvestelijke kerntaak gaan concentreren. Een andere aanbeveling uit de visitatie van 2010 was om de controller een meer eigenstandige positie te geven. Ook daar is door l'escaut invulling aan gegeven. De huidige assistent-controller zal die controllerfunctie in 2015 overnemen van de manager bedrijfsvoering. Een derde belangrijk verbeterpunt uit de visitatie van 2010 was het betrekken van belanghebbenden bij het beleid. Hier is door l'escaut onder meer bij het opstellen van het ondernemingsplan in 2012 gevolg aan gegeven. De relatie met de gemeente is in de afgelopen jaren sterk verbeterd. De commissie heeft waardering voor de actieve wijze waarop l'escaut aan de verbeterpunten uit de vorige visitatie heeft gewerkt.

Resultaten visitatie 2014

Onverstoorbaar werken aan het wonen in Vlissingen

l'escaut heeft in de periode 2011 tot en met 2014 grote maatschappelijke prestaties geleverd om aan de Vlissingse opgave te voldoen. Onder meer op het gebied van nieuwbouw, verdunning, werken aan leefbare wijken en het beperken van huurachterstanden werd veel bereikt. De corporatie opereerde – nog los van de landelijke ontwikkelingen – in een veranderende context. De afgelopen jaren stonden voor een belangrijk deel in het teken van fusiebesprekingen met twee andere corporaties op Walcheren. Ook sloot l'escaut een van haar twee kantoren en voerde de organisatie het nieuwe werken in. Ondanks deze ontwikkelingen heeft l'escaut onverstoort gewerkt aan haar maatschappelijke prestaties.

l'escaut is zeer betrokken bij de Vlissingse samenleving. Haar voortrekkersrol bij de ontwikkeling op het Scheldekwardier is daar een voorbeeld van. Ook werkt de corporatie hard aan een stevige verankering in Vlissingen. De corporatie beweegt mee met politiek en belanghebbenden, maar heeft tegelijkertijd zelf een sterke overtuiging over wat er gedaan moet worden.

Forse maatschappelijke prestaties geleverd

l'escaut heeft de afgelopen jaren forse prestaties geleverd om aan de maatschappelijke opgave in Vlissingen tegemoet te komen. Vooral op het gebied van (des)investeren leverde l'escaut een goede prestatie. Er werd veel nieuwbouw gepleegd en daarnaast vond verdunning plaats. De prestaties zijn in lijn met de opgave en leveren een bijdrage aan het woonklimaat in de stad. Ook belanghebbenden zijn positief over de geleverde prestaties. De corporatie heeft een voortrekkersrol bij het ontwikkelen van nieuwbouwplannen op het Scheldekwardier.

Meer focus op kerntaak

Uit de position paper komt naar voren dat l'escaut na twee jaar fusiebesprekingen ervoor heeft gekozen zelfstandig verder te gaan. Daarna is de focus van l'escaut op de primaire volkshuisvestelijke taak verder aangescherpt. Voor belanghebbenden is de focus desondanks nog niet altijd duidelijk, omdat l'escaut voor elke belanghebbende een op die belanghebbende afgestemd verhaal heeft.

Belanghebbenden zien hun inbreng terug

Belanghebbenden geven aan dat zij hun inbreng terugzien in het beleid van l'escaut. De huurdersvertegenwoordiging vindt l'escaut mensgericht en geeft de corporatie als rapportcijfer gemiddeld een 8. De gemeente is van oordeel dat de corporatie verantwoordelijkheid voor Vlissingen neemt. Maatschappelijke instellingen zien in l'escaut op strategisch niveau een goede sparringpartner. De commissie concludeert hieruit dat de corporatie sterk is in het bedienen van meerdere belanghebbenden tegelijkertijd. De verantwoording aan belanghebbenden is zeer sterk. Onder meer door duidelijke jaarverslagen, themabijeenkomsten en een gezamenlijke prestatiekrant legt l'escaut verantwoording af over haar prestaties.

Reflectieve corporatie met goed uitgewerkte beleidscyclus

De besturing van de corporatie is met onder meer het ondernemingsplan, kritische prestatie-indicatoren en de balanced scorecard helder op papier gezet. De commissie is positief over de wijze waarop de balanced scorecard wordt doorontwikkeld. Dit is een belangrijke voorwaarde om nog beter te kunnen bijsturen en verder aan focus te winnen. Het intern toezicht is in de afgelopen jaren versterkt. Gedurende de fusiebesprekingen heeft de raad scherp toegezien op het verloop van dit proces. De commissie heeft bovendien waardering voor de wijze waarop het afketsen van de fusie is geëvalueerd. Daarnaast is de commissie van oordeel dat de corporatie voldoende reflecteert op de rolverdeling tussen de directeur-bestuurder en de raad. De balans tussen de toezichthoudende taak en de adviserende rol van de raad is nog in ontwikkeling.

Goede financiële positie, sterke focus op continuïteit

l'escaut heeft een goede financiële positie. Bij de financiële sturing is er ruim voldoende aandacht voor de continuïteit. Naar het oordeel van de commissie is dit een knappe prestatie in het licht van de economische ontwikkelingen en de door l'escaut gerealiseerde prestaties. l'escaut heeft daarnaast veel aandacht voor doelmatigheid. De feitelijke vermogenspositie van l'escaut wijkt in positieve zin af van de gestelde normen.

Sterke punten

- + l'escaut heeft veel maatschappelijke prestaties gerealiseerd;
- + De corporatie verantwoordt haar prestaties op strategisch niveau zeer goed aan belanghebbenden, onder meer via jaarverslagen en de prestatiekranten over de prestatieafspraken;
- + l'escaut heeft een sterke financiële positie;
- + l'escaut is bewust bezig met zelfevaluatie en het doorontwikkelen van de organisatie, onder meer op basis van verbeterpunten uit de vorige visitatie.

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie geeft l'escaut woonservice de volgende verbeter suggesties mee:

Strategievorming en organisatie:

- Schets een toekomstbeeld voor de inzet van het beschikbare vermogen. Geef aan welk deel van het vermogen wordt ingezet voor volkshuisvestelijke doelen, zoals voor het betaalbaar houden van de woningvoorraad en nieuwe investeringen;
- Herijk de rolverdeling tussen directeur-bestuurder en de raad van commissarissen. Nu de corporatie - na het besluit zelfstandig verder te gaan en de invoering van het nieuwe werken - weer in rustiger vaarwater lijkt te komen kan de raad van commissarissen een nieuwe balans aanbrengen tussen de klankbordrol en de toezichthoudende rol.

Communicatie met belanghebbenden:

- Er is veel vertrouwen bij belanghebbenden in de huidige directeur-bestuurder. Dat is zo sterk dat het risico bestaat dat vooral hij wordt gezien als vertegenwoordiger van l'escaut;
- Naar het oordeel van de commissie kan l'escaut haar focus nog steviger uitdragen, zodat belanghebbenden zich een eenduidiger beeld van de corporatie kunnen vormen. Zorg dat voor belanghebbenden ook duidelijk is wat l'escaut niet (meer) doet;
- Maak de communicatie met individuele huurders opener door meer ruimte te laten om binnen kaders van voorgenomen maatregelen af te wijken als huurders daarom vragen.

Realisatie van nieuwbouw:

- Houd een vinger aan de pols bij het realiseren van nieuwbouw. De duurzame verhuurbaarheid en verkoopbaarheid van nieuwe woningen is blijkens woningmarktonderzoek op Walcheren niet vanzelfsprekend;
- Ontwikkel de nieuwbouw op het Scheldekwardier op basis van een samenhangende visie op de ontwikkelingen van Vlissingen als geheel. Door de omvang van de plannen op het Scheldekwardier bestaat er in combinatie met de demografische ontwikkelingen het risico op negatieve gevolgen voor de bestaande woningvoorraad in andere delen van de stad en op Walcheren, betrek dit thema bij de plannen.

B Scorekaart

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

*) Alleen in hele getallen

C Samenvatting

Visitatie l'escaut woonservice

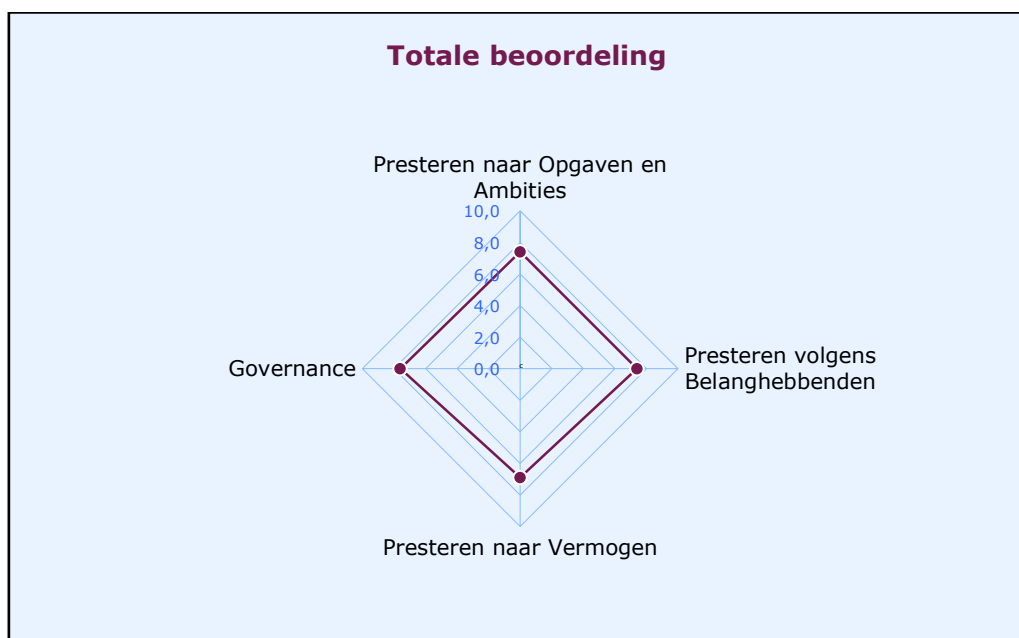
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen juni en september 2015.

Korte schets l'escaut woonservice

l'escaut woonservice is in 2002 ontstaan uit een fusie van Basco en Schelde Woongroep. Woningcorporatie l'escaut woonservice beheert circa 6.300 woningen en werkt in de gemeente Vlissingen. Deze gemeente telt 44.451 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen en de Hogeschool Zeeland. Bij l'escaut woonservice werken 93 medewerkers; in totaal 79,5 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

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

Beoordelingen l'escaut woonservice



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,4
Presteren volgens Belanghebbenden	7,4
Presteren naar Vermogen	6,9
Governance	7,6

De commissie komt tot de conclusie dat l'escaut woonservice ruim voldoende presteert.

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,4

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,4.

De prestaties bij het huisvesten van primaire en bijzondere doelgroepen, de kwaliteit van de woningvoorraad en de kwaliteit van wijken en buurten zijn ruim voldoende. De omvang van de voorraad sociale huurwoningen is conform de opgave gelijk gebleven. De corporatie gaat voortvarend om met huurachterstanden. Hierdoor zijn de huurachterstanden gedaald van 2,75 procent van de totale bruto jaarhuur in 2011 tot 1,4 procent in 2014. Er zijn voldoende woningen beschikbaar voor bijzondere doelgroepen. Soms worden bestaande woningen hiervoor aangepast. Bij verschillende metingen van de klanttevredenheid in de periode 2011 tot 2014 scoort l'escaut in het algemeen ruim voldoende tot goed. De woningen van l'escaut zijn energiezuiniger geworden en zijn in 2014 iets zuiniger dan gemiddeld in Nederland.

De commissie beoordeelt het (des)investeren door l'escaut met een 8. Bij dit onderdeel valt op dat de corporatie naast veel nieuwbouw ook werkte aan noodzakelijke verdunning door het slopen van woningen. Ook heeft de corporatie een voortrekkersrol bij de ontwikkelingen op het Scheldekwartier.

De ambities van l'escaut passen goed bij de opgave in het werkgebied (cijfer 8). De commissie ziet daarbij als pluspunten dat de ambities regelmatig geactualiseerd worden en dat er actief gebruik van wordt gemaakt door de koppeling met de prestatieafspraken en uitvoeringsprogramma's op buurtniveau.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,4

De belanghebbenden beoordelen l'escaut woonservice met een 7,4.

De huisvesting van de primaire doelgroep en het (des)investeren in vastgoed wordt door belanghebbenden als goed beoordeeld. L'escaut heeft volgens belanghebbenden voldoende aandacht voor het betaalbaar houden van woningen. Ook zit l'escaut kort op huurachterstanden. Plannen voor (des)investeren komen in samenspraak met de gemeente tot stand.

De huisvesting van bijzondere doelgroepen, de kwaliteit van het woningbeheer en de kwaliteit van wijken en buurten scoren ruim voldoende. De zorgorganisaties geven aan dat l'escaut goed meedenkt in het optimaliseren van de bestaande woningvoorraad voor bijzondere doelgroepen. In de uitvoering wordt de werkwijze van contactpersonen bij l'escaut als verschillend ervaren. De kwaliteit van de woningen is in het algemeen goed, maar er zou in de bestaande voorraad nog meer aan energiemaatregelen gedaan kunnen worden. Volgens belanghebbenden levert l'escaut goed werk in wijken waar ook herstructurering plaatsvindt. In andere buurten zou meer aan de leefbaarheid gedaan kunnen worden.

Belanghebbenden zijn tevreden over de relatie en communicatie van l'escaut en de invloed die zij hebben op het beleid. Enkele belanghebbenden vinden dat de communicatie met individuele huurders niet altijd goed gaat.

De belangrijkste verbetertips van de belanghebbenden zijn meer samenwerking op strategisch niveau met maatschappelijke organisaties, minder bureaucratie in de uitvoering en verbetering van het contact met individuele huurders.

Presteren naar Vermogen

6,9

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

De financiële continuïteit van l'escaut is ruim voldoende. De financiële continuïteit wordt ruim voldoende gemonitord en het gevoerde portefeuillebeleid sluit aan bij de financiële situatie van l'escaut.

De doelmatigheid van l'escaut scoort een 8. De bedrijfslasten zijn sterk gedaald, onder meer door het invoeren van een nieuwe werkwijze en het afstoten van een kantoorpand. l'escaut heeft een heldere visie op het (verder) werken aan doelmatigheid.

