

# **Aert Swaens**

## **Visitatierapport**

Utrecht, mei 2007

### **Colofon**

Raeflex

Catharijnesingel 56

3511 GE Utrecht

e-mail: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)

[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

Visitatiecommissie

De heer prof. dr. A.J.A. Godfroij (voorzitter)

De heer B. Noordewier

De heer prof. dr. D.M. Swagerman

De heer drs. P.J.M. Sprenger (secretaris)



## Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de Aedescode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar. In 2007 en begin 2008 is nog gewerkt aan het verbeteren van de visitatiemethodiek, zodat de uitgevoerde visitaties ook onderling vergelijkbaar zijn. Dat kan betekenen dat de visitatiemethodiek, zoals deze is gehanteerd bij woningcorporatie Aert Swaens, de komende tijd aan wijzigingen onderhevig is. De visitatie voldoet echter volledig aan de eisen die de Aedescode stelt.

Raeflex voert al zes jaar visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om het huidige presteren in de toekomst te verbeteren. Vanuit deze visie werken wij volgens de Plan-Do-Check-Act (PDCA) methodiek. Door deze methodiek kunnen resultaten direct in de organisatie worden ingebed. Naast de verplichte onderdelen voor een visitatie: prestaties en governance kijken wij ook naar de kwaliteit van de werkorganisatie en naar de kwaliteit van de interactie met stakeholders. Dit zijn in onze ogen twee belangrijke aspecten die van invloed zijn op het functioneren van de corporatie en dus op de prestaties. Tot slot bevat elke Raeflex-visitatie een aantal concrete aanbevelingen om het toekomstig presteren te kunnen verbeteren.

Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet in vaste dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. De visitatiemethodiek van Raeflex is geaccrediteerd door de Auditraad.

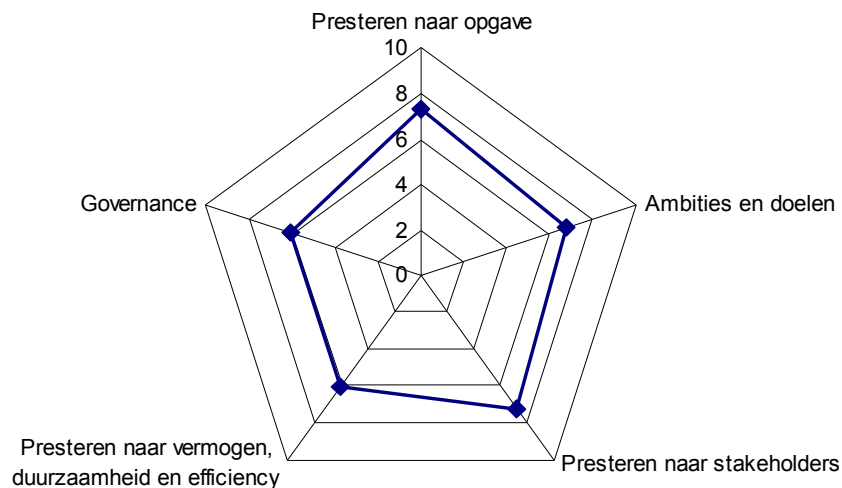


## Managementsamenvatting

In november 2007 heeft Aert Swaens te Veldhoven opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de visitatiemethodiek versie 2.0 en vond plaats tussen januari 2008 waarin de startbijeenkomst plaatsvond en juni 2008 waarin de definitieve versie van het eindrapport wordt opgeleverd. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 25 en 26 maart.

Tot de visitatie behoort het terugkijken op de prestaties van Aert Swaens in de afgelopen vier jaar. Midden in deze periode heeft bij Aert Swaens een wisseling van directeur-bestuurder plaatsgevonden. Deze nieuwe directeur-bestuurder heeft een koerswijziging en versnelling ingezet. Dit wordt door de commissie positief gewaardeerd. Aangezien de commissie van mening is dat de ontwikkelingen in de laatste twee jaar meer zeggen over de toekomstige prestatie van Aert Swaens dan het geheel van de afgelopen vier jaren, heeft de commissie de laatste twee jaar zwaarder laten wegen in haar oordeel.

Woningcorporatie Aert Swaens wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7. In onderstaande figuur zijn de prestaties voor elk van de vijf velden weergegeven.



Deze cijfers zijn weergegeven in onderstaande tabel, aangevuld met twee aanvullende onderdelen.

Verplichte onderdelen	Cijfer
a. Presteren naar opgave	8
b. Presteren naar eigen ambities en doelen	7
c. Presteren naar stakeholders	7
d. Presteren naar vermogen	6
e. Governance	6
<b>Gemiddelde score op de verplichte onderdelen</b>	<b>7</b>
Aanvullende onderdelen	Cijfer
Kwaliteit van de interactie met stakeholders	7
Kwaliteit van de werkorganisatie	7

Aert Swaens kenmerkt zich door het invulling willen geven aan drie (zelf gekozen) rollen, namelijk die van huisbaas (de "klassieke" rol), die van projectontwikkelaar en die van maatschappelijk ondernemer. Op de onderdelen presteren naar opgave, presteren naar ambities en doelen en presteren naar stakeholders

presteert Aert Swaens meer dan voldoende. Op het vlak van governance en het presteren naar vermogen presteert Aert Swaens voldoende. Uit de visitatie blijkt dat Aert Swaens voorheen veelal opereerde in een meer informele cultuur en dat er nu een trend van verzakelijking, van meer expliciete doelen en van meer aandacht voor borging is ingezet. Tegelijkertijd vraagt de commissie aandacht voor het verder uitwerken van het financiële beleid en scherper maken van de verwachtingen tussen directeur-bestuurder en Raad van Commissarissen. In de onderliggende rapportage worden deze conclusies gemotiveerd.

Raeflex kijkt bij haar visitatiemethodiek ook naar de kwaliteit van de interactie met stakeholders en de kwaliteit van de werkorganisatie. Dit doet Raeflex omdat een beeld van deze aspecten bijdraagt aan het lerend vermogen van de corporatie om in de toekomst beter te presteren. Op deze twee aspecten presteert woningcorporatie Aert Swaens meer dan voldoende.

Om het huidige functioneren en presteren van de woningcorporatie te verbeteren, doet de visitatiecommissie de volgende aanbevelingen per prestatievelid (deze zijn ook terug te vinden in hoofdstuk 9).

### **1. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Opgaven**

- De commissie beveelt aan om het systematisch beoordelen van de kwaliteit van woningen (niet alleen bouwkundig, maar ook in termen van aansluiting bij wensen van doelgroepen) deel uit te laten maken van het op te zetten Strategisch Voorraadbeleid.
- Het draagvlak voor de visie van Aert Swaens kan verder vergroot worden. De commissie beveelt aan hier, al in een vroeg stadium, oog voor te hebben bij het communiceren van voornemens en plannen.

### **2. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Ambities en Doelen**

- De commissie beveelt aan de nieuwe prestatieafspraken zakelijker en meer marktconform op te stellen zodat partijen goed weten wat zij van elkaar kunnen verwachten. Dit vraagt inzet van beide partijen.
- Zoals eerder aangegeven is het van belang om het nieuwe ondernemingsplan te laten vergezellen van een communicatieplan.
- De commissie staat positief tegenover het voornemen van Aert Swaens om meer structuur in de dialoog met stakeholders aan te brengen en beveelt aan dit voornemen verder uit te werken.
- De commissie beveelt aan de bereikbaarheid van Aert Swaens, zowel digitaal als in termen van openingstijden, verder te vergroten om daarmee de klanttevredenheid te verhogen.
- Het MVO-beleid van Aert Swaens kan verder verduidelijkt worden (wat verstaat Aert Swaens hieronder) en vervolgens concreet worden gemaakt.
- De rollen van maatschappelijke ondernemer en projectontwikkelaar kunnen nog verder ontwikkeld worden. Met name de rol van maatschappelijk ondernemer vraagt om een explicietere invulling. Zowel wat betreft de invulling van dit aspect voor Aert Swaens als geheel als van het takenpakket van de medewerker voor dit specifieke vlak.

### **3. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Stakeholders**

- Op dit vlak beveelt de commissie aan om de verdeling van verantwoordelijkheden tussen gemeente(n) en Aert Swaens beter af te bakenen. Partijen dienen, meer dan nu, te weten waar zij elkaar op kunnen aanspreken.
- Daarnaast beveelt de commissie aan om met elke stakeholder op meer gestructureerde wijze dan nu een evaluatie uit te voeren.

**4. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency**

- Het financiële beleid dient scherper vorm te worden gegeven. In het bijzonder met betrekking tot de vermogensontwikkeling en de aanwending van dit vermogen om plannen te ontwikkelen en te realiseren. Dit is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder (het maken en uitvoeren van de plannen) en de Raad van Commissarissen (het toetsen van de plannen).
- In dit verband beveelt de commissie aan om een duidelijke lange termijn financiële visie te ontwikkelen, ondersteund door een notitie waarin de uitgangspunten van het financiële beleid zijn weergegeven.

**5. Aanbevelingen naar aanleiding van Governance**

- De rol van de Raad van Commissarissen dient verder versterkt te worden. De commissie beveelt de Raad aan om proactiever te handelen als sparringpartner van de directeur-bestuurder.
- De commissie beveelt aan de visie ten aanzien van Governance verder aan te scherpen en met name uit te werken in concrete verwachtingen die directeur-bestuurder en Raad van Commissarissen van elkaar mogen hebben.

**6. Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van de interactie met de stakeholders**

- Op dit vlak beveelt de commissie aan om de drie rollen van Aert Swaens (huisbaas, projectontwikkelaar en maatschappelijk ondernemer) verder voor de stakeholders te verduidelijken. De rol van maatschappelijk ondernemer is voor de stakeholders nog te weinig geprofileerd, en de rol van projectontwikkelaar leidt tot misverstanden.
- De communicatie richting stakeholders kan verder verbeterd worden door meer aandacht te hebben voor draagvlak en expliciet(er) te toetsen of er geen misverstanden bestaan over koers en beleid van Aert Swaens.
- In concrete zin beveelt de commissie aan om een meer gestructureerde wijze periodiek overleg op te starten tussen vertegenwoordigers van de gemeenten (dat kan zowel met leden van het College, leden van de raad en als met personen uit het ambtelijk apparaat zijn) en Aert Swaens.

**7. Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van de werkorganisatie**

- De commissie is positief over het verandervermogen van Aert Swaens. De commissie beveelt aan dit zo te houden om zo ook de gewenste toekomstige prestaties te kunnen realiseren
- De commissie beveelt aan om aandacht te blijven schenken aan de implementatie van het PDCA denken. Ondersteunende zaken, zoals het toetsingskader voor investeringen, fasedocumenten, de verheldering van besluitvormingsprocedures, meer aandacht voor risicomanagement, treasury, het verbeteren van het procesmanagement en de bewaking van de projectadministratie, kunnen een rol spelen om dit denken verder in de organisatie te doen landen.





## Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>11</b>
1.1 De Visitatie	11
1.2 De Woningcorporatie	11
1.3 Leeswijzer	11
<b>2. Prestaties naar Opgaven</b>	<b>13</b>
2.1 Beoordeling	13
2.2 Conclusies en motivatie	14
<b>3. Prestaties naar Ambities en Doelen</b>	<b>17</b>
3.1 Beoordeling	17
3.2 Conclusies en motivatie	18
<b>4. Prestaties naar Stakeholders</b>	<b>23</b>
4.1 Beoordeling	23
4.2 Conclusies en motivatie	24
<b>5. Prestaties naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency</b>	<b>27</b>
5.1 Beoordeling	27
5.2 Conclusies en motivatie	28
<b>6. Governance</b>	<b>31</b>
6.1 Beoordeling	31
6.2 Conclusies en motivatie	32
<b>7. Kwaliteit van de interactie met stakeholders</b>	<b>35</b>
7.1 Beoordeling	35
7.2 Conclusies en motivatie	35
<b>8. Kwaliteit van de werkorganisatie</b>	<b>37</b>
8.1 Beoordeling	37
8.2 Conclusies en motivatie	37
<b>9. Aanbevelingen</b>	<b>39</b>
9.1 Aanbevelingen per prestatie criterium	39
<b>10. Scoretabel</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording Visitatie</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 2 Visitatiecommissie</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 3 Het Certificaat</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties</b>	<b>55</b>



## 1. Inleiding

### 1.1 De Visitatie

In november 2007 heeft Aert Swaens te Veldhoven opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de visitatiemethodiek versie 2.0 en vond plaats tussen januari 2008 waarin de startbijeenkomst plaatsvond en juni 2008 waarin de definitieve versie van het eindrapport wordt opgeleverd. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 25 en 26 maart 2008.

