

Maatschappelijke visitatie Woningstichting Tubbergen

Rapportage

Opdrachtgever: Woningstichting Tubbergen

Rotterdam, 29 april 2011

Maatschappelijke visitatie Woningstichting Tubbergen

Rapportage

Opdrachtgever: Woningstichting Tubbergen

Jeroen Plomp
Ewoud Dekker

Rotterdam, 29 april 2011

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Wij vinden het belangrijk om ons werk op milieuvriendelijke wijze uit te voeren. Daarom is dit document op FSC-gecertificeerd papier geprint.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Ecorys Vastgoed
T 010 453 8
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Recensie	9
1 Woningstichting Tubbergen	13
1.1 Profiel	13
1.2 Bezit	13
1.3 Organisatie	14
1.4 Fusie	14
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Beleidscyclus	15
2.3 Documenten in de beleidscyclus	15
2.4 Prestaties en beoordeling	16
2.5 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende	17
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	19
3.1 Inleiding	19
3.2 Werkgebied	19
3.3 Opgaven in het werkgebied	19
3.4 Prestaties en beoordeling	20
3.5 Presteren naar Opgaven: ruim voldoende	21
4 Presteren volgens Stakeholders (PvS)	23
4.1 Inleiding	23
4.2 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	23
4.3 Samenwerking, overleg en onderzoek	26
4.4 Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende	28
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	29
5.1 Inleiding	29
5.2 Financieel beleid	29
5.3 Vermogensprestatie	30
5.4 Efficiëntie	32
5.5 Presteren naar Vermogen: voldoende	33
6 Presteren ten aanzien van Governance (PnG)	35
6.1 Governance structuur	35
6.2 Intern toezicht	37
6.3 Betrokkenheid van stakeholders	38
6.4 Presteren ten aanzien van Governance:	38
Deel II: Prestatiespinnenwebben	41
Deel III: Integrale beoordelingstabel	43

Bijlagen	45
Bijlage 1. Visitatie-referentiekader (versie 3.0)	46
Bijlage 2. Geïnterviewde personen Woningstichting Tubbergen	52
Bijlage 3. Betrokken stakeholders	53
Bijlage 4. Documentatie	54
Bijlage 5. Uitwerking beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	55
Bijlage 6. Uitwerking beoordeling Presteren naar Opgaven	61

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover onder meer de commissies Sas en Winter zich hebben uitgesproken. In de AedesCode, die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- een onafhankelijk vormgegeven instrument: geen instrument van de branche of van de overheid;
- toetsing van buiten naar binnen: welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien;
- primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument;
- meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. Vanaf oktober 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie.

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- de eigen ambities en doelstellingen;
- de opgaven in het werkgebied;
- de normen van de stakeholders;
- de financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

Maatschappelijke visitatie Woningstichting Tubbergen – de aanpak van Ecorys

Woningstichting Tubbergen heeft Ecorys eind 2010 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari tot en met april 2011. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Jeroen Plomp en Ewoud Dekker. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch

Op basis van beschikbare documenten is in januari 2011 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.

2. Interviews intern

Op 22 en 23 maart 2011 hebben de interne interviews plaatsgevonden met een afvaardiging van de Raad van Commissarissen, de directeur-bestuurder en het management team. Doelstelling van deze interviews was het aanvullen en inkleuren van de bevindingen uit de deskresearch.

3. Stakeholdersbetrokkenheid

De stakeholders zijn bij de maatschappelijke visitatie van Woningstichting Tubbergen betrokken door middel van persoonlijke interviews. Deze hebben eveneens plaatsgevonden op 22 en 23 maart 2011. Tijdens de interviews is de stakeholders gevraagd naar de prestaties van de corporatie.

4. Rapportage

Aansluitend is de conceptrapportage opgesteld. Deze is op 20 april besproken met een afvaardiging van de Raad van Commissarissen, de directeur-bestuurder en het management team. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de visitatiemethodiek 3.0 versie voor kleine corporaties (< 1.000 verhuureenheden).

Beoordelen van de prestaties van de corporatie

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2006 tot en met 2010 en vooruitkijkend het jaar 2010 inclusief de daaropvolgende meerjarenramingen. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De feitelijk geleverde prestaties en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling;
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling;
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd;
- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/argumentatie.

De cijfermatige beoordeling voor het Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen en het Presteren naar Opgaven in het werkgebied wordt als volgt toegepast:

Cijfer	Toelichting	Prestatie
10	Prestaties ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders.	Uitmuntend
9	Prestaties ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders.	Zeer goed
8	Prestaties conform hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (100%).	Goed
7	Prestaties iets achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (90-100%).	Ruim voldoende
6	Prestaties behoorlijk achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (75-90%).	Voldoende
5	Prestaties onvoldoende ten opzichte van wat de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (50-75%).	Onvoldoende
4	Prestaties minder dan de helft van wat de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (50-75%).	Ruim onvoldoende
3 - 1	Niet of nauwelijks prestaties op hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders. Toekenning 3, 2 of 1 varieert met de geleverde inspanning en de mate waarin die zichtbaar wordt.	Zeer ruim onvoldoende

Wanneer de doelstellingen (zowel ten aanzien van eigen ambities en doelstellingen als de opgaven) kwalitatief geformuleerd zijn, heeft de beoordeling als volgt plaatsgevonden:

Cijfer	Toelichting
8	Gerealiseerd conform afspraak
7 of 6	Gedeeltelijk gerealiseerd
5 of 4	Niet gerealiseerd

Leeswijzer

Deel 0 bevat de recensie.

Deel I bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Woningstichting Tubbergen en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D);
3. Presteren naar Opgaven (PnO);
4. Presteren volgens Stakeholders (PvS);
5. Presteren naar Vermogen (PnV);
6. Presteren ten aanzien van Governance (PnG).

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart weer.

Bijlagen:

1. Referentiekader maatschappelijke visitatie (versie 3.0);
2. Geïnterviewde personen bij Woningstichting Tubbergen;
3. Betrokken stakeholders;
4. Documentatie;
5. Uitwerking van beoordeling presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen;

6. Uitwerking van beoordeling presteren naar Opgaven.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie van en de samenwerking met Woningstichting Tubbergen daarin ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Recensie

Het bezit van Woningstichting Tubbergen omvat iets minder dan 1000 verhuureenheden waarvan circa 936 woningen. Een groot deel (71,4%) bestaat uit eensgezinswoningen. De leeftijd van de woningen is relatief jong (ruim 80% gebouwd na 1970). Het operationele werkgebied van de corporatie bestaat uit de gemeente Tubbergen. Woningstichting Tubbergen is sterk lokaal georiënteerd en stelt de klant centraal. De corporatie is te kenmerken als een praktische doener die haar werkgebied en de opgaven goed kent.

Woningstichting Tubbergen heeft een aantal bewogen jaren achter zich. Het fusietraject (2007-2009) met een aantal andere corporaties waarbij zij betrokken was heeft veel van de capaciteit en de aandacht van de corporatie in beslaggenomen. In deze periode zijn een aantal zaken uitgesteld en zijn er weinig nieuwe initiatieven ontplooid. Door het bestuur werden steeds meer verantwoordelijkheden bij de werkorganisatie neergelegd waardoor er maar beperkt sprake was van bijsturing van het beleid. Met betrekking tot de noodzaak van het 'uitstappen' (eind 2009) uit het fusietraject bestond een verschil van inzicht tussen de Raad van Toezicht en het bestuur. Toen duidelijk werd dat de Woningstichting alleen verder zou gaan is er voor gekozen om medio 2010 een frisse start te maken met een tweelaagse structuur (in plaats van een drielaagse) en een nieuwe Raad van Commissarissen en directeur-bestuurder.

Opgemerkt wordt dat, onder meer, de hierboven bedoelde periode een drukkend effect heeft gehad op de scores in het kader van het presteren van Woningstichting Tubbergen, en de situatie thans aanzienlijk positiever wordt ingeschat. Vanaf 2010 heeft binnen de corporatie een culturomslag plaatsgevonden. Met de overgang van een drielaagse naar een tweelaagse structuur is de besluitvorming efficiënter en de organisatie slagvaardiger en effectiever geworden. Waar Woningstichting Tubbergen in het verleden nogal gericht was op de productie van 'stenen' staat de organisatie thans meer open voor samenwerking en meer sociaal-maatschappelijke initiatieven. Daarnaast worden op dit moment onder meer belangrijke stappen genomen in het kader van betere managementinformatie en governancebeleid.

De prestaties van Woningstichting Tubbergen ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen zijn ruim voldoende maar zouden nog inzichtelijker kunnen. De beleidscyclus is niet geheel rond, binnen de beoordelingsperiode ontbrak een structurele 'check' op het eigen presteren. Het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan biedt een goede kans de beleidscyclus te completeren en een betere koppeling met de beleidsvisie, het SMART formuleren van de doelstellingen en de (zichtbare) monitoring daarvan te bewerkstelligen. Verder zou naar het oordeel van de visitatiecommissie een koppeling met de (meerjaren)begroting zinvol zijn. Het is de bedoeling van de corporatie dat bevindingen van het visitatierapport in het ondernemingsplan worden meegenomen. Opgemerkt wordt nog dat op het gebied van duurzaamheid geen doelstellingen zijn geformuleerd maar wel goede prestaties zijn geleverd.

Woningstichting Tubbergen kent haar werkgebied en opgaven goed. Bij de totstandkoming van de prestatieafspraken is de gemeente voorheen altijd leidend geweest waarbij de nadruk lag op bouwproductie (deze afspraken waren op hun beurt weer leidend voor het eigen beleid van de corporatie). De prestatieafspraken werden jaarlijks besproken, echter niet op overzichtelijke wijze geëvalueerd. De verhouding met de gemeente is thans gelijkwaardiger, hetgeen geïllustreerd wordt door het opstellen van minder statische prestatieafspraken met meer aandacht voor sociaal-maatschappelijke opgaven.

De stakeholders hebben waardering voor hetgeen Woningstichting Tubbergen presteert en zien haar als een betrokken, degelijke en gezonde corporatie. De verhouding met de collega corporaties is het afgelopen jaar drastisch verbeterd. De stakeholders noemen visie op toekomst, meer en andere vormen van samenwerking en beter terugkoppelen van verwachtingen en prestaties als punten waar nog wat te winnen valt.

Op het onderdeel presteren naar vermogen kan geconcludeerd worden dat Woningstichting Tubbergen 'in control' is maar dat de kennis verspreid is. Een meer integraal beleid en risicomangement wordt wenselijk geacht. Evenals een totale waardering tegen bedrijfswaarde. Ook op dit punt worden momenteel belangrijke stappen gezet.

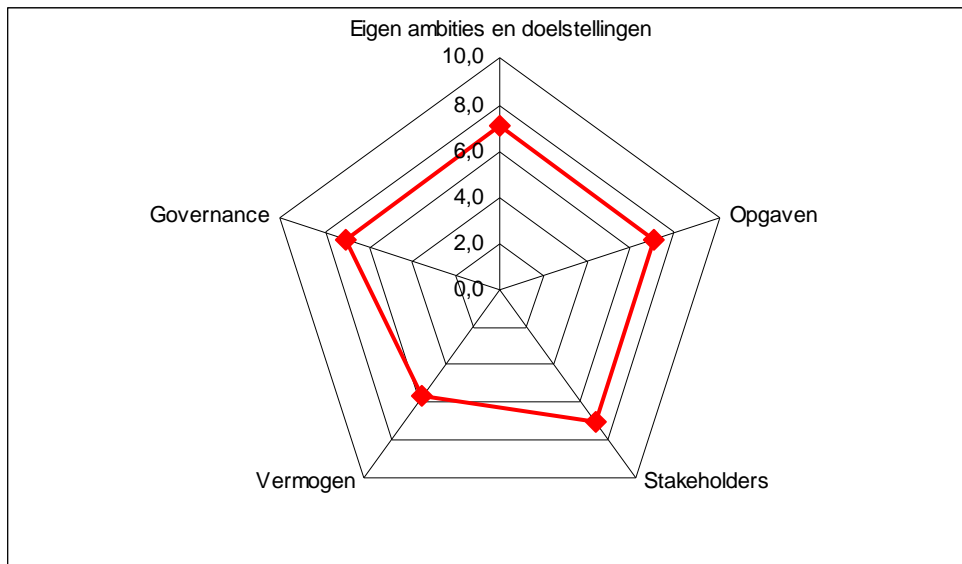
De governance is op orde. Een sterke positieve ontwikkeling is zichtbaar, mede ten gevolge van de overgang naar een 2-laagsstructuur. Deze positieve ontwikkeling is nog steeds gaande. Het betrekken van de stakeholders bij het nieuwe ondernemingsplan zou voor nog meer draagvlak kunnen zorgen. Op termijn zou bezien kunnen worden of er ruimte is de samenwerking met andere corporaties in en rond het werkgebied te intensiveren.

Concluderend kan gesteld worden dat Woningstichting Tubbergen in de volle breedte (ruim) voldoende presteert. De visitatiecommissie is van mening dat Woningstichting Tubbergen gezien kan worden als een open, duidelijke en goed benaderbare partner. Betrokken en open voor (potentiële) verbetering zijn kernwoorden die op haar van toepassing zijn. De visitatiecommissie heeft er, mede gezien de huidige bezetting en de (stijgende) professionaliteit van de organisatie, vertrouwen in dat de geconstateerde stijgende lijn in de toekomst kan en ook zal worden doorgetrokken.

Totaalbeeld

Woningstichting Tubbergen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn:

- Ruim voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen);
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven);
- Ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (Presteren volgens Stakeholders);
- Voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen);
- Ruim voldoende, wat betreft de invulling van governance (Presteren t.a.v. Governance).



Presteren naar Ambities en Doelstellingen

Woningstichting Tubbergen presteert ruim voldoende waar het gaat om het nakomen van de eigen ambities en doelstellingen. Dit betekent dat de corporatie het merendeel van de opgestelde doelstellingen ook daadwerkelijk uitvoert. Waar de prestaties op de eigen doelstellingen ruim voldoende zijn, is een verbetering mogelijk waar het gaat om het opstellen van meer sociaal-maatschappelijke doelstellingen en de beleidscyclus. Plan werd in het verleden vooral ingegeven door de gemeentelijke ambities. Het onderdeel heeft de corporatie goed uitgevoerd, getuige de cijfers. Check en act zijn in het verleden niet goed ingevuld. Momenteel is de corporatie bezig met opstellen van een nieuw ondernemingsplan en het inrichten van de verdere beleidscyclus, wat de mogelijkheid biedt om in de toekomst de beleidscyclus als sturinginstrument te gaan hanteren.

Presteren naar Opgaven

Op het gebied van presteren naar opgaven heeft Woning Stichting Tubbergen, net als bij presteren naar eigen ambities en doelstellingen, ruim voldoende gepresteerd. Zoals gesteld heeft dit met name te maken met de leidende rol die de gemeente heeft gehad in het formuleren van de ambities en doelstellingen. De ambities en doelstellingen hebben zodoende zeer sterke overeenkomsten. De prestatieafspraken waren sterk gericht op de “stenen” opgaven in het werkgebied, waardoor de “sociale” opgaven onderbelicht bleven. Dit wil overigens niet zeggen dat de corporatie geen prestaties heeft geleverd in het sociale domein. Echter, in de samenwerking en softe kant van de sociale opgaven kan één en ander worden geïntensiveerd. Iets dat in het afgelopen jaar ook daadwerkelijk gestalte begint te krijgen.

Presteren volgens Stakeholders

De stakeholders van Woningstichting Tubbergen beoordelen zowel de prestaties gemiddeld met een ruime voldoende. Het cijfer op beide onderdelen verschilt niet veel, waarbij de realisatie op de eigen ambities en doelstellingen een licht hogere beoordeling krijgt. De corporatie kent de belangrijkste stakeholders in het werkgebied en heeft de samenwerking met de stakeholders in het afgelopen jaar geïntensiveerd, met name daar waar de samenwerking wat minder is geweest in de voorliggende jaren. Vanuit de corporatie is het verwachtingenmanagement bij een deel van de stakeholders goed, bij het overige deel wordt sinds een jaar actief de dialoog gezocht. Wat betreft betrokkenheid van de stakeholders bij het beleid kunnen verdere verbeteringen worden doorgevoerd. Waar de gemeente in het verleden duidelijk werd betrokken, door middel van het opstellen van de prestatieafspraken, gold dit niet voor de overige stakeholders. Momenteel is er een proces gaan de stakeholders meer te betrekken bij het beleid en samenwerking.