De vermogensinzet beoordeelt de commissie als voldoende. Daar waar het vermogen wordt ingezet wordt dit onderbouwd.

Governance

7,6

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

De besturing volgens de PDCA-cirkel (Plan, Do, Check, Act) scoort ruim voldoende.

L'escaut heeft haar visie zeer SMART vertaald in kritische prestatie-indicatoren. Het onderdeel Check scoort goed omdat de rapportages in de vorm van een balanced scorecard zeer compleet en overzichtelijk zijn. Ook wordt de balanced scorecard actief doorontwikkeld. De corporatie stuurt bij afwijkingen ruim voldoende bij (Act).

Het interne toezicht bij l'escaut scoort een 7,1. De samenstelling van de raad van commissarissen is goed. De raad voert haar toezichthoudende taak op gedegen wijze uit.

De raad evalueert zichzelf ruim voldoende. L'escaut maakt ruim voldoende gebruik van een toetsingskader en volgt de Governancecode volgens het principe 'pas toe of leg uit'.

L'escaut scoort een 8,5 op het onderdeel externe legitimatie en verantwoording. De corporatie voert zeer regelmatig overleg met belanghebbenden. De corporatie zoekt tegenspraak actief op. De openbare verantwoording is zeer goed. In de jaarverslagen is kort en duidelijk beschreven hoe de doelen van het ondernemingsplan vorderen. Aan de huurdersvertegenwoordiging wordt middels themabijeenkomsten zeer regelmatig verantwoording afgelegd. De vorderingen van de prestatieafspraken zijn transparant weergegeven in prestatiekranten.

D Reactie l'escaut woonservice

Reactie l'escaut woonservice op het visitatierapport



Raeflex
De Visitatiecommissie
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT

Ons kenmerk: 977282
Onderwerp: bestuurlijke reactie visitatierapport l'escaut woonservice
Behandeld door: Ethel van Ginkel

Vlissingen, 22 september 2015

Beste commissieleden,

U heeft een rapport uitgebracht over de maatschappelijke prestaties van l'escaut woonservice in de afgelopen vier jaar (2011 - 2014). In de bijeenkomst op 9 september 2015 heeft u uw bevindingen mondeling toegelicht aan de Raad van Commissarissen, het bestuur en het management.

Wij danken u voor de heldere analyse over wat goed gaat, maar ook over de onderdelen waar we kunnen verbeteren.

Vier jaar geleden hadden we onze eerste visitatie. Visitatie was toen nog actueel nieuws voor de media. Zoals bij al onze collega's was het natuurlijk spannend wat zo'n eerste rapport zou opleveren. We waren toen niet ontevreden met de uitkomst, maar zagen wel de onevenwichtigheid bij de verschillende gemeten onderdelen.

Voor de tweede visitatie hebben we Raeflex de opdracht gegeven. We zijn tevreden met het feit dat u ons heeft laten weten dat we de leerpunten uit de eerste visitatie ter harte hebben genomen. Dit lijkt zo logisch, maar in de drukte van alle dag worden aanbevelingen vaak overruled door allerlei nieuwe vraagstukken. En nieuwe vraagstukken waren er zeker. Zo hebben we tussen de visitaties in twee jaar hard gewerkt aan een fusie met de Walcherse collega's. Deze is uiteindelijk niet gerealiseerd. Ook de parlementaire enquête en de herzieningswet hebben veel van onze aandacht gevraagd. Toch zijn we niet vergeten om de aandachtspunten aan te pakken en ook te implementeren.

Na het mislukken van de voorgenomen fusie hebben we intern de draad opgepakt. We verwachtten al dat vanuit de overheid gestuurd zou gaan worden op concentratie van de sociale volkshuis-vestingstaak voor corporaties. In ons ondernemingsplan hebben we daar nadrukkelijk koers op uitgezet en dat past ook erg bij onze corporatie. Nadat we besloten hadden om weer zelfstandig door te gaan, hebben we ingezet op een andere wijze van werken. In de fusiegesprekken ontdekten we al dat de kennis en kracht van ons personeel groot was. We grepen dit aan om het nieuwe werken in te voeren.

Bezoekadres:

Hermesweg 13
Vlissingen

Postadres:

Postbus 227
4380 AE VLISSINGEN

T 0118 42 23 00

E info@lescaut.nl

I www.lescaut.nl



IBAN

NL44 BNGH 0285 0582 15

KvK-nummer Zuidwest-Nederland

22014935

Btw-nummer

NL808033803B01

U spreekt waardering uit voor de wijze waarop we de weg vooruit hebben aangelegd en ook aflopen.

Presteren naar Opgaven en Ambities

In een stad als Vlissingen waar het gemiddelde inkomen het laagste is van heel Zeeland, het woningbezit gemiddeld oud is met een (te) hoog percentage portiek etagewoningen en waar ook de samenstelling van de huishoudens fors veranderd, is de opgave groot. De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,4. Wij zien dat samengevat in uw zin: De ambities van l'escaut passen goed bij de opgave in het werkgebied.

Presteren volgens Belanghebbenden

Ook hier vertaalt u onze prestaties met een 7,4. Belanghebbenden zien in ons een waardevolle partner. Verbeterpunt volgens belanghebbenden zijn: meer richten op strategische samenwerking met maatschappelijke organisaties, verminderen van de bureaucratie in de uitvoering en het verbeteren van het contact met individuele huurders. Een wens is verder nog het verhogen van het budget voor energiebesparende maatregelen. Heldere vragen, welke een plaats zullen krijgen op de agenda voor de komende jaren.

Presteren naar vermogen

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,9. Ons algeheel gevoel is dat we dit cijfer laag vinden, zeker in relatie tot de andere uitkomsten. In de bespreking met u hebben we hier aandacht aan besteed. Ja, we zijn financieel gezond, want we voldoen aan alle financiële parameters die vanuit de herzieningswet aan ons gevraagd gaan worden. Maar ook dat we bewust de huurverhoging eenduidig en laag houden. We investeren veel in energiebesparende maatregelen, en vernieuwen en verdunnen ons woningbezit. We zien uw opmerking dan ook als een uitdaging om nog meer voor de doelgroep te gaan betekenen.

Governance

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 7,6. Het beste cijfer van de vier gemeten onderdelen. U spreekt waardering uit voor onze verantwoording naar buiten. Hier gaat het niet om verbeteren van bestaande werkwijze, maar om het vasthouden van wat al zo goed gaat. Dit zullen we zeker niet vergeten.

Samenvattend

We zijn tevreden over de algehele uitkomst van het visitatierapport, maar dat betekent zeker niet dat we op onze lauweren gaan rusten. We beseffen maar al te goed dat de doelgroep gebaat is bij een goed functionerende woningcorporatie.

Met vriendelijke groet,



Jan van Beekhuizen,
directeur-bestuurder



Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij l'escaut woonservice

In april 2015 heeft l'escaut woonservice te Vlissingen opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen juni en september 2015. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 24 juni en 7 juli 2015.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter), mevrouw C.M.F. Bomhof MOC en de heer dr. ing. R. Dankert (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie l'escaut woonservice de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om te zien of de veranderingen zoals een scherpere focus in doelen en betere communicatie met belanghebbenden herkend worden.

Op basis van alle door l'escaut woonservice verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan l'escaut woonservice, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

De visitatie betreft de periode 2011 – 2014.

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

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

1.1 Schets l'escaut woonservice

l'escaut woonservice is in 2002 ontstaan uit een fusie van Basco en Schelde Woongroep. Woningcorporatie l'escaut woonservice beheert circa 6.300 woningen en werkt in de gemeente Vlissingen. Deze gemeente telt 44.451 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen en de Hogeschool Zeeland. In dit werkgebied zijn ook Woongoed Middelburg (circa 90 woningen), Laurentius (circa 20 woningen) en Woonburg (circa 750 woningen) actief.

Bij l'escaut woonservice werken 93 medewerkers; in totaal 79,5 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder.

Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

1.2 Werkgebied l'escaut woonservice

Vlissingen kenmerkt zich als stad aan zee waar de havenactiviteiten al veel sporen hebben nagelaten en tot op de dag van vandaag veel invloed hebben op de stad. Door de aanwezigheid van onderwijsinstellingen zoals Hogeschool Zeeland kent Vlissingen een relatief jonge bevolking. Het gemiddeld besteedbaar huishoudinkomen is in Vlissingen relatief laag, 30.200,- euro per jaar.

De woningmarkt in het werkgebied bestaat voor iets meer dan de helft uit koopwoningen. Ongeveer een derde van alle woningen is een sociale huurwoning. Ruim 12 procent van de woningen zijn particuliere huurwoningen.

De meeste woningen in Vlissingen zijn gebouwd tussen 1960 en 1980 (circa 38 procent). Ook tussen 1945 en 1959 werd veel gebouwd: 17,5 procent. Bijna een vijfde van alle woningen in Vlissingen is vooroorlogse bouw.

De Autoriteit woningcorporaties (voorheen CFV) deelt l'escaut woonservice in de categorie 4 in, dat wil zeggen: middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties. De referentiegroep waarmee l'escaut woonservice wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn 42 corporaties in deze categorie.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

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

2.1 Beschrijving van de opgaven

De opgaven van l'escaut woonservice zijn voornamelijk beschreven in de woonvisie van de gemeente Vlissingen uit 2009 en de prestatieafspraken die in 2012 met de gemeente en collega-corporatie Woonburg zijn gemaakt. Daarnaast is l'escaut woonservice deelnemer aan diverse convenanten en samenwerkingsovereenkomsten.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Volgens de woonvisie van de gemeente is de omvang van de goedkope en betaalbare woningvoorraad voldoende om huurtoeslaggerechtigden te huisvesten.

Woningmarktonderzoek uit 2014 geeft aan dat de benodigde sociale huurwoningvoorraad tot 2024 gelijk kan blijven of licht zou mogen afnemen. Voor l'escaut en Woonburg samen is de minimale kernvoorraad 5.400 woningen.

In het convenant schuldhulpverlening is afgesproken dat l'escaut woonservice na het ontstaan van een huurachterstand een actief incassobeleid voert. Wanneer dat niet het gewenste resultaat oplevert wordt een huurder doorverwezen naar het maatschappelijk werk en de regionale kredietbank voor schuldhulpverlening.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De gemeente onderkent in haar woonvisie een toenemende vraag naar welzijn en zorg in de woonomgeving. In de prestatieafspraken is vastgelegd dat de corporaties de beschikbaarheid van voldoende woningen voor mensen met een functiebeperking garanderen. De corporaties stellen daarnaast woningen beschikbaar voor mensen die uitstromen uit de daklozenopvang en de vrouwenopvang.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Vanwege ontwikkelingen als vergrijzing en demografische krimp wil de gemeente sterk inzetten op de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad. Verouderde woningen moeten verbeterd worden.

Aedes en de Woonbond beogen met hun landelijke energieconvenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie. Binnen de gemeente Vlissingen is in de prestatieafspraken de ambitie gesteld om energielabel C te bereiken in 2020.

(Des)investeren in vastgoed

Voor de periode 2010-2020 heeft de gemeente in haar woonvisie een herstructureringsopgave voorzien van 1.450 woningen en een verdunningsopgave van 320 woningen. Als het gaat om nieuwbouw zet de gemeente vooral in op het Scheldekwartier. In 2012 is uit woningmarktonderzoek gebleken dat op Walcheren als geheel meer dan een derde minder woningen nodig zijn dan het door de drie gemeenten voorgenomen geplande aantal.

In de prestatieafspraken zijn voor de periode 2012-2015 de volgende aantallen voor l'escaut afgesproken: 175 nieuwbouwwoningen, slopen van 230 woningen en verkopen van 123 woningen. Deze aantallen zijn conform het portefeuillebeleid van l'escaut woonservice.

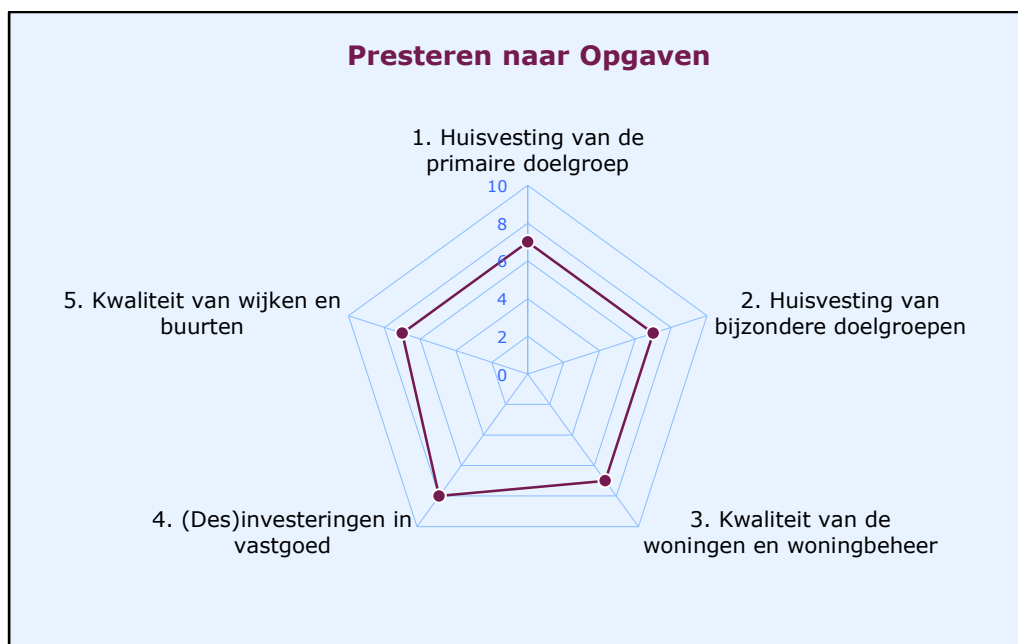
Kwaliteit van wijken en buurten

l'escaut en de gemeente streven naar een integrale wijkaanpak. Dit komt onder meer tot uiting in het ontwikkelen van buurtplannen. Uit onderzoek (LEMON) blijkt dat enkele wijken onder gemiddeld scoren op de leefbaarheid. De wijken Bossenburg-Weyevliet en Bloemenlaan e.o. scoorden in 2013 het laagst.

In het convenant buurtbemiddeling is vastgelegd dat woonoverlast in samenwerking met lokale organisaties zoveel mogelijk verminderd wordt.