De visitatiecommissie bestond uit prof.dr. A.J.A. Godfroj (voorzitter), de heer B. Noordewier, prof.dr.D.M. Swagerman en drs. P.J.M. Sprenger (secretaris). In de bijlage zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie Aert Swaens de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren het laten toetsen van haar ingeslagen koers en hiermee input te verkrijgen voor het op te stellen ondernemingsplan.

De visitatie betreft de periode vanaf 2005 tot heden en van heden tot (circa) 2011/2012.

### 1.2 De Woningcorporatie

Aert Swaens is opgericht in 1964. Aert Swaens beheert ongeveer 4.000 woningen en werkt in de gemeenten Veldhoven en Waalre. Deze gemeenten samen tellen respectievelijk circa 43.000 en circa 17.000 inwoners. In dit werkgebied is ook de corporatie Woonbedrijf Eindhoven actief. Zij beheert in totaal (niet alleen in Veldhoven) ongeveer 30.000 woningen. Begin 2008 werken bij Aert Swaens 36 medewerkers, zijnde 32 fte.

### 1.3 Leeswijzer

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren van Opgaven (hoofdstuk 2)
- Presteren naar Ambities en Doelen (hoofdstuk 3)
- Presteren naar Stakeholders (hoofdstuk 4)
- Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency (hoofdstuk 5)
- Governance (hoofdstuk 6).

Raeflex heeft daaraan vanuit haar visie op visitaties toegevoegd:

- Kwaliteit van de interactie met Stakeholders (hoofdstuk 7)
- Kwaliteit van de werkorganisatie (hoofdstuk 8).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

In hoofdstuk 9 worden aanbevelingen gedaan om het toekomstig presteren van woningcorporatie Aert Swaens te verbeteren. In hoofdstuk 10, tot slot, wordt een cijfermatig overzicht gegeven van alle beoordelingen.

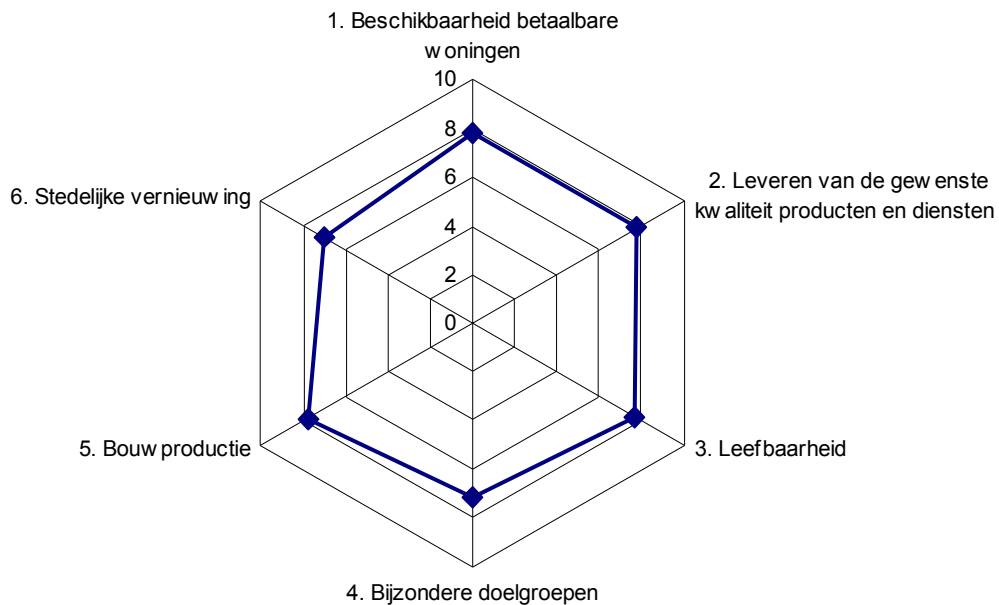


## 2. Prestaties naar Opgaven

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

### 2.1 Beoordeling

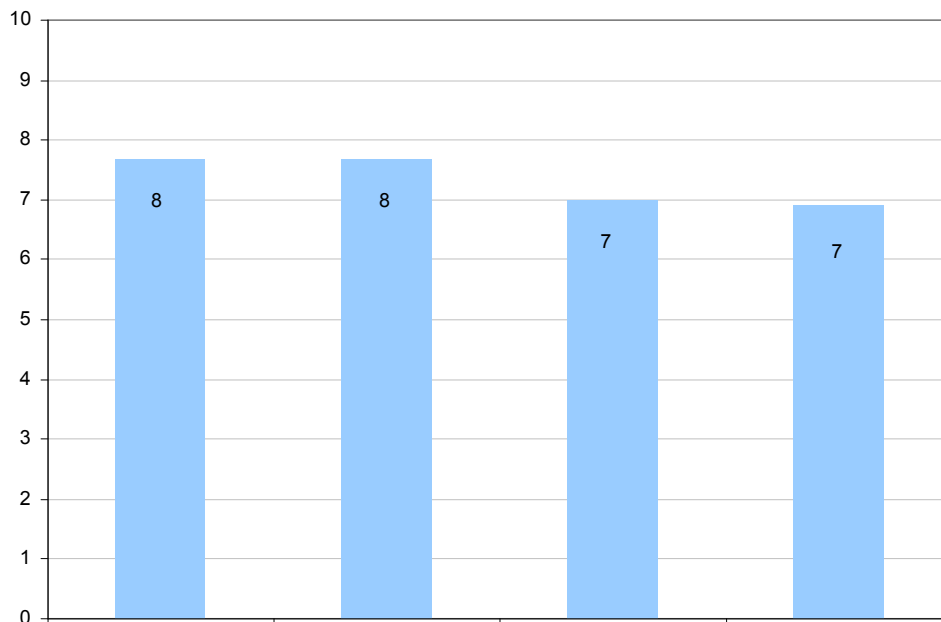
In onderstaande figuur zijn de opgaven voor Aert Swaens onderverdeeld naar zes velden. Voor elk van de velden wordt het cijfer weergegeven. Het prestatievelden "Presteren naar opgave" wordt in z'n geheel beoordeeld met een 7.



Bovenstaande figuur is gebaseerd op onderstaande onderliggende cijfers.

Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8
c. Leefbaarheid	8
d. Bijzondere doelgroepen	7
e. Bouwproductie	8
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	7
Gemiddeld presteren naar opgave	8

De beoordeling van het prestatieveld “Presteren naar opgave” in het licht van de PDCA cyclus is weergegeven in onderstaande figuur.



## 2.2 Conclusies en motivatie

In deze paragraaf gaat de commissie als eerste in op de onderbouwing voor de scores op de onderdelen van het prestatieveld. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de onderdelen van de PDCA cyclus.

3. Beschikbaarheid betaalbare woningen
4. Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten
5. Leefbaarheid
6. Bijzondere doelgroepen
7. Bouwproductie
8. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing
9. Overige opgaven

### a. Beschikbaarheid betaalbare woningen

- In het werkgebied van Aert Swaens is er sprake van doorstromingsproblematiek, waardoor woningen (in de praktijk) niet altijd beschikbaar zijn voor de doelgroep. Op dit vlak doet Aert Swaens wat mogelijk is.
- Aert Swaens zorgt op een goede manier voor het beschikbaar stellen van betaalbare woningen. Uit de zelfevaluatie blijkt dat het bezit voor 83% uit betaalbare woningen bestaat.
- Daarnaast kent Aert Swaens een huurprijs die gemiddeld 66% van de maximaal redelijke huur bedraagt.
- De mutatiegraad van de woningen ligt (met 7,2%) onder dat van referentiecorporaties (8,2%).
- De laatste twee punten wijzen op de genoemde doorstromingsproblematiek. De

gemiddelde huurprijs blijft laag doordat er als gevolg van beperkte mutaties weinig harmonisatie van huurprijzen kan plaats vinden.

b. *Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten*

- Aert Swaens levert in voldoende mate kwaliteit. De prijs/kwaliteitverhouding ligt marginaal onder het gemiddelde en is dus iets gunstiger (zo blijkt uit de CFV rapportage); het aandeel van toegankelijke woningen ligt ruim boven het gemiddelde van referentiecorporaties (30% versus 22% gemiddeld).
- Daarnaast zijn sinds 2004 circa 175 woningen “opgeplust”.
- Een systematische check van de kwaliteit van de woningen is naar het oordeel van de commissie nog niet voldoende ontwikkeld (met uitzondering van de periodieke check van gas- en elektrische installaties). De commissie verwacht dat dit in het kader van het Strategisch Voorraadbeleid vorm zal krijgen.

c. *Leefbaarheid*

- De commissie constateert dat leefbaarheid de aandacht heeft van Aert Swaens. Bij de stakeholders is er tevredenheid over de aanpak van Aert Swaens.
- De commissie is positief over de geplande woningdifferentiatie voor de wijk 't Look en de activiteiten rondom het winkelcentrum in deze wijk. Aert Swaens is actief ten aanzien van het opknappen van de woningen in deze wijk.
- Aert Swaens heeft in 2006 wijkgerichte activiteiten gerealiseerd. Daarnaast is Aert Swaens ketenpartner in het wijkbeheer in Veldhoven en lid van de stuurgroep integrale veiligheid en leefbaarheid in Waalre. Daarnaast werkt Aert Swaens in een aantal van haar complexen met een huismeester.
- Een systematisch beleid op het gebied van leefbaarheid is nog in ontwikkeling.

d. *Bijzondere doelgroepen*

- Op het gebied van wonen en zorg is Aert Swaens actief. Hierbij springt de realisatie van het complex Rundgraafpark in het oog. Dit woon-zorgcomplex is mogelijk gemaakt door samenwerking tussen Aert Swaens en meerdere zorgpartijen en door verschillende financieringsmogelijkheden op effectieve wijze aan elkaar te verbinden.
- Aert Swaens heeft in 123 woningen het (domoticasysteem) VieDome gerealiseerd en zoekt naar mogelijkheden om tot uitbreiding hiervan te komen.
- De samenwerking bij het realiseren en exploiteren van wonen en zorg is nog beperkt.
- Het eventueel onderbrengen van woonwagenbewoners in reguliere woningen wordt door Aert Swaens met aandacht behandeld. Dit sluit echter niet aan bij de wensen van de betrokken bewoners.
- De betrokkenheid van Aert Swaens bij inburgering en huisvesting van asielzoekers is beperkt, zo blijkt uit de gesprekken met stakeholders. Zij geven overigens aan dat dit niet uitsluitend op het bordje van Aert Swaens ligt en dat hierbij ook meer van de gemeente verwacht zou kunnen worden.

e. *Bouwproductie*

- Momenteel heeft Aert Swaens 284 woningen in uitvoering, waarvan de helft in het betaalbare segment wordt gerealiseerd (zowel huur als koop). Van de 284 woningen zijn er 102 specifiek voor starters bestemd. Daarnaast heeft Aert Swaens 381 woningen in voorbereiding. Hiervan worden er naar verwachting 204 in het betaalbare segment gerealiseerd en zijn er 163 specifiek voor starters bestemd.
- De commissie constateert dat de woningaantallen die genoemd zijn in prestatieafspraken tussen Aert Swaens en de gemeenten Veldhoven en Waalre niet geheel gerealiseerd zijn (de precieze aantallen omtrent voorgenomen en feitelijke productie zijn vermeld in bijlage 4). Tegelijkertijd constateert de commissie dat Aert Swaens ruimschoots moeite heeft

gedaan om op dit vlak te presteren. Er is geen reden om aan te nemen dat Aert Swaens (veel) meer had kunnen doen.