Presteren naar Vermogen

Woningstichting Tubbergen heeft een goede en stabiele financiële positie. Wat betreft sturing vormen de prestatieafspraken en het strategisch voorraadbeleid het uitgangspunt voor het financieel beleid. De corporatie hanteert geen integraal financieel beleid en risicomanagement, maar heeft op onderdelen beleid opgesteld. Doordat de corporatie een balanswaardering op basis van historische kostprijs hanteert is de vermogenspotentie niet geheel inzichtelijk. Dit geldt tevens voor de verkoop van woningen. Wel hanteert de corporatie een duidelijk overzicht wat betreft investeringen in nieuwbouw en onderhoud in de komende jaren. Een aantal zaken, zoals economisch rendement en de risicobuffer, kunnen worden afgeleid van het minimaal geachte weerstandsvermogen. Ten aanzien van vermogensprestaties kan worden vermeld dat de corporatie in het verleden goede prestaties heeft geleverd, zonder dat de financiële gezondheid in gevaar kwam.

Presteren ten aanzien van Governance

De governance bij Woningstichting Tubbergen is op orde. De kwaliteit van het bestuur en het intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd door middel van documenten, die deels via de website toegankelijk zijn, waarbij de relevante codes worden onderschreven. In de jaarverslagen wordt verslag gedaan over het intern toezicht. De Raad van Commissarissen is er op gericht de corporatie intern op orde te krijgen. In dit kader bestaat er bijvoorbeeld sterke aandacht voor zaken als risicomanagement, het uitbouwen van financieel beleid en het verbeteren van de informatievoorziening. Op deze vlakken worden thans belangrijke stappen gezet. Het zorg dragen voor een betere 'vertaling' in de beleids- en verantwoordingsdocumenten past bij deze ontwikkeling.

1 Woningstichting Tubbergen

1.1 Profiel

Woningstichting Tubbergen is de enige corporatie in de gemeente Tubbergen en beheert iets minder dan 1.000 verhuureenheden. Ultimo 2010 had de corporatie 936 woonegelegenheden in bezit, waarvan 915 huurwoningen en 21 overige woonegelegenheden. Volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Woningstichting Tubbergen, samen met 122 corporaties (2009), tot de referentiegroep van woningcorporaties met een gemiddeld profiel.

1.2 Bezit

De woningvoorraad van Woningstichting Tubbergen bestaat voor bijna driekwart uit eengezinswoningen. Het overige deel van de voorraad bestaat voornamelijk uit meergezinswoningen zonder dan wel met lift. De corporatie heeft geen hoogbouw of eenheden verzorging in bezit, wel heeft Woningstichting Tubbergen appartementen in bezit waar instellingen zorg bieden. De leeftijd van de woningvoorraad is in vergelijking met het landelijke gemiddelde relatief jong. Ruim 80% van de voorraad is gebouwd na 1970. Bijna een derde van de woonegelegenheden is gebouwd in de jaren '80 en iets meer dan 1 op de 10 woonegelegenheden is gebouwd na het millennium.

Tabel 1.1 Bezit

	Woningstichting Tubbergen (%)	Landelijk (%)
Eengezinswoningen	71,4	43,1
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	12,1	27,4
Meergezinswoningen met lift	14,3	13,1
Hoogbouw	0,0	10,7
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	2,2	3,5
Onbekend	0,0	0,0
Totaal	100,0	100,0

Bron: CiP (2010), Woningstichting Tubbergen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

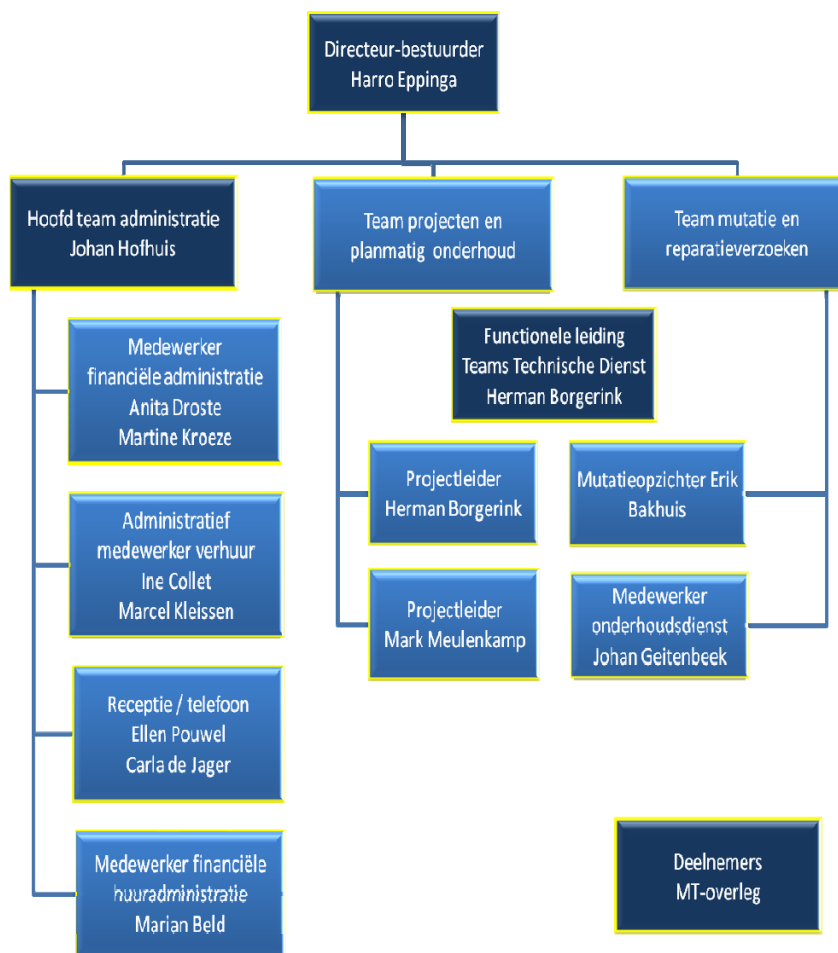
De woonegelegenheden van de corporatie hebben een gemiddelde huurprijs van € 427 per maand, wat overeenkomt met 67,4% van de maximaal toegestane huur. De huurprijzen liggen daarmee absoluut gezien iets hoger als het landelijk gemiddelde van € 409 per maand en de gemiddelde huurprijs van woonegelegenheden in de referentiegroep (€ 423). Wat betreft percentage maximaal redelijk ligt de verhouding andersom, Woningstichting Tubbergen rekent een iets lagere maximaal toegestane huur. Dit betekent dat de prijs-kwaliteitverhouding van de woonegelegenheden van de corporatie op een hoger niveau ligt dan gemiddeld in Nederland en binnen de referentiegroep. In vergelijking met zowel het landelijke gemiddelde als de referentiegroep heeft Woningstichting Tubbergen een relatief groot aantal betaalbare woningen en relatief klein aantal goedkope en dure woningen.

Wat betreft toewijzingen kan worden weergegeven dat de corporatie bijna 90% passend heeft toegewezen in de periode 2006-2009. In 6,3% van de toewijzingen was de huur te hoog, in 5,9% te laag. Hiermee wijst Woningstichting Tubbergen iets meer te goedkoop toe dan landelijk gezien en in de referentiegroep.

1.3 Organisatie

In 2010 is het bestuursmodel gewijzigd van een drie-lagenstructuur naar een twee-lagenstructuur. Daarbij is de nieuw aangetrokken directeur-bestuurder verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en houdt de Raad van Commissarissen op afstand toezicht. De corporatie heeft hiermee een stap gezet naar een slagvaardige, maatschappelijke onderneming die adequaat kan inspelen op hedendaagse complexe vraagstukken. De corporatie telde ultimo 2009 12 werknemers (9,17 fte).

Figuur 1.1 Organogram Woningstichting Tubbergen



Bron: Woningstichting Tubbergen

1.4 Fusie

Eind 2007 heeft Woningstichting Tubbergen een intentieovereenkomst gesloten met een drietal corporaties (de Woningstichting van Vriezenveen/Westerhaar, Dinkelborgh Wonen in Denekamp en St. Joseph in Weerselo) ter zake een onderzoek naar de meerwaarde en consequenties van verregaande samenwerking met als doel een fusie. In de loop van 2009 is Woningstichting Tubbergen uit het fusietraject gestapt.

2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de eigen ambities en doelstellingen van Woningstichting Tubbergen, waarna deze worden afgezet tegen de feitelijke prestaties van de corporatie. Als bron voor de eigen ambities en doelstellingen heeft het ondernemingsplan 2006-2010 gediend.

2.2 Beleidscyclus

Woningstichting Tubbergen is een kleine corporatie met minder dan 1.000 verhuureenheden. In de periode waarover de maatschappelijke visitatie terugkijkt, bestond de organisatie uit drie lagen: de werkorganisatie, het dagelijks bestuur en de Raad van Toezicht. In 2009 is, onder invloed van de Raad van Toezicht, de werkorganisatie en stakeholders de corporatiestructuur gewijzigd in twee lagen met een directeur-bestuurder.

In het verleden bestond de beleidscyclus uit een viertal documenten, te weten ondernemingsplan, begroting, jaarverslag en management letter van de accountant. Het ondernemingsplan en bijbehorende missie en visie werden in 2005 voor het eerst opgesteld en waren voornamelijk gebaseerd op de prestatieafspraken die door de gemeente werden opgesteld. Daarmee was de gemeente in grote mate verantwoordelijk voor het element 'plan' in de beleidscyclus. De corporatie zorgde vervolgens voor de uitvoering van deze plannen. Van een structurele 'check' door het bestuur en de Raad van Toezicht op de eigen ambities en doelstellingen was eigenlijk geen sprake. Aan 'act' werd invulling gegeven doordat de werkorganisatie in het veld signalen opving. Vanuit het bestuur werden weinig concrete acties ondernomen om het beleid van de corporatie bij te sturen. Voorgaande werd versterkt doordat het bestuur, wegens de fusiegesprekken die in 2006 en vanaf 2007 hebben plaatsgevonden, steeds meer verantwoordelijkheden bij de werkorganisatie neerlegde.

Woningstichting Tubbergen heeft in de periode 2006-2009 de strategische doelen uit het ondernemingsplan vertaald in concrete activiteiten. Echter, niet alle strategische doelen komen terug in het activiteitenoverzicht. In samenspraak met de corporatie is besloten de strategische doelen als kern te gebruiken voor de beoordeling ten aanzien van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen, waarbij het activiteitenoverzicht als aanvulling dient. Deze zijn terug te vinden in bijlage 5.

Met het invoeren van de nieuwe structuur, en het aanstellen van een directeur-bestuurder en nieuwe Raad van Commissarissen, zijn tevens veranderingen doorgevoerd in de beleidscyclus. In het vierde kwartaal van 2010 is een kwartaalrapportage opgesteld, in 2011 worden een nieuw ondernemingsplan en strategisch voorraadbeleid opgesteld en is de corporatie bezig met het opstellen van een management informatie systeem om de Raad van Commissarissen van (betere) informatie te voorzien.

2.3 Documenten in de beleidscyclus

Het vigerende beleid van Woningstichting Tubbergen in de tijdsspanne van deze maatschappelijke visitatie betreft 'Wegwijs in Wonen' Ondernemingsplan 2006-2010. Dit ondernemingsplan, waarin de doelen staan omschreven voor deze vijfjarige periode, wordt onderstaand toegelicht.

2.3.1 'Wegwijs in Wonen' Ondernemingsplan 2006-2010

Het ondernemingsplan 'Wegwijs in Wonen' geeft, zoals de corporatie het verwoord, richting aan de organisatie en maakt duidelijk wat de stakeholders van de corporatie mogen verwachten. In het ondernemingsplan wordt de strategische koers geschetst op basis waarvan de corporatie acteert in de periode 2006 tot en met 2010. In het ondernemingsplan wordt verder ingegaan op:

- visie op de positie van Woningstichting Tubbergen in de markt;
- missie en richtinggevende begrippen;
- strategische doelen ten aanzien van maatschappij en klant (externe oriëntatie);
- strategische doelen ten aanzien van organisatie en financiën (interne oriëntatie);
- concrete activiteiten;
- Woningstichting Tubbergen over vijf jaar.

Visie

In het eerste onderdeel 'visie' wordt een beschrijving gegeven wat de trend en ontwikkelingen in de omgeving van Woningstichting Tubbergen zijn, evenals wat de kenmerken, de kwaliteiten en de marktpositie van het woningbezit zijn. Daarnaast wordt een beeld geschetst van de kwaliteit, capaciteit en middelen van de organisatie. Concluderend worden de sterkten en zwakten en kansen en bedreigingen beschreven.

Missie

Woningstichting Tubbergen ziet de missie als het kader dat het mogelijk maakt in de voortdurende wijzigende omstandigheden koers te houden om daar waar nodig bij te kunnen sturen. In de missie is de functie omschreven die de corporatie wil vervullen in de maatschappij:

Woningstichting Tubbergen is een lokaal verankerde, maatschappelijke en klantgerichte onderneming die op professionele wijze woningen verhuurt aan een brede doelgroep met nadruk op kwetsbaren in de samenleving. Als leverancier wil de corporatie aanverwante producten en diensten in een evenwichtige prijs / kwaliteitverhouding aanbieden. Woningstichting Tubbergen wil ambitieus, betrouwbaar en transparant zijn. Voor het realiseren van de doelstellingen werkt de corporatie graag samen met lokaal betrokken partijen als huurders, gemeente, zorgorganisaties en overige maatschappelijke partijen.

De richtinggevende begrippen die Woningstichting Tubbergen hanteert zijn in willekeurige volgorde: sociaal, klantgericht, lokaal, betrouwbaar en professioneel. Daarnaast heeft de corporatie een vier-tal interne kernbegrippen weergegeven, te weten: professioneel, ambitieus, betrokken en integer.

2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Woningstichting Tubbergen ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen, is gebaseerd op informatie uit de volgende documenten:

- jaarverslagen 2006 t/m 2009;
- Interviews.

In bijlage vijf is de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weergegeven. Bij de beoordeling zijn de strategische doelen uit het ondernemingsplan leidend en zijn deze, waar mogelijk, aangevuld met de concrete activiteiten. Als gevolg van voorgaande is een tweedeling in de doelen en prestaties ontstaan: waar de strategische doelen zijn beoordeeld op presteren over de gehele looptijd, zijn de concrete tijdgebonden activiteiten beoordeeld op presteren binnen de gestelde termijn. Bij beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie.

2.1 Beoordeling ambities en doelstellingen 2006 tot en met 2009

Thema	Beoordeling
Beschikbaarheid	7,8
Betaalbaarheid	8,0
Bijzondere doelgroepen	8,0
Leefbaarheid en veiligheid	8,0
Bouwproductie	7,8
Herstructurering	7,3
Duurzaamheid en energie	-
Betrekken van stakeholders	7,2
Overig	7,5
Gemiddeld	7,7

Gemiddeld presteert Woningstichting Tubbergen goed ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen. In de beoordeling is een vrij consistent beeld zichtbaar, de corporatie presteert op alle prestatievelden waar het ambities en doelstellingen op heeft geformuleerd een ruime voldoende tot goed. In de onderliggende ambities en doelstellingen is eenzelfde beeld zichtbaar. Ook hier presteert de corporatie op vrijwel alle velden ruim voldoende tot goed. Slechts twee maal levert de corporatie geen goede prestatie. Ten eerste betreft dit het, in samenwerking met de huurdersvertegenwoordiging, opstellen van een sociaal statuut dat wordt toegepast bij de sloop van woningen. Ondanks dat Woningstichting Tubbergen nog geen woningen heeft gesloopt had dit statuut al wel kunnen worden opgesteld. Daarnaast scoort de corporatie een onvoldoende waar het gaat om het meten en toetsbaar maken van de prestaties. Zoals onder beleidscyclus reeds toegelicht was de inzichtelijkheid van de eigen ambities en doelstellingen niet altijd helder.