De prestaties, zoals door l'escaut woonservice geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



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

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,2.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De omvang van de voorraad sociale huurwoningen is conform de opgave gelijk gebleven. De kernvoorraad ligt daarmee nog ruim boven de ondergrens die in de prestatieafspraken is vastgelegd. De corporatie gaat voortvarend om met huurachterstanden. Hierdoor zijn de huurachterstanden gedaald van 2,75 procent van de totale bruto jaarhuur in 2011 tot 1,4 procent in 2014. Ook het invoeren van de woonlastencalculator helpt bij het betaalbaar houden van de woonlasten voor huurders. Statushouders zijn conform de opgave gehuisvest.

Op basis hiervan scoort l'escaut naar het oordeel van de commissie ruim voldoende.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

l'escaut presteert op dit onderdeel conform de opgave. De commissie merkt hierbij op dat de opgave in de prestatieafspraken slechts op hoofdlijnen is vastgelegd. De corporatie beschikt over ruim 1.100 ouderen- en gehandicaptenwoningen. Ruim 1.800 woningen zijn nultredenwoningen. l'escaut heeft weinig specifiek zorgvastgoed. Uit de gesprekken met de belanghebbenden is gebleken dat er voldoende woningen beschikbaar zijn voor bijzondere doelgroepen. Soms worden bestaande woningen hiervoor aangepast.

Op basis van het bovenstaande presteert l'escaut ruim voldoende.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Door het verbeteren van bestaande woningen presteert l'escaut op dit onderdeel conform de opgave. De onderhoudsuitgaven zijn in de afgelopen jaren gedaald. Gedeeltelijk komt dit door dalende prijzen. Of de daling van de uitgaven daarnaast invloed hebben op de kwaliteit van de woningen is nog niet te zeggen. Dit is een blijvend aandachtspunt.

De kwaliteit van de dienstverlening van l'escaut is diverse malen gemeten door KWH, de corporatie zelf en via de Aedes Benchmark. In het algemeen scoort l'escaut ruim voldoende tot goed. In de laatste meting (Aedes benchmark) scoort de corporatie net iets boven het landelijk gemiddelde.

De gemiddelde energie-index van het bezit van l'escaut is tussen begin 2010 en eind 2014 gedaald van 1,98 naar 1,61. Daarmee is het bezit van de corporatie eind 2014 iets energiezuiniger dan het landelijk gemiddelde. l'escaut presteert hiermee conform de lokale opgave.

In totaal scoort de corporatie op dit onderdeel ruim voldoende.

(Des)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

l'escaut heeft tussen 2010 en 2014 402 nieuwe huurwoningen gebouwd. Daarmee overtreft de corporatie de gestelde opgave. Omdat de corporatie daarnaast 541 woningen gesloopt heeft, voldoet de corporatie ook ruimschoots aan de verdunningsdoelstelling uit de woonvisie. Er zijn woningen gesloopt in onder meer de President Rooseveltlaan, Tooroplaan/Breitnerlaan en in de Engelse Wijk. Behalve een dip in de verkoop in 2013 ligt het aantal verkochte woningen met circa 40 woningen per jaar op de norm.

Bij de ontwikkeling op het Scheldekwartier heeft l'escaut het voortouw genomen door een afnamegarantie voor de sociale huurwoningen. Daarnaast heeft de corporatie het initiatief genomen om Zeeuwse bouwbedrijven bijeen te brengen om de plannen voor het Scheldekwartier te ontwikkelen. Ondanks de ruime marktsituatie heeft l'escaut nog geen onoverkomelijke problemen ondervonden met het afzetten van nieuwe huurwoningen. Op basis van het bovenstaande scoort l'escaut goed op dit onderdeel.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De corporatie werkt samen met lokale partners om probleemsituaties en overlast aan te pakken. Een voorbeeld daarvan is selectieve toewijzing van woningen. Daarnaast is l'escaut veel in gesprek met de klankbordgroepen en comités van bewoners in wijken en buurten. In buurten die slecht scoren in het LEMON-onderzoek is herstructurering ingezet om de leefbaarheid te verbeteren. Ook initiatieven van bewoners, zoals wijkopruimdagen, worden ondersteund door de corporatie.

In 2011 is buurtbemiddeling Vlissingen van start gegaan. Dit is een samenwerkingsproject van l'escaut woonservice, Woonburg, gemeente Vlissingen, Politie Zeeland en Stichting Welzijn Middelburg (SWM). Het doel van het project is woonoverlast te verminderen en escalaties te voorkomen.

De corporatie presteert op basis van het bovenstaande conform de opgave (ruim voldoende).

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

In 2013 stelde l'escaut een ondernemingsplan op waarin de corporatie zijn missie als volgt verwoordt:

'Wij bieden u goed wonen in een passende woonomgeving, met aandacht voor uw woonlasten.'

Goed wonen betekent volgens het ondernemingsplan zowel een technisch goede woning als een goede prijs-kwaliteitverhouding. Een passende woonomgeving is voor de corporatie een omgeving waarin mensen zich thuis voelen. Omdat dat voor elke huurder weer anders is, vindt l'escaut het belangrijk om duidelijkheid te geven over de sfeer die in de wijk heerst.

In vergelijking met het ondernemingsplan 2009-2012 is de missie in 2013 kernachtiger weergegeven en ligt de nadruk sterker op woonlasten.

De primaire doelstellingen van l'escaut zijn:

- Redzame en tevreden klanten;
- Leefbare woonomgeving;
- Continue organisatieontwikkeling;
- Financiële continuïteit.

In het ondernemingsplan uit 2013 en de position paper van l'escaut worden deze vier primaire doelstellingen verder uitgewerkt.

Bij het redzamer maken en tevreden houden van zijn klanten zet l'escaut in op een efficiëntere dienstverlening, onder meer door huurders meer mogelijkheden te geven om zaken digitaal met de corporatie te regelen. Ook wil l'escaut er via de portefeuillestrategie voor zorgen dat het woningaanbod goed aansluit bij de doelgroep. Ook wil de corporatie haar huurders meer voorlichting geven over energiebesparing en mogelijkheden bieden om bijvoorbeeld zelf zonnepanelen te plaatsen. Het huurbeleid is gematigd en de ruimte om woningen aan middeninkomens toe te wijzen, wil de corporatie gebruiken.

De leefbare woonomgeving wil l'escaut borgen met zijn team wijkontwikkeling en beheer. Daar waar de corporatie zelf geen maatregelen kan nemen, geeft het signalen door aan lokale partners. Door huurders goed te informeren wil l'escaut daarnaast bewerkstelligen dat huurders zelf ook verantwoordelijkheid nemen voor hun woonomgeving.

De organisatieontwikkeling vult l'escaut in door te werken aan een effectieve en efficiënte organisatie en deskundig personeel. Financiële continuïteit ziet de corporatie als een voorwaarde om de volkshuisvestelijke ambities te kunnen uitvoeren.

2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 8,0.

2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat haar ambities passen bij de opgaven in het werkgebied. De ambities, zoals beschreven in paragraaf 2.4, zijn grotendeels uitwerkingen van en aanvullingen op de opgaven die in het werkgebied spelen. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 8,0.

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- De ambities worden regelmatig geactualiseerd wanneer daar aanleiding toe is;
- De ambities sluiten steeds goed aan bij de veranderende omgeving. Met het ondernemingsplan van 2012 en de daarna geactualiseerde portefeuillestrategie en buurtplannen is de corporatie meebewogen met de maatschappelijke discussie over de rol van corporaties en met de lokale opgave in het werkgebied;
- l'escaut gaat actief om met de ambities door de koppeling met de prestatieafspraken. Deze afspraken worden in samenwerking met de gemeente vertaald naar uitvoeringsprogramma's op buurniveau;
- De ambities en de geleverde prestaties zijn een vast onderwerp van gesprek in het overleg met de gemeente.

2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,4.

Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
		Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,2	75%
Ambities in relatie tot de opgaven		8,0	25%
Gemiddelde score		7,4	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van l'escaut woonservice. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. De belangrijkste belanghebbenden van l'escaut woonservice zijn de huurders, de gemeente Vlissingen en zorg- en welzijnsinstellingen.

Alle geïnterviewde belanghebbenden zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal drie face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van l'escaut woonservice.

3.1 De belanghebbenden van l'escaut woonservice

Huurdersorganisatie

In 2010 heeft l'escaut een samenwerkingsovereenkomst met de Huurdersvereniging l'Escaut ondertekend. De Huurdersvereniging l'Escaut heeft meer dan 2.300 leden onder de huurders van l'escaut. Vier keer per jaar vindt er overleg plaats tussen het bestuur van de huurdersvereniging en een afvaardiging van medewerkers van l'escaut. Ook de bestuurder, het managementteam en een lid van de raad van commissarissen zijn hierbij aanwezig. Naast de reguliere overleggen zijn er themabijeenkomsten geweest, onder andere over stakeholdermanagement, wonen en zorg, en demografische krimp.

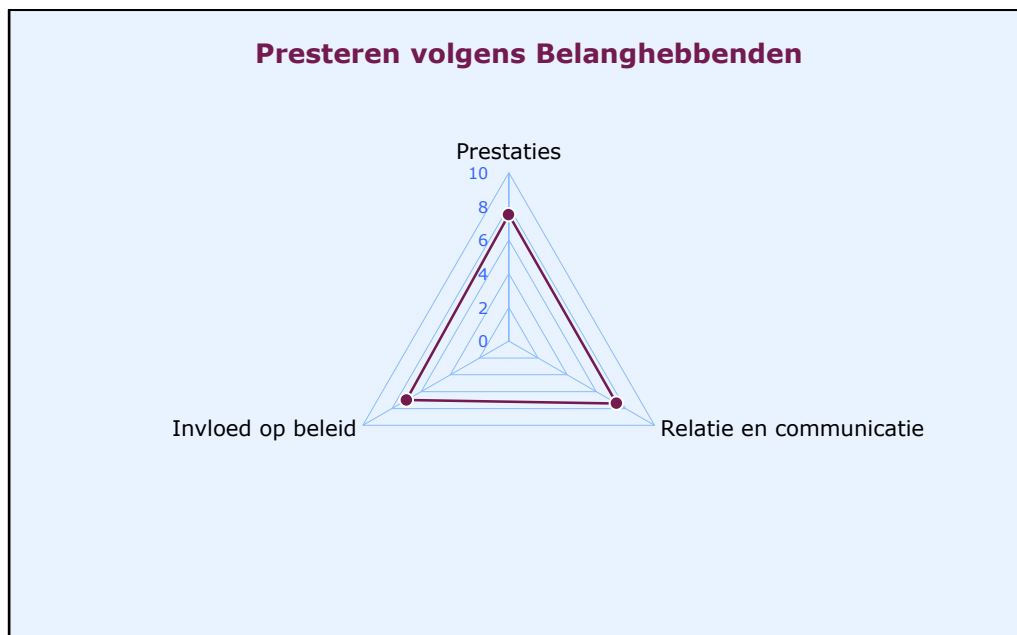
Gemeente Vlissingen

Met de gemeente Vlissingen en collega-corporatie Woonburg voert l'escaut ongeveer vier keer per jaar bestuurlijk overleg. Bij dit overleg komen ontwikkelingen in het verlengde van de woonvisie en de prestatieafspraken ter sprake. Ook wordt de portefeuillestrategie van de corporaties besproken, evenals nieuwe landelijke en lokale ontwikkelingen. Daarnaast voert l'escaut overleg met de gemeente in een stuurgroep voor de herstructureringsgebieden in Vlissingen. In het kader van de herstructurering zijn verschillende samenwerkingsovereenkomsten met de gemeente gesloten.

Zorg- en Welzijnspartijen

l'escaut komt zorg- en welzijnspartijen voornamelijk tegen in lokale overleggen waarin probleem- en overlastsituaties worden besproken. Daarnaast zijn er met zorg- en welzijnsinstellingen bilaterale contacten waar de werkvelden van l'escaut en de instelling elkaar raken. Dit kan gaan om het plaatsen van woningzoekenden met begeleiding tot het zoeken naar mogelijkheden voor het realiseren van vastgoed voor (cliënten van) zorg- en welzijnspartijen.

3.2 Beoordeling belanghebbenden



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

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

¹ De gemeente beoordeelt de relatie en communicatie met de gemeente met een 8,0, en relatie en communicatie met individuele huurders met een 5,0.

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

Belanghebbenden zijn gevraagd om verbeterpunten mee te geven aan de corporatie. De door belanghebbenden genoemde verbeterpunten zijn hieronder per thema weergegeven.

Samenwerking

- De zorg- en welzijnsorganisaties zien graag meer samenwerking op strategisch niveau tussen de lokale partners in Vlissingen. Ook de corporatie kan daarin een belangrijke rol spelen.
- Verschillende belanghebbenden spreken vooral de directeur-bestuurder van l'escaut. Zij zijn hierover erg tevreden, maar voor de continuïteit bevelen enkele belanghebbenden aan om een tweede boegbeeld naast de directeur-bestuurder in te zetten.
- Enkele van de zorg- en welzijnspartijen zouden vaker een vaste contactpersoon willen hebben bij l'escaut.
- In de uitvoering van samenwerkingsafspraken zou de corporatie volgens de zorg- en welzijnspartijen minder bureaucratisch te werk kunnen gaan.

Scheldekwartier

- De gemeente beveelt aan om nog sterker de rol van opdrachtgever vanuit l'escaut te nemen. Zo kan het project nog meer in de planning worden gezet en kan daarop door de corporatie ook gestuurd worden zodat er sneller gebouwd kan worden.

Contact met huurders

- Koppel consequenter terug aan de melder wat er met klachten (bij reparaties, maar ook bij overlast) is gedaan.
- Voer het digitaliseren van de dienstverlening gefaseerd maar consequent door. De huurders vinden het belangrijk dat hierbij ook tussentijds wordt geëvalueerd.
- Let er op dat brieven aan huurders in begrijpelijke taal worden geschreven.
- Het houden van exitinterviews onder vertrekkende huurders is een suggestie van de huurders. Hier kan lering uit getrokken worden, bijvoorbeeld met betrekking tot het onderhoud.
- Bij verhuur aan bijzondere doelgroepen wordt door de zorg- en welzijnspartijen aangegeven dat zij graag eerder duidelijkheid zouden willen hebben over het moment waarop een opgezegde woning voor nieuwe verhuur beschikbaar komt.