- De commissie constateert dat Aert Swaens op inhoudelijk overtuigende wijze tracht in te spelen op de belangrijkste frictiepunten in de markt (met name de genoemde doorstroming). Aert Swaens doet dit door bijvoorbeeld in de nabijheid van bestaand bezit woningen te realiseren in een (iets) duurder segment om daarmee een verhuisstroom op gang te brengen.

f. *Stedelijke vernieuwing*

- Er is in beperkte zin sprake van een herstructureringsopgave. Er zijn verschillende projecten om de differentiatie van woningen te vergroten en (mede daarmee) de leefbaarheid in wijken te verbeteren. De visie hierachter is overtuigend.
- Het realiseren van draagvlak voor deze visie laat enigszins te wensen over. De communicatie over de voornemens en plannen kan verbeterd worden.

Uit figuur 2 blijkt dat de score van Aert Swaens voor de Plan en Do fasen een 8 en voor de Check en Act een 7 is. Op elk van deze fasen wordt kort nader ingegaan.

- Plan. Aert Swaens heeft inzicht in de opgaven en anticipeert hierop door het maken van plannen. Hierbij ziet de commissie twee aandachtspunten. Als eerste is het Strategisch Voorraad Beleid (SVB) 10 jaar oud en niet geactualiseerd. Dit punt van aandacht wordt door Aert Swaens onderkend. Daarnaast is het beleid op het gebied van leefbaarheid nog te weinig geëxpliciteerd.
- Do. Op dit vlak ziet de commissie dat Aert Swaens plannen voortvarend en actief oppakt en uitvoert. Ook bij de stakeholders is er over het algemeen tevredenheid over het optreden van Aert Swaens in deze fase.
- Check. Over het algemeen geldt dat Aert Swaens goed de vinger aan de pols houdt bij ontwikkelingen en daarmee invulling geeft aan de checkfase. Tegelijkertijd signaleert de commissie dat deze fase nog weinig hard is gemaakt in termen van wanneer en waarop een “check” wordt uitgevoerd.
- Act. De commissie constateert dat Aert Swaens open staat voor feedback en daar verantwoord mee tracht om te gaan.

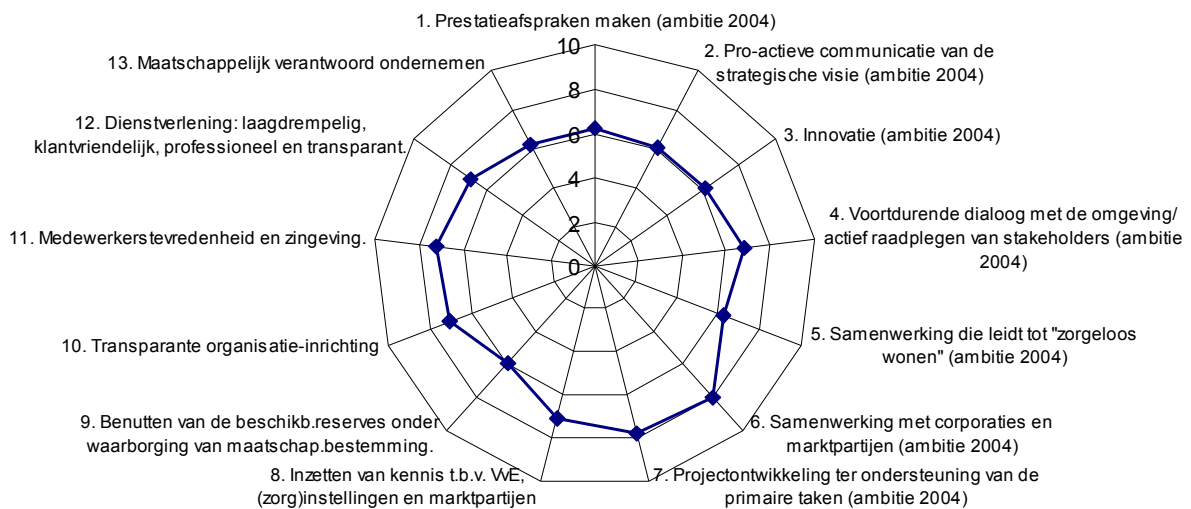


### 3. Prestaties naar Ambities en Doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Aert Swaens in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

#### 3.1 Beoordeling

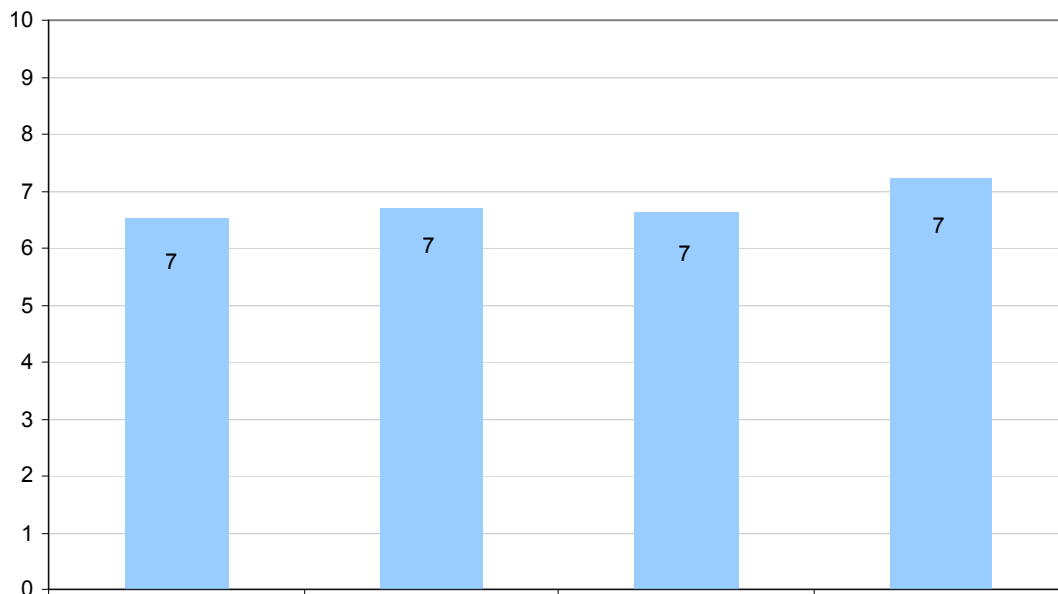
Aert Swaens heeft zichzelf een aantal ambities toegekend bij het opstellen van het ondernemingsplan in 2004. De oordelen van de commissie over deze ambities zijn weergegeven in onderstaande figuur.



Bovenstaande figuur is gebaseerd op onderstaande onderliggende cijfers.

Ambities en doelen	Cijfer
1. Prestatieafspraken maken (ambitie 2004)	6
2. Pro-actieve communicatie strategische visie (ambitie 2004)	6
3. Innovatie (ambitie 2004)	6
4. Dialoog met de omgeving/actief raadplegen van stakeholders(ambitie 2004)	7
5. Samenwerking die leidt tot "zorgeloos wonen" (ambitie 2004)	6
6. Samenwerking met corporaties en marktpartijen (ambitie 2004)	8
7. Projectontwikkeling ter ondersteuning van de primaire taken (ambitie 2004)	8
8. Inzetten van kennis t.b.v. VvE, (zorg) instellingen en marktpartijen	7
9. Benutten van de beschikbare reserves onder waarborging van maatschappelijke bestemming	6
10. Transparante organisatie-inrichting	7
11. Medewerkerstevredenheid en zingeving	7
12. Dienstverlening: laagdrempelig, klantvriendelijk, professioneel en transparant	7
13. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	6

De beoordeling van het prestatieveld “Presteren naar ambities” in het licht van de PDCA cyclus is weergegeven in onderstaande figuur.



### 3.2 Conclusies en motivatie

Gezien de verscheidenheid aan ambities worden deze per ambitie kort besproken.

#### 1. Prestatieafspraken maken (ambitie 2004)

- Voor beide gemeenten (Veldhoven en Waalre) zijn in 2005 en 2006 prestatieafspraken gemaakt.
- De prestatieafspraken in Veldhoven zijn, in vergelijking met die van Waalre, door de commissie als relatief eenzijdig beoordeeld. Hiermee wordt bedoeld dat de eisen/verlangens van de gemeente worden weergegeven in de afspraken. Wat hierbij van de corporatie verwacht wordt en in welke mate de gemeente bij de uitwerking kan ondersteunen is nog weinig concreet. In de praktijk blijkt de uitwerking van de prestatieafspraken dan ook wat moeizaam plaats te vinden.
- De verwachting van de commissie is dat de nieuwe prestatieafspraken meer marktconform zullen zijn, als gevolg van toenemende concurrentie en verzakelijking.

#### 2. Proactieve communicatie strategische visie (ambitie 2004)

- Het gaat hierbij niet specifiek om de strategische visie, maar meer om de wijze waarop deze gecommuniceerd wordt. De ambitie om dat proactief te doen is nadrukkelijk aanwezig bij Aert Swaens. De beleving hiervan bij stakeholders is verdeeld. Men merkt duidelijk dat er sprake is van een koerswijziging, maar kan nog weinig invulling geven aan de verhouding tussen de drie rollen (huisbaas, maatschappelijk ondernemer en projectontwikkelaar) van Aert Swaens. Men ziet veelal nog een te grote focus op de rol van projectontwikkelaar. Aert Swaens heeft, naar oordeel van de commissie, een opgave liggen om het draagvlak te verbeteren.
- Het communicatiebeleid zal deel gaan uitmaken van het nieuwe ondernemingsplan. De commissie is van oordeel dat dit ook daadwerkelijk een noodzakelijke component is.

### 3. Innovatie (ambitie 2004)

- De commissie heeft geconstateerd dat Aert Swaens op het gebied van organisatorische samenwerking met zorginstellingen zijn nek uitsteekt. Het project Rundgraafpark is hier een voorbeeld van.
- Het concept "Koopgarant" is in ontwikkeling bij Aert Swaens en wordt momenteel bij 37 woningen toegepast.
- Aert Swaens heeft bij 123 woningen het (innovatie) domoticasysteem VieDome opzet.
- De commissie ziet dat Aert Swaens met name *inventief* is bij het realiseren van een complex project als Rundgraafpark.
- Over het algemeen kwalificeert de commissie deze nieuwe activiteiten vooral als verbetering van het aanbod van producten en diensten en in mindere mate als innovatie. Aert Swaens richt zich met name op het implementeren van (reeds ontwikkelde) innovaties en minder op het zelf ontwikkelen van innovaties.

### 4. Dialoog met de omgeving/ actief raadplegen van stakeholders (ambitie 2004)

- De dialoog met de omgeving vindt plaats, met die kanttekening dat dat nog op een weinig gestructureerde wijze gebeurt. De laatste jaren is hierin wel verbetering waargenomen. Een jaarlijkse ronde langs de belangrijkste partners is inmiddels een standaardprocedure geworden.
- De dialoog wat gestructureerder aanpakken is nodig om deze daadwerkelijk tot zijn recht te laten komen en ervoor te zorgen dat de resultaten hiervan ook een plek kunnen krijgen in de beleidscyclus van Aert Swaens. Ook Aert Swaens is inmiddels tot constatering gekomen dat het overleg systematischer moet.
- In de laatste jaren heeft er op dit vlak een stijlverandering plaatsgevonden. Aert Swaens is meer proactief en zakelijk gaan handelen; deze nieuwe stijl wordt ook als zodanig door de omgeving herkend. De directeur-bestuurder zoekt hierbij nadrukkelijk de dialoog. Overigens leidt dit nog niet altijd tot juist inzicht bij de partners. Incidenteel zijn er misverstanden met stakeholders over wat de visie en richting van Aert Swaens is.