In de prestatievelden valt verder op dat de corporatie geen ambities en doelstellingen had geformuleerd ten aanzien van duurzaamheid en energie. Dit kwam mede doordat de corporatie zich wat betreft ambities en doelstellingen liet leiden door de gemeente. Dat wil niet zeggen dat de corporatie op dit punt geen prestaties heeft geleverd. In de dagelijkse praktijk neemt duurzaamheid van het bezit een belangrijke plaats in. Zo heeft de gemiddelde corporatiewoning een C-label. Ten slotte is het betrekken van stakeholders als prestatieveld toegevoegd omdat Woningstichting Tubbergen een groot aantal hieraan gerelateerde doelstellingen had geformuleerd. Dat deze doelstellingen niet de gehele breedte en diepte van het betrekken van stakeholders dekt, blijkt uit het hoofdstuk stakeholders. Echter, op de destijds voorgenomen doelstellingen scoort de corporatie ruim voldoende.

2.5 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende

Het beoordelingsschema betreffende Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen uit de visitatiemethodiek 3.0 versie voor kleine corporaties (< 1.000 verhuureenheden) is bijgevoegd als bijlage. Op basis van de bovenstaande beschrijving heeft de visitatiecommissie de onderstaande tabel ingevuld voor Woningstichting Tubbergen.

2.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I	Woningstichting Tubbergen presteert ruim voldoende tot goed waar het gaat om presteren naar eigen ambities en doelstellingen.	7,7	70%	5,4
II	Woningstichting Tubbergen heeft een missie, visie en doelstellingen opgericht. De doelstellingen zijn passend	7	10%	0,7

	bij het werkgebied, echter in de doelstellingen had iets meer oog mogen zijn voor de maatschappelijke rol.			
III	Woningstichting Tubbergen heeft slechts een klein deel van de doelstellingen verwoord in concrete meetbare doelstellingen. De financiële onderbouwing geschiedde in de begroting, van een koppeling met de doelstellingen was echter niet echt sprake.	5	10%	0,5
IV	Woningstichting Tubbergen heeft niet zichtbaar jaarlijks het eigen presteren beoordeelt, waardoor het trekken van conclusies evenmin zichtbaar is. Wel worden de geleverde prestaties weergegeven in het jaarverslag, van enige koppeling met de voorgenomen doelstellingen is alleen geen sprake.	5	10%	0,5
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,1				

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van het werkgebied en de aanwezige opgaven. In het vervolg worden de gemaakte prestatieafspraken met de gemeente Tubbergen gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties waarna een beoordeling volgt.

3.2 Werkgebied

Woningstichting Tubbergen is werkzaam in de gemeente Tubbergen, gelegen in de provincie Overijssel, in de regio Twente. Zowel vanuit de provincie als de regio is richtinggevend beleid opgesteld in de vorm van een streekplan, een woonvisie en een strategische visie. Daarin wordt gesteld dat de ontwikkelingsmogelijkheden in de gemeente Tubbergen worden bepaald op basis van economische potentie, verzorgingsfunctie en omgevingskwaliteit. Daarbij worden de uitbreidingsmogelijkheden in de kernen in de gemeente, Tubbergen en Geesteren, bepaald door de ter plaatse aanwezige natuur- en landschapswaarden en de ecologische hoofdstructuur. Met het oog op de genoemde ontwikkelingsmogelijkheden is in het streekplan een indicatie bouwprogramma aangegeven van 200 woningen in de periode 2005 tot en met 2009. Daarnaast worden 50 woonzorgappartementen gerealiseerd. Volgens de gemeente is de woningbehoefte in de gemeente groter dan het contingent toelaat. De belangrijkste opgave uit de woonvisie gaat in op de vitaliteit van het platteland en kent de volgende doelstelling: in de dorpen is vooral ruimte voor de opvang van de lokale bevolking, met name voor starters en ouderen. De strategische visie voegt hier aan toe: werken vanuit de eigen vraag en werken vanuit de eigen kwaliteit. De gemeente Tubbergen richt zich op het zo goed mogelijk voorzien in de lokale woningbehoefte. De visie op wonen leidt tot aandacht van de gemeente voor met name de doelgroepen van beleid (lagere inkomensgroep, senioren, gehandicapten, statushouders en starters).

3.3 Opgaven in het werkgebied

De opgaven in het werkgebied zijn op gemeentelijk niveau verder uitgewerkt met inachtneming van het bovenstaande beleid. Het gemeentelijk beleid is terug te vinden in 'Wonen in Tubbergen', dat in onderstaande beschrijving verder is toegelicht.

3.3.1 'Wonen in Tubbergen' Woonplan gemeente Tubbergen 2004 tot en met 2009

In samenwerking met de belangrijkste woonpartners heeft de gemeente het woonplan opgesteld. In het woonplan wordt vermeld dat Woningstichting Tubbergen direct bij de opstelling betrokken is omdat de corporatie de belangrijkste partner is waar het gaat om wonen. Het woonplan gaat achtereenvolgens in op het beleidskader van de hogere overheden en de gemeente Tubbergen, een schets van de woningmarkt in de gemeente en woonbeleid van de gemeente.

Vervolgens zijn de beleidsdoelen uitgewerkt in prestatieafspraken met een looptijd van het woonplan. In het opstellen van de prestatieafspraken was de rol vanuit de gemeente directief: de gemeente dicteerde de (bouw)opgave en de corporatie moest het uitvoeren. In de prestatieafspraken zijn de afspraken overzichtelijk weergegeven in een schema, waarbij is aangegeven wat de rol van de gemeente en de rol van de corporatie is. De prestatieafspraken concentreerden zich met name op de bouwproductie en minder op de overige opgaven in het werkgebied. In bijlage zes is een opsomming gegeven van de prestatieafspraken. Tijdens de contactmomenten tussen de corporatie

en de gemeente, die voornamelijk op ambtelijk niveau plaatsvonden, waren de afspraken ten aanzien van de bouwproductie altijd leidend. De overige opgaven waren veel minder van belang. Van structureel overleg op bestuurlijk niveau was niet echt sprake.

In het afgelopen jaar is verandering gekomen in de samenwerking tussen de gemeente Tubbergen en de corporatie. Met een nieuw college in de gemeente en een nieuwe directeur-bestuurder bij Woningstichting Tubbergen is de relatie tussen beide partijen meer gebaseerd op samenwerken. De partijen zien elkaar als maatschappelijk partners die samen de opgaven in het werkgebied oppakken en elkaar waar nodig versterken. Ten aanzien van de prestatieafspraken wordt dit vormgegeven door deze minder statisch in te richten, maar meer in lijn met de opgaven in het werkgebied.

3.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Woningstichting Tubbergen ten aanzien van de opgaven, is gebaseerd op informatie uit de volgende documenten:

- jaarverslagen 2006 t/m 2009;
- Interviews.

De opsomming van de opgaven in het werkgebied, ontleend aan de prestatieafspraken uit het woonplan, zijn weergegeven en beoordeeld in bijlage zes. In het beoordelen van de prestaties van Woningstichting Tubbergen is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie.

3.1 Beoordeling Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid	8,0
Betaalbaarheid	6,0
Bijzondere doelgroepen	7,2
Leefbaarheid en veiligheid	-
Bouwproductie	6,0
Herstructurering	8,0
Duurzaamheid en energie	-
Overig	8,0
Gemiddelde	7,2

Woningstichting Tubbergen presteert algemeen gezien ruim voldoende waar het gaat om presteren naar opgaven. Op de verschillende prestatievelden is een verschil zichtbaar in enerzijds de betaalbaarheid en bouwproductie en anderzijds de overige opgaven. Op de twee genoemde velden zijn de prestaties van Woningstichting Tubbergen voldoende, uitmondend in een cijfer zes. Dit wordt wat betreft betaalbaarheid veroorzaakt doordat de corporatie niet altijd de richtlijnen van het ondernemingsplan heeft gevolgd waar het gaat om de onrendabele top. Ten aanzien van bouwproductie heeft Woningstichting Tubbergen de afspraken niet gehaald. Dit werd mede veroorzaakt doordat bezwaarprocedures zijn gevoerd en er geen dure huurwoningen zijn geproduceerd. Op de overige beoordeelde prestatieafspraken heeft de corporatie goede prestaties geleverd.

Zoals zichtbaar hebben Woningstichting Tubbergen en de gemeente Tubbergen geen prestatieafspraken geformuleerd rondom de thema's leefbaarheid en veiligheid en duurzaamheid en energie. Dit komt voort uit, de hierboven toegelichte, sterke focus van de gemeente op het realiseren van woningen. Als gevolg daarvan kwamen de overige prestatieafspraken, met name de "sociale" afspraken, niet tot uiting in het prestatiedocument. Dit wil overigens niet zeggen dat de corporatie

geen prestaties heeft geleverd op beide prestatievelden. In dit kader zijn te noemen: het leefbaar houden van de kleinere kernen in de gemeente Tubbergen, het aanbrengen van achterpadverlichting en een woningvoorraad met een gemiddeld C-label voor energiezuinigheid. Echter, door het ontbreken van specifieke afspraken worden deze prestaties niet in dit hoofdstuk meegenomen.

3.5 Presteren naar Opgaven: ruim voldoende

Het beoordelingsschema betreffende Presteren naar Opgaven naar Opgaven uit de visitatiemethodiek 3.0 versie voor kleine corporaties (< 1.000 verhuureenheden) is bijgevoegd als bijlage. Op basis van de bovenstaande beschrijving heeft de visitatiecommissie de onderstaande tabel ingevuld voor Woningstichting Tubbergen.

3.2 Presteren naar Opgaven

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I	Woningstichting Tubbergen maakt de prestatieafspraken met de gemeente in ruim voldoende mate waar.	7,2	70%	5,0
II	Woningstichting Tubbergen heeft, in samenwerking met de gemeente, goed inzicht in de "stenen" opgaven die zich voordoen in het werkgebied. De meer "sociale" opgaven zijn tussen 2006-2009 onderbelicht gebleven.	6	10%	0,6
III	Woningstichting Tubbergen hanteerde de prestatieafspraken als leidraad voor het eigen beleid.	8	10%	0,8
IV	Woningstichting Tubbergen trad meerdere keren per jaar in overleg met de gemeente over de voortgang van met name de bouwproductie. Overzichtelijke evaluaties en bijsturingsdocumenten zijn echter niet opgesteld.	6	10%	0,6
Presteren naar Opgaven: 7,0				

4 Presteren volgens Stakeholders (PvS)

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een toelichting van de gebundelde uitkomst van de persoonlijke interviews met de stakeholders. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van het overleg en de samenwerking die Woningstichting Tubbergen heeft met de verschillende stakeholders. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk bevat de eindbeoordeling van presteren volgens stakeholders.

4.2 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Woningstichting Tubbergen is er voor gekozen de stakeholders door middel van persoonlijke interviews te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Om de interviews zo goed mogelijk te laten verlopen hebben de stakeholders van te voren informatie omtrent de corporatie ontvangen. Tijdens de interviews is de stakeholders gevraagd naar hun mening omtrent:

1. Het beeld van de corporatie;
2. Prestaties van de corporatie;
3. Boodschap aan de corporatie.

Bijlage drie geeft een overzicht van de betrokken stakeholders.

In onderstaande subparagrafen worden de meningen en oordelen van de stakeholders weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de stakeholders en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

4.2.1 Stakeholdersinterviews

Op 22 en 23 maart zijn de stakeholders middels persoonlijke interviews gevraagd een oordeel over Woningstichting Tubbergen te geven op het gebied van de voornoemde onderdelen. Deze onderdelen zijn in een achttal vragen onderverdeeld, waarvan de beschrijving onderstaand per vraag is weergegeven. De stakeholders die zijn geïnterviewd hebben de volgende achtergrond:

- Gemeente, bestuurlijk en ambtelijk;
- Huurdersvertegenwoordiging;
- Woningcorporaties (twee deelnemers);
- Zorgorganisaties (drie deelnemers);
- Welzijnsorganisatie.

1. *Wat is in hoofdlijnen uw beeld van Woningstichting Tubbergen?*

De stakeholders geven aan dat er een groot verschil is tussen het huidige beeld en het beeld in het verleden. Dit verschil zat voornamelijk in de aansturing van de corporatie en niet in de uitvoerende organisatie. Een deel van de stakeholders noemt het vorige bestuur goedwillende vrijwilligers. Het contact tussen de corporatie en de stakeholders geschiedde niet altijd op gestructureerde en professionele wijze. Met een deel van de stakeholders was er weinig tot geen contact. Woningstichting Tubbergen was in het verleden organisatorisch te typeren als traditioneel, behoudend, lokaal, reactief en naar binnen gericht. Vanuit de gemeente en de zorginstellingen wordt aangegeven dat de samenwerking met de corporatie altijd onder prettige omstandigheden is verlopen.

Sinds de omzetting in een stichting is het beeld sterk gewijzigd. De stakeholders zijn unaniem van mening dat het invoeren van een twee-lagenstructuur een zeer goede beslissing is geweest en

heeft bijgedragen aan een professionele organisatie. Woningstichting Tubbergen heeft met een directeur-bestuurder één aanspreekpunt binnen de organisatie. Bovendien wordt meer leiding gegeven en is er visievorming binnen de corporatie. Woningstichting Tubbergen zoekt meer de samenwerking met maatschappelijke partners, alhoewel dit nog meer zou kunnen, en richt zich veel meer naar buiten. De huidige structuur en veranderingen worden door de stakeholders gezien als een goede basis die verder moet worden uitgebreid en vertrouwen geeft voor de toekomst.

2. Wordt u als stakeholder voldoende geïnformeerd en betrokken?

In het voldoende geïnformeerd worden is een verschil zichtbaar tussen enerzijds de gemeente, de huurders en zorg- en welzijnsorganisaties en anderzijds de collega-corporaties. Vanuit de sturende rol, die de gemeente onder de vorige structuur had, werd de gemeente goed geïnformeerd en betrokken. De huurders en zorg- en welzijnsorganisaties werden op meerdere manieren geïnformeerd, te weten via de infobode, periodiek en projectoverleg. Het contact met collega-corporaties en andere buiten de gemeente Tubbergen werkende organisaties was daarentegen heel beperkt en, met name de laatste jaren, niet goed te noemen. Woningstichting Tubbergen was onder het bestuur een corporatie die gefocust was op het uitvoeren van de taken op het eigen werkveld en binnen het eigen werkgebied.

De stakeholders zijn van mening dat het informeren van en betrekken bij de corporatie met de komst van de nieuwe directeur-bestuurder is verbeterd. In de eerste plaats is er voor de stakeholders één aanspreekpunt binnen de corporatie. Ten tweede is het formele en informele overleg tussen Woningstichting Tubbergen en de meeste van de stakeholders, waarmee reeds een werkveld bestond, verbeterd. De corporatie zoekt nadrukkelijk de samenwerking met deze stakeholders. Echter, de samenwerking met de meer sociaal-maatschappelijke stakeholders zou beter kunnen worden vormgegeven. Vanuit de stakeholders wordt aangegeven dat het vertrouwen in een betere informatievoorziening en samenwerking aanwezig zijn. Door een enkele stakeholder wordt nog het belang en de functie van (een schriftelijk medium als) de infobode onderstreept.

3. Hoe beoordeelt u de prestaties van Woningstichting Tubbergen op de eigen ambities en doelstellingen? En met welk cijfer beoordeelt u deze prestaties?

Voor de meeste stakeholders zijn de ambities en doelstellingen heel herkenbaar. Deze onderstrepen de werkzaamheden van de corporatie in de afgelopen jaren. In de ambities en doelstellingen is, evenals in de prestatieafspraken, een grote nadruk gelegd op de stenen. Op dat gebied zijn de prestaties van Woningstichting Tubbergen dan ook als goed te bestempelen. In zowel de bestaande woningvoorraad als de nieuwbouw heeft de corporatie altijd goed gepresteerd en is duidelijk invulling gegeven aan de doelstellingen uit het ondernemingsplan. Verder heeft Woningstichting Tubbergen goed oog gehad voor het leefbaar houden van de kernen in de gemeente Tubbergen en is de aandacht altijd goed verdeeld. De collega-corporaties en de welzijnsorganisatie missen de sociaal-maatschappelijke en relationele ambities en doelstellingen. Hier wordt onder de opgaven verder op ingegaan. Gemiddeld beoordelen de stakeholders het presteren op de eigen ambities en doelstellingen met een 7,5.