Overlast

- De corporatie mag volgens de zorg- en welzijnsinstellingen steviger optreden bij burenruzies en andere overlast bij de huurders van l'escaut. Het handhaven van de afspraken die tussen l'escaut en de huurder zijn gemaakt kan nog steviger, zodat overlastsituaties sneller worden opgelost.

3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort l'escaut woonservice een 7,4 op het Presteren volgens Belanghebbenden.

a. Maatschappelijke prestaties

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

Huisvesting van de primaire doelgroep

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

Zowel de huurders, de gemeente als de zorg- en welzijnspartijen vinden de betaalbaarheid een belangrijk aandachtspunt. De gemeente signaleert dat de woonlasten stijgen, maar ziet ook dat l'escaut hier aandacht voor heeft. De zorg- en welzijnspartijen vinden het positief dat l'escaut veel herstructureert, maar zien ook dat dit de betaalbaarheid negatief beïnvloedt. De huurders vinden daarnaast dat de corporatie strenger mag zijn voor woningzoekenden die een woning willen gaan huren die eigenlijk te duur voor hen is. Het nieuwe huurbeleid waarmee de huurstijging aan de inflatie gekoppeld is, wordt door de huurders gewaardeerd. Ook vinden de huurders en maatschappelijke organisaties het goed dat l'escaut kort op huurachterstanden zit. De gemeente is verder van oordeel dat statushouders goed gehuisvest worden. De huurders geven daarbij aan dat vanuit andere betrokken organisaties de begeleiding niet optimaal is.

De zorgpartijen geven bij dit onderdeel aan dat zij van hun cliënten nooit klachten krijgen over wachttijden.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

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

De zorgorganisaties geven aan dat l'escaut goed meedenkt in het optimaliseren van de bestaande woningvoorraad voor bijzondere doelgroepen. Een voorbeeld is het aanpassen van woningen voor mensen die na een verblijf in het ziekenhuis nog moeten revalideren in een aangepaste woning. Nadat deze functie verdween zijn de woningen nu weer in gebruik bij een andere zorginstelling. De behandeltermijn voor aanvragen van woningen vanuit de vrouwenopvang is altijd binnen de afgesproken periode. Er wordt rekening gehouden met de wensen van cliënten. De werkwijze van contactpersonen bij l'escaut wordt als verschillend ervaren. De gemeente maakt de kanttekening dat l'escaut weinig specifieke woningen voor bijzondere doelgroepen heeft waardoor er wel eens minder gelukkige situaties ontstaan.

De zorgorganisaties geven verder aan dat zij het van belang vinden om meer afstemming te hebben op het moment dat l'escaut probleem- of overlastsituaties tegenkomt.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

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

Volgens de huurders is de kwaliteit van de woningen over het algemeen goed. De gemeente geeft aan dat er een kwaliteitsimpuls is geweest. De huurders zijn – net als de zorgpartijen waar het vastgoed betreft dat zij huren – tevreden over het reparatieonderhoud. Vanuit de zorg- en welzijnspartijen komt de kanttekening dat een deel van de woningen erg gehorig is. Daar zou l'escout volgens hen actiever op kunnen reageren. Overigens vinden de zorgorganisaties dat de corporatie goed nadenkt over welke woningen worden ingezet voor de bijzondere doelgroep.

In de nieuwbouw wordt volgens de gemeente veel aan energiebesparing gedaan. In de bestaande bouw is dit volgens de gemeente beperkter. Een plan voor een pilotproject is uiteindelijk niet gerealiseerd en zonnepanelen worden pas sinds kort toegepast. De huurders vullen daarbij aan dat zij tevreden zijn met het feit dat zonnepanelen zonder huurverhoging voor zittende huurders worden geplaatst.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 8,0.

Belanghebbenden zijn eensgezind in hun oordeel over dit onderdeel. Zij vinden dat l'escout veel doet en dit ook goed doet. De gemeente geeft aan dat investeringen in samenspraak tot stand komen. De zorgpartijen zijn van oordeel dat l'escout bij het (des)investeren afhankelijk is van de gemeente. De huurders geven als kanttekening dat de betaalbaarheid van de nieuwbouw een probleem is. Daarnaast zien zij dat l'escout veel onrendabel investeert, wat volgens de huurders niet eeuwig vol te houden is.

Kwaliteit van wijken en buurten

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

De huurders vinden het positief dat l'escout deelneemt aan het leefbaarheidsonderzoek, en zich ook richt op de punten die hieruit naar voren komen. In een aantal buurten heeft herstructurering plaatsgevonden. Meerdere belanghebbenden noemen de wijk Bossenburg als zorgenkindje. Hier zijn projecten geweest, maar nog niet genoeg.

Huurders vinden het positief dat l'escout in de wijken waar zij veel woningen heeft ook maatregelen neemt als er iets speelt. De gemeente geeft aan dat l'escout goed werk levert in wijken waar ook herstructurering plaatsvindt. In andere buurten zou meer aan de leefbaarheid gedaan kunnen worden. De gemeente is verder van oordeel dat medewerkers van l'escout in de wijk zich goed richten op huurachterstanden, maar sociale aspecten minder aan bod laten komen. Zowel de gemeente als de zorg- en welzijnspartijen vindt dat er meer samenwerking tussen de betrokken partijen zou mogen zijn om de gemaakte prestatieafspraken uit te werken en burgerparticipatie te bevorderen.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

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

De huurdersvereniging en de gemeente zijn van mening dat l'escout goed met hen communiceert. De communicatie met individuele huurders vinden zij echter niet altijd voldoende.

Volgens de huurdersvereniging mist een deel van de huurders informatie nu het bewonersblad is gedigitaliseerd. De gemeente geeft aan dat de corporatie niet altijd met de juiste politieke gevoeligheid communiceert. Soms lijkt het alsof l'escaut bewust discussie wil oproepen, maar op andere momenten onderschat de corporatie de impact van haar communicatie. Een voorbeeld van het laatste is een brief naar 250 huurders over de voorgenomen sloop van hun woningen. Deze brief leidde ertoe dat huurders hun beklag deden bij de gemeente.

Belanghebbenden vinden l'escaut in de uitvoering van haar plannen erg 'koersvast'. Soms leidt dat tot een houding van 'inspraak omdat het moet'. De zorg- en welzijnspartijen zien een groot verschil in de communicatie op bestuurlijk niveau en in de uitvoering. Op bestuurlijk niveau zien zij de corporatie als strategische sparringpartner, terwijl de communicatie op uitvoerend niveau vaak als te bureaucratisch wordt ervaren.

c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

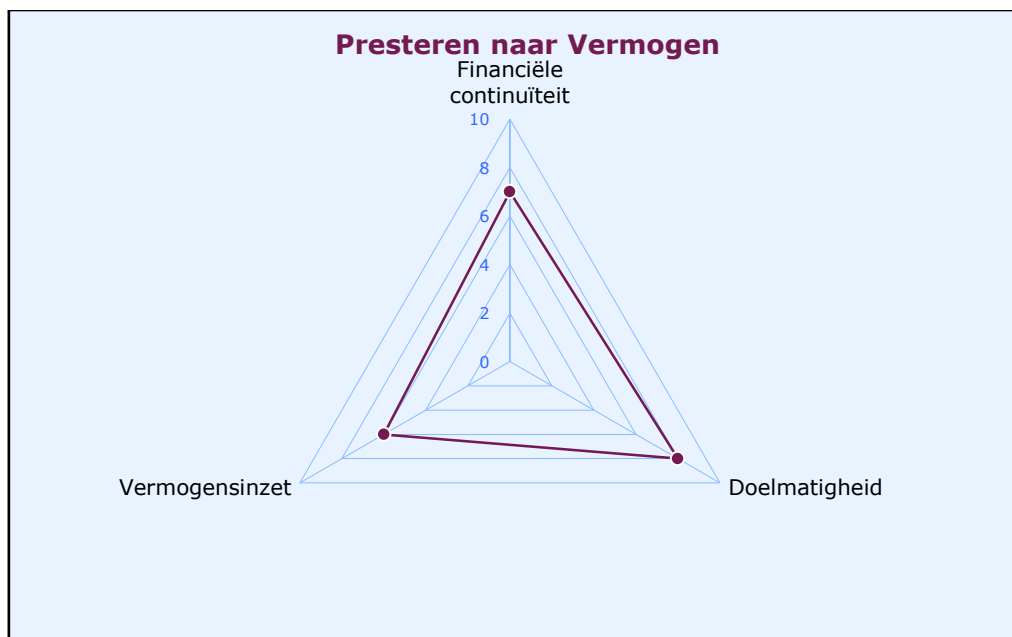
De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,0.

De huurders en de gemeente zijn positief over hun invloed op het beleid van l'escaut. De huurders herkennen hun eigen opinie in het beleid van l'escaut, maar vinden hun precieze invloed lastig te duiden juist omdat ze veel met medewerkers van l'escaut spreken. De gemeente geeft aan dat de vertaling van gemeentelijk beleid zichtbaar is. De gemeente zou meer betrokken willen zijn bij het portefeuillebeleid. Op beheerniveau zijn de keuzes vaak al gemaakt voordat de gemeente erbij betrokken wordt. De zorg- en welzijnspartijen zijn kritisch over de mate waarin zij invloed hebben op het beleid van l'escaut. Overigens kijken zij daarbij ook naar hun eigen rol. Het maken van gezamenlijk beleid zien deze belanghebbenden als een ontwikkelpunt. Er wordt met elkaar gesproken, maar partijen hebben nog te weinig invloed op elkaars beleid. Bij nieuwe ontwikkelingen vanuit zorg en welzijn duurt het volgens een van de belanghebbenden vaak even voordat l'escaut hiermee aan de slag gaat, maar het beleid wordt uiteindelijk wel aangepast.

4 Presteren naar Vermogen

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

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		7,0	30%
Doelmatigheid		8,0	30%
Vermogensinzet		6,0	40%
Gemiddelde score		6,9	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

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

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie financieel gezien waarborgen heeft om langdurig in staat te blijven haar maatschappelijke functie uit te oefenen. De corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7,0.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (nu Autoriteit woningcorporaties) heeft de continuïteit en solvabiliteit van l'escaut beoordeeld. De corporatie heeft in 2011 en 2012 een positief continuïteitsoordeel van het CFV ontvangen (A1-oordeel).

Daarmee stelt het CFV vast dat de door de corporatie voorgenomen activiteiten passen bij haar financiële situatie. Ook de solvabiliteit wordt door het CFV voldoende geacht. Vanaf 2013 hanteerde het CFV een andere methodiek bij haar beoordeling. Uit de jaarlijkse toezichtsbrieven blijkt dat het CFV in 2013 en 2014 geen aanleiding heeft gehad voor het doen van interventies bij l'escout.

Voor de beoordeling van het WSW zijn de rentedekkingsgraad (ICR), de loan to value (LTV) en de schuldverdienratio (DSCR) belangrijke meetpunten. De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstroom de rente over aangetrokken leningen kan worden betaald. Met de operationele kasstroom moet volgens het WSW minimaal 1,3 (inmiddels 1,4) keer de rente betaald kunnen worden. l'escout voldoet ruimschoots aan deze eis. In 2013 was de rentedekkingsgraad 2,2.

De Loan to Value (LTV) geeft aan hoeveel geld een corporatie leent ten opzichte van de bedrijfswaarde van het vastgoed. Het beleid van het WSW is dat een corporatie maximaal 75 procent van de bedrijfswaarde aan leningen mag aantrekken. l'escout leende tijdens de gevisiteerde periode steeds minder dan maximaal toegestaan door het WSW. In 2013 bedroeg het percentage bij l'escout 53,3 procent.

De schuldverdienratio (DSCR) is een kengetal dat aangeeft of er voldoende operationele kasstromen binnenkomen voor de rente en aflossing die de corporatie moet betalen. Bij l'escout lag de DSCR in 2013 met 1,7 ruim boven de minimumeis van het WSW (1,0).

l'escout voldoet ruimschoots aan de eisen van de externe toezichthouders. In 2015 heeft l'escout een financieel beleidsplan vastgesteld waarin de corporatie kan sturen op financiële continuïteit. De commissie is van oordeel dat dit een goede basis is om in de toekomst bewuster op de financiële continuïteit te kunnen sturen.

De commissie ziet bij dit onderdeel het volgende pluspunt:

- De financiële continuïteit wordt gemonitord en het gevoerde portefeuillebeleid sluit aan bij de financiële situatie van l'escout. Bij het bepalen van de portefeuillestrategie is getoetst aan het financieel beleid van l'escout op het gebied van operationele kasstromen en weerstandsvermogen. Ook de effecten op de normstellingen van externe toezichthouders zijn in beeld gebracht. Daarvoor is de portefeuillestrategie gekoppeld aan de meerjarenbegroting.

Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. l'escout woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met corporaties in de referentiegroep. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 8,0.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe (2013)	€ 1.308	€ 1.356	€ 1.366
Toename netto bedrijfslasten (2011-2013)	-13,8%	-2,3%	16,2%
Aantal vhe per fte (2013)	76	91	97
Personeelskosten per fte (2013)	€ 69.412	€ 71.253	€ 72.305

Bron: Aedes, *Corporatie in Perspectief 2014*

l'escaut heeft relatief lage bedrijfslasten ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. l'escaut heeft relatief veel medewerkers in dienst in vergelijking met andere corporaties. Dit komt vooral door de eigen onderhoudsdienst. De personeelskosten per fte liggen iets lager dan gemiddeld. Ook is de corporatie erin geslaagd om de bedrijfslasten tussen 2011 en 2013 te laten afnemen met 13,8 procent. Daarmee scoort de corporatie beter dan gemiddeld. In de tabel is nog niet zichtbaar dat de bedrijfslasten in 2014 nog eens met 14 procent zijn gedaald, onder meer door terug te gaan van twee naar één kantoorgebouw.

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- l'escaut heeft in de afgelopen jaren consequent en actief gewerkt aan het reduceren van de bedrijfslasten. In de periode 2011 tot en met 2014 zijn de bedrijfslasten fors afgenomen in vergelijking met referentiecorporaties;
- De corporatie heeft daarnaast een heldere visie op en criteria voor het (verder) werken aan de doelmatigheid. De commissie heeft geconstateerd dat het kostenbewustzijn ook bij medewerkers goed tussen de oren zit.