### 5. Samenwerking die leidt tot "zorgeloos wonen" (ambitie 2004)

- Op dit vlak heeft Aert Swaens goede en creatieve projecten laten zien. De commissie is positief over het project Rundgraafpark en de ontwikkelingen op het vlak van VieDome.
- Het verder ontwikkelen van projecten op dit vlak is nog in ontwikkeling; momenteel is de programmatische uitwerking van dit aspect mager.
- Aert Swaens heeft zichzelf op dit vlak als meetbaar doel gesteld om in de periode 2005-2009 een groter werkgebied dan het huidige (de gemeenten Veldhoven en Waalre) te realiseren. Inmiddels is een initiatief in Acht (gemeente Eindhoven) gestart, waarbij Aert Swaens bijvoorbeeld heeft ondersteund bij de realisatie van een "superette" (een tijdelijke supermarkt).

### 6. Samenwerking met corporaties en marktpartijen (ambitie 2004)

- De corporaties in de regio zitten goed op één lijn; ook indien men feitelijk niet actief is in elkaars werkgebied. De commissie heeft de indruk dat men elkaar goed weet te vinden als dat praktisch of noodzakelijk is.
- De commissie is positief over de communicatie van Aert Swaens in de richting van de corporaties in de regio. Sinds het aantreden van de nieuwe bestuurder is er, ook naar buiten toe, sprake van een intensivering van de contacten.
- De realisatie van nieuwe projecten vindt veelal plaats in samenwerking met marktpartijen. Deze samenwerking verloopt in een goede en zakelijke sfeer.

7. Projectontwikkeling ter ondersteuning van de primaire taken (ambitie 2004)

- Er zijn behoorlijk wat projecten op de rails gezet. Een belangrijk deel van de projectontwikkeling wordt overgelaten aan professionele partijen in de markt. De achterliggende filosofie hierbij is om uit te besteden als dat tot betere resultaten leidt (dan zelf realiseren).
- Aert Swaens heeft een methodiek ontwikkeld om de projectontwikkeling te monitoren en bij te sturen. Op basis hiervan stelt men bij en ontwikkelt men verder.

8. Inzetten van kennis t.b.v. VvE, (zorg)instellingen en marktpartijen

- Aert Swaens tracht de kennis op dit vlak in te zetten bij de genoemde partijen.
- Begeleiding van zorginstellingen op dit vlak is niet gerealiseerd.
- De feitelijke (totale) prestatie op dit vlak is voor de commissie niet helder; het positieve oordeel wordt gevormd doordat de stakeholders hier positief over berichten, waarbij vooral de coöperatieve houding van Aert Swaens wordt genoemd.

9. Benutten van de beschikbare reserves onder waarborging van maatschappelijke bestemming

- Het beleid ten aanzien van het aanwending van de reserves is nog onderontwikkeld. Men heeft nog geen expliciet beeld van het begrip "maatschappelijke bestemming".
- Doordat een investeringstraject nu in afzonderlijke fasen wordt beoordeeld, worden de criteria die worden gehanteerd scherper. Hiermee ontstaat een duidelijker beeld van wat als relevante maatschappelijke bestemming kan worden beschouwd.
- Er lijkt enigszins sprake van een kansgedreven beleid, waarbij er nog geen heldere en publieke verantwoording van de inzet van het vermogen is.
- Aert Swaens realiseert momenteel de brede school in Veldhoven Noord en voor een tweede brede school in Veldhoven is een voorstel gedaan.
- De corporatie is duidelijk gemotiveerd om haar bijdrage te leveren aan projecten met een maatschappelijke bestemming. De uitwerking van de plannen en het beleid verdient aandacht.

10. Transparante organisatie-inrichting

- Op dit vlak is er in korte tijd veel ter hand genomen. Hierbij heeft het bestuur succesvol en voortvarend geopereerd.
- Door het organiseren van gebiedsgerichte teams zijn de lijnen binnen de organisatie korter geworden.
- Op het vlak van control is er een scheiding gemaakt tussen reguliere Planning & Control en de Vastgoedcontrol. Een kanttekening die hierbij geplaatst kan worden is dat de inbedding (in de organisatie) van de controllersfunctie (als geheel) nog niet helder is.

11. Medewerkerstevredenheid en zingeving

- Onder de medewerkers is er, zo blijkt uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd, tevredenheid over het veranderproces en de nieuwe koers die is ingezet. Het draagvlak is aanwezig.
- Een evaluatie van de (ontwikkeling) van de medewerkersmotivatie staat gepland voor 2008.

12. Dienstverlening: laagdrempelig, klantvriendelijk, professioneel en transparant

- Hierbij gaat het voornamelijk om de rol van Aert Swaens als huisbaas. De commissie constateert dat de huurders tevreden zijn over deze rol en dat met de nieuwe bestuurder deze tevredenheid meer zeker gesteld lijkt.

- Een evaluatie van de dienstverlening aan de hand van het KWH label is nog niet doorgevoerd. Dit staat gepland voor medio 2008.
- De beschrijving van drie klantprocessen staat eveneens gepland voor medio 2008.
- De voorgenomen uitbreiding van bereikbaarheid (zowel fysiek loket als digitaal) zijn niet doorgevoerd.
- De oriëntatie op de klant is duidelijk toegenomen, de uitwerking hiervan in concrete maatregelen voor klanten is beperkt.
- De commissie constateert dat er op dit vlak de laatste jaren weinig verbeteringen zijn gerealiseerd, met name als gekeken wordt naar de doelstellingen uit 2004. De plannen voor de komende tijd zijn ambitieus.

### 13. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

- De commissie gaat, op basis van de gesprekken met Aert Swaens, ervan uit dat het hierbij niet gaat om de taken die primair horen bij het “maatschappelijk ondernemerschap” van Aert Swaens, maar om taken rondom effecten (van het handelen) op het milieu, veiligheid et cetera.
- Het ontwikkelen van een sponsorbeleid is in ontwikkeling, het ondersteunen van vrijwilligers heeft de laatste jaren zijn beslag gekregen. Daarnaast verricht Aert Swaens maatschappelijke activiteiten in Polen (plaatsen van keukens in gezinsvervangend tehuis) en wordt elk nieuwbouwproject als leerling-plaats benut.
- De invulling van de functie van de manager Maatschappelijk Ondernemen is niet helemaal helder en geborgd. De functienaam heeft betrekking op Maatschappelijk Ondernemen, in de praktijk ligt de taak vooral op het vlak van beleid rondom Maatschappelijk *Verantwoord* Ondernemen. Intern ziet men dat deze functionaris een trekkersrol kan gaan spelen in het verder uitwerken van het beleid inzake Maatschappelijk Ondernemen in brede zin. De buitenwereld heeft nog geen helder beeld van de invulling van de functie en is hier wel nieuwsgierig naar. Op dit vlak is nadere explicitering noodzakelijk.
- Op dit vlak constateert de commissie dat MVO bij Aert Swaens in de belangstelling staat. Aert Swaens realiseert zich dat dit hoort bij het maatschappelijke ondernemen en kan bijdrage aan een positieve beeldvorming van een corporatie. Tegelijkertijd is er op dit gebied nog geen concrete visie of plan voorhanden.

Op het vlak van de PDCA cyclus ziet de commissie vooral een lacune op het vlak van de Planfase. Aert Swaens ontwikkelt actief (en enthousiast) vele nieuwe initiatieven en is zich bewust van de maatschappelijke ambities die zij heeft. Het kader waarbinnen deze plannen zich ontwikkelen is echter veelal niet helder. Dit kan het lastig maken op de plannen te sturen.

Tegelijkertijd constateert de commissie dat de prestatie op het vlak van de Act-fase relatief goed is. Dit hangt samen met het feit dat de commissie een open en luisterende houding heeft aangetroffen bij Aert Swaens. Daar waar er vanuit de buitenwereld reactie komt op activiteiten heeft Aert Swaens de wil en bereidheid om de plannen bij te stellen. Ook hierbij geldt dat het kader waarbinnen dit gebeurt sterker kan worden ontwikkeld.

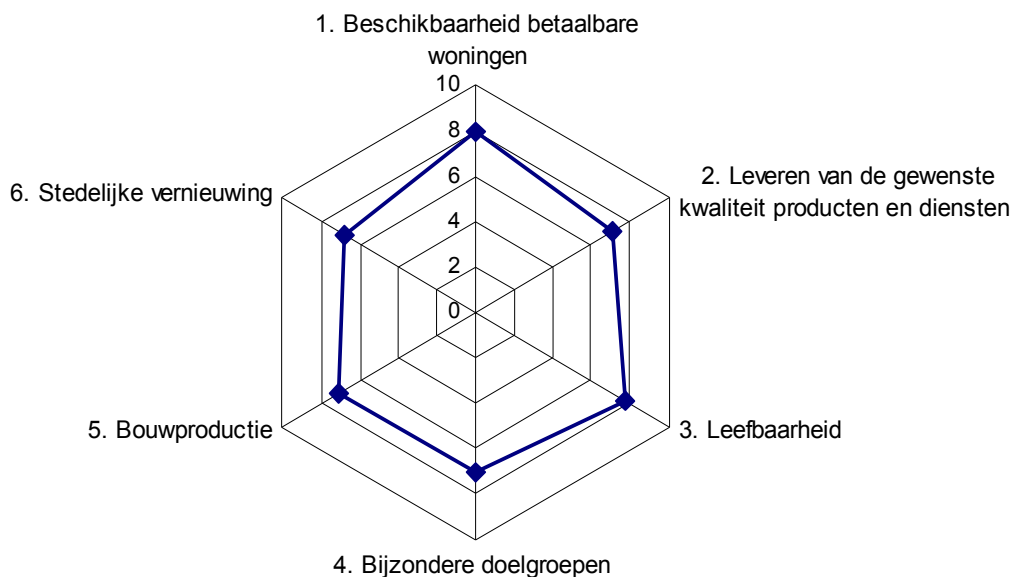


## 4. Prestaties naar Stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Aert Swaens gezien vanuit het standpunt van de stakeholders.

### 4.1 Beoordeling

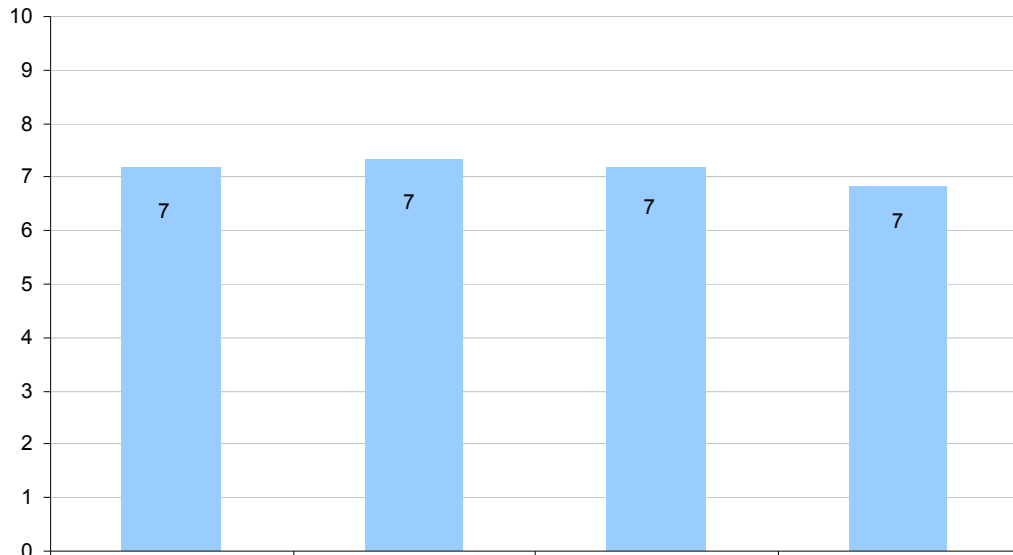
In onderstaande figuur worden de scores op de verschillende aspecten van presteren naar stakeholders weergegeven.



Bovenstaande figuur is gebaseerd op onderstaande onderliggende cijfers.

Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	7
c. Leefbaarheid	8
d. Bijzondere doelgroepen	7
e. Bouwproductie	7
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	7
g. Overige opgaven	n.v.t.
<b>Totaal</b>	<b>7</b>

De beoordeling van het prestatieveld “Presteren naar stakeholders” in het licht van de PDCA cyclus is weergegeven in onderstaande figuur.