4. Hoe beoordeelt u de prestaties van Woningstichting Tubbergen op het gebied van de opgaven (ook op de prestatievelden die niet zijn vastgelegd in de prestatieafspraken)? En met welk cijfer beoordeelt u deze prestaties?

De stakeholders geven aan dat de prestatieafspraken in grote mate overeenkomen met de eigen ambities en doelstellingen. Evenals in de eigen ambities en doelstellingen zijn de prestatieafspraken voornamelijk gericht op de stenen en mist men de maatschappelijke component. Dit vloeide grotendeels voort uit de sturende rol van de gemeente die vooral was gericht op productie van nieuwe woningen. De prestatieafspraken op dit gebied waren dan ook zeer gedetailleerd vastgelegd, inclusief aantallen, typen woningen en huurniveaus. De stakeholders zijn het er over eens dat

de prestaties op de prestatieafspraken, evenals de prestaties op de eigen ambities en doelstellingen als goed zijn te bestempelen. Aan een aantal afspraken heeft Woningstichting Tubbergen niet kunnen voldoen als gevolg van externe omstandigheden, die zich buiten de invloedssfeer van de corporatie bevonden, zoals bezwaarprocedures.

De prestatieafspraken bevatten niet alle opgaven in het werkgebied. Zo wordt in de afspraken tussen de gemeente en de corporatie niet ingegaan op leefbaarheid en duurzaamheid. Volgens de stakeholders heeft Woningstichting Tubbergen wel degelijk prestaties geleverd op deze velden. Wat betreft leefbaarheid had de corporatie aandacht voor het op peil houden van de huisvestingsmogelijkheden in de kleine kernen. Daarnaast heeft de corporatie op alle achterpaden in de gemeente Tubbergen verlichting aangebracht om de veiligheid te vergroten. Op het gebied van duurzaamheid heeft de corporatie reeds tientallen jaren aandacht voor het energiezuinig herstructureren en bouwen van woningen. De woningen van Woningstichting Tubbergen hebben gemiddeld een C-label.

Een deel van de stakeholders geeft aan de sociaal-maatschappelijke component te missen in zowel de prestatieafspraken als de prestaties. Enerzijds waren de prestatieafspraken te eenzijdig opgesteld, anderzijds heeft de corporatie te weinig gedaan om de sociaal-maatschappelijke rol op te pakken. Op relationeel gebied en op het gebied van samenwerking, wat voor een deel onder deze sociaal-maatschappelijke rol valt, heeft de corporatie niet goed gepresteerd. Daarbij gaat het niet alleen om het ontbreken van samenwerking met reeds bekende en voor de hand liggende stakeholders zoals collega-corporaties en welzijnsorganisaties, maar ook andere sociaal-maatschappelijke organisaties in de gemeente en wellicht daar buiten. Ondanks voorgaande wordt het presteren naar opgaven gemiddeld beoordeeld met een 7,2, waarbij een groot verschil is tussen de beoordeling van de collega-corporaties en de overige stakeholders. Een tweetal stakeholders gaf aan de beoordeling niet te kunnen maken.

5. Houdt Woningstichting Tubbergen zich naar uw mening met de goede dingen bezig?

Zoals onder de voorgaande vragen is weergegeven heeft Woningstichting Tubbergen zich voornamelijk met de stenen bezig gehouden. Daarmee heeft de corporatie goede prestaties geleverd op de core business: het verhuren van betaalbare huisvesting aan de primaire doelgroep. De woning die worden verhuurd zijn kwalitatief goed en energiezuinig. Wat betreft de financiën heeft Woningstichting Tubbergen haar taak altijd uitgevoerd zonder dat daarbij de financiële positie onder druk kwam te staan. De corporatie werkt naar de behoefte vanuit de gemeenschap, zoals het realiseren van seniorenwoningen, buitenschoolse opvang, achterpadverlichting en speeltuinen.

6. Zijn er naar uw mening belangrijke zaken waarmee Woningstichting Tubbergen zich niet bezighoudt?

In de opgaven is reeds benoemd dat de stakeholders met name de sociaal-maatschappelijke component en samenwerking met maatschappelijke partners missen. De gemeente verwoordt het als volgt: Woningstichting Tubbergen moet naar een hogere doelstelling dan het verhuren van betaalbare huisvesting alleen.

Daarbij is het van belang de samenwerking te zoeken met de gemeente, collega-corporaties en zorg- en welzijnsorganisaties, maar ook andere (maatschappelijke) organisaties die in de gemeenschap 'leven' (zoals sport- of carnavalsverenigingen). Belangrijk is dat het daarbij niet alleen draait om het leveren van de stenen aan deze organisaties, maar bijvoorbeeld ook de (kosteloze) ondersteuning bij het opstellen van een beheerplan, advies inzake huisvesting of zingeving. Bij het geven van deze ondersteuning is het mogelijk de bredere maatschappelijke opgaven in beeld te krijgen. Vervolgens kunnen in samenwerking met de andere maatschappelijke partners de opgaven worden ingevuld. Daarmee krijgt de corporatie meer de rol van signalering en de voortrekkersrol in het

opzetten van samenwerkingsverbanden, waarbij de maatschappelijke partners voor de concrete invulling kunnen zorgen. De gezamenlijke maatschappelijke doelstelling zou het bevorderen van de sociale cohesie in het werkgebied moeten zijn.

Een deel van de stakeholders geeft aan dat samenwerking niet alleen van belang is bij de invulling van de bredere maatschappelijke rol, maar zeker ook bij het realiseren van de opgaven op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep en maatschappelijke functies. Niet alleen is de corporatie voor de grotere projecten aan de kleine kant, eveneens kunnen de opgaven op termijn groter worden waardoor een knelpunt in de realisatie kan ontstaan. Door samen te werken met collega-corporaties en zorginstellingen kan de corporatie ook in de (nabije) toekomst de fysieke opgaven invullen. Daarbij is het van belang dat Woningstichting Tubbergen oog heeft voor het koppelen van de verschillende fysieke opgaven in het werkgebied, bijvoorbeeld met het oog op de realisatie van seniorenwoningen en een woonvoorziening voor mensen met een beperking. Enkel het realiseren van een woonvoorziening is financieel misschien niet mogelijk, terwijl de koppeling met seniorenwoningen de realisatie wel rendabel kan maken. Ook in de kleinere kernen van het werkgebied.

7. Kunt u Woningstichting Tubbergen vergelijken met een automerk en aangeven waarom?

Waar de automerken die de stakeholders noemen uiteenlopen van een Toyota tot een Volkswagen en Opel is de argumentering veelal hetzelfde: degelijk en betrouwbaar. Aanvullingen die daarbij werden gedaan zijn:

- Niet iedereen vindt het echt de auto die ze willen hebben;
- Zuinig;
- Passend bij de doelgroep, eigenlijk moet het een Nederlandse auto zijn (lokaal).

De stakeholders geven aan dat de huidige auto onder de nieuwe directeur-bestuurder wordt omgezet naar een Volvo of een Mini: vooruitstrevend, maatschappelijk betrokken en met aanpassingsvermogen aan de huidige situatie.

8. Hebt u nog een boodschap voor Woningstichting Tubbergen?

De stakeholders hebben de volgende boodschap aan Woningstichting Tubbergen:

- Verbeter de interne processen en organisatie zo snel mogelijk;
- Pak de bredere sociaal-maatschappelijke rol op;
- Ga meer de samenwerking met bekende en onbekende maatschappelijke partners aan en zoek hierbij naar nieuwe samenwerkingsvormen;
- Houdt oog voor de persoonlijke benadering van alle stakeholders en houdt de korte lijnen met de stakeholders in stand;
- Verbeter de transparantie en profilering naar buiten, stel je minder bescheiden op en laat zien wat de corporatie doet voor de maatschappij;
- Vorm een visie op de opgaven van de toekomst en draag dit uit.

4.3 Samenwerking, overleg en onderzoek

Woningstichting Tubbergen kent alle relevante stakeholders in het werkgebied, waaronder de huurders, gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties. In de onderstaande paragrafen wordt een opsomming gegeven van de betrokkenheid van de stakeholders bij Woningstichting Tubbergen en de wijze waarop de corporatie overleg heeft en samenwerkt met de verschillende stakeholders. De samenwerking met stakeholders komt voornamelijk tot stand middels bilateraal overleg en projectmatig overleg. Woningstichting Tubbergen heeft geen terugkerende jaarlijkse algemene stakeholdersbijeenkomst.

4.3.1 *Huurders en woningzoekenden*

Woningstichting Tubbergen heeft twee externe commissies die de corporatie van advies voorzien:

- Huurderscommissie.
- Klachtenadviescommissie.

Huurderscommissie

Het overleg met de huurders is voornamelijk georganiseerd via de Huurderscommissie. Alle van belang zijnde zaken die de huurders aangaat, zoals de jaarlijkse huurverhoging en de onderhoudsbegroting, worden vooraf met deze commissie doorgenomen. Een ander belangrijk punt waarbij de Huurderscommissie betrokkenheid heeft gehad was de voorgenomen fusie (2007-2009). In 2009 is de Huurderscommissie, waar vijf huurders zitting in hebben, vijf keer bijeen geweest. Door enerzijds het geringe bezit en anderzijds doordat Woningstichting Tubbergen geen grote aaneengesloten woonbebouwing heeft is er geen behoefte aan afzonderlijke bewonerscommissies, met uitzondering van de seniorencomplexen.

Verder betreft de corporatie de huurders actief bij het beleid en de activiteiten rondom nieuwbouw. De corporatie heeft intensief vooroverleg met de huurders aangaande de plannen en zorgt voor een goede begeleiding van de projecten. Eén van de manieren waarop de huurders reeds worden betrokken bij het voortraject is middels bijeenkomsten waar de bewoners inzage en inspraak krijgen inzake de projectvorming.

Klachtenadviescommissie

Woningstichting Tubbergen heeft daarnaast een klachtencommissie waar huurders en woningzoekenden, indien zij van mening zijn dat hun klacht niet naar behoren is behandeld door de corporatie, hun klacht kunnen voorleggen. De klachtencommissie wordt gevormd door een onafhankelijke voorzitter, een secretaris en drie leden.

4.3.2 *Gemeente Tubbergen*

Het management van Woningstichting Tubbergen heeft periodiek overleg met de ambtenaren en de afzonderlijke leden van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Tubbergen. Minimaal eenmaal per jaar vergadert het bestuur met het college van burgemeester en wethouders. Daarbij vormen de onderling overeengekomen prestatieafspraken het belangrijkste agendapunt. De prestatieafspraken tussen de gemeente Tubbergen en de corporatie zijn in 2003 op basis van het woonplan opgesteld voor de periode 2004 tot en met 2009. In het verleden werd de periodieke evaluatie van de prestatieafspraken vooral op ambtelijk niveau gevoerd. Op bestuurlijk niveau was er minimaal eens per jaar een evaluatiegesprek tussen het bestuur van Woningstichting Tubbergen en het College van B&W. Recentelijk zijn nieuwe prestatieafspraken opgesteld voor de periode 2010 – 2014. Zoals verwoord in het voorgaande hoofdstuk worden deze jaarlijks in lijn gebracht met de opgaven in het werkgebied. Zowel vanuit de corporatie als de gemeente is de wens aanwezig om de evaluatie, evenals het bijsturen op prestatieafspraken, op een andere wijze vorm te geven. In dat kader worden de opgaven in het werkgebied gemonitord en zijn de prestatieafspraken daaropvolgend.

4.3.3 *Overige stakeholders*

Woningstichting Tubbergen heeft naast de huurders en de gemeente op regelmatige basis overleg met de overige stakeholders in het werkgebied. In samenwerking met zowel STJA als Stichting Woonvormen Sint Maarten, beide zorg- en welzijnsorganisaties, heeft de corporatie een V.O.F. opgericht waarin de exploitatie van appartementen is ondergebracht. Op het gebied van wonen en zorg heeft Woningstichting Tubbergen regelmatig contact met Stichting Welzijn Tubbergen, Zorggroep Sint Maarten en Trivium Meulenbelt Zorg. Daarbij gaat het voornamelijk om het zo goed mogelijk kunnen inspelen op de grote vraag naar seniorenhuisvesting. Op het gebied van het huis-

vesten van andere aandachtsgroepen, zoals mensen met een verstandelijke / lichamelijke beperking werkt de corporatie samen met Avelijn en Twentsche Zorgcentra.

4.4 Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende

Het beoordelingsschema betreffende Presteren naar Opgaven naar Opgaven uit de visitatiemethodiek 3.0 versie voor kleine corporaties (< 1.000 verhuureenheden) is bijgevoegd als bijlage. Op basis van de bovenstaande beschrijving heeft de visitatiecommissie de onderstaande tabel ingevuld voor Woningstichting Tubbergen.

4.2 Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I	De stakeholders beoordelen de prestaties van Woningstichting Tubbergen met een 7,5 (Presteren naar Ambities en Doelstellingen) en een 7,2 (Presteren naar Opgaven).	7,4	70%	5,2
II	Woningstichting Tubbergen kent de stakeholders in het werkgebied en kent van een deel van de stakeholders de verwachtingen en/of verlangens. Waar de samenwerking en dialoog in het verleden niet altijd op de juiste wijze is ingevuld, is de corporatie bezig deze zaken te intensiveren en te verbeteren met de huidige en nieuwe stakeholders.	7	10%	0,7
III	Woningstichting Tubbergen maakt niet altijd duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens kan worden voldaan. Waar het verwachtingsmanagement bij een aantal stakeholders goed is, is de dialoog met andere stakeholders nog te pril om deze zaken duidelijk inzichtelijk te maken.	6	10%	0,6
IV	Woningstichting Tubbergen liet zich in het verleden leiden door de (bouw)opgaven die vanuit de gemeente werden opgelegd. Waar de gemeente duidelijk werd "betrokken", gold dit niet voor de overige stakeholders. Zoals benoemd is op dit moment een proces gaande van het meer betrekken van stakeholders bij het beleid en inrichten van samenwerking.	6	10%	0,6
Presteren volgens Stakeholders: 7,1				

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Inleiding

De aanpak in de maatschappelijke visitatie betreffende de vraag of de corporatie presteert naar vermogen is in de 4.0 versie van de methodiek vormgegeven. Dit heeft ertoe geleid dat in deze maatschappelijke visitatie, die nog volgens de 3.0 versie is uitgevoerd, de volgende drie invalshoeken hanteert in het presteren naar vermogen:

- financieel beleid ('in control' zijn);
- vermogensprestatie (inzet van het vermogen ten behoeve van maatschappelijke prestaties);
- efficiëntie (bedrijfslasten en focus op efficiëntie).

5.2 Financieel beleid

Het financieel beleid van Woningstichting Tubbergen is verdeeld over een aantal documenten. In onderstaande paragraaf wordt aan de hand van beschrijvingen duidelijk gemaakt dat alle informatie aanwezig is om tot een meerjarenbegroting te komen, echter ontbreekt het volledige overzicht door de versnipperde informatie. Het beleid van de corporatie is er op gericht het weerstandsniveau op peil te houden, waarbij investeringen weloverwogen plaatsvinden en de beschikbare middelen met name ten goede komen aan de kerntaken. Het uitgangspunt bij onrendabele investeringen is dat het minimaal geachte weerstandsvermogen niet in gevaar mag komen, het minimale geachte weerstandsvermogen is 12,5%.

5.2.1 Meerjarenbegroting 2011 – 2015

In de toelichting op de meerjarenbegroting 2011-2015 staat beschreven dat de woningen zijn gewaardeerd tegen historische kostprijs dan wel lagere bedrijfswaarde. Waar de balanswaardering van het huidige woningbestand geschiedt op basis van historische kostprijs, worden nieuwe woningen gewaardeerd tegen bedrijfswaarde. In tabel 5.1 zijn een aantal onderdelen van de meerjarenbegroting weergegeven.