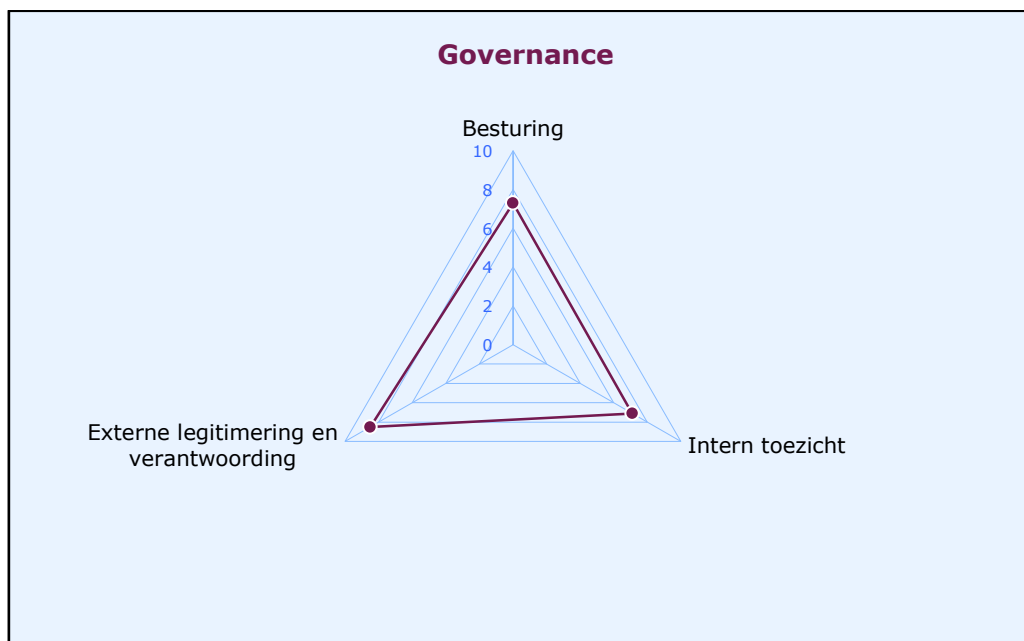
Vermogensinzet

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties. l'escaut heeft een actueel en uitgewerkt portfoliebeleid. Uit het onderdeel (des)investeren hoofdstuk 2 blijkt dat l'escaut in de afgelopen jaren veel heeft geïnvesteerd. Een deel van het beschikbare vermogen van l'escaut is nog niet formeel gekoppeld aan specifieke volkshuisvestelijke doelen. Wel is hiertoe al een begin gemaakt door de corporatie. Ook zijn er voldoende plannen voor de toekomstige investeringen, zoals in energiebesparing en nieuwbouw op het Scheldekwartier. De corporatie kan de gedane en toekomstige vermogensinzet in onder andere nieuwbouw, sloop, energiebesparing en leefbaarheid voldoende motiveren. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6,0.

5 Governance

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

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			7,3
- Plan		7,0	
<i>Visie</i>	7		
<i>Vertaling doelen</i>	7		
- Check		8,0	
- Act		7,0	
Intern toezicht			7,1
- Functioneren RvC		7,3	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	8		
<i>Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord</i>	7		
<i>Zelfreflectie</i>	7		
- Toetsingskader		7,0	
- Toepassing Governancecode		7,0	
Externe legitimering en verantwoording			8,5
- Externe legitimatie		8,0	
- Openbare verantwoording		9,0	
Gemiddelde score			7,6

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,3.

Plan

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0. Dit subonderdeel bestaat uit twee meetpunten: visie en vertaling doelen.

• Visie

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Deze visie is vastgelegd in het ondernemingsplan. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7,0.

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- Het ondernemingsplan van l'escaut is in 2012 geactualiseerd;
- Het beleid van l'escaut heeft aan focus gewonnen in de uitwerking van de bestaande speerpunten uit het ondernemingsplan;
- Het ondernemingsplan biedt naar het oordeel van de commissie ruim voldoende basis voor het doorlopen van de PDCA-cyclus.

• Vertaling doelen

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat zij haar ondernemingsplan heeft vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7,0.

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- De doelen uit het ondernemingsplan zijn zeer SMART vertaald. De meetbare strategische en tactische doelen zijn omschreven in de vorm van kritische prestatie indicatoren;
- Deze indicatoren zijn in 2012 geactualiseerd na vaststelling van het nieuwe ondernemingsplan.

Check

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De corporatie beschikt met de balanced scorecard over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 8,0.

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- Er wordt door de corporatie actief op de bruikbaarheid van de balanced scorecard gereflecteerd. Met de invoering van het nieuwe werken is ook de balanced scorecard opnieuw tegen het licht gehouden;

- De balanced scorecard geeft een zeer helder inzicht in de stand van zaken bij de belangrijkste kritische prestatie indicatoren binnen de organisatie. De balanced scorecard is ook voor de raad van commissarissen een bruikbaar instrument om toezicht te houden.

Act

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. De doorontwikkelde balanced scorecard biedt naar het oordeel van de commissie de mogelijkheid om nog scherper te kunnen bijsturen. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7,0.

De commissie ziet op dit onderdeel een pluspunt in:

- De actieve wijze waarop l'escaut bijstuurt als de ontwikkelingen in de omgeving daarom vragen. Nadat duidelijk was dat l'escaut niet zou fuseren heeft bijvoorbeeld snel bijsturing plaatsgevonden door nieuwe beleidsvorming en door de bedrijfslasten terug te brengen.

Intern toezicht

De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 7,1. Dit onderdeel bestaat uit drie meetpunten: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

Functioneren RvC

De commissie beoordeelt het functioneren van de raad met een 7,3. Dit onderdeel bestaat uit drie meetpunten: het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

• Samenstelling van de RvC

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de profielschets van de raad past bij de aard en activiteiten van de corporatie, de raad nieuwe leden buiten de eigen kring werft en aandacht besteedt aan de deskundigheid van zijn leden. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 8,0.

De raad van toezicht bestond in december 2014 uit vijf leden. De raad heeft ruim voldoende volkshuisvestelijke en financiële kennis in huis. De raad bestond in 2014 uit een vrouw en vier mannen. De raad beschikt over een actuele profielschets die in 2013 is herijkt. De raad kan alle onderdelen van de profielschets (volkshuisvestelijk/ruimtelijke ordening/projectontwikkeling, financieel/economisch, bestuurlijk/juridisch en maatschappij/zorg/welzijn) in de praktijk voldoende afdekken.

De commissie ziet op dit onderdeel pluspunten in:

- De actieve wijze waarop de raad aan haar samenstelling heeft gewerkt;
- De profielschets is periodiek herijkt;
- Er is actief gestuurd op een goede balans tussen continuïteit en de instroom van nieuwe leden waarmee de profielschets in zijn volle omvang kan worden afgedekt;
- De raad heeft daarbij ruim voldoende aandacht voor deskundigheidsbevordering: leden van de raad zijn lid van de VTW en nemen regelmatig deel aan bijeenkomsten.

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

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad zich bewust is van zijn rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7,0.

De verschillende rollen van de raad worden onderscheiden en toegelicht, zowel in de profielschets als in de jaarverslagen. De raad kent een remuneratiecommissie die de werkgeversrol invult. Daarnaast is er in 2014 een auditcommissie ingesteld die zich richt op financiële zaken en de planning- en controlecyclus, zoals de ontwikkeling van de balanced scorecard.

De commissie constateert dat de raad van commissarissen met en zonder de bestuurder regelmatig haar rolopvatting evalueert. In het proces van de fusie heeft de raad zich proactief met de voortgang beziggehouden.

De commissie ziet een pluspunt in:

- de actieve en gedegen wijze waarop de raad haar toezichthoudende taak invult. De raad spreekt veel met diverse belanghebbenden binnen en buiten de corporatie. Door de instroom van nieuwe leden in de raad kijkt de raad met een frisse kritische blik naar voorstellen van het bestuur. Het instellen van commissies blijkt goed te werken om tijdens de plenaire vergaderingen van de raad voorrang te geven aan de toetsende rol, terwijl er in de commissies meer ruimte is voor het invullen van de klankbordrol.

- **Zelfreflectie**

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad zijn functioneren eenmaal per jaar evalueert, buiten aanwezigheid van de bestuurder. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7,0.

De commissie ziet bij dit onderdeel het volgende pluspunt:

- Naast de reguliere jaarlijkse evaluaties heeft de raad in 2014 ook uitgebreid geëvalueerd na het afbreken van de fusiebesprekingen met twee andere corporaties. Deze evaluatie heeft geleid tot concrete verbeterpunten en afspraken om het toezicht binnen de corporatie te verbeteren.

Toetsingskader

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad van commissarissen een actueel toetsingskader hanteert dat onder meer gericht is op risicomanagement. Het toetsingskader omvat onder andere het ondernemingsplan, de portefeuillestrategie, de balanced scorecard en de risico-inventarisatie. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7,0.

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- Het toetsingskader wordt door de raad actief gehanteerd. Bij belangrijke onderdelen van het toetsingskader zoals het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie is de raad ook aan de voorkant van het proces betrokken bij de beleidsvorming;
- De balanced scorecard wordt door de raad uitgebreid besproken;
- De commissie heeft waardering voor de wijze waarop de raad daarbij ook voortdurend zoekt naar verbetermogelijkheden om de strategische prestatie indicatoren nog beter in beeld te krijgen.

Toepassing Governancecode

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie de Governancecode toepast en in het jaarverslag uitlegt waar en waarom zij daarvan afwijkt op onderdelen.² Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7,0.

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- l'escaut gaat actief met de Governancecode om. De code is op gezette tijden onderwerp van gesprek in de raad van commissarissen.
- Op de website van l'escaut wordt de integriteitscode, en de mogelijkheden om misstanden te melden, zeer toegankelijk beschreven.

Externe legitimering en verantwoording

Bij externe legitimering en verantwoording beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,5.

Dit oordeel valt uiteen in twee onderdelen: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

Externe legitimatie

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat zij voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 8,0.

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- l'escaut betreft belanghebbenden actief en passend bij de beleidsvorming en uitvoering. Er is veel contact, zowel op het niveau van de werkorganisatie, het bestuur als de raad van commissarissen;
- Uit de verslaglegging van bijeenkomsten met belanghebbenden komt naar voren dat door de corporatie duidelijk wordt aangegeven wat zij met de inbreng van belanghebbenden doet;
- De commissie waardeert daarnaast de actieve wijze waarop de corporatie actief tegenspraak van de huurders opzoekt en stimuleert.

Openbare verantwoording

l'escaut woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat ze haar prestaties in het jaarverslag en op andere wijzen presenteert en daarbij de afwijkingen toelicht. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 9,0.

De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- In de jaarverslagen is kort en duidelijk beschreven hoe de doelen van het ondernemingsplan vorderen. De uitgevoerde activiteiten zijn helder beschreven;
- Waar l'escaut voorgenomen activiteiten niet tot uitvoering heeft kunnen brengen wordt dit onderbouwd toegelicht in de jaarverslagen;

² In afwijking van de Governancecode is de directeur-bestuurder niet voor een periode van maximaal vier jaar benoemd. De accountant is vanaf oktober 2014 conform de Governancecode benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Deze afwijkingen zijn door de corporatie toegelicht in het jaarverslag.

- Aan de huurders en de gemeente wordt op verschillende niveaus en in verschillende settingen verantwoording afgelegd. Met de huurdersvertegenwoordiging worden bijvoorbeeld regelmatig themasessies belegd waar ruimte is voor het afleggen van verantwoording over de door l'escaut gerealiseerde prestaties;
- De voortgang prestatieafspraken met de gemeente en collega-corporatie Woonburg wordt middels een gezamenlijke Prestatiekrant onder de aandacht gebracht. Hierbij worden belangrijke projecten op een journalistieke wijze beschreven. Ook is hierin een overzicht gegeven van de ondernomen acties en de actuele ontwikkelingen op de Vlissingse woningmarkt.



Deel 3

Bijlagen bij het rapport

Deel 3 Bijlagen bij het rapport

Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



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

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : l'escaut woonservice

Jaar visitatie : 2015

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

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

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

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

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 13 juli 2015

Handtekening

:  1

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

l'escout woonservice te Vlissingen

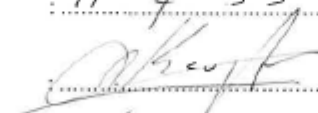
verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer A.T.A. Koopmanschap AC

Geboortedatum : 11-7-'53

Handtekening : 

Datum : 6-5-2015

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

l'escaut woonservice te Vlissingen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : mevrouw C.M.F. Bomhof MOC

Geboortedatum : 2 juli 1958

Handtekening : 

Datum : 6 mei 2015

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

l'escout woonservice te Vlissingen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer dr.ing. R. Dankert

Geboortedatum : 11-3-1981

Handtekening : 

Datum : 7-5-2015

Bijlage 2 Curricula vitae

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

Voorzitter

A.T.A. Koopmanschap AC (Bert)



Korte kennismaking

Mijn achtergrond is breed en bestaat uit (politiek) bestuurlijke ervaring, ervaring met organisaties en kennis van de volkshuisvesting. Zo ben ik sinds 2011 wethouder bij de gemeente Bunnik, met volkshuisvesting in mijn portefeuille. Daarvoor ben ik lid geweest van de Provinciale Staten van Utrecht. Ook ben ik bestuurslid van de FNV-bond voor ZZP'ers. Ik werk als zelfstandig organisatiecoach. Ik houd me als organisatiecoach onder meer bezig met interim-opdrachten als concerncontroller. Daarvoor heb ik diverse opleidingen op het gebied van bedrijfskunde en controle gevolgd. Ik onderzoek hoe organisaties werken: hoe wordt de combinatie van mensen, processen en middelen ingezet om de gewenste resultaten neer te zetten? En hoe kan dat beter? Omdat iedere organisatie anders is, blijft dat elke keer weer een boeiende zoektocht. Mijn kennis over de volkshuisvesting heb ik opgedaan in mijn politieke werk en in mijn werk bij het voormalig gemeentelijk woningbedrijf in Utrecht.