## 4.2 Conclusies en motivatie

### a. Beschikbaarheid betaalbare woningen

- Stakeholders zijn positief over de beschikbaarheid van betaalbare woningen. Men is bezorgd over de lange wachttijden voor starters, maar geeft aan dat dit samenhangt met de woningmarkt als geheel en niet zozeer met het presteren van Aert Swaens.
- Zowel gemeenten als zorginstellingen geven aan dat Aert Swaens enigszins terughoudend is ten aanzien van haar aandeel in het investeren in projecten. De commissie is echter van mening dat deze voorzichtigheid niet overdreven is.
- Stakeholders spreken hun waardering uit voor de alertheid bij Aert Swaens bij het zien van kansen.

### b. Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten

- Stakeholders geven aan tevreden te zijn met de kwaliteit van de woningen. Men waardeert de activiteiten op het gebied van opplussen.
- Tegelijkertijd signaleert men dat VieDome nog niet helemaal ontdaan is van kinderziekten.

### c. Leefbaarheid

- Op dit vlak wordt Aert Swaens gezien als betrokken en aanwezig. Stakeholders waarderen het feit dat Aert Swaens altijd bereid is constructief mee te denken.
- Stakeholders geven aan dat de samenwerking tussen Aert Swaens en de gemeente(n) op dit terrein verbeterd zou kunnen, daar waar het gaat om helderheid over wat tot wiens verantwoordelijkheid behoort.

### d. Bijzondere doelgroepen

- Op dit vlak zijn stakeholders positief. Men waardeert de koers die is ingeslagen en de aandacht die er is voor bijzondere doelgroepen.



- Ook hier wordt genoemd dat de nieuwe koers nog niet geresulteerd heeft in een duidelijk beeld (bij de stakeholders) over waar Aert Swaens voor staat en waar Aert Swaens op kan worden aangesproken.

*e. Bouwproductie*

- Op dit vlak oordelen de stakeholders vrijwel unaniem positief. Zij waarderen het zoeken van kansen om de woningbouw te versnellen.
- Het beeld van stakeholders is dat Aert Swaens het maximale doet om de gewenste productie te realiseren.

*f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing*

- Op dit vlak geven de stakeholders aan dat Aert Swaens zaken voortvarend aanpakt, maar hierover nog onvoldoende communiceert. Hierdoor ontstaat het risico dat de signalen vanuit de maatschappij in onvoldoende mate bij Aert Swaens terecht komen.
- Stakeholders geven aan dat zij waarnemen dat Aert Swaens bereid is dit communicatieaspect op te pakken en beter te doen. Hier spreken zij hun waardering voor uit.

Als we kijken naar de Plan, Do, Check, Act cyclus dan zien we dat Aert Swaens door de stakeholders vooral in de Do fase wordt geplaatst. Men ziet grote activiteit van Aert Swaens op verschillende plekken, eventueel onderliggend beleid is veelal niet bekend. Hierin lijkt de aandacht voor de Plan, Check en Act nog wat onderbelicht. Deze aandacht is nodig om te zorgen dat de activiteiten in de Do fase effectief zijn. Dit kan er ook voor zorgen dat de kennis bij stakeholders over het beleid van Aert Swaens groter wordt.

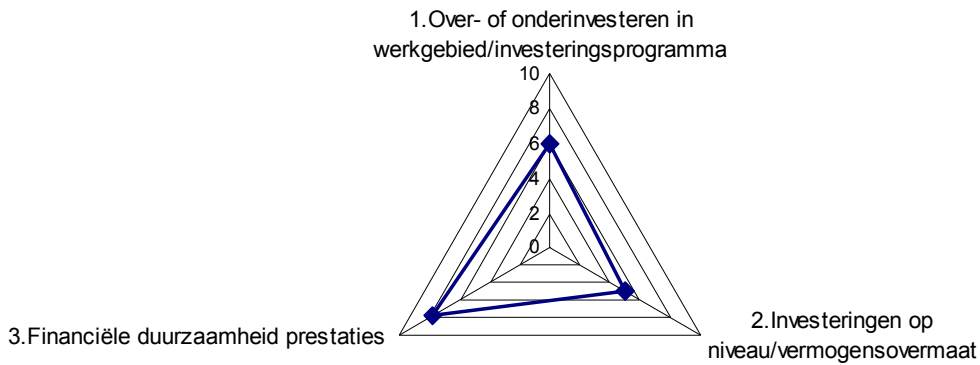


## 5. Prestaties naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Aert Swaens gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

### 5.1 Beoordeling

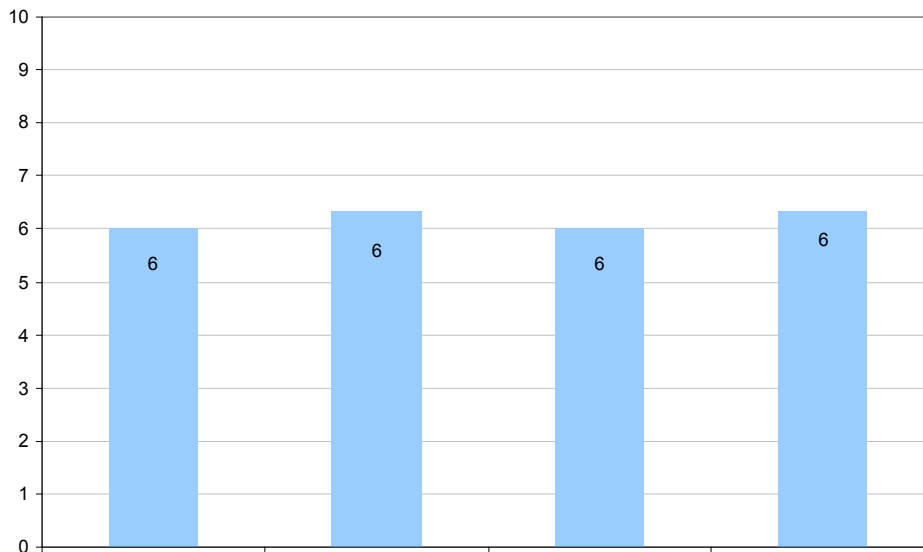
In onderstaande figuur is de score van Aert Swaens op de verschillende onderdelen weergegeven.



Bovenstaande figuur is gebaseerd op onderstaande cijfers.

Prestatievelden	Cijfer
a. Over- of onderinvesteren in werkgebied / investeringsprogramma	6
b. Investeren op niveau/vermogensovermaat	5
c. Financiële duurzaamheid prestaties	8
<b>Totaal</b>	<b>6</b>

De beoordeling van het prestatieveld “Presteren naar vermogen” in het licht van de PDCA cyclus is weergegeven in onderstaande figuur.



## 5.2 Conclusies en motivatie

### a. Over- of onderinvesteren in werkgebied/investeringsprogramma

- De investeringen van Aert Swaens lopen in de pas met de opgave. De investeringscapaciteit van Aert Swaens is echter ruimschoots groter, ook als men kijkt naar de behoefte aan uitbreiding van de woningvoorraad. De planontwikkeling blijft daarbij achter.
- Aert Swaens is echter niet de enige partij in de markt en daarmee ook niet de enige die verantwoordelijkheid draagt. In dit verband is de commissie positief over het feit dat Aert Swaens binnen de gemeenten waarin zij werkt de mogelijkheden tot investeren (vrijwel) geheel benut.
- Het ontbreekt Aert Swaens nog aan een duidelijke lange termijn visie op de vastgoedportefeuille. In dit verband is de commissie kritisch ten aanzien van de waardering, in de beleidsdocumenten, van het vastgoed op basis van historische kostprijs, in plaats van op bedrijfswaarde en het niet toepassen van WOZ-waarden van de portefeuille.
- De commissie staat positief tegenover de voorgenomen deelname aan Aedex, aangezien hierbij de gehele portefeuille getaxeerd zal worden. De commissie staat eveneens positief ten opzichte van het nieuw ontwikkeld investeringskader, dat dient ter toetsing van investeringsplannen.

### b. Investeringen op niveau

- Uit de cijfers van het CFV blijkt een aanzienlijke overmaat. Aert Swaens hanteert een waarderingssystematiek die leidt tot een lagere overmaat. Aert Swaens brengt weinig scherpte aan in de vermogenspositie en de plannen die van invloed zijn op deze positie.
- Men wacht met de berekening van de werkelijke vermogenspositie/reserve tot het nieuwe Strategisch Voorraadbeleid gereed is. Naar oordeel van de commissie zou deze berekening echter nu al plaats kunnen vinden, en daarmee input kunnen zijn voor het nieuwe Strategisch Voorraadbeleid.

- Daarnaast is er geen beleid geformuleerd dat ingaat op bestemmingsalternatieven van een (eventuele) resterende vermogensovermaat.
- De commissie constateert dat planontwikkeling om de financiële ruimte adequaat in te zetten ontbreekt.

*c. Financiële duurzaamheid prestaties*

- De financiële basis onder de (voorgenomen) prestaties is aanwezig, de commissie heeft op dit punt geen zorg. De bedrijfslasten van Aert Swaens zijn in vergelijking met referentiecorporaties beduidend lager (CFV over 2006). Wel blijkt dat de uitwerking van de financiële duurzaamheid op de lange termijn beperkt ontwikkeld is.

Als we kijken naar de PDCA cyclus dan zien we dat Aert Swaens hier op alle facetten rond een 6 scoort. Ten aanzien van Plan wordt dit met name veroorzaakt door het (nog) ontbreken van een actueel Strategisch Voorraadbeleid. Wat betreft Do gaat het om de investeringen van Aert Swaens en de mate waarin hierbij rekening wordt gehouden met de financiële continuïteit. Naar het oordeel van de commissie is dit minder ver uitgewerkt dan verwacht mag worden. De Check en Act fasen zijn nog weinig ontwikkeld.

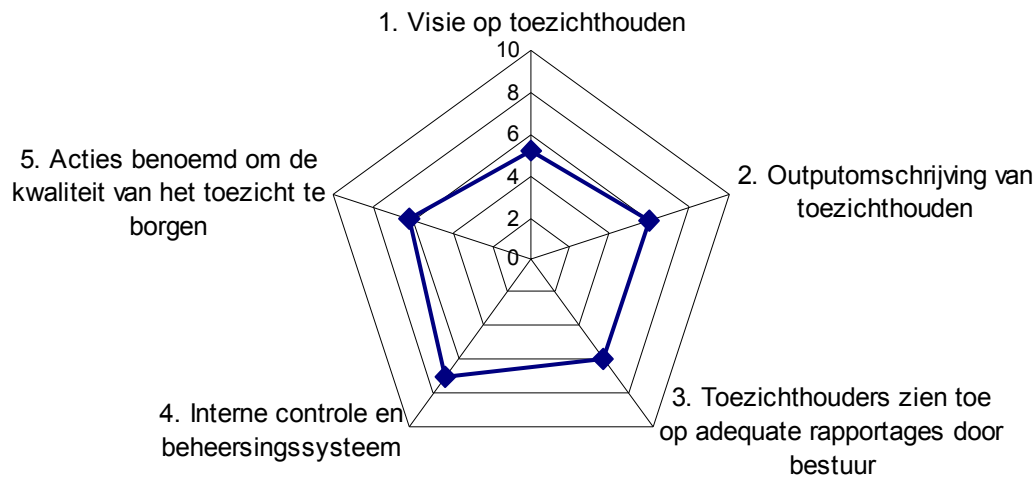


## 6. Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord bestuurd wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvinden.