Tabel 5.1 Meerjarenbegroting 2011 – 2015

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Materiële vaste act. (x € 1.000)	38.859	40.615	43.492	44.187	45.413	48.538	59.334	58.079
Eigen vermogen (x € 1.000)	5.625	5.892	6.357	6.978	7.670	7.767	7.050	7.921
Netto werkkapitaal (x € 1.000)	3.362	0.445	1.244	1.213	1.146	1.081	0.805	0.151
Solvabiliteit	14,0%	13,6%	14,0%	15,1%	16,1%	15,3%	11,4%	12,8%

Bron: meerjarenbegroting 2011 – 2015

Het verloop van de materiële vaste activa in de jaren 2011-2015 is enerzijds gebaseerd op de met de gemeente Tubbergen gemaakte prestatieafspraken (2010-2014) en anderzijds het strategisch voorraadbeleid (zie onderstaande paragraaf). In zowel de toelichting op de meerjarenbegroting als de planning nieuwe woningen en de voortgangsrapportage vastgoedontwikkeling worden de nieuwbouwplannen en de daaraan gekoppelde financiële consequenties inzichtelijk gemaakt. In deze documenten staan de nieuwbouwplannen van Woningstichting Tubbergen weergegeven tot en met 2015. Als verdere uitwerking van het verloop van de vaste activa is in de voortgangsrapportage een overzicht gegeven van de in uitvoering zijnde projecten en de projecten die in ontwikkeling of voorbereiding zijn. In de onderhoudsbegroting wordt op complexniveau een overzicht gegeven van de onderlasten tot 2020 en verder. Woningstichting Tubbergen hanteert geen rendementseisen

waar het gaat om nieuwbouw. Wel is een maximale onrendabele top bepaald: niet meer dan 10% op uitbreidingslocaties en een maximum van 25% op inbreidingslocaties. Voorgaande was het beleid tot december 2009, daarna is dit veranderd in maximaal 15% onrendabele top op basis van bedrijfswaarde voor alle projecten. De onrendabele top bij nieuwbouw komt ten laste van het bestemd eigen vermogen. Verder is de verkoop van woningen meegenomen in de meerjarenbegroting. Woningstichting Tubbergen gaat - op basis van historische beredenering en de verkoop van 10% van het aantal gelabelde woningen bij andere corporaties - uit van de verkoop van vijf woningen per jaar. Bij de verkoop van woningen was voornamelijk de wens vanuit de gemeente leidend, niet het aantal te verkopen woningen en/of de marktpotentie.

Omdat Woningstichting Tubbergen alle ambities en doelstellingen en opgaven in het verleden kon realiseren zonder daarbij financiële risico's te nemen, en zonder daarmee extra vreemd vermogen aan te wenden, heeft de corporatie de extra potenties van vreemd vermogen nooit in kaart gebracht. De corporatie is hier recentelijk wel mee begonnen. Te meer omdat de, door de gemeente gedicteerde, opgaven tot gevolg hebben gehad dat de solvabiliteit in de afgelopen jaren is afgenomen.

5.2.2 Risicomanagement

In 2011 wordt het opstellen van integraal risicomanagement opgepakt. In het verleden is dit enkel op projectniveau opgepakt maar was er geen integraal risicomanagement. Het risicomanagement dat binnen de corporatie werd gehanteerd bevond zich op het niveau van de projecten zelf. Het bestuur was risicomijdend en nam geen financiële risico's.

De marktrisico's heeft Woningstichting Tubbergen vanaf 2006 in kaart gebracht door middel van verschillende woningmarktonderzoeken. Als reactie daarop is er aandacht voor vergrijzing en het langer thuis wonen in relatie tot levensloopbestendig bouwen. Verder worden de seniorenwoningen in de buitenwijken steeds vaker toegewezen aan starters. Wat betreft financieringsrisico's heeft de corporatie op dit moment geen actueel treasurystatuut waarin de kaders staan beschreven rondom het beheersen van de financiële geldstromen. Daartoe wordt het treasurystatuut dat in 2001 is opgesteld gehanteerd. Het management van de corporatie wil in 2011 een nieuw treasurystatuut voorleggen aan de Raad van Commissarissen. De overige macro-economische en operationele risico's zijn nooit expliciet in kaart gebracht.

5.2.3 Strategisch voorraadbeleid

In het strategisch voorraadbeleid worden enerzijds de analyses, beleidsuitgangspunten en de visie beschreven, anderzijds wordt het productenboek toegelicht waarin de producten en de uitgewerkte strategieën per product staan beschreven. In het strategisch voorraadbeleid worden de financiële effecten doorgerekend op basis van de volgende parameters:

- de te hanteren (restant) levensduren;
- de te hanteren restwaarde per einde (economische) levensduur;
- de hoogte van de exploitatie-uitgaven;
- de jaarlijkse veronderstelde stijging van de exploitatie-uitgaven
- de jaarlijkse veronderstelde stijging van de huren;
- de te hanteren disconteringsrente.

5.3 Vermogensprestatie

In onderstaande subparagrafen worden de investeringen in de bestaande voorraad en nieuwbouw weergegeven, evenals de uitgaven aan leefbaarheid en het financiële perspectief en vermogensinzet van Woningstichting Tubbergen. Deze zaken geven inzicht in de vermogensprestatie van de corporatie: waar geeft de corporatie haar geld aan uit? Woningstichting Tubbergen wordt vergele-

ken met zowel de referentiegroep, corporaties met een gemiddeld profiel, als met het gemiddelde in Nederland. Daarnaast wordt een toelichting gegeven op deze cijfers.

5.3.1 Investerings in de bestaande voorraad

De totale uitgaven aan onderhoud liggen iets lager dan de uitgaven van corporaties in de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Waar de uitgaven aan planmatig onderhoud significant hoger liggen, zijn de uitgaven aan klachtenonderhoud en mutatieonderhoud duidelijk lager. Wat betreft investeringen in de kwaliteit van woningen heeft Woningstichting Tubbergen in 2009 27 woningen verbeterd voor €93.000. Gemiddeld betekent dit een investering van €3.444 per woning, wat zeer laag is in vergelijking met de uitgaven in de referentiegroep (€11.948) en landelijk (€15.948).

Tabel 5.4 Onderhoudskosten, 2006 t/m 2009

	In € vhe 2006-2008			In € vhe 2009		
	2006	2007	2008	Corporatie	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	59	88	66	80	323	325
Mutatieonderhoud	24	27	22	22	188	205
Planmatig onderhoud	1.096	1.325	893	1.269	1.052	915
Totaal onderhoud	1.179	1.440	981	1.371	1.563	1.445

Bron: CiP (2010), Woningstichting Tubbergen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De bovenstaande cijfers ten aanzien van planmatig onderhoud zijn inclusief uitgaven aan dagelijks onderhoud. De lage kosten aan onderhoud zijn het gevolg van enerzijds het bouwen van kwalitatief goede woningen en het goed onderhouden van deze woningen, en anderzijds huurders die lang in hetzelfde huis woonden en daarmee het huis als 'eigen' beschouwden. Het voorgaande blijkt tevens uit het hogere puntenaantal dat woningen van Woningstichting Tubbergen hebben ten opzichte van de referentiegroepen. Waar andere corporaties momenteel grote investeringen doen in bijvoorbeeld het verbeteren van de isolatiewaarde, heeft Woningstichting Tubbergen dit in het verleden al gedaan wat heeft geresulteerd in een C-label gemiddeld. Als gevolg van voorgaande heeft de corporatie relatief lage uitgaven aan woningverbetering.

5.3.2 Investerings in nieuwbouw

Met behulp van de onderstaande tabel kan de dynamiek in de woningvoorraad van Woningstichting Tubbergen worden weergegeven, waarmee een beeld kan worden geschetst van de mate waarin een corporatie actief is. Woningstichting Tubbergen realiseert meer huur- en koopwoningen dan de corporaties in beide referentiegroepen. Ook in de toekomst is de corporatie van zins een relatief groot aantal huurwoningen te realiseren. Het aantal te realiseren koopwoningen is daarentegen lager geprognosticeerd. De corporatie heeft in de periode 2007 – 2009 geen woningen gesloopt, aangekocht of bestaand bezit verkocht. Woningstichting Tubbergen heeft een geprognosticeerde verkoop van 0,4% van de woningen uit het bestaande bezit.

Tabel 5.5 Nieuwbouw en mutaties in het bezit, 2007-2009 en 2010-2014 (jaargemiddelde in % voorraad 2009)

	Realisatie 2007-2009			Prognose 2010-2014		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	1,4	1,1	1,0	2,2	1,6	1,2
Sloop huur	0,0	0,5	0,7	0,0	0,5	0,7
Aankoop huur	0,0	0,7	1,1	0,0	0,2	0,3
Verkoop huur	0,0	0,7	1,1	0,4	0,7	0,8
Nieuwbouw koop	0,8	0,6	0,5	0,2	0,6	0,7

Bron: CiP (2010), Woningstichting Tubbergen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Zoals gezegd heeft Woningstichting Tubbergen zich wat betreft nieuwbouw van huur- en koopwoningen laten leiden door de wensen vanuit de gemeente. De corporatie kreeg de opdracht de, door de voormalig wethouder binnengehaalde, woningcontingenten in te vullen waardoor de corporatie veel nieuwe woningen heeft gebouwd. Waar de prognoses nog op deze cijfers zijn gebaseerd is de corporatie van plan, in samenwerking met de gemeente, te bekijken wat de reële vraag is en deze vervolgens in te vullen met nieuwbouw.

5.3.3 Uitgaven voor leefbaarheid

In de CFV-gegevens zijn de uitgaven voor leefbaarheid gesplitst in sociale en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven is ruim lager dan in beide referentiegroepen, waarbij een duidelijk verschil zichtbaar is in de twee uitgavensoorten. Aan sociale activiteiten heeft Woningstichting Tubbergen weinig uitgegeven. Daar staat tegenover dat de corporatie hoge uitgaven doet ten bate van de fysieke activiteiten.

Tabel 5.6 Uitgaven leefbaarheid 2009

	Totalen x € 1.000		Realisatie in € per woongelegenheden 2009		
	Realisatie	Prognose	Corporatie	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	7	0	7	47	69
Fysieke activiteiten	60	29	64	44	54
Totaal	67	29	72	91	124

Bron: CiP (2010), Woningstichting Tubbergen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De relatief lage uitgaven aan leefbaarheid in het algemeen, en met name sociale activiteiten, zijn het gevolg van de huidige leefbare situatie in de kernen van de gemeente Tubbergen. Specifieke uitgaven aan sociale leefbaarheidsactiviteiten zijn niet echt een punt onder de huurders en andere stakeholders. Dit blijkt tevens uit de interviews die met de stakeholders zijn gehouden. Uitgaven ten behoeve van de fysieke leefbaarheid zijn gedaan aan onder andere speeltuintjes en het aanbrengen van verlichting bij alle achterpaden in de gemeente. Leefbaarheidsfacetten waar de corporatie met name oog voor heeft zijn het op peil houden van de voorzieningen in de (kleine) kernen, zoals het bouwen van een school met naschoolse kinderopvang, en het aanbieden van een gedifferentieerd woningaanbod in deze kernen.

5.3.4 Financieel perspectief en vermogensinzet

Solvabiliteitsoordeel: Op basis van de vermogenspositie ultimo 2009 krijgt Woningstichting Tubbergen een positief solvabiliteitsoordeel. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien aan haar verplichtingen kan voldoen. De corporatie heeft een zodanig financieel beleid en beheer gevoerd dat het voortbestaan, zonder daarbij rekening te houden met de effecten van de voorgenomen activiteiten, in financieel opzicht gewaarborgd is.

Kredietwaardigheid: Woningstichting Tubbergen voldoet aan de eisen van kredietwaardigheid.

Continuïteitsoordeel: In dit oordeel worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Woningstichting Tubbergen heeft een continuïteitsoordeel A gekregen: de voorgenomen activiteiten in de periode 2010 tot en met 2014 passend zijn bij de financiële mogelijkheden van de corporatie.

5.4 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het visitatie-

referentiekader de relevante maat. Daarnaast kijkt Ecorys naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

5.4.1 Netto bedrijfslasten

Uit onderstaande cijfers blijkt dat de netto bedrijfslasten per verhuureenheid en de personeelslasten per full time employment (fte) hoger zijn dan bij de gemiddelde corporatie in de beide referentiegroepen. Verder is het aantal verhuureenheden (vhe) per fte lager. Wat betreft ontwikkeling van de netto bedrijfslasten valt op dat deze in de periode 2006-2009 minder zijn toegenomen dan bij de corporaties uit de referentiegroep en de gemiddelde corporatie in Nederland.

Tabel 5.7 Netto bedrijfslasten en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2005-2008

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2006-2009 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.588	1.462	1.396	17,6	23,3	19,5
Personeelskosten / fte	62.148	60.407	61.818			
Aantal vhe / fte	83	85	88			

Bron: CiP (2010), Woningstichting Tubbergen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Woningstichting Tubbergen heeft aandacht voor de efficiëntie van de werkorganisatie. Zo is een recentelijk vacant gekomen positie niet meer opgevuld maar zijn de werkzaamheden verdeeld over de overige medewerkers.

5.5 Presteren naar Vermogen: voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevoerd voor Woningstichting Tubbergen resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.6 Presteren naar Vermogen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
l a	Woningstichting Tubbergen hanteert een balanswaardering op basis van historische kostprijs en waardeert nieuwbouwwoningen tegen bedrijfswaarde.	5,5	70%	3,9
b	De berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van vijf jaar. De strategie geeft inzicht in de investeringen die worden gedaan in het bestaand bezit en de nieuwbouw. Rendementseisen worden niet gehanteerd, wel is een maximaal onrendabele top vastgesteld.			
c	De verkooppotentie is gebaseerd op historie en kentallen van andere corporaties, maar is niet op basis van scenario's inzichtelijk gemaakt.			
d	De extra leencapaciteit op basis van de waardeestijging in het vastgoed, en daarmee de extra potenties van het vreemd vermogen, zijn niet in kaart gebracht.			
e	Woningstichting Tubbergen heeft geen risicobuffer berekend, impliciet volgt deze uit het gehanteerde minimale weerstandsvermogen.			
f	De corporatie geeft middels verschillende documenten inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet ten behoeve van maatschappelijke doelen.			

g	Woningstichting Tubbergen heeft goede prestaties geleverd waar het gaat om de kwaliteit van het bestaande bezit en het realiseren van nieuwbouw. Echter, een beter inzicht in het vermogen en de extra potenties had kunnen leiden tot een betere inzet van het vermogen.			
II	De corporatie hanteert geen duidelijke visie en doelstellingen ten aanzien van het beoogd economisch rendement, maar hanteert een minimaal weerstandsvermogen als ondergrens.	6	10%	0,6
III	Woningstichting Tubbergen hanteert geen solvabiliteitsdoelstelling, maar hanteert een doelstelling ten aanzien van een minimaal weerstandsvermogen. Als gevolg van de waardering op basis van historische kostprijs is het niet mogelijk de solvabiliteit te vergelijken met de referentiegroep.	5	10%	0,5
IV	Woningstichting Tubbergen heeft licht hogere netto bedrijfslasten en personeelslasten per fte en een iets lager aantal vhe per fte. Er is aandacht voor efficiëntie.	7	10%	0,7
Presteren naar Vermogen: 5,7				

6 Presteren ten aanzien van Governance (PnG)

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methodiek vereist een oordeel over de inrichting en het functioneren van de governance. De toetsing omvat twee onderdelen:

1. Governance structuur en naleving en handhaving van de code;
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden:
 - eigen ambities en doelen;
 - opgaven in het werkgebied;
 - betrokkenheid van belanghebbenden;
 - vermogen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance daarnaast gebaseerd op de wijze waarop Woningstichting Tubbergen omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en leden van de Raad van Commissarissen.

6.1 Governance structuur

De governance structuur van Woningstichting Tubbergen wordt hieronder toegelicht en gaat in op de volgende onderwerpen: borging kwaliteit intern toezicht, profiel en samenstelling.