Visitaties

Mijn kennis van de volkshuisvesting, mijn ervaring als controller en coach, in combinatie met mijn brede bestuurlijke visie op de volkshuisvesting, kan ik als visitor goed inzetten. Ik heb diverse visitaties uitgevoerd sinds 2002 en daarbij de rol van algemeen lid en van voorzitter vervuld. Bij visitaties let ik op de samenhang tussen de doelen die een corporatie nastreeft en hoe die terugklinken in de gesprekken met belanghebbenden. Wat levert een corporatie aan maatschappelijke prestaties, hoe zijn die tot stand gekomen en hoe verhouden die zich tot wat er lokaal of regionaal nodig is? Visitaties helpen om die samenhang in beeld te brengen en op die manier verantwoording af te leggen aan de omgeving. Corporaties hebben vervolgens de mogelijkheid om daaruit lering te trekken en stappen te zetten richting de toekomst. Corporaties kunnen het meest van visitaties profiteren als ze zich van tevoren afvragen hoe zij een visitatietraject kunnen inzetten in hun eigen beleids- en of organisatieontwikkeling.

Reeds gevisiteerd

- 2004 Woningbouwvereniging Volksbelang, Raamsdonksveer
- 2004 Woningstichting De Wieren, Sneek
- 2005 Stichting Wooncom, Emmen
- 2005 Woonstichting Union, Oud-Beijerland
- 2006 Christelijke Woonstichting, 's-Gravendeel
- 2006 Stichting Bevo Woningbeheer, Gorinchem
- 2006 Woningstichting Rivierengebied, Beneden-Leeuwen
- 2007 Stichting Harmonisch Leven, Lelystad
- 2008 Woningstichting Sint Joseph, Almelo
- 2008 Casade Woondiensten, Waalwijk
- 2009 Woonstichting De Marken, Schalkhaar
- 2009 Goed Wonen, Gemert

- 2010 Stek, Lisse
- 2010 Woningbouwvereniging Beter Wonen, Ammerstol
- 2010 Woningstichting Hellendoorn, Hellendoorn
- 2010 Woonstichting VechtHorst, Nieuwleusen
- 2011 Stichting Wooncorporatie Kennemerhave, IJmuiden
- 2011 Stichting Zaandamse Volkshuisvesting, Zaandam
- 2011 Warmunda, Warmond
- 2012 Stichting Accolade, Heerenveen
- 2013 Bernardus Wonen, Oudenbosch
- 2014 de Sleutels, Leiden
- 2014 Stichting Woningbeheer Betuwe, Lienden
- 2014 Rhenense Woningstichting, Rhenen
- 2014 Woningstichting Bergh, 's-Heerenberg
- 2015 De Huismeesters, Groningen
- 2015 Volkshuisvesting Arnhem, Arnhem
- 2015 Woningstichting Nieuwkoop, Nieuwkoop
- 2015 Woningbouwvereniging Beter Wonen, Ammerstol
- 2015 l'escaut woonservice, Vlissingen

Specifieke deskundigheid

- Kennis van het lokale en provinciale openbaar bestuur
- Uitgebreide ervaring als bestuurslid in diverse, meest maatschappelijke, organisaties
- Inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting en ruimtelijke ordening
- Kennis van business control en auditing

Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: Cultureel Werk
- 1985-heden Diverse hbo en post-hbo opleidingen op het gebied van bedrijfskunde, controller, procesmanagement, mediation, auditing, volkshuisvesting en besturen non-profit opleidingen
- 1985-1992 Werkzaam bij Dienst Woningbeheer Utrecht, ondermeer als business unit manager Ouderenhuisvesting
- 1992-2001 Diverse projectleiders en (interim) controller functies, ondermeer als projectleider Stadswachten, opzetten financieel administratiesysteem woonwagenvelden, controller Dienst Water en Milieu en concerncontroller bij een gemeente
- 2001-heden Werkzaam bij Organisatiecoaching.nl als interim concerncontroller; coach; adviseur; INK-auditor; gastdocent
- 2005-2007 Statenlid Provinciale Staten Utrecht
- 2008-2011 Penningmeester Meander Omnium instelling voor Zorg en Welzijn
- 2009-2013 Lid raad van beheer FNV-Bond voor zelfstandigen
- 2011-2013 Bestuurslid Boeddhistische Unie Nederland
- 2011-2014 Wethouder gemeente Bunnik, Portefeuilles: Volkshuisvesting, V&V, Sport, Toekomstvisie, Milieu en EZ

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/bert-koopmanschap/b/452/475>

Algemeen commissielid

C.M.F. Bomhof MOC (Carry)



Korte kennismaking

Mijn werkzame leven heeft zich sinds mijn studententijd afgespeeld in de corporatiesector. Ik ben op verschillende manieren betrokken (geweest) in de volkshuisvestingssector: als bewonersvertegenwoordiger, als student-bestuurder, als woonconsulent en stafmedewerker en sinds 1995 als zelfstandig adviseur bij diverse woningcorporaties. Als zelfstandig adviseur houd ik me bezig met strategieontwikkeling, coaching en communicatie. Mijn van oorsprong inhoudelijk gerichte activiteiten hebben zich in de loop der jaren verbreed naar meer op samenwerking en verandering gerichte activiteiten, ook in andere maatschappelijke sectoren, zoals de zorg en kinderopvang. Daarnaast werk ik sinds 2013 als auditor bij visitaties in het hoger beroepsonderwijs.

Visitaties

Sinds 2003 werk ik voor Raeflex: meestal als secretaris en de laatste jaren ook als visitator. Ik vind het belangrijk dat corporaties in visitatietrajecten zo compleet mogelijk naar voren komen: met alle kwaliteiten en alle leerpunten die er zijn. Als visitator let ik op de samenhang van de verschillende activiteiten van een corporatie en kijk hoe die op elkaar zijn afgestemd. Strategie en uitvoering, vermogen en toezicht en de wijze waarop belanghebbenden bij een corporatie zijn betrokken, dragen alle bij aan de maatschappelijke prestaties die een corporatie levert. Omdat een commissie de corporatie vanuit verschillende gezichtspunten bekijkt, ontstaat een genuanceerd beeld van een organisatie in haar werkgebied.

Visitaties zijn een verantwoordingsinstrument en hebben in mijn ogen een belangrijke functie in de legitimatie van corporaties. Daarnaast maken visitaties inzichtelijk wat de sterke punten en verbeterpunten van een corporatie zijn en kunnen zij op deze wijze een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van corporaties. Als secretaris hecht ik aan goed toegankelijke rapporten, die goed leesbaar zijn voor zowel de corporatie zelf als voor de externe belanghebbenden.

Reeds gevisiteerd

2005	Com.wonen, Rotterdam	2010	SIB Woonservice, Veenendaal
2007	Com.wonen (Midterm Review), Rotterdam	2010	Stichting Mooiland, Wageningen
2007	Pantein Wonen, Sint Anthonis	2010	Stichting Woonservice Urbanus, Belfeld
2007	Woningstichting De Groene Waarden, Gorssel	2010	Woningstichting Kessel, Kessel
2008	ProWonen, Borculo	2010	Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel
2008	Wonen Delden, Delden	2010	Woningstichting Roermond, Roermond
2009	Algemene Woningbouwvereniging Monnickendam, Monnickendam	2010	Woningstichting St. Joseph, Stramproy
2009	Goed Wonen, Gemert	2010	Woningvereniging Nederweert, Nederweert
2009	Wooncompagnie, Hoorn	2010	Woningvereniging Ubach over Worms, Landgraaf
2009	Woonwaard, Alkmaar		
2010	IntermarisHoeksteen, Hoorn		
2010	Random Wonen, Pijnacker		

2011	Goed Wonen, Benschop	2014	Christelijke Woonstichting Patrimonium, Urk
2011	Stichting PeelRand Wonen, Boekel	2014	Seyster Veste, Zeist
2011	Stichting Poort6, Gorinchem	2014	Woonconcept, Meppel
2011	Vieya (Midterm Review), Dongen	2014	Stichting Woningbeheer De Vooruitgang, Volendam
2011	Woningbouwvereniging Patrimonium, Barendrecht	2014	de Sleutels, Leiden
2011	Woningstichting Lopik, Lopik	2014	Woonwijze, Vught
2011	Woningstichting Wittem, Mechelen	2015	Standvast Wonen, Nijmegen
2011	Woningstichting Woensdrecht, Woensdrecht	2015	Woonpunt, Maastricht
2011	Woonzorg Nederland, Amstelveen	2015	Intermaris, Hoorn
2012	Lyaemer Wonen, Lemmer	2015	Elder Woningbouw, Paterswolde
2012	Valburg (Midterm Review), Zetten	2015	Woningstichting De Volmacht, Gieten
2012	VitaalWonen, Limbricht	2015	Woonborg, Vries
2012	Wonen Delden, Delden	2015	Stadgenoot, Amsterdam
2012	Woningstichting Naarden, Naarden	2015	Van Alckmaer, Alkmaar
2012	Woningstichting Rochdale, Amsterdam	2015	Woningstichting Nieuwkoop, Nieuwkoop
2012	Goed Wonen (Midterm Review), Gemert	2015	l'escaut woonservice, Vlissingen
2013	BrabantWonen, Oss	2015	Mijande Wonen, Weerselo
2013	WoonFriesland, Grou	2015	Vredewold, Leek
2014	Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel	2015	Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl, Eindhoven

Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting
- Brede ervaring als visitator en secretaris
- Uitstekende schrijfvaardigheid

Kort CV

- Geboren in 1958
- Opleiding: Kandidaats Franse taal- en letterkunde, doctoraal Algemene Taalwetenschappen (niet afgerond) en master Organisatiecoaching
- 1980-1984 Bestuurslid SSH-VU
- 1985-1995 Stafmedewerker bewonerszaken, later beleidsmedewerker Goede Stede, Almere
- 1995-heden Eigen adviespraktijk gericht op strategie, communicatie en coaching

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

Secretaris

Dr. ing. R. Dankert (Ritske)



Korte kennismaking

In mijn werk houd ik me bezig met onderzoek, advisering en training op het brede terrein van ruimte en wonen. Gemeenten en vooral corporaties behoren tot mijn opdrachtgevers. Ik heb bij corporaties veel ervaring en kennis in de praktijk van de volkshuisvesting opgedaan. Ik heb als onderzoeker en adviseur gewerkt bij onder meer het OTB in Delft en Companen in Arnhem. Een van de opdrachten bij het laatste bureau betrof het houden van een evaluatieonderzoek naar het woonbeleid in opdracht van het ministerie. Daarnaast heb ik onderzoek gedaan naar buurtgericht werken door corporaties, onderzoek naar energiebesparingsmaatregelen en het ontwikkelen van strategisch voorraadbeleid bij corporaties. In 2011 ben ik gepromoveerd. Ik heb een proefschrift geschreven over de implementatie het Strategisch Voorraadbeleid met als titel 'Balanceren tussen uitvoering en bewuste afwijking van het beleid'. Vanaf 2012 werk ik als zelfstandig onderzoeker/adviseur in mijn eigen bureau. Daarnaast schrijf ik regelmatig blogs over corporaties en de ontwikkelingen in de volkshuisvesting.

Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik bewaak de voortgang van het visitatietraject. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat een traject goed verloopt en de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen. Ten slotte ben ik penvoerder van het rapport. Mijn ervaring als onderzoeker en adviseur in ruimte en wonen komt mij bij visitaties van pas. Ik beschik over voldoende kennis om de gegevens snel te kunnen doorgronden en de commissie te ondersteunen bij haar oordeelsvorming. Visitaties hebben een dubbele functie: verantwoording, gericht op de buitenwereld en verbetering, gericht op de eigen organisatie. Mijn motivatie om te visiteren ligt vooral in de mogelijkheid tot verbetering die visitaties bieden, hoe belangrijk ik verantwoordelijk ook vind.

Reeds gevisiteerd

Ritske Dankert werkt sinds begin 2013 als secretaris voor visitatiecommissies bij Raeflex en heeft daarbij een inwerktraject doorlopen.

- 2014 Wovesto, Sint-Oedenrode
- 2014 Woningstichting Putten, Putten
- 2014 Heuvelrug Wonen, Doorn
- 2014 Woonstichting SSW, De Bilt
- 2014 Ressorst Wonen, Rozenburg
- 2014 Oosterpoort, Groesbeek
- 2014 Random Wonen, Pijnacker
- 2014 Rhenense Woningstichting, Rhenen
- 2015 Patrimonium woonservice, Veenendaal
- 2015 Woonborg, Vries
- 2015 l'escaut woonservice, Vlissingen
- 2015 Veenendaalse Woningstichting, Veenendaal
- 2015 Woningbouwvereniging Lopik, Lopik

Specifieke deskundigheid

- Kennis van (beleids)processen bij corporaties
- Brede blik op het terrein van ruimtelijke ordening en wonen opgedaan door opdrachten bij corporaties, gemeenten, projectontwikkelaars, provincie en Rijksoverheid.

Kort CV

- Geboren in 1981
- 1998-2002 Ruimtelijke Ordening en Planologie aan de NHTV internationale hogeschool Breda
- 2002-2005 Sociale Geografie en Planologie aan de Rijksuniversiteit Groningen
- 2006-2010 Onderzoeker/adviseur bij het OTB, TU Delft
- 2010-2012 Onderzoeker/adviseur bij Companen, Arnhem
- 2011 gepromoveerd op implementatie strategisch voorraadbeleid
- 2012-2014 Docent Ruimtelijke Ordening Hogeschool Utrecht
- 2012-heden Eigenaar/adviseur bij De Corporatiestrategie in Nijmegen

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

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> • Position paper • Jaarverslagen 2011 – 2014 • Ondernemingsplannen 2009, 2012 • Convenant schuldhulpverlening • Prestatieafspraken • Portefeuillestrategie • Verkoopbeleid • Woningmarktonderzoek • Woonvisie Vlissingen • Kengetallen Corporatie Benchmark Centrum
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> • Verslagen van overleggen en themabijeenkomsten met de huurdersvertegenwoordiging en de gemeente. • Onderzoeken naar klanttevredenheid • Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> • CFV: Toezichtsbrief, de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief • De Oordeelsbrief van de minister van BZK • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief • Jaarrekeningen en jaarverslag 2011 - 2014 • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen • Balanced Scorecard, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen • Risicoanalyses • Managementletters • Accountantsverslagen • Treasuryrapportages • Beleid Financiële continuïteit
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Position paper • Balanced Scorecard (kwartaalrapportage) • Jaarplanningen • Checklist toepassing Governancecode • Besluitnotitie invoering resultaatgericht organiseren. • Verslagen RvC vergaderingen • Statuten • Reglementen RvC en commissies • Notitie Governancestructuur l'escaut • Profielschets RvC

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal zeven face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van l'escaut woonservice.