### 6.1 Beoordeling

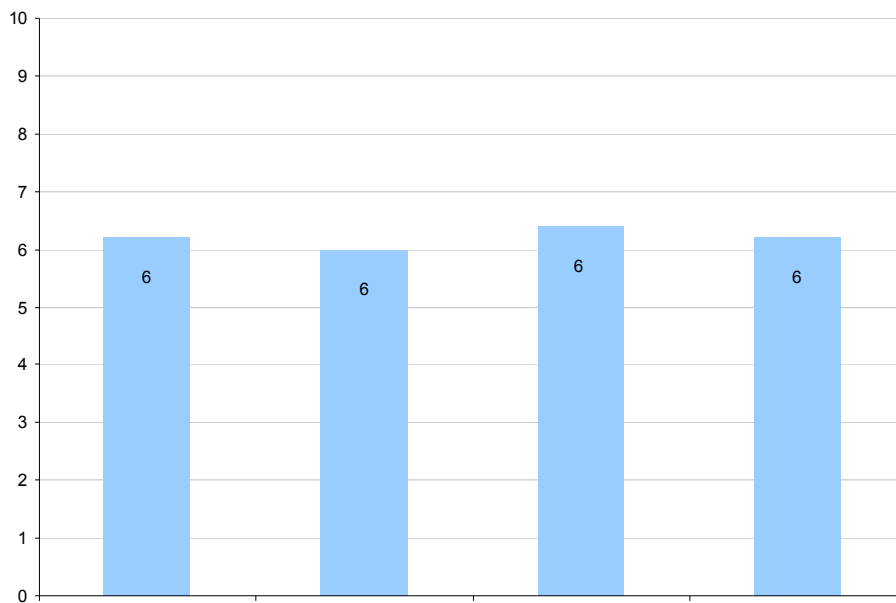
In onderstaande figuur is het oordeel over de verschillende aspecten van Governance weergegeven.



Bovenstaande figuur is gebaseerd op onderstaande onderliggende cijfers.

Prestatievelden	Cijfer
a. Visie op toezicht houden	5
b. Outputomschrijving van toezicht houden	6
c. Toezichthouders zien toe op adequate rapportages door bestuur	6
d. Interne controle en beheersingssysteem	7
e. Acties benoemd om de kwaliteit van het toezicht houden te borgen	6
<b>Totaal</b>	<b>6</b>

De beoordeling van de Governance in het licht van de PDCA cyclus is weergegeven in onderstaande figuur.



## 6.2 Conclusies en motivatie

### Visie

- Aert Swaens heeft een bewuste keuze gemaakt voor het onderschrijven en implementeren van de Governance Code. Weliswaar wijkt Aert Swaens op enkele punten af van de code, maar dit gebeurt beargumenteerd (en past daarmee in het “pas toe of leg uit” principe).
- De commissie is kritisch ten aanzien van de mate waarin de visie concreet is gemaakt. De Raad van Commissarissen geeft hierbij aan dat een helder en afgewogen beleidskader om besluiten te toetsen nog ontbreekt. De commissie is van oordeel dat de Raad van Commissarissen meer vaart mag maken ten aanzien van beleidsthema’s zoals het Strategisch Voorraadbeleid.
- De commissie constateert hierbij dat de Raad nog zoekende is naar een duidelijke invulling van haar taak. De Raad geeft hierbij aan zich graag te willen ontwikkelen in de richting van een meer kritische toezichthouder. De commissie meent dat de Raad een aanzienlijk actievere rol zou mogen spelen als kritisch klankbord voor de directeur-bestuurder.
- De bereidheid van de Raad om te professionaliseren is aanwezig. De commissie heeft er vertrouwen in dat de Raad een flinke slag kan maken.

### Realisatie

- Sinds het aantreden van de nieuwe directeur-bestuurder is er sprake van meer transparante informatie(verstrekking). De vorm waarin en de momenten waarop de informatie wordt aangeleverd zijn meer geformaliseerd. Dit geldt ook voor de besluitvorming en verslaglegging binnen de Raad.
- De Raad heeft een studiedag georganiseerd om de governance-adviezen van de Vereniging van Toezichthouders te bespreken.

Als we kijken naar de PDCA cyclus (die betrekking heeft op het functioneren van de Raad van Commissarissen) dan zien we in de figuur dat deze nog niet sterk is ontwikkeld. Dit is te verklaren door het feit dat de Raad van Commissarissen in ontwikkeling is en dat dit traject redelijk gelijk loopt met de koerswijziging van Aert Swaens in z’n geheel. De Planfase wordt langzamerhand ingevuld, de



Do-fase is ontwikkeling. De Check ziet de commissie terug in het feit dat de Raad momenteel onderzoekt welke activiteiten op welk niveau van haar verwacht worden. Dit leidt (in de Act fase) tot enkele initiatieven (zoals de studiedag) om het functioneren te verbeteren.

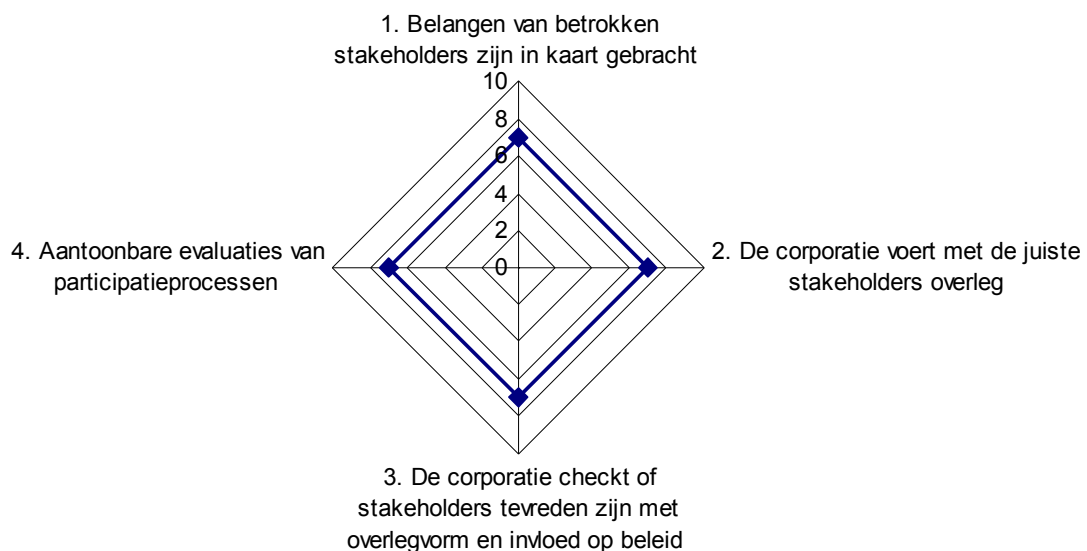


## 7. Kwaliteit van de interactie met stakeholders

Dit hoofdstuk bevat de analyse die de visitatiecommissie heeft gemaakt van de kwaliteit van de contacten en de formele afspraken met stakeholders. Daarnaast geeft de commissie inzicht of het imago dat Aert Swaens uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders. De kwaliteit van de interactie met stakeholders beïnvloedt het oordeel van stakeholders over de prestaties van de corporatie.

### 7.1 Beoordeling

In onderstaande figuur zijn de scores van Aert Swaens weergegeven.



Bovenstaande figuur is gebaseerd op onderstaande cijfers.

Prestatievelden	Cijfer
1. Belangen in kaart gebracht	7
2. Corporatie voert overleg met juiste stakeholders	7
3. Corporatie checkt of stakeholders tevreden zijn overleg en invloed	7
4. Aantoonbare evaluaties van participatieprocessen	7
<b>Totaal</b>	<b>7</b>

### 7.2 Conclusies en motivatie

De belangen van stakeholders zijn de laatste jaren steeds beter in beeld gekomen bij Aert Swaens. Ook door middel van deze visitatie worden deze concreter zichtbaar gemaakt en weer gebruikt als input bij het te ontwikkelen ondernemingsplan. Er is sprake van frequent overleg, waarbij de stakeholders over het algemeen ook tevreden zijn over de mate waarin naar hen geluisterd wordt. De commissie constateert dat de verwachtingen tussen stakeholders en Aert Swaens nog niet helemaal

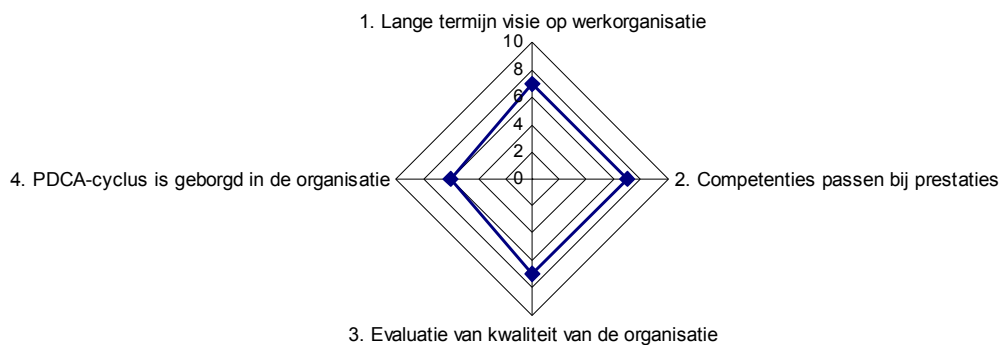
op één lijn zitten. Dat wordt vooral veroorzaakt door de spanning die stakeholders zien tussen de rol van Aert Swaens als huisbaas en maatschappelijk ondernemer enerzijds en de rol als projectontwikkelaar anderzijds. De stakeholders zien bij Aert Swaens een beweging richting (financieel) rendementsdenken terwijl zij vinden dat er meer accent zou moeten liggen op het maatschappelijk rendement. De communicatie hierover kan (wederzijds) verder verbeterd worden. Met name vanuit de gemeenten (zowel college als raad) wordt aangegeven dat de bereidheid er is om de wederzijdse communicatie te verbeteren, bijvoorbeeld door een vorm van periodiek overleg. De evaluaties met stakeholders vinden nu vooral plaats op basis van gesprekken. Aert Swaens heeft een methodiek ontwikkeld om de samenwerking met aannemers te evalueren, deze systematiek wordt nog niet toegepast op het totale palet van stakeholders. Op hoofdlijnen vindt de evaluatie vooral informeel en werkendeweg plaats. Een formeel moment van evaluatie kan ertoe bijdragen dat de kwaliteit van de evaluatie, en daarmee de uiteindelijke interactie, verbeterd kan worden.

## 8. Kwaliteit van de werkorganisatie

In dit hoofdstuk wordt de kwaliteit van de werkorganisatie beschreven in relatie tot de opgaven en ambities. Zijn ambities en verwachtingen reëel en wordt er effectief gestuurd op de organisatie? En hoe scoort Aert Swaens in elke fase van de Plan-Do-Check-Act cyclus? De analyse van de werkorganisatie is gebaseerd op de aangeleverde gegevens van de corporatie en op de gesprekken die gevoerd zijn met de interne stakeholders zoals directeur/bestuurder, managementteam, werknemersdelegatie of OR en leden van de Raad van Commissarissen.

### 8.1 Beoordeling

In onderstaande tabel is weergegeven wat de scores van Aert Swaens zijn op de aspecten van de werkorganisatie.



Het spinnenweb is gebaseerd op de volgende cijfers.

Prestatievelden	Cijfer
1. Lange termijn visie op de organisatie	7
2. Competenties passen bij prestaties	7
3. Evaluatie van de kwaliteit van de organisatie	7
4. PDCA-cyclus is geborgd in de organisatie	6
<b>Totaal</b>	<b>7</b>

### 8.2 Conclusies en motivatie

#### Visie en competenties

- De koerswijziging van Aert Swaens heeft geleid tot de nodige organisatorische aanpassingen, die in oktober 2007 zijn ingegaan. De visie op de organisatie is tamelijk helder uitgewerkt langs de lijnen van huisbaas, maatschappelijk ondernemer en projectontwikkelaar. Hierbij is de rol van huisbaas, de meest traditionele rol, voor de medewerkers het meest helder.
- Daarnaast zijn alle verbindingen tussen medewerkers en functies opnieuw bekeken, waarbij het de doelstelling was om een optimale fit tussen medewerkers en taak te realiseren. Uit de gesprekken

blijkt dat deze veranderingen op draagvlak in de organisatie kunnen rekenen. Medewerkers geven aan dat sommige functies moeilijker zijn geworden, bijvoorbeeld door meer klantgericht of wijkgericht werken, maar daarmee ook interessanter zijn geworden.