Borging kwaliteit intern toezicht

Woningstichting Tubbergen onderschrijft de Governance Code Woningcorporaties. De organisatie kent een Gedragscode met daarin opgenomen een integriteitscode en een Klokkenluidersregeling. Tot 1 juli 2010 fungeerde bij de Woningstichting een drielaagse bestuursstructuur. Per gelijke datum is overgestapt op een tweelaagse bestuursstructuur met een directeur-bestuurder en een Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen heeft de volgende rollen:

1. Toezichtrol: de Raad van Commissarissen houdt toezicht op de directie en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie.
2. Werkgeversrol: de Raad van Commissarissen beslist over de benoeming, beoordeling, schorsing en ontslag van de directeur-bestuurder.
3. Adviesrol en rol als klankbord: de Raad van Commissarissen staat vanuit haar kennis en kunde de directie met raad ter zijde.
4. Steunrol: de Raad van Commissarissen steunt waar mogelijk de directie in het leveren van haar maatschappelijke prestaties.
5. Externe rol: de Raad van Commissarissen signaleert voor de woningcorporatie relevante ontwikkelingen en maakt deze bespreekbaar. Daar waar nodig en mogelijk verschaft de Raad toegang tot voor de woningcorporatie relevante complementaire netwerken.

Profiel en samenstelling

Tot juli 2010 was er sprake van een Raad van Toezicht en een bestuur. De Raad van Toezicht telde vijf (2007, 2008) of zes (2006, 2009) leden. De leden voldeden niet in de volle breedte aan de, op de voor de corporatie relevante domeinen, vastgestelde profielen. Met name op bouwkundig en juridisch gebied schoten kennis en ervaring tekort. De totale zittingsduur van de leden varieerde in 2007 van vier tot 27 jaar.

Eind 2007 werd een fusietraject gestart. De Raad van Toezicht besloot aan te blijven tot aan de (beoogde) fusie om de continuïteit te waarborgen, en kennis en ervaring niet verloren te laten gaan. Als argument werd gebruikt dat de leden door hun langdurig raadslidmaatschap over voldoende kennis van zaken beschikten om deze periode te overbruggen, bijgestaan door de interne adviescommissies, de externe accountant en andere externe deskundigen. Dit, mede gezien de beperkte omvang van de corporatie en de overzichtelijke aard van het werkgebied.

Vanaf 1 juli 2010 is er, als onderdeel van de nieuwe structuur sprake van een Raad van Commissarissen, bestaande uit vijf leden (vier nieuwe leden, één lid van de voormalige Raad van Toezicht). Het (scheidende) bestuur wilde in eerste instantie met een viertal leden plaatsnemen in de Raad van Commissarissen, de Raad van Toezicht en de (aanstaande) directeur-bestuurder hebben zich hier echter met succes tegen verzet. De huidige leden van de Raad van Commissarissen voldoen aan de, op de voor de corporatie relevante domeinen, vastgestelde profielen (financiën, juridisch, HRM, zorg en bouwwereld). Leden van de Raad van Commissarissen treden af volgens een door de Raad vastgesteld rooster, waarbij als uitgangspunt geldt dat zo min mogelijk leden tegelijkertijd aftreden (echter wel op een uiterlijke termijn van vier jaar na benoeming). Alvorens tot herbenoeming wordt overgegaan worden de overige leden van de Raad van Commissarissen geconsulteerd door de Voorzitter omtrent de wenselijkheid van herbenoeming. Herbenoeming is in beginsel geen automatisme. Twee commissarissen worden op voordracht van de huurdersorganisatie benoemd.

Bijeenkomsten

De Raad van Toezicht kwam in de periode 2006-2009 jaarlijks vijf tot zeven keer bijeen, waarvan vijf à zes keer in aanwezigheid van het bestuur en Management Team. In 2009 kwam de Raad van Toezicht achttien keer bijeen, waarvan tien keer met het bestuur en Management Team. Ten aanzien van de Raad van Commissarissen is in het reglement bepaald dat de voorzitter jaarlijks een vergaderschema vaststelt. Tenminste één maal per jaar vergadert de Raad van Commissarissen buiten aanwezigheid van de directie en tenminste één maal per jaar in aanwezigheid van de accountant.

De visitatiecommissie maakt uit de verslagen van de Raad van Toezicht op, dat de nodige relevante stukken en onderwerpen werden besproken (zij het soms summier) c.q. vastgesteld. Het betrof onder andere jaarrekeningen en –verslagen, jaarbegrotingen en meerjarenbegrotingen, opdrachten aan en rapporten van de accountant, de fusiebesprekingen, de gedragscode, de klokkenluidersregeling, oordeelsbrieven van de minister en het CFV en de voortgang van vastgoedprojecten. Daarnaast zijn zaken aan de orde geweest die het eigen functioneren betreffen zoals het rooster van aftreden, vervulling van vacatures in de raad, de onderlinge taakverdeling en de zelfevaluatie.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder spreken elkaar gemiddeld één maal per drie-vier weken. Daarnaast neemt de directeur-bestuurder bij informatiebehoefte contact op met (leden van) de Raad van Commissarissen. Uit het reglement van de Raad van Commissarissen blijkt dat zij in ieder geval eenmaal per jaar dient te vergaderen over de begroting, de jaarstukken alsmede het accountantsverslag en de verkorte versie van de managementletter, de invulling van de maatschappelijke taak en positie van de stichting, de strategie en de risico's verbonden aan de onderneming (mede in het licht van het lange-termijnkarakter van de activa en de aard van de financiering) en de opleidingsbehoefte van de Raad van Commissarissen en de directie.

Evaluatie

In het prestatieoordeel 2006 van VROM werd geoordeeld dat de kwaliteit van de verantwoording ten aanzien van het functioneren van de Raad van Toezicht onvoldoende is en wordt er op aange-

drongen dit te verbeteren. Vanaf 2007 wordt het eigen functioneren van de Raad van Toezicht en het bestuur geëvalueerd.

De Raad van Toezicht legde zelf (zonder externe begeleiding), door publicatie in het jaarverslag verantwoording af over de wijze waarop zij haar taken uitoefende, zij het zeer summier. De Raad van Commissarissen dient tenminste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directeur-bestuurder het eigen functioneren en de relatie tot de directeur-bestuurder te evalueren. Dit heeft, gezien de korte termijn van functioneren, nog niet plaatsgevonden.

Accountant

De jaarrekening werd in de tweelagenstructuur eerst bij het bestuur gerapporteerd en daarna bij de Raad van Toezicht. De intentie is dat in de nieuwe tweelaagse structuur de accountant gelijktijdig aan de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder rapporteert.

Fusie

In de loop van 2009 is Woningstichting Tubbergen uit het fusietraject gestapt. Als reden hiervoor werd opgegeven de financiële risico's die werden gezien met betrekking tot enkele BV's van Dinkelborgh en het toetreden van een nieuwe vierde fusiepartner, Vestion Wonen. De vrees bestond dat hier (te veel) geld naar zou weglekken, en dit ten koste zou gaan van plannen en uitgaven binnen het eigen werkgebied. Na opzegging van de intentieovereenkomst heeft de Raad van Toezicht nog een extern financieel onderzoek (door BDO) laten doen om te beoordelen of op de juiste uitgangspunten en conclusies besloten is uit het fusietraject te stappen. Conclusies waren onder meer dat er geen materiële belemmeringen waren voor de nieuwe organisatie, wel (belangrijke) aandachtspunten. Volkshuisvestelijk zou de voorgenomen fusie volgens BDO een juiste beslissing zijn geweest. De Raad van Toezicht heeft op basis hiervan aangegeven nog ruimte te zien voor een fusie, zij het met inachtneming van de nodige aandachtspunten. Het bestuur stelde zich echter op het standpunt dat er geen kans op toetreding meer was. Geconstateerd werd dat het bestuur en de Raad van Toezicht (op dit punt) niet op één lijn zaten. Uiteindelijk blijft Woningstichting Tubbergen buiten de fusie. De overige partners zijn medio 2010 gefuseerd tot Mijande Wonen. Naar het oordeel van de visitatiecommissie was het voorstelbaar geweest dat de Raad zich in deze eerder kritisch(er) naar het bestuur zou hebben opgesteld.

6.2 Intern toezicht

Na het niet doorgaan van de fusie heeft op initiatief van de Raad van Toezicht per 1 juli 2010 een structuurverandering plaatsgevonden. Hierbij werd door de Raad van Toezicht de eis uitgesproken dat bij deze transitie direct aan de Governance code zou worden voldaan. Sindsdien kent de organisatie een directeur-bestuurder en een Raad van Commissarissen (met grotendeels nieuwe leden). Daarmee is de organisatie slagvaardiger geworden. De directeur-bestuurder wordt vanaf dat moment bijgestaan door een tweehoofdig managementteam, dat evenwichtig is samengesteld en waarvan de leden elkaar en de directeur-bestuurder goed aanvullen. Alle betrokkenen hebben als gevolg van de structuurwissel een ontwikkeling ten goede doorgemaakt, die overigens nog gaande is. Ook in de organisatie is dat merkbaar, doordat sneller en effectiever kan worden gewerkt en de stijl zakelijker wordt, maar niet minder betrokken. De cultuur in de organisatie wordt thans open en transparant genoemd door zowel de organisatie als de stakeholders.

Bij haar blik op de toekomst benoemt de Raad van Commissarissen enkele aandachtspunten. Dit zijn het uitbouwen van het financieel beleid (de jaarrekening 2010 is hier de nulmeting voor), het risicomanagement, dat nog in ontwikkeling is, de ontwikkeling van een eigen visie van Woningstichting Tubbergen op de opgaven in het werkgebied (en het samen met de maatschappelijke partners oppakken daarvan) en het extern meer aandacht schenken aan de leefbaarheid als volkshuisveste-

lijk doel (Woningstichting Tubbergen moet weer mee gaan doen als partner in maatschappelijke voorzieningen). Verder mogen alle goede dingen die de corporatie doet meer onder de aandacht worden gebracht bij de stakeholders. De Raad van Commissarissen onderkent het belang van heldere managementinformatie. Op dit punt worden belangrijke stappen gezet, bijvoorbeeld het recentelijk opzetten van de managementrapportage (kwartaal). Ook is de Raad recentelijk in positieve zin verrast door enkele inhoudelijke stukken (ter zake interne organisatie, woningzoekenden, stakeholders etc.). De Raad van Commissarissen sluit niet uit dat Woningstichting Tubbergen in de toekomst alsnog gaat fuseren. Eerst wordt echter prioriteit gegeven aan het op orde brengen van de corporatie.

6.3 Betrokkenheid van stakeholders

Het informeren en betrekken van stakeholders is na de overgang naar een tweelaags systeem (sterk) verbeterd. Met de gemeente Tubbergen wordt regelmatig overleg gevoerd. Op ambtelijk niveau is er, sinds het aantreden van de nieuwe directeur-bestuurder, maandelijks overleg. Op bestuurlijk niveau bestaat er geen structurele overlegvorm, maar vindt wel veelvuldig overleg plaats. Met de huurders vindt periodiek en constructief overleg plaats. De corporatie zou de huurders graag meer betrekken; gezocht wordt naar een geschikte vorm hiervoor. Het overleg met de welzijnsorganisaties is goed en speelt zich met name op projectniveau af. Verder heeft de directeur-bestuurder de afgelopen maanden veel geïnvesteerd in het onderhouden van een goede relatie met collega-corporaties.

6.4 Presteren ten aanzien van Governance: ruim voldoende

Het beoordelingschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is in bijlage 1 bijgevoegd. Ingevoerd voor Woningstichting Tubbergen resulteert het volgende beeld:

Tabel 6.1 Presteren ten aanzien van Governance

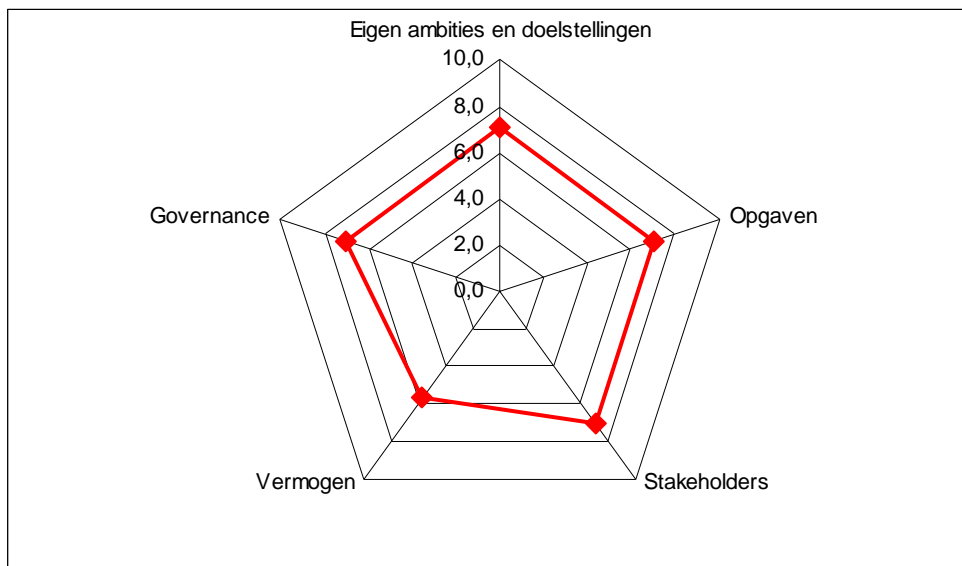
Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I Goed bestuur				
a.	De corporatie onderschrijft de Governance code en kent een Gedragscode. Gewerkt wordt aan de verbetering van de informatiepositie van de Raad van Commissarissen.	7	20%	
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden				
b.	De corporatie heeft in het Ondernemingsplan 2006-2010 een missie en visie geformuleerd. Van een structurele check op de eigen doelstellingen was in het verleden eigenlijk geen sprake. In het laatste kwartaal van 2010 is een kwartaalrapportage opgesteld en in 2011 een nieuw ondernemingsplan en strategisch voorraadbeleid.	6	20%	
c.	De corporatie heeft prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Tubbergen. Deze worden jaarlijks met de gemeente besproken. Niet geheel inzichtelijk is in hoeverre deze afspraken ook zijn geëvalueerd, althans hierop actie is ondernomen.	7	20%	
d.	De corporatie heeft (weer) gestructureerd althans regelmatig contact met haar stakeholders. De verhouding met collega corporaties is recentelijk sterk verbeterd.	7	20%	

e.	In de nieuwe tweelaags structuur rapporteert de accountant gelijktijdig en op dezelfde wijze aan de directie en de Raad van Commissarissen.	8	20%	
Presteren ten aanzien van Governance: 7				

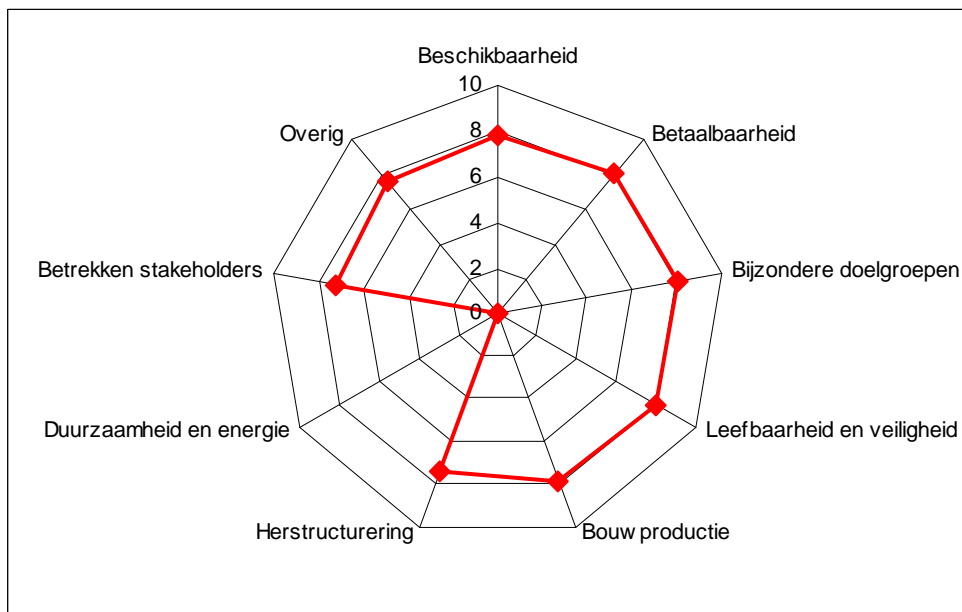
Deel II: Prestatiespinnenwebben

Samengevat kunnen de volgende prestatiespinnenwebben worden weergegeven aangaande de beoordelingen van de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