Raad van commissarissen

- dhr. W. Oving (voorzitter)
- dhr. H.A. Suy
- mevr. G.L. Meeuwisse

Directeur/bestuurder

- dhr. J. van Beekhuizen

Managementteam

- mevr. M. van Sighem (manager Klanten)
- dhr. R.C. de Jager (manager bedrijfsvoering)
- dhr. F. Bouzambou (manager vastgoed)

Ondernemingsraad

- mevr. S. Kapel – Arloff (voorzitter)
- dhr. L. Minnebach
- dhr. S. van Iwaarden
- dhr. S.A. van Houwelingen

Gemeente Vlissingen

- dhr. S. Stroosnijder (wethouder)
- dhr. M. Hermann (leidinggevende wonen en ruimte)

Huurdersorganisatie

- Dhr. H.J. Schaap (voorzitter)
- mevr. C.F.M. Wouters
- dhr. W. L. Anemate

Zorg- en welzijnsinstellingen

- dhr. P.A.E. de Boevere (Zorgstroom)
- dhr. R. Wolf (Emergis)
- dhr. H. Feenstra (Orionis)
- mevr. M. Albers (Porthos/Buurtbemiddeling)

Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 – 2014					Cijfer
1. Huisvesting van de primaire doelgroep					7,0
Woningtoewijzing en doorstroming					
• Beschikbaarheid woningen					
	2011	2012	2013	2014	
Goedkoop	2106	1886	1561	1491	
Betaalbaar	3507	3573	3667	3616	
Duur	420	585	819	917	
Duur > toeslaggrens	74	97	95	107	
Bron: Aedes, l'escaut woonservice					
• Passend toewijzen					
	Passend	Te goedkoop	Te duur	Totaal	
2011	510	22	83	615	
2012	689	24	98	811	
2013	628	18	115	761	
2014	484	130	111	725	
Bron: Aedes, l'escaut woonservice					
	Toegewezen aan inkomens tot € 34.911				
2011	90,5%				
2012	93,1%				
2013	92,9%				
2014	94,2%				
Bron: Aedes, l'escaut woonservice					
• Mutatiegraad					
	Mutatiegraad				
2011	8,8%				
2012	7,2%				
2013	9,7%				
2014	9,5%				
Bron: Aedes, l'escaut woonservice					
• Slaagkans					
	Slaagkans				
2011	12,96%				
2012	14,24%				
2013	16,06%				
2014	15,35%				
Bron: l'escaut woonservice					
• Leegstand					
	Huurderving marktomstandigheden	Huurderving projectleegstand	Huurderving totaal		
2011			2,3		
2012	1,77	0,17	1,94		
2013	2,54	0,12	2,66		
2014	2,66	0,02	2,68		
Bron: Aedes, l'escaut woonservice					
• Statushouders					
	Aantal gehuisveste personen	Taakstelling (personen)			
2011	0	0			
2012	13	15			
2013	24	24			
2014	46	45			

Geleverde prestaties op de prestatievelen 2011 – 2014	Cijfer																												
<p>Bron: l'escaut woonservice</p> <ul style="list-style-type: none"> Starters L'escaut heeft woningen onder voorwaarden verkocht (Koopgarant) om starters in de gelegenheid te stellen een woning te kopen. 																													
<p>Betaalbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> Huurprijsbeleid <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Gemiddelde huurprijs / maand</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>EUR 411,04</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>EUR 411,32</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>EUR 440,98</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>EUR 465 (Daeb)</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, l'escaut woonservice</p> <p>De huurprijzen van zelfstandige huurwoningen liggen op 1 juli 2014 op 68,9% van maximaal redelijk.</p> <p>In 2014 zijn plannen ontwikkeld voor de de woonlastencalculator. Daarmee krijgen woningzoekenden meer inzicht in de totale woonlasten van een woning. In 2015 wordt dit een onderdeel van het nieuwe woonruimteverdeelsysteem.</p> <ul style="list-style-type: none"> Kernvoorraad(beleid) De kernvoorraad omvat 6.034 woningen (01-01-2012). De norm uit de prestatieafspraken is minimaal 5.400 woningen voor het huisvesten van de primaire doelgroep (de voorraad van Woonburg en l'escaut gezamenlijk). Aanpak huurachterstanden <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>2,75%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>3,24%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>1,4%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>1,4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, l'escaut woonservice</p> <p>Sinds 2009 voert het team huurincasso een beleid, waarbij met alle huurders die een huurachterstand hebben opgelopen, (persoonlijk) contact wordt gezocht, zodat overdracht van het dossier aan een deurwaarder hopelijk kan worden voorkomen. Zodra een incassomedewerker een situatie aantreft waarbij sprake is van diverse problemen, wordt de woonmaatschappelijk medewerker ingeschakeld. (jaarcijfers 2012).</p> <ul style="list-style-type: none"> Uitzettingen <table border="1"> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: l'escaut woonservice</p>		Gemiddelde huurprijs / maand	2011	EUR 411,04	2012	EUR 411,32	2013	EUR 440,98	2014	EUR 465 (Daeb)		Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur %	2011	2,75%	2012	3,24%	2013	1,4%	2014	1,4%	2011	17	2012	23	2013	18	2014	25	
	Gemiddelde huurprijs / maand																												
2011	EUR 411,04																												
2012	EUR 411,32																												
2013	EUR 440,98																												
2014	EUR 465 (Daeb)																												
	Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur %																												
2011	2,75%																												
2012	3,24%																												
2013	1,4%																												
2014	1,4%																												
2011	17																												
2012	23																												
2013	18																												
2014	25																												
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0																												
<p>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ouderen- en gehandicaptenwoningen</td> <td>1102</td> </tr> <tr> <td>Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)</td> <td>1804</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, l'escaut woonservice</p>		2013	Ouderen- en gehandicaptenwoningen	1102	Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)	1804																							
	2013																												
Ouderen- en gehandicaptenwoningen	1102																												
Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)	1804																												
<p>Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woningen voor overige bijzondere groepen</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, l'escaut woonservice</p>		2013	Woningen voor overige bijzondere groepen	90	Eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen	4																							
	2013																												
Woningen voor overige bijzondere groepen	90																												
Eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen	4																												

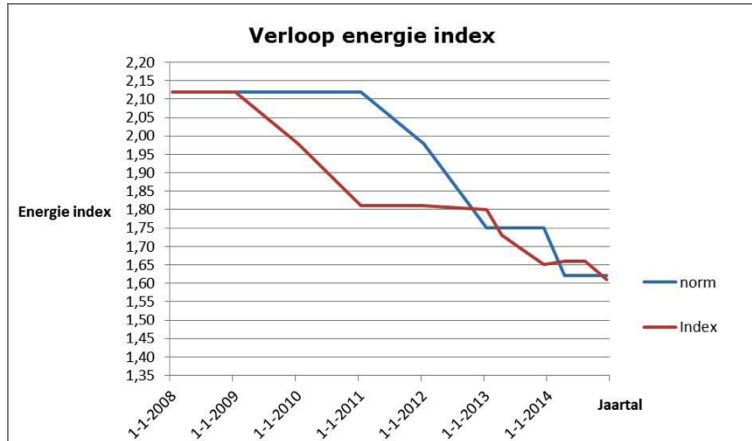
Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 – 2014				Cijfer
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer				7,0
Woningkwaliteit				
• Prijs-kwaliteitverhouding				
	gem. puntprijs niet-DAEB (eur)	gem. puntprijs DAEB (Eur)	Huur als % van WOZ-waarde	
2011			4,35	
2012			4,48	
2013	5,15	3,24	5,22	
2014		3,5	6,13	
Bron: Aedes, l'escaut woonservice				
• Conditie en onderhoudstoestand				
	2011	2012	2013	2014
Klachtenonderhoud [€/vhe]	353	370	325	259
Planmatig onderhoud [€/vhe]	492	399	334	620
Mutatieonderhoud [€/vhe]	250	313	207	358
Onderhoud (totaal) [€/vhe]	1095	1081	867	1237
Bron: Aedes, l'escaut woonservice				
Kwaliteit dienstverlening				
KWH (Huurlabel 1.0)		2011		
Corporatie bellen		7,3		
Woning onderhouden		8,1		
Afhandeling klachten over dienstverlening		6,7		
Woning verlaten		8,4		
Bron: KWH, l'escaut				
Onderzoek l'escaut		2011		
Huuropzeggingsprocedure		7,6		
Woningtoewijzingsprocedure		8,1		
Bron: l'escaut				
KWH (Huurlabel 2.0)		2012		
<i>Huurdercontact</i>				
Contact		7,71		
Bereikbaarheid		7,42		
Communicatie en informatie		8,63		
<i>Verhuizen</i>				
Woning zoeken		7,99		
Nieuwe woning		8,13		
Huur opzeggen		8,07		
<i>Onderhoud</i>				
Reparaties		7,89		
Planmatig onderhoud		8,06		
<i>Klachten</i>				
Afhandeling klachten over dienstverlening		7,88		
Bron: KWH, l'escaut				
(Aedes benchmark 2014)		Score	Positie t.o.v. alle deelnemende corporaties	
Totaal score		7,5	B (gemiddeld)	
Deelscore nieuwe huurders		7,4	B (gemiddeld)	
Deelscore huurders met reparatieverzoeken		7,6	B (gemiddeld)	
Deelscore vertrokken huurders		7,2	B (gemiddeld)	
Bron: Aedes				
In stappen is de digitalisering van de dienstverlening ingezet. De visie op het KlantInformatieCentrum (KIC) is in 2014 uitgewerkt. In grote lijnen werkt het nieuwe KIC per 1 januari 2015 volgens het click-call-face-principe.				

**Geleverde prestaties op de prestatievelen
2011 – 2014**

Cijfer

Energie en duurzaamheid

- Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels



Bron: l'escaut (norm van l'escaut, index = realisatie l'escaut)

- Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen

In 2014 zijn zonnepanelen geplaatst in de Hudsonstraat en Amstelstraat en omgeving in Oost-Souburg.

4. (Des)investeringen in vastgoed

8,0

Nieuwbouw

	Nieuwbouw	
	Huur	Koop
2011	65	0
2012	95	0
2013	132	0
2014	110	0

Bron: Aedes, l'escaut woonservice

Belangrijkste projecten:

- Herstructurering Nieuw Bonedijke
- Atico
- Groote Markt en omgeving
- Scheldekwartier
- Herstructurering Middengebied (derde fase)

Sloop, samenvoeging

	Sloop
2011	260
2012	104
2013	104
2014	73

Bron: Aedes, l'escaut woonservice

Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)

	Verbeteren en renovaties
2011	625
2012	1288
2013	381
2014	1427

Bron: Aedes, l'escaut woonservice

De gemiddelde deelname van bewoners bij verbeteringen lag in 2012 op 85%. De overige 15% doet niet mee, vaak vanwege al zelf aangebrachte veranderingen. (Jaarverslag 2012).

Maatschappelijk vastgoed

In 2011 is de openwijksschool De Combinatie opgeleverd.