- Voor alle medewerkers zijn het afgelopen jaar Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP) opgesteld. Daarnaast heeft iedere medewerker de mogelijkheid tot een persoonlijk assessment. Het budget voor scholing is in 2007 en 2008 verdubbeld ten opzichte van dat in 2006.
- Omdat de organisatieverandering formeel pas een half jaar geleden is ingegaan, is het voor de hand liggend dat er nog geen evaluatie heeft plaatsgevonden. De commissie staat positief tegenover het feit dat deze evaluatie gepland is (voor 2008). In deze evaluatie wordt ingegaan op competenties van medewerkers en de competenties die bij functies horen. Daar zullen vervolgens weer opleidingsvragen uit volgen.

### *PDCA-cyclus in de organisatie*

- De commissie constateert dat er stappen worden gezet in de richting van het meer werken met de PDCA cyclus. Dit is nog niet zo makkelijk omdat de omgeving van Aert Swaens (stakeholders) veelal ook nog niet (sterk) PDCA georiënteerd zijn. Medewerkers geven hierbij ook aan dat het "PDCA denken" naar verwachting de komende jaren zal toenemen. Bij de afdeling projectontwikkeling is dit denken het meest aanwezig.
- De commissie staat positief ten opzichte van de zaken die vanuit het PDCA denken een belangrijke aanvulling of ondersteuning kunnen zijn. Hierbij valt te denken aan het toetsingskader voor investeringen, fasedocumenten, de verheldering van besluitvormingsprocedures, meer aandacht voor risicomanagement, treasury, het verbeteren van het procesmanagement en de bewaking van de projectadministratie.
- Op het vlak van maatschappelijk ondernemen constateert de commissie dat dit aspect voor Aert Swaens als geheel alsmede van het takenpakket van de medewerker voor dit specifieke vlak nader ingevuld kan worden.

## 9. Aanbevelingen

De visitatie van woningcorporatie Aert Swaens heeft niet alleen geleid tot een beoordeling van het presteren, maar heeft ook een aantal aspecten aan het licht gebracht, die kunnen leiden tot verbeteringen van dit presteren. In dit hoofdstuk heeft de visitatiecommissie deze aspecten vertaald naar een aantal aanbevelingen.

### 9.1 Aanbevelingen per prestatie criterium

#### 1. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Opgaven

- De commissie beveelt aan om het systematisch beoordelen van de kwaliteit van woningen (niet alleen bouwkundig, maar ook in termen aansluiting bij wensen van doelgroepen) deel uit te laten maken van het op te zetten Strategisch Voorraadbeleid.
- Het draagvlak voor de visie van Aert Swaens kan verder vergroot worden. De commissie beveelt aan hier, al in een vroeg stadium, oog voor te hebben bij het communiceren van voornemens en plannen.

#### 2. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Ambities en Doelen

- De commissie beveelt aan de nieuwe prestatieafspraken zakelijker en meer marktconform op te stellen zodat partijen goed weten wat zij van elkaar kunnen verwachten. Dit vraagt inzet van beide partijen.
- Zoals eerder aangegeven is het van belang om het nieuwe ondernemingsplan te laten vergezellen van een communicatieplan.
- De commissie staat positief tegenover het voornemen van Aert Swaens om meer structuur in de dialoog met stakeholders aan te brengen en beveelt aan dit voornemen verder uit te werken.
- De commissie beveelt aan de bereikbaarheid van Aert Swaens, zowel digitaal als in termen van openingstijden, verder te vergroten om daarmee de klanttevredenheid te verhogen.
- Het MVO-beleid van Aert Swaens kan verder verduidelijkt worden (wat verstaat Aert Swaens hieronder) en vervolgens concreet worden gemaakt.
- De rollen van maatschappelijke ondernemer en projectontwikkelaar kunnen nog verder ontwikkeld worden. Met name de rol van maatschappelijk ondernemer vraagt om een explicietere invulling. Zowel wat betreft de invulling van dit aspect voor Aert Swaens als geheel als van het takenpakket van de medewerker voor dit specifieke vlak.

#### 3. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Stakeholders

- Op dit vlak beveelt de commissie aan om de verdeling van verantwoordelijkheden tussen gemeente(n) en Aert Swaens beter af te bakenen. Partijen dienen, meer dan nu, te weten waar zij elkaar op kunnen aanspreken.
- Daarnaast beveelt de commissie aan om met elke stakeholder op meer gestructureerde wijze dan nu een evaluatie uit te voeren.

#### 4. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency

- Het financiële beleid dient scherper vorm te worden gegeven. In het bijzonder met betrekking tot de vermogensontwikkeling en de aanwending van dit vermogen om plannen te ontwikkelen en te realiseren. Dit is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder (het maken en uitvoeren van de plannen) en de Raad van Commissarissen (het toetsen van de plannen).
- In dit verband beveelt de commissie aan om een duidelijke lange termijn financiële visie te ontwikkelen, ondersteund door een notitie waarin de uitgangspunten van het financiële beleid zijn weergegeven.

#### **5. Aanbevelingen naar aanleiding van Governance**

- De rol van de Raad van Commissarissen dient verder versterkt te worden. De commissie beveelt de Raad aan om proactiever te handelen als sparringpartner van de directeur-bestuurder.
- De commissie beveelt aan de visie ten aanzien van Governance verder aan te scherpen en met name uit te werken in concrete verwachtingen die directeur-bestuurder en Raad van Commissarissen van elkaar mogen hebben.

#### **6. Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van de interactie met de stakeholders**

- Op dit vlak beveelt de commissie aan om de drie rollen van Aert Swaens (huisbaas, projectontwikkelaar en maatschappelijk ondernemer) verder voor de stakeholders te verduidelijken. De rol van maatschappelijk ondernemer is voor de stakeholders nog te weinig geprofileerd, en de rol van projectontwikkelaar leidt tot misverstanden.
- De communicatie richting stakeholders kan verder verbeterd worden door meer aandacht te hebben voor draagvlak en expliciet(er) te toetsen of er geen misverstanden bestaan over koers en beleid van Aert Swaens.
- In concrete zin beveelt de commissie aan om een meer gestructureerde wijze periodiek overleg op te starten tussen vertegenwoordigers van de gemeenten (dat kan zowel met leden van het College, leden van de raad en als met personen uit het ambtelijk apparaat zijn) en Aert Swaens.

#### **7. Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van de werkorganisatie**

- De commissie is positief over het verandervermogen van Aert Swaens. De commissie beveelt aan dit zo te houden om zo ook de gewenste toekomstige prestaties te kunnen realiseren
- De commissie beveelt aan om aandacht te blijven schenken aan de implementatie van het PDCA denken. Ondersteunende zaken, zoals het toetsingskader voor investeringen, fasedocumenten, de verheldering van besluitvormingsprocedures, meer aandacht voor risicomanagement, treasury, het verbeteren van het procesmanagement en de bewaking van de projectadministratie, kunnen een rol spelen om dit denken verder in de organisatie te doen landen.



## 10. Scoretabel

Dit hoofdstuk geeft een totaaloverzicht van alle cijfers per prestatieveld, ingedeeld naar de Plan-Do-Check-Act cyclus. De verschillende fasen worden als volgt omschreven:

Plan: Het plannen en benoemen van voornemens (SMART);

Do: Het uitvoeren van de plannen en het realiseren van prestaties;

Check: Het controleren van de feitelijke prestaties aan de hand van de gewenste prestaties en het evalueren en beoordelen van (de oorzaken van) de verschillen;

Act: Het bijsturen en ingrijpen om (betere) resultaten te behalen.

In deze tabel zijn horizontaal de scores af te lezen op de inhoudelijke prestatievelden.

Verticaal geven de scores inzicht in de mate waarin de corporatie per fase presteert. Deze scores worden beschreven in hoofdstuk 8 "de kwaliteit van de werkorganisatie".

### Scoretabel

	Plan (10%)	Do (70%)	Check (10%)	Act (10%)	
<b>Presteren naar opgave</b>					<b>Gemiddeld</b>
1. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	8	7	7	<b>8</b>
2. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8	8	7	7	<b>8</b>
3. Leefbaarheid	7	8	7	7	<b>8</b>
4. Bijzondere doelgroepen	8	7	7	7	<b>7</b>
5. Bouwproductie	8	8	7	7	<b>8</b>
6. Stedelijke vernieuwing	7	7	7	7	<b>7</b>
7. Overige opgaven					
<b>Gemiddeld presteren naar opgave</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Ambities en doelen</b>					<b>Gemiddeld</b>
1. Prestatieafspraken maken (ambitie 2004)	6	6	7	7	<b>6</b>
2. Pro-actieve communicatie van de strategische visie (ambitie 2004)	6	6	6	7	<b>6</b>
3. Innovatie (ambitie 2004)	6	6	6	7	<b>6</b>
4. Voortdurende dialoog met de omgeving/ actief raadplegen van stakeholders (ambitie 2004)	6	7	6	7	<b>7</b>
5. Samenwerking die leidt tot "zorgeloos wonen" (ambitie 2004)	6	6	6	8	<b>6</b>
6. Samenwerking met corporaties en marktpartijen (ambitie 2004)	8	8	8	8	<b>8</b>
7. Projectontwikkeling ter ondersteuning van de primaire taken (ambitie 2004)	8	8	7	7	<b>8</b>
8. Inzetten van kennis t.b.v. VvE, (zorg)instellingen en marktpartijen	7	7	7	8	<b>7</b>

9. Benutten van de beschikbare reserves onder waarborging van maatschappelijke bestemming.	5	6	5	5	6
10. Transparante organisatie-inrichting	7	7	7	7	7
11. Medewerkerstevredenheid en zingeving	7	7	8	8	7
12. Dienstverlening: laagdrempelig, klantvriendelijk, professioneel en transparant	7	7	6	6	7
13. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	6	6	7	7	6
<b>Gemiddeld presteren naar ambities</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Presteren naar stakeholders</b>					<b>Gemiddeld</b>
1. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	8	8	7	8
2. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7	7	7	7	7
3. Leefbaarheid	7	8	8	7	8
4. Bijzondere doelgroepen	7	7	7	7	7
5. Bouwproductie	7	7	7	7	7
6. Stedelijke vernieuwing	7	7	6	6	7
7. Overige opgaven					
<b>Gemiddeld presteren naar stakeholders</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Presteren naar vermogen, duurzaamheid en efficiency</b>					<b>Gemiddeld</b>
1. Over- of onderinvesteren in werkgebied / investeringsprogramma	6	6	6	6	6
2. Investerings op niveau/vermogensovermaat	5	5	5	5	5
3. Financiële duurzaamheid prestaties	7	8	7	8	8
<b>Gemiddeld presteren naar vermogen</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Governance</b>					<b>Gemiddeld</b>
1. Visie op toezichthouden	6	5	6	5	5
2. Outputomschrijving van toezichthouden	6	6	6	6	6
3. Toezichthouders zien toe op adequate rapportages door bestuur	6	6	6	6	6
4. Interne controle en beheersingssysteem	7	7	7	7	7
5. Acties benoemd om de kwaliteit van het toezicht te borgen	6	6	7	7	6
<b>Gemiddelde governance</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Kwaliteit interactie stakeholders</b>					<b>Gemiddeld</b>
1. Belangen van betrokken stakeholders zijn in kaart gebracht	7	7	7	7	7

2. De corporatie voert met de juiste stakeholders overleg	7	7	7	7	7
3. De corporatie checkt of stakeholders tevreden zijn met overlegvorm en invloed op beleid	7	7	7	7	7
4. Aantoonbare evaluaties van participatieprocessen	7	7	7	7	7
<b>Gemiddelde kwaliteit interactie</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Kwaliteit van de werkorganisatie</b>					<b>Gemiddeld</b>
1. Lange termijn visie op werkorganisatie	7	7	7	7	7
2. Competenties passen bij prestaties	7	7	7	7	7
3. Evaluatie van kwaliteit van de organisatie	7	7	7	7	7
4. PDCA-cyclus is geborgd in de organisatie	6	6	6	6	6
<b>Gemiddelde kwaliteit werkorganisatie</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>