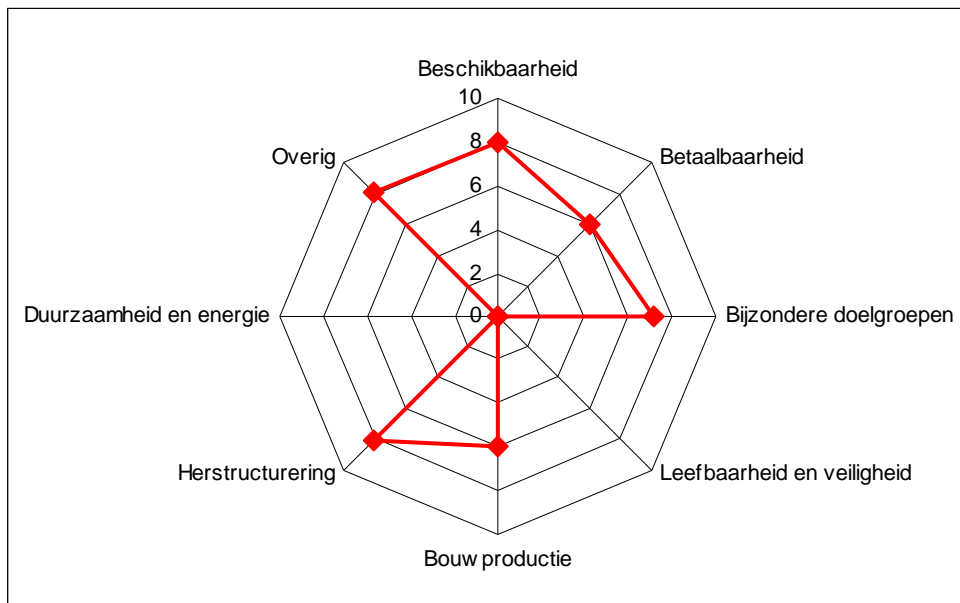
Totaalbeeld



Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen



Presteren naar Opgaven



Deel III: Integrale beoordelingstabel

Totaalbeeld

Totaalbeeld alle beoordelingscriteria	I	II	III	IV	V	Tot.
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	7,7	7	5	5		7,1
Presteren naar Opgaven	7,2	6	8	6		7,0
Presteren volgens Stakeholders	7,4	7	6	6		7,1
Presteren naar Vermogen	5,5	6	5	7		5,7
Presteren ten aanzien van Governance	7	6	7	7	8	7

I Feitelijke prestaties (70%)

II Inzicht (10%)

III Vertaling (10%)

IV Monitoring (10%)

Alleen bij governance tellen I, II, III, IV en V elk voor 20% mee in de totaalscore.

Bijlagen

Bijlage 1. Visitatie-referentiekader (versie 3.0)

Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	Corporatie legt logische relatie tussen prestaties en doelen/ambities.	Feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen.	70%
II Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	Streefbeelden voor de toekomst zijn vertaald in meetbare doelen.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
III Doelen zijn geoperationaaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	Geplande doelen zijn uitgewerkt in meetbare eenheden, inclusief kosten.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	Evaluatie van prestaties ten opzichte van ambities en doelen. Bij onderprestatie wordt een verbeterplan geformuleerd.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren naar Opgaven

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De corporatie heeft de geplande prestaties, gebaseerd op de externe opgaven, in beeld gebracht en de feitelijke prestaties daarvan gemeten. Bij de meting van de feitelijke prestaties is gebruik gemaakt van dezelfde meeteenheden en de meting heeft op vergelijkbare wijze plaatsgevonden. De feitelijke prestaties worden afgezet tegen de geplande prestaties.	De feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde externe opgaven.	70%
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	De corporatie beschikt op de zeven prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare variabelen	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

	systematisch en periodiek in beeld.		
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	De corporatie heeft voor elk van de zeven prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen). Ib De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.	De corporatie beschrijft in een managementdocument de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en zet deze af tegen de eigen ambities en doelen en gerealiseerde prestaties. De corporatie licht eventuele verschillen toe.	Tevredenheid stakeholders.	70%
II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	De corporatie benoemt de voor haar relevante stakeholders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en voert met hen een dialoog over de uitvoering van beleid. Het benoemen van de stakeholders	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

	wordt extern gecommuni- ceerd. De corporatie be- schrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar.		
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwach- tingen, wensen en/of verlan- gens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlan- gens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	De corporatie geeft in vol- doende mate inzicht.	10%
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakehol- ders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formule- ring van toekomstige presta- ties.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corpora- tie overleg met de stakehol- ders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	De corporatie geeft in vol- doende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investerings- programma inclusief econo- mische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementsei- sen lager dan de marktseis komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde.</p> <p>b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van 20 jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen inves- teringen waarvan de effec- ten voor een periode van 20 jaar vooruit in kaart zijn gebracht.</p>	<p>Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschap- pelijke prestaties.</p> <p>De visitatiecommissie be- oordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaarde- termen in relatie tot de opgaven in het werkgebied.</p> <p>De visitatiecommissie weegt in haar oordeel mee de overwegingen van het be- stuur en RvC/ RvT ten aan- zien van investeringen, risicobeheersing en be- stemming van vermogen.</p>	70%

<p>II Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend</p> <p>III Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>c. Dit betreft het vastgestelde verkoopprogramma plus de potentiële extra mogelijkheden voor verkoop.</p> <p>d. Dit betreft de extra leencapaciteit op basis van waardestijging in het vastgoed cq WOZ-waarde van vastgoed.</p> <p>e. De risicobuffers betreffen de marktrisico's macro-economische risico's en operationele risico's.</p> <p>f. Het eigen vermogen volgens bedrijfswaarde minus investeringsvoornemens geeft een bedrag aan resterend vermogen.</p> <p>g. Het resterend vermogen volgens bedrijfswaarde plus de berekende extra potenties, hanteert de visitatiecommissie voor haar oordeel.</p>		
<p><i>Visie</i></p> <p>II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen.</p>	<p>In relevante documenten zijn een onderbouwing en een toelichting opgenomen.</p>	<p>In openbare publicaties beschikbaar.</p>	<p>10%</p>
<p><i>Risicoprofiel</i></p> <p>III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.</p>	<p>In relevante documenten is een toelichting opgenomen.</p>	<p>De gerealiseerde en beoogde solvabiliteit verhoudt zich tot de referentiegroep.</p>	<p>10%</p>
<p><i>Bedrijfsvoering</i></p> <p>IV De corporatie presteert efficiënt.</p>	<p>In relevante documenten is een toelichting opgenomen.</p>	<p>De gerealiseerde en beoogde bedrijfslasten VHE komen overeen met de referentiegroep.</p>	<p>10%</p>

Beoordeling Presteren ten aanzien van Governance

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I Goed bestuur			
De corporatie heeft de bor-	De RvC/RvT heeft:	De aanwezige deskundig-	20%

<p>ging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • een eigen visie op de wijze van haar toezicht gehouden en deze is getoetst aan de Aedes Governance Code woningcorporaties; • vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten; • een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders. 	<p>heid in de RvC/RvT is zodanig dat rekening is gehouden met de aard van de corporatie, haar activiteiten en de daaruit voortvloeiende gewenste deskundigheid en achtergrond van de RvC/RvT.</p> <p>De samenstelling van de RvC/RvT vormt een goede afspiegeling van de belangrijkste belanghebbende van de corporatie</p> <p>Het resultaat van inhoudelijke toetsing en toetsingsinformatie in relatie tot de geleverde prestaties geeft inzicht dat de uitvoering van het toezicht houden verloopt conform de gestelde doelen.</p>	
<p>II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</p>			
<p><i>Tav eigen ambities en doelen</i></p> <p>De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit moet af te leiden zijn welke rol de corporatie inneemt in het werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.</p>	<p>De corporatie beschikt over een strategiedocument, goedgekeurd door de RvC/RvT, waarin haar maatschappelijke positionering in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd. De corporatie beschikt over een document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd en maakt daarbij de voortgang in de realisatie van haar ambities en doelen inzichtelijk.</p>	<p>20%</p>
<p><i>Tav opgaven in het werkgebied</i></p> <p>Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.</p>	<p>De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website.</p>	<p>Beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties zijn transparant, helder en inzichtelijk beschikbaar voor derden, minimaal via de website.</p>	<p>20%</p>

<p><i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i></p> <p>Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft, onder goedkeuring van de RvC/RvT, voor iedereen kenbaar belanghebbenden benoemd bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie.</p> <p>De corporatie houdt ten minste één keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsvoornemens en resultaten.</p>	<p>Er is een belanghebbendenregister, waaruit blijkt welke organisaties de corporatie tot haar belanghebbenden rekent; de woningcorporatie maakt dit kenbaar op haar website.</p> <p>De corporatie heeft de belanghebbendenbijeenkomst gehouden. De werkwijze in de bijeenkomst ligt vast. Het bestuur en de RvC/ RvT zijn bij voorkeur voltallig aanwezig bij de vergadering met belanghebbenden. Er is een schriftelijk verslag beschikbaar.</p> <p>Het bestuur en RvC/RvT bespreekt het visitatierapport met de belanghebbenden.</p>	<p>20%</p>
<p><i>Tav het vermogen</i></p> <p>De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze van het bestuur en de RvC/RvT.</p>	<p>In het verslag van de externe accountant komt ten minste aan de orde: analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de corporatie.</p>	<p>Een verslag waarin de externe accountant inzicht geeft in ontwikkelingen van vermogen en resultaat, die niet in de cijfers tot uitdrukking komen.</p>	<p>20%</p>

Bijlage 2. Geïnterviewde personen Woningstichting Tubbergen

Naam	Functie
Dhr. E. de Boer	Raad van Commissarissen
Dhr. J.J. Suwijn	Raad van Commissarissen
Dhr. H. Eppinga	Directeur-bestuurder
Dhr. J. Hofhuis	Hoofd administratie
Dhr. H. Borgerink	Hoofd technische dienst

Bijlage 3. Betrokken stakeholders

Naam	Organisatie	Functie
Dhr. S. Dijkgraaf	Huurderscommissie	Voorzitter
Dhr. T. Kienhuis	Huurderscommissie	Lid
Dhr. F. Stamsnieder	Huurderscommissie	Lid
Dhr. T. Vleerbos	Gemeente Tubbergen	Wethouder
Dhr. J. Harmelink	Gemeente Tubbergen	Wethouder
Dhr. G. Starink	Gemeente Tubbergen	Ambtenaar
Dhr. J. Kamst	St. Joseph Almelo	Directeur
Dhr. B. Kwadijk	St. Maarten Zorggroep	Algemeen directeur
Dhr. H. Voortman	St. Maarten Zorggroep	Locatiedirecteur
Dhr. P. Zuidhof	Mijande Wonen	Directeur
Dhr. J. v.d. Wal	Trivium Meulenbelt Zorg	Locatiedirecteur
Dhr. E. Mazeland	Trivium Meulenbelt Zorg	Zorgcoördinator
Dhr. M. Klaas	Aveleijn	Regio directeur
Dhr. A. Reimerink	Stichting Welzijn Tubbergen	Directeur

Bijlage 4. Documentatie

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2010) – op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Beleidsplan/ ondernemingsplan/ strategische visie / operationeel plan Jaarverslagen 2006, 2007, 2008, 2009 (2010) Volkshuisvestingsverslagen 2006, 2007, 2008, 2009(2010) Governance Toezichtsrol – inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid etc.)
B. Maatschappelijke opgaven	Woonvisies gemeenten en regio's in het werkgebied Prestatieafspraken Convenanten, contracten Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Eigen woningmarktonderzoeken Wijkvisies Strategisch voorraadbeleid Verkoopbeleid bezit
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurering/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Jaarrekeningen 2006, 2007, 2008, 2009 (2010) Meerjarenbegroting/Financiële meerjarenraming Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV
E. Prestaties	Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Jaarplannen/activiteitenplannen Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

Bijlage 5. Uitwerking beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Ambities en doelstellingen 2006 t/m 2009

Thema	Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Beschikbaarheid	Minimaal 90% van het bezit bevindt zich in het zogeheten betaalbare segment (onder de aftoppingsgrens).	2006: 96% 2007: 95% 2008: 94% 2009: 94%	8
	Een aantal complexen wordt specifiek onder de kwaliteitskortingsgrens gehouden om deze toegankelijk te houden voor jongeren tot 23 jaar.	Vanwege de overwegend lage streefhuurpercentages en de huurstijging op inflatieniveau blijven voldoende woningen onder de kwaliteitskortingsgrens.	8
	Er moet meer variatie in het aanbod komen, dus meer appartementen en seniorenwoningen.	Het aantal appartementen en seniorenwoningen is vanaf 2009 toegenomen met 17 respectievelijk 23.	8
	Nagegaan wordt of door middel van het realiseren van koopwoningen in MGE meer variatie en flexibiliteit in het aanbod geboden kan worden.	De corporatie realiseert koopwoningen in MGE.	8
	De huur mag bij verbeteringen stijgen tot boven de kwaliteitskortingsgrens, zolang er voldoende woningen overblijven voor de groep tot 23 jaar.	Zie toelichting bij het punt hierboven, dit punt wordt nageleefd.	8
	Woningzoekenden kunnen zich aanmelden via het aanbodmodel.	Woningstichting Tubbergen biedt huurders reeds jaren de mogelijkheid om zich via internet te laten registreren en te reageren.	8
	Woningen in de kleine kernen worden bij voorrang toegewezen aan mensen uit de eigen kern.	Indien mogelijk, wordt hier zoveel mogelijk op gestuurd.	8
	Zo min mogelijk woningen labelen voor een bepaalde doelgroep, met uitzondering van woningen voor senioren.	Alle appartementen en eengezinswoningen, m.u.v. die voor senioren, kunnen ongeacht gezinssamenstelling of leeftijd aan elke willekeurige woningzoekende worden toegewezen mits het inkomen toereikend is.	8
	Er wordt terughoudend omgesprongen met de verkoop van huurwoningen.	Tussen 2006-2009 zijn in totaal 24 woningen verkocht (2,6%).	8
	Bij verkoop van lege woningen hebben de huidige huurders voorrang.	Een te verkopen woning wordt in eerste instantie aan de zittende huurder te koop aangeboden.	8
De mogelijkheid en wenselijkheid van verkoop onder voorwaarden (terugkoopregeling, koopgarant en dergelijke) worden in de komende periode onderzocht.	De mogelijkheden van Koopgarant zijn in 2011 onderzocht.	6	