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 – 2014		Cijfer																																																																																																																	
Verkoop <table border="1"> <tr> <td></td> <td>Verkoop bestaand bezit</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>39</td> </tr> </table> <p>Bron: Aedes, l'escaut woonservice</p>			Verkoop bestaand bezit	2011	48	2012	31	2013	10	2014	39																																																																																																								
	Verkoop bestaand bezit																																																																																																																		
2011	48																																																																																																																		
2012	31																																																																																																																		
2013	10																																																																																																																		
2014	39																																																																																																																		
5. Kwaliteit van wijken en buurten		7,0																																																																																																																	
Leefbaarheid <p>L'escaut voert regelmatig wijk- en buurtgesprekken met klankbordgroepen en bewonerscomités over de leefbaarheid van wijk- en buurt. L'escaut heeft een substantieel deel van het leefbaarheidsbudget besteed aan fysieke en sociale wijkgebonden activiteiten. Onderdeel hiervan is de financiële en organisatorische ondersteuning van verschillende initiatieven ter verbetering van leefbaarheid die ontwikkeld zijn door bewoners en bewonersorganisaties.</p> <ul style="list-style-type: none"> Lemon onderzoek (2013) <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>FYSIEK (13)</th> <th>SOCIAAL (4)</th> <th>OVERLAST (8)</th> <th>VEILIGHEID (10)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Oude Binnenstad</td> <td>▲</td> <td>▲</td> <td></td> <td>▲</td> </tr> <tr> <td>2. Scheldestraat e.o. & Stadhuisplein</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Boulevard-Spuikom-Vredehoflaan Zuid & Noord</td> <td>▲▲▲</td> <td></td> <td>▲▲▲▲▲</td> <td>▲▲▲▲</td> </tr> <tr> <td>4. Bonedijkstraat e.o. Het Fort e.o.</td> <td>▲▲▲▲▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Bloemenlaan e.o.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Hercules Segherslaan e.o.</td> <td></td> <td></td> <td>▲</td> <td>▲▲▲▲▲</td> </tr> <tr> <td>7. Paauwenburg Oost</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>▲▲</td> </tr> <tr> <td>8. Paauwenburg West</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>▲▲▲</td> </tr> <tr> <td>9. Rosenburg</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>▲▼</td> </tr> <tr> <td>10. Bossenburg-Weyevliet</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>▼</td> </tr> <tr> <td>11. Westerzicht</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>▼</td> </tr> <tr> <td>12. Lammerenburg B.P.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>▼</td> </tr> <tr> <td>13. Papegaaienburg-Hofwijk</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>▼</td> </tr> <tr> <td>14. West-Souburg + Vrijburg</td> <td></td> <td></td> <td>▲</td> <td></td> </tr> <tr> <td>15. Kern Oost Souburg</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>16. Zeewijksingel</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>17. Schoonenburg-Groot Abeele</td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>18. Molenweg e.o.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>19. Ritthem en omgeving</td> <td>▼</td> <td></td> <td></td> <td>▼</td> </tr> <tr> <td>Gemeente Vlissingen totaal</td> <td>▲▲▼</td> <td></td> <td>▲▲</td> <td>▲▲▲▲▲▲▲▼</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <tr> <td>■</td> <td>Veel aspecten > dan gemeentelijk gemiddelde</td> </tr> <tr> <td>■</td> <td>Veel aspecten < dan gemeentelijk gemiddelde</td> </tr> <tr> <td>▲</td> <td>Vooruitgang t.o.v. 2009</td> </tr> <tr> <td>▼</td> <td>Achteruitgang t.o.v. 2009</td> </tr> </table>			FYSIEK (13)	SOCIAAL (4)	OVERLAST (8)	VEILIGHEID (10)	1. Oude Binnenstad	▲	▲		▲	2. Scheldestraat e.o. & Stadhuisplein					3. Boulevard-Spuikom-Vredehoflaan Zuid & Noord	▲▲▲		▲▲▲▲▲	▲▲▲▲	4. Bonedijkstraat e.o. Het Fort e.o.	▲▲▲▲▲				5. Bloemenlaan e.o.					6. Hercules Segherslaan e.o.			▲	▲▲▲▲▲	7. Paauwenburg Oost				▲▲	8. Paauwenburg West				▲▲▲	9. Rosenburg				▲▼	10. Bossenburg-Weyevliet				▼	11. Westerzicht				▼	12. Lammerenburg B.P.				▼	13. Papegaaienburg-Hofwijk				▼	14. West-Souburg + Vrijburg			▲		15. Kern Oost Souburg					16. Zeewijksingel					17. Schoonenburg-Groot Abeele	▲				18. Molenweg e.o.					19. Ritthem en omgeving	▼			▼	Gemeente Vlissingen totaal	▲▲▼		▲▲	▲▲▲▲▲▲▲▼	■	Veel aspecten > dan gemeentelijk gemiddelde	■	Veel aspecten < dan gemeentelijk gemiddelde	▲	Vooruitgang t.o.v. 2009	▼	Achteruitgang t.o.v. 2009	
	FYSIEK (13)	SOCIAAL (4)	OVERLAST (8)	VEILIGHEID (10)																																																																																																															
1. Oude Binnenstad	▲	▲		▲																																																																																																															
2. Scheldestraat e.o. & Stadhuisplein																																																																																																																			
3. Boulevard-Spuikom-Vredehoflaan Zuid & Noord	▲▲▲		▲▲▲▲▲	▲▲▲▲																																																																																																															
4. Bonedijkstraat e.o. Het Fort e.o.	▲▲▲▲▲																																																																																																																		
5. Bloemenlaan e.o.																																																																																																																			
6. Hercules Segherslaan e.o.			▲	▲▲▲▲▲																																																																																																															
7. Paauwenburg Oost				▲▲																																																																																																															
8. Paauwenburg West				▲▲▲																																																																																																															
9. Rosenburg				▲▼																																																																																																															
10. Bossenburg-Weyevliet				▼																																																																																																															
11. Westerzicht				▼																																																																																																															
12. Lammerenburg B.P.				▼																																																																																																															
13. Papegaaienburg-Hofwijk				▼																																																																																																															
14. West-Souburg + Vrijburg			▲																																																																																																																
15. Kern Oost Souburg																																																																																																																			
16. Zeewijksingel																																																																																																																			
17. Schoonenburg-Groot Abeele	▲																																																																																																																		
18. Molenweg e.o.																																																																																																																			
19. Ritthem en omgeving	▼			▼																																																																																																															
Gemeente Vlissingen totaal	▲▲▼		▲▲	▲▲▲▲▲▲▲▼																																																																																																															
■	Veel aspecten > dan gemeentelijk gemiddelde																																																																																																																		
■	Veel aspecten < dan gemeentelijk gemiddelde																																																																																																																		
▲	Vooruitgang t.o.v. 2009																																																																																																																		
▼	Achteruitgang t.o.v. 2009																																																																																																																		
Wijk- en buurtbeheer <p>L'escaut heeft voor elke buurt een buurtvisie opgesteld. Deze zijn in 2014 herijkt.</p> <p>L'escaut sponsort initiatieven die een bijdrage leveren aan een beter leefklimaat, zoals op het gebied van duurzaamheid, kunst en cultuur, sport en leefbaarheid in de buurt. (jaarverslagen)</p>																																																																																																																			
Aanpak overlast <p>In het kader van "De ketenaanpak extreme overlastsituaties" is er periodiek overleg met diverse welzijnsinstellingen, de corporaties, gemeente en politie. (jaarverslagen)</p> <p>In 2011 is buurtbemiddeling Vlissingen van start gegaan. Dit is een samenwerkingsproject van l'escaut woonservice, Woonburg, gemeente Vlissingen, Politie Zeeland en Stichting Welzijn Middelburg (SWM). Het doel van het project is woonoverlast te verminderen en escalaties te voorkomen. De effecten zijn vooral het vergroten van de leefbaarheid, het versterken van de gemeenschapszin en het bevorderen van de zelfredzaamheid.</p>																																																																																																																			

Bijlage 6 Meetschaal

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

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

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

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

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

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

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

Bijlage 7 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door l'escout d.d. 21 mei 2015.

HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (juli 2011)

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

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

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

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

I Naleving en handhaving van de code

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

II. Het bestuur

II.1 Taak en werkwijze

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

5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan.
Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld. ●
6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.
Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.
Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst. ●
7. Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast.
De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van uitgangspunten hierin. ●
8. Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag). ●

II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

Principe

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

Uitwerking

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

Status

4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen. ●
5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst. ○

II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

Uitwerking

Status

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

III. Raad van commissarissen

III.1 Taak en werkwijze

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

- De RvC bereikt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders. ●
8. De RvC en de individuele leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. ●

III.2 Onafhankelijkheid

Uitwerking

Status

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

- f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor de volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden; ●
- g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is; ●
- h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is; ●
- i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders. ●

III.3 Deskundigheid en samenstelling

Uitwerking

Status

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

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

Uitwerking

Status

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

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

Uitwerking

Status

1. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. ●
2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen. ●
3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen. ●

Auditcommissie

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

5. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving. ●
6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie. ●
7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit. ●
8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn. ●
9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant. ●

Selectie- en remuneratiecommissie

10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
 - a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur; ●
 - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC; ●
 - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC; ●
 - d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid; ●
 - e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC; ●
 - f) het opmaken van het remuneratierapport. ●
11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur. ●

III.6 Tegenstrijdige belangen

Uitwerking

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

Status

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

III.7 Bezoldiging raad van commissarissen

Principe

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

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

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

Status



Uitwerking

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



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

IV.1 Financiële verslaggeving

Uitwerking

1. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
2. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen).

Status



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



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

Uitwerking

1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC.
2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant.
3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden.
Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert.
De beoordeling wordt besproken in de RvC.
De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.
4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC

Status



IV.3 Interne controle functie

Uitwerking

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

Status



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

Uitwerking

1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen.

Status

Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:

A Met betrekking tot de accountantscontrole:

- Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;
- Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.

B Met betrekking tot de financiële cijfers:

- Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;
- Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;
- Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.

C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:

- Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;
- Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;
- Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.

V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

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

Uitwerking

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

Status



V.2 Visitatie

Principe

De woningcorporatie laat zich eens per vier jaar visiteren.

Status



Uitwerking

1. Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.
2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, worden op de website van de woningcorporatie geplaatst.
3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.



Bijlage 8 Position paper



Position paper voor de visitatie in 2015

Meedeinen op de golven van de politieke besluitvorming

Vlissingen is al sinds jaar en dag een arbeidersstad met als gevolg dat het aantal laaggeschoolden hoger is dan elders. Tevens is het een centrumgemeente wat ervoor gezorgd heeft dat kansarmen naar Vlissingen kwamen voor huisvesting en begeleiding. De vraag naar sociale huurwoningen in de gemeente Vlissingen is dan ook hoger dan gemiddeld.

In de statuten van l'escaut woonservice staat de regio Walcheren als werkgebied omschreven. In de praktijk maken we daar echter geen gebruik van. Onze drie collega-corporaties op Walcheren zijn al van oudsher gesetteld in de gemeente Middelburg en gemeente Veere en voor l'escaut heeft de gemeente Vlissingen genoeg schaalgrootte om bedrijfsmatig uit de voeten te kunnen. Dat komt enerzijds door de samenstelling van de bevolking en anderzijds door het totale aantal inwoners. Het aantal is al jaren stabiel en begeeft zich tussen de 44.000 en 45.000 inwoners. De gemeente verwacht dat het aantal huishoudens nog wat toeneemt door gezinsverdunding.

In 2012 en 2013 heeft l'escaut fusiegesprekken gevoerd met Walcherse collega-corporaties Woonburg en Woongoed Middelburg. Dit is mede opgepakt vanuit het advies bij de vorige visitatie. Een zeer arbeidsintensieve periode voor de RvC, directie, or, huurdersvereniging en het management en ook vele werkgroepen vanuit het personeel waren in het proces betrokken. Van een fusie is het echter niet gekomen. Als de focus twee jaar ligt op een fusie, dan houdt dat in dat je twee jaar stilstaat. En dat in een wereld waarin de veranderingen, ingegeven door de politiek, zo hard gaan. Denk daarbij aan de grote impact van de verhuurdersheffing en de uitkomst van de parlementaire enquête.

Net als vele collega-corporaties heeft l'escaut naast haar primaire taak zich de afgelopen jaren ook bezig gehouden met marktactiviteiten. Het ging dan om makelaardij, projectontwikkeling, VvE beheer en het verwerven van commercieel vastgoed. Enige jaren terug is besloten om de focus weer terug te brengen naar de core business: sociaal vastgoed. Stap voor stap zijn de commerciële activiteiten afgebouwd en als laatste in de rij hebben we afscheid genomen van projectontwikkelingsmaatschappij Marsaki. Dit vond plaats op 1 februari 2015. Daarmee ligt de concentratie weer volledig op het hebben, beheren en ontwikkelen van sociaal vastgoed. Een opgave die qua uitdaging en omvang voldoende perspectief biedt voor l'escaut.

Welke koers volgt l'escaut op weg naar de toekomst?

De koers voor de toekomst is gebaseerd op de analyse van ons werkgebied. De vertaalslag hiervan is opgenomen in ons ondernemingsplan 2014-2017 en bevat vier hoofduitgangspunten:

1. Redzame en tevreden klanten
2. Leefbare woonomgeving
3. Continue organisatieontwikkeling
4. Financiële continuïteit

Deze punten worden hieronder nader aangestipt door op hoofdlijnen de koers aan te geven.

Redzame en tevreden klanten en leefbare woonomgeving

In een gemeente waar het opleidingsniveau laag is, de werkeloosheid hoog en het effect van jarenlang gemeentelijk beleid om uitvoering te geven aan de al eerder gememoreerde opvang van kansarmen uit de regio, kiest l'escaut ervoor om te focussen op huishoudens die aangewezen zijn op een sociale huurwoning al dan niet met begeleiding.

Voor marktactiviteiten zullen we de komende jaren geen ruimte vrijmaken. Wel zien we dat de HZ University of Applied Sciences meer studenten trekt naar de stad en er in toenemende mate markt ontstaat voor studentenhuisvesting. De huisvesting van deze studenten is onderdeel van ons beleid. Niet alleen vanuit volkshuisvestelijk oogpunt, maar ook vanuit economisch perspectief.

Naast de maandelijkse huur hebben de overige woonlasten een grote invloed op de bestedingsruimte van onze huurders. Met name de energielasten zijn daarin substantieel. We investeren dan ook volop in energiebesparende maatregelen zoals het isoleren van de buitenschil van de woningen, het plaatsen van energiezuinige combiketels en het installeren van zonnepanelen. Deze investeringen brengen we niet in rekening bij de zittende huurder, maar komen pas tot effectuering bij mutatie.

Onze portefeuillestrategie is recentelijk herijkt. Daarbij hebben we gekeken naar ons bestaand woningbezit in relatie tot de toekomst. Het is veelal samengesteld uit wat ouder bezit, waarbij portieketagewoningen uit de jaren 50 en 60 in ruime mate aanwezig zijn. Waar nodig vervangen en verdunnen we het woningbezit. De verdunning wordt ingegeven door het plan "ScheldeKwartier". Dit is een inbreidingslocatie in Vlissingen waar op termijn 1850 nieuwe woningen worden gebouwd. In een stad die al jaren niet groeit, hebben dergelijke aantallen invloed op het bestaand bezit. Vandaar dat we hierover prestatieafspraken hebben gemaakt met de gemeente.

Op het ScheldeKwartier hebben we bereikt dat 22 Zeeuwse architecten en aannemers een samenwerking zijn aangegaan om 600 tot 750 woningen te gaan ontwikkelen (huur en koop).

En dat op een plaats waar de gemeente al jaren vastloopt in de ontwikkeling. Als de ontwikkeling slaagt, krijgt l'escaut er in de komende jaren 330 sociale huurwoningen bij.

Deze ontwikkeling is een steun in de rug van de gemeente Vlissingen en voor Zeeuwse ontwerpers en bouwers is het een meer dan welkome mogelijkheid om als bedrijf overeind te blijven. En als laatste, maar niet minder belangrijk, levert het nieuw woningbezit op voor l'escaut en haar huurders.

Continue organisatieontwikkeling en financiële continuïteit

De invloed van de verhuurdersheffing, zoals bij alle collega-corporaties, is groot. Hoewel we het principieel niet eens zijn met de keuze die de politiek heeft gemaakt, kunnen we weinig anders dan uitvoering geven aan het besluit. We hebben hiervoor een plan gemaakt om tot bedrijfskostenreductie te komen. Dit is gekoppeld aan de wens van de overheid om af te stappen van de verzorgingsmaatschappij en in te zetten op een participatiemaatschappij. Daarin zien wij kansen. We gaan dan ook inzetten op een veel verdergaande automatisering en digitalisering. De inrichting van de automatisering is geënt op de klant. Zo kunnen zij op elk gewenst moment van de dag en los van onze werktijden hun zaken met de organisatie vanuit huis regelen. Voor zowel de klant als voor l'escaut biedt dat een win-winsituatie, want op deze wijze kunnen we ook de personele kosten fors terugbrengen. We verliezen daarbij goed werkgeverschap niet uit het oog. Of anders gezegd: we sturen niet aan op snel ontslag, maar op natuurlijke afvloeiing.

De resultaten van de herijkte portefeuillestrategie zijn al zichtbaar, want sloop, nieuwbouw en verdunning van het bezit zijn in volle gang. Op zowel de onderhoudsuitgaven als de bedrijfskosten hebben we fors bespaard. Zo zijn in 2014 de bedrijfskosten met 14% gedaald. Sturen op de woonlasten leidt tot het gewenste resultaat en de huurverhoging 2015-2016 is beperkt gebleven tot een integrale verhoging van 1%. Onnodig te zeggen dat onze huurdersvereniging onze plannen omarmt.

Jan van Beekhuizen
directeur-bestuurder