## **Bijlage 1    Verantwoording Visitatie**

### **Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen**

Organogram Aert Swaens  
Ondernemingsplan 2005-2008  
Woonvisie gemeente Veldhoven 2005-2009  
Beleidsvereenkomst en prestatieafspraken gemeente Veldhoven  
Monitor Wonen 2007, gemeente Veldhoven  
Toekomstvisie Waalre 2020  
Prestatieafspraken gemeente Waalre  
Woonvisie "Samen wonen in zeven ambities", SRE  
Monitor Wonen 2007 "Wonen in beeld", SRE  
Regionaal Convenant Wonen 2006, "Wonen, samen de markt op", SRE  
PBR (tot en met vierde kwartaal 2007)  
Begroting 2008  
Jaarrekening 2005  
Jaarrekening 2006  
Accountantsverklaring 2006, Ernst & Young  
Rapport van bevindingen 2006, Ernst & Young  
Managementletter 2006, Ernst & Young  
Prestatieoordeel 2006, Ministerie van VROM  
Corporatie in perspectief 2007, Centraal Fonds Volkshuisvesting  
Rapportage Woningbouwregie september 2007- januari 2008, SRE  
Zelfevaluatie, Aert Swaens  
Notulen Raad van Commissarissen 2006 en 2007  
Financieel kader vastgoedontwikkeling, Aert Swaens  
Notitie en memo aanbestedingsbeleid  
Bestuursopdracht, Aert Swaens  
Evaluatie leveranciers, Aert Swaens  
Uitgangspunten begroting 2008, Aert Swaens  
Strategisch Voorraadbeleid 1998, Aert Swaens

### **Geïnterviewde personen**

Woningstichting Aert Swaens, De heer ir. E.J.M. de Groot, directeur-bestuurder  
Managementteam Woningstichting Aert Swaens, De heer A.M. de Graaff  
Managementteam Woningstichting Aert Swaens, Mevrouw H. Kessels  
Managementteam Woningstichting Aert Swaens, De heer M.J.J.M. Prinsen  
Managementteam Woningstichting Aert Swaens, De heer R.W. van Splunder  
Woningstichting Aert Swaens, De heer T. Derks  
Ondernemingsraad Woningstichting Aert Swaens, De heer R. van Hout  
Ondernemingsraad Woningstichting Aert Swaens, De heer R. Thurlings  
Raad van Commissarissen Woningstichting Aert Swaens, De heer R.B.J.M. van der Linden  
Raad van Commissarissen Woningstichting Aert Swaens, De heer J.J.P.M. Storimans  
Centrale Bewonersraad, Mevrouw G.F.C.A. van Oorschot  
Centrale Bewonersraad, De heer K.J. Rutten  
Regionale Stichting Zorgcentra de Kempen, Mevrouw drs. D. Engels  
Zuidzorg, De heer C. Verouden


Lunet zorg, De heer drs. M.J.M. van de Westelaken  
Severinus, De heer A.D.J. Hendriks  
CDA-fractie, de heer Van der Wijst  
Fractie Kootkar, De heer H.B.P. Kootkar  
GBV-fractie, De heer P.J.M. van de Looij  
PvdA-fractie, De heer J.G.W. Rooijackers  
VSA-fractie, De heer A.C.M. de Jong  
VVD-fractie, De heer A.G.C.M. van den Oever  
Gemeente Veldhoven, De heer J.H.J. Tops  
Gemeente Veldhoven, De heer P.B. Venema  
Gemeente Waalre, De heer A.J. Bonouvrié  
Wooninc., De heer H. Buursink  
Woonbedrijf, De heer drs. M.T. Eggermont RA  
Domein, De heer A.J. Mans  
Woningbelang, De heer R. Möhlmann  
Woningstichting de Zaligheden, De heer G.T.A.M. van der Weijst  
SWOVE, De heer Th. Coppens  
Stichting Stimulans, Mevrouw J. van de Belt  
Dommelregio, De heer L. Hoeben  
Wijkplatform Oerle, De heer L.H. Gras  
Fractie Aalst-Waalre Belang, Mevrouw M.J. van de Vijfeijke-Wuyts  
VVD-fractie, De heer F.L.M. Berkers  
CDA-fractie, de heer F.J.A. Vreeswijk

**Telefonische interviews**

NEOS - opvang voor dak- en thuislozen, de heer M. De Corte  
Ernst & Young Accountants, De heer J. Lemmens RA  
Scholenbureau Kempenland, De heer B. Smits

## Bijlage 2    Visitatiecommissie

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

<p><b>Personalia</b></p> <p><b>Naam, titel, voorletters:</b> Godfroij, prof. dr., A.J.A.</p> <p><b>Geboorteplaats en –datum:</b> Rotterdam, 16 juni 1947</p> <p><b>Woonplaats:</b> Nijmegen</p>	
<p><b>Huidige functie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoogleraar Strategisch Management aan de Radboud Universiteit Nijmegen</li></ul> <p><b>Onderwijs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promotie tot Doctor in de Sociale Wetenschappen (1981, Katholieke Hogeschool te Tilburg, nu Universiteit van Tilburg)</li><li>• Sociologie (1970, Katholieke Hogeschool te Tilburg)</li><li>• Gymnasium (1965, Geert Groote College te Deventer)</li></ul> <p><b>Loopbaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2005 – heden: Visitator Raeflex</li><li>• 1987-heden: Hoogleraar Strategisch Management aan de Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen</li><li>• 1996-2000: Parttime organisatieadviseur bij Boer &amp; Croon Management Consultants te Amsterdam</li><li>• 1970-1987: Wetenschappelijke medewerker aan de Katholieke Hogeschool te Tilburg, Faculteit der Sociale Wetenschappen</li></ul> <p><b>Relevante nevenfuncties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2004-heden: Voorzitter Raad van Toezicht RIBW (Regionale Instelling voor Beschermd Wonen) Nijmegen en Rivierenland te</li></ul>	

Nijmegen

- 2003-2006: lid van de Commissie van Toezicht van de bijzondere leerstoel Strategische Allianties, gevestigd aan de Radboud Universiteit in samenwerking met Philips International
- 1994-2005: voorzitter van de Commissie van Toezicht van de bijzondere leerstoel Innovatie van Beleid in de intramurale gezondheidszorg, gevestigd aan de Radboud Universiteit in samenwerking met het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis te Nijmegen
- 1994-2006: Voorzitter van de Raad van Commissarissen van de Woningstichting Rivierengebied te Beneden-Leeuwen



## Personalia

### Naam, titel, voorletters:

Noordewier, B.

### Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 9 december 1943

### Woonplaats:

Groningen



### Huidige functie:

- Adviseur

### Onderwijs:

- HBO (Soc. Ped.)

### Loopbaan:

- 2002 – heden: Visitator Raeflex
- 5 jaar Soc. Cultureel- & Opbouwwerk
- 5 jaar Bestuurs- & Organisatieontwikkeling (Nationale Woning Raad – NWR)
- 6 jaar bestuurslid, voorzitter en lid RvC Woningbouwvereniging Dieren/Veluwezooom.
- 10 jaar Algemeen Directeur Woningbouwvereniging Lelystad
- 12 jaar Statutair Directeur/ Bestuurder Woningbouwvereniging Gruno/Woningstichting Nijestee
- 1 jaar Statutair Directeur/Bestuurder (ad-interim) Woningstichting St. Joseph
- 11 jaar extern deskundige Hanzehogeschool Groningen, faculteit Bedrijfskunde.
- 3 jaar (Voorzitter Stuurgroep "Geef opvang de ruimte" (Samenwerkingsproject Aedes, Federatie Opvang en SEV)
- Lid RvC Alg. Wbv. Monnickendam (m.i.v. 15 november 2006) in Monnickendam
- 6 jaar Voorzitter RvC Volksbelang Wonen en Welzijn in Hoogezand
- Directeur Bestuurder a.i. Volksbelang Wonen en Welzijn te Hoogezand m.i.v. 1 april 2008.

### Nevenfuncties:

- Lid geschillencommissie Wijkvernieuwing Groningen (namens gemeente)
- Secretaris St. Academie voor Bouwkunst Noord Nederland

## Personalia

### Naam, titel, voorletters:

Swagerman, prof. dr., D.M.

### Geboorteplaats en -datum:

Amsterdam, 7 juni 1949

### Woonplaats:

Hilversum



### Huidige functie:

- Hoogleraar Controlling, management consultant met het zwaartepunt op het terrein van organisatie en inrichting van de financiële functie

### Onderwijs:

- 1996 – 2000: Universiteit Twente: Doctoraat (dr.) Faculteit Technologie & Management
- 1998: SIOO: Master of Change Management MCM
- 1991 – 1992: Universiteit Delft: Chartered Engineer Telecommunication Master of Business Telecommunication MBT
- 1989 Stanford University: Senior Executive Program SEP 89
- 1981 – 1983: SIOO Post-doctorale opleiding Organisatiekunde SIOO 39
- 1977 – 1978: Michigan State University, East Lansing, MI, USA: Graduate Business School; Master of Business Administration MBA
- 1969 – 1975: Universiteit van Amsterdam: Doctoraal Algemene Politieke en Sociale Wetenschappen; afstudeerrichting bestuurskunde drs
- 1969 – 1971: Staatsexamen HBS-a
- 1967 – 1969: HAVO
- 1963 – 1967: LTS-electrotechniek

### Loopbaan:

- 2006 – heden: Visitator Raeflex
- 2002 – heden: hoogleraar controlling aan de Rijksuniversiteit Groningen
- 1997 – heden: zelfstandig adviseur. Verricht advieswerk op het terrein van de organisatie en inrichting van de financiële functie.
- 1997- 2004: verbonden aan Deloitte te Amsterdam
- 1993 – 1997: Deloitte & Touche management consultants BV partner belast met financieel management en internationale praktijk
- 1991 – 1993: Deloitte & Touche Corporate Finance BV: director

#### Financial Consultancy

- 1993 – 2003: Parttime Universiteit Twente: Faculteit Technologie & Management, richting Technische Bedrijfskunde afdeling Financieel Management en Bedrijfseconomie en afdeling Bestuurlijke informatiekunde
- 1999 – 2002: Eurac/Erasmus Universiteit Rotterdam: docent financieel management en treasury management aan de Postdoctorale opleiding tot Registercontroller
- 1986 – 1991: KPMG te Amsterdam: partner adviesgroep Financieel Management
- 1983 – 1986: Price Waterhouse te Den Haag: manager management consulting
- 1981 – 1983: NV Koninklijke Bijenkorf Beheer KBB te Amsterdam: directie-assistent
- 1978 – 1981: Twijnstra Gudde te Deventer
- 1975 – 1977: Moret & Limperg te Amsterdam

#### Nevenfuncties:

- Lid van de Raad van toezicht van de Woningcorporatie Far West te Amsterdam
- Lid van de visitatiecommissie Pensioenfonds Nedlloyd
- Voorzitter Bestuur Blarickhof (charitatief fonds in de gezondheidszorg)

<p><b>Personalia</b></p> <p><b>Naam, titel, voorletters:</b> Sprenger, Drs., P.J.M.</p> <p><b>Woonplaats:</b> Utrecht</p>	
<p><b>Huidige functie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseur</li> </ul> <p><b>Onderwijs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005 Vastgoedrekenen (Fakton)</li> <li>• 2002-2003 Wonen en Bouwen I en II, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit van Amsterdam</li> <li>• 1995-2000 Natuurwetenschappen en Bedrijf &amp; Bestuur, Economische</li> <li>• afstudeervariant, Universiteit Utrecht</li> <li>• 1998-1999 Bedrijfskunde (propedeuse), Erasmus Universiteit Rotterdam, Economische Faculteit</li> </ul> <p><b>Loopbaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2006-heden. Berenschot B.V. Utrecht, adviseur</li> <li>• 2002-2006 RIGO Research en Advies B.V., Amsterdam