Betaalbaarheid	De huur mag bij verbeteringen stijgen tot boven de kwaliteitskortingsgrens, zolang er voldoende woningen overblijven voor de groep tot 23 jaar.	Zie toelichting bij het punt hierboven, dit punt wordt nageleefd.	8
	In absolute aantallen moet de betaalbare voorraad op peil blijven ten opzichte van het aantal woningen in 2005.	2006: 692 2007: 688 2008: 697 2009: 728	8
	De streefhuren worden vastgesteld in het strategisch voorraadbeleid en periodiek getoetst.	Bij iedere mutatie worden de huren vanuit ViewPoint automatisch verhoogd naar de streefhuur. Dit wordt vervolgens handmatig gecontroleerd.	8
Bijzondere doelgroepen	Verbeteren huisvestingssituatie senioren*: <ul style="list-style-type: none"> • mogelijkheden voor aanpassen voorraad nagaan in strategisch voorraadbeleid (2007-2008) • samenwerking uitbreiden met leveranciers zorg- en welzijnsdiensten (2007-2008) 	Het strategisch voorraadbeleid is opgesteld in 2007. Daarin is op basis van een marktonderzoek nagegaan hoe de voorraad zich zou moeten ontwikkelen. De samenwerking is in de loop der jaren verder uitgebreid: er wordt nu uitgebreid samengewerkt met vijf zorg- en welzijnsdiensten.	8
	De nieuwbouw wordt levensloopbestendig gerealiseerd.	Mede vanwege vergoedingen vanuit de WMO zijn in principe alle nieuwe woningen levensloopbestendig.	8
	Een deel van de nieuwbouw wordt specifiek gerealiseerd voor minder mobiele senioren. Dit betekent dat bij deze woningen tijdens de bouw standaard diverse seniorenvoorzieningen worden aangebracht.	Alle in exploitatie zijnde seniorenwoningen zijn tijdens de bouw voorzien van diverse seniorenvoorzieningen, zoals rolstoeltoegankelijkheid, in hoogte verstelbare keukens, antislip vloeren in badkamers, verhoogde toiletten, speciale sloten, e.d. Naast deze algemene voorzieningen zijn de seniorenwoningen in de complexen van V.O.F. Eschede en V.O.F. Borgstaete voorzien van domotica.	8
	De te ontwikkelen nieuwbouw alsmede de vernieuwbouw concentreert zich op seniorenhuisvesting.	Woningstichting Tubbergen concentreert de nieuwbouw (>50%) en vernieuwbouw voor een groot deel op het huisvesten van senioren en ontwikkelt, in samenwerking met een aantal zorg- en welzijnspartijen, zorgvastgoed.	8
	Over het onderwerp wonen, zorg en welzijn vindt lokaal regelmatig overleg plaats met de aanwezige zorgorganisaties en de gemeente.	Om te kunnen voldoen aan de grote vraag naar seniorenhuisvesting wordt voortdurend over en weer contact onderhouden met Stichting Welzijn Tubbergen, Zorg-	8

		groep St. Maarten, Trivium Meulenbelt Zorg, St. Joseph en Aveleijn.	
Leefbaarheid en veiligheid	Zodra de gemeente de rol oppakt van leefbaarheid in de kernen en wijken, zal Woningstichting Tubbergen zich hierbij aansluiten en een actieve rol gaan spelen in het woonkerngericht werken.	Woningstichting Tubbergen speelt een actieve rol in het verbeteren van de leefbaarheid.	8
Bouwproductie	Bouwplannen voor de korte en lange termijn: <ul style="list-style-type: none"> • 13 seniorenappartementen Oranjestraat • 21 seniorenappartementen Pinnerslocatie • 32 appartementen voor Het Meulenbelt: woonzorgcomplex • 28 seniorenappartementen Eeshof: woonzorgcomplex • 4 appartementen Hattinkstraat en Uelserweg: jongerenhuisvesting • Diverse typen in Tubbergen, Geesteren, Albergen Harbrinkhoek en Vasse • Betaalbare koopwoningen met MGE op daarvoor geschikte locaties 	<p>Worden niet gerealiseerd</p> <p>Gerealiseerd.</p> <p>Gerealiseerd.</p> <p>Gerealiseerd.</p> <p>Nog in beraad.</p> <p>Gerealiseerd.</p> <p>Gerealiseerd.</p>	6
	Bij nieuwbouw is het uitgangspunt zoveel mogelijk betaalbare huurwoningen te leveren.	Het gros van de nieuwbouw wordt opgeleverd in het betaalbare segment.	8
	Naast aandacht voor veiligheid, toegankelijkheid en aanpasbaarheid van de nieuwbouw, is er aandacht voor voldoende woonoppervlak en duurzaamheid.	Bij nieuwbouw is er veel aandacht voor het oppervlak in relatie tot de toekomst. Duurzaamheid is een punt die binnen de corporatie de nodige aandacht krijgt.	8
	De afname van de woningvoorraad ten gevolge van verkoop en sloop moet, zoveel als mogelijk, gecompenseerd worden door nieuwbouw en aankoop van panden.	De woningvoorraad is in de periode 2006 tot en met 2009 toegenomen met 73 woningen.	9
Herstructurering	Ontwikkelen strategisch voorraadbeleid door op complexniveau beleid en maatregelen te herijken en aan te passen (2005-2006).*	Het strategisch voorraadbeleid is in 2007 opgesteld.	7
	Uitvoering van het te formuleren strategisch voorraadbeleid, planmatig onderhoud en mutatieonderhoud.	Wordt alle uitgevoerd.	8
	Alle woningen worden op basiskwaliteit gebracht.	Ongeveer 95% van de aanpassingen ten behoeve van de basiskwali-	7

		teit is uitgevoerd.	
	In het strategisch voorraadbeleid wordt de basiskwaliteit gedefinieerd.	In het strategisch voorraadbeleid is de basiskwaliteit gedefinieerd.	8
	De basiskwaliteit wordt periodiek beoordeeld en getoetst aan de ontwikkelingen in de woonwensen van de consumenten en technische mogelijkheden.	Beoordeling door medewerkers vindt plaats tijdens voorbereiding van onderhoudsprojecten. Wensen van consumenten komen naar voren uit enquêtes en tijdens gesprekken voorafgaand aan de uitvoering van planmatig onderhoud.	8
	Investerings in basiskwaliteit worden deels of geheel (zonder huurverhoging) uitgevoerd.	In de jaren 2006-2008 zijn geriefsverbeteringen niet doorberekend aan de huurder. Vanaf 2009 wordt een kleine huurverhoging gerekend.	8
	Individuele geriefsverbeteringen die niet tot de basiskwaliteit worden gerekend, worden geheel doorerekend aan de klant.	Deze geriefsverbeteringen worden geheel doorberekend aan de klant.	8
	In overleg met de huurdersvertegenwoordiging wordt een sociaal statuut opgesteld, die wordt toegepast bij sloop van woningen.	Omdat er nog geen sloop heeft plaatsgevonden, is dit statuut nog niet opgesteld.	4
Betrekken van stakeholders	Inventariseren van de wensen van de klanten.	Tijdens bijeenkomsten inzake nieuwbouwprojecten worden de omwonenden in de gelegenheid gesteld hun wensen kenbaar te maken. Daarnaast wordt advies gevraagd aan de dorpsraden en het opstellen van klankbordgroepen.	8
	Inventariseren wat de klanten van Woningstichting Tubbergen vinden.	Woningstichting Tubbergen heeft een enquête uitgezet.	8
	Zorgdragen voor draagvlak bij de betrokken bewoners.	Draagvlak wordt gecreëerd door de huurders reeds bij het voortraject van nieuwbouw te betrekken middels bijeenkomsten waar de bewoners inzage en inspraak krijgen inzake de projectvorming. Verder via een goede begeleiding van de projecten.	8
	Om de dienstverlening te evalueren, inspraak van huurders te stimuleren en te reageren op signalen van klanten worden de navolgende methoden gebruikt: <ul style="list-style-type: none"> • Overleg met de huurderscommissie • Overleg met dorpsraden • Jaarlijkse huurdersenquête 	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt jaarlijks meerdere malen gedaan (minimaal 3x) • Wordt minimaal 2 x per jaar gedaan • Er is eenmaal een enquête 	7

	<ul style="list-style-type: none"> • Overleg met bewonerscommissies • Signalen van klanten bespreken in werkoverleg • Beter structureren en vastleggen van klantcontacten via automatisering 	<p>uitgezet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wordt jaarlijks meerder malen gedaan • Geschiedt eenmaal per maand • Digitale klantenregistratie ingevoerd, krijgt verder steeds meer aandacht 	
	Verder opzetten, ontwikkelen en structureren van het formele overleg met de huurderorganisatie.	In 2009 vond er vijf maal overleg plaats met de huurderscommissie, waarbij de huurcommissie inspraak kreeg in een groot aantal zaken.	8
	Streven naar een actieve, sturende rol in besluitvormingsprocessen die voor Woningstichting Tubbergen van belang zijn.	Woningstichting Tubbergen heeft op bestuursniveau minder de actieve rol opgepakt dan op organisatorisch niveau.	6
	Voeren van regulier overleg met de gemeente, collega-corporaties en maatschappelijke organisaties.	Er werd regulier overleg gevoerd met de gemeente en maatschappelijke organisaties, minder met collega-corporaties.	7
	Op zoek gaan naar verdergaande samenwerking met een of meerdere partners (2007-2008)*.	Het aantal zorg- en welzijnspartners waarmee wordt samengewerkt is uitgebreid.	8
	Afsluiten van prestatieafspraken met gemeente (2005-2006)*.	De prestatieafspraken zijn in 2006 met de gemeente Tubbergen afgesloten.	8
	Met en toetsbaar maken van prestaties.	Er is in de periode geen instrument ontwikkeld om dit zichtbaar te maken. Wel ging de corporatie af op de reacties in het werkveld die via meerdere manieren in kaart werd gebracht.	4
Overig	Verruiming van keuzepakketten.	Wel aangeboden, maar weinig tot geen belangstelling vanuit de huurders m.u.v. goten schoonmaken en tuinonderhoud.	8
	Meer maatwerk bij onderhoud.	Reparatieverzoeken en mutatieonderhoud worden indien mogelijk hoofdzakelijk in eigen beheer uitgevoerd waardoor meer tegemoet kan worden gekomen aan de individuele wensen van de huurder.	8
	Meer ruimte voor zelf aangebrachte voorzieningen (ZAV).	Woningstichting Tubbergen heeft ZAV-beleid opgesteld waarin de kaders zijn geschetst ten aanzien van ZAV.	8
	Er worden nieuwe producten en diensten ontwikkeld die aansluiten op de veranderende behoeften van de woonconsument.	Woningstichting Tubbergen installeert hoogrendementsketels in alle woningen en richt zich op energie-neutraal bouwen.	8

	<p>Wat betreft domotica kijkt Woningstichting Tubbergen naar gebreken bruikbaarheid.</p>	<p>Inmiddels toegepast in 60 woningen. (28 w. Eschede en 32 won. Borgstaete).</p>	<p>8</p>
	<p>De volgende producten worden op hun mogelijkheid onderzocht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bouwadviseur bij verbouwingen / particuliere woningbouw • Onderhoudswerkzaamheden / service voor derden; woon-diensten • Onderhoudsservice specifiek voor senioren en seniorenwoningen • Gold-service-concept • Verkoop onder voorwaarden (MGE) • Huisvesten van instanties zoals kinderopvang, jongerenwerk, onderwijs en gezondheidszorg 	<p>Niet gerealiseerd.</p> <p>Met de Tubbergse Onderwijs Federatie (TOF) worden momenteel vergevorderde gesprekken gevoerd m.b.t. begeleiden van het onderhoud aan alle gemeentelijke basisscholen.</p> <p>De onderhoudsservice richt zich op het schoonhouden van goten en tuinonderhoud</p> <p>Niet gerealiseerd</p> <p>Woningstichting Tubbergen biedt woningen onder MGE te koop aan Woningstichting Tubbergen realiseert een opvang voor bijzondere doelgroepen (BSO / TSO).</p>	<p>6</p>
	<p>De moderne digitale mogelijkheden, inclusief internet, worden benut om het contact met de klanten te versterken.</p>	<p>Digitale klantenregistratie ingevoerd, verdere intensivering van het contact met de klant is niet verder ingesteld.</p>	<p>6</p>
	<p>Enquêtes en eventueel klantenpanels worden ingezet als versterking van de klantcontacten.</p>	<p>Woningstichting Tubbergen heeft een enquête ingezet om het imago van de corporatie in beeld te brengen. De dorpsraden en klankbordgroepen worden ingezet als versterking van de klantcontacten.</p>	<p>8</p>

* Activiteitenoverzicht

Bijlage 6. Uitwerking beoordeling Presteren naar Opgaven

Prestatieafspraken 2004 tot en met 2009

Prestatieveld	Prestatieafspraken	Prestaties	Beoordeling
Beschikbaarheid	Woningstichting Tubbergen hanteert binnen haar strategisch voorraadbeleid een actief aankoopbeleid ten aanzien van grond.	Woningstichting Tubbergen hanteert een actief aankoopbeleid.	8
	De voorraad sociale huurwoningen blijft tot 2010 op peil. Afname van de voorraad goedkope en betaalbare huurwoningvoorraad vindt alleen plaats na zorgvuldige afweging van de voordelen (leefbaarheid, doelgroepen).	De voorraad sociale huurwoningen is tot 2010 toegenomen. In de voorraad wordt rekening gehouden met doelgroepen.	8
	Woningstichting Tubbergen richt zich gedeeltelijk op dat deel van de woningmarkt dat in is voor MGE.	Woningstichting Tubbergen realiseert woningen MGE.	8
	Woningstichting Tubbergen volgt het huurbeleid zoals deze wordt weergegeven binnen het BBSH. Zij houdt daarbij rekening met de slaagkansen van de aandachtsgroep.	Woningstichting Tubbergen volgt het huurbeleid.	8
	Woningstichting Tubbergen monitort kansen op een woning van de verschillende doelgroepen.	Woningstichting Tubbergen heeft een woningtoewijzingscommissie in samenwerking met maatschappelijke partners.	8
Betaalbaarheid	Woningstichting Tubbergen beoordeelt de onrendabele top per bouwplan en volgt de richtlijnen van het ondernemingsplan.	Woningstichting Tubbergen heeft altijd de onrendabele top per bouwplan beoordeeld, maar niet altijd de richtlijnen van het ondernemingsplan gevolgd.	6
Bijzondere doelgroepen	Woningstichting Tubbergen bouwt zo mogelijk volgens het woonkeurlabel.	Woningstichting Tubbergen bouwt zo mogelijk volgens het label.	8
	Woningstichting Tubbergen richt zich bij haar nieuw- en verbouwprojecten vooral op het realiseren van woningen voor de doelgroepen zoals in het gemeentelijk woonplan opgenomen (lagere inkomensgroep, senioren, gehandicapten, statushouders en starters).	Woningstichting Tubbergen richt zich op de genoemde doelgroepen.	8
	Woningstichting Tubbergen ondersteunt zo mogelijk initiatieven uit de markt gericht op het realiseren van vormen van groepswonen voor ouderen en zorgbehoevenden.	Woningstichting Tubbergen heeft de gemeente gevraagd particuliere initiatieven in deze uit te sluiten.	4
	Woningstichting Tubbergen hand-	Woningstichting Tubbergen hand-	8

	haaft de huidige situatie met betrekking tot woonwagengewoners en bestemt de locatie bij sluiting voor (sociale) woningbouw.	haaft de situatie.	
	De gemeente Tubbergen en Woningstichting Tubbergen realiseren in samenwerking een percentage van 100% ten aanzien van de taakstelling statushouders.	Woningstichting Tubbergen realiseert de taakstelling.	8
Leefbaarheid en veiligheid	Geen specifieke prestatieafspraken geformuleerd.	-	-
Bouwproductie	In de sociale huursector worden de navolgende aantallen woningen gerealiseerd: <ul style="list-style-type: none"> • 40 goedkope appartementen • 20 MGE woningen • 80 betaalbare huurwoningen • 30 dure huurwoningen 	Zie overzicht MVA in exploitatie en ontwikkeling en overzicht Nieuwbouw koop MGE en Vrije sector. 22 betaalbare appartementen 27 MGE woningen 73 betaalbare huurwoningen 0 dure huurwoningen	6
Herstructurering	Woningstichting Tubbergen verbetert volgens de meerjarenbegroting ouderenwoningen.	Woningstichting Tubbergen verbetert de ouderenwoningen.	8
	Woningstichting Tubbergen bevordert de toegankelijkheid van woongebouwen.	Woningstichting Tubbergen bevordert de toegankelijkheid.	8
	Verkoop van sociale huurwoningen is toegestaan als daarmee aantoonbaar investeringen worden gedaan in het bestaande woningbezit of in herstructureringsprojecten.	Dit blijkt uit de financiële meerjarenbegroting.	8
Duurzaamheid en energie	Geen specifieke prestatieafspraken geformuleerd.	-	-
Overig	Woningstichting Tubbergen levert een bijdrage aan de jaarlijkse woningmarktmonitor op het gebied van voorraadontwikkeling, woonruimteverdeling, huisvestingskansen doelgroepen en leefbaarheid.	Woningstichting Tubbergen levert jaarlijks een bijdrage.	8

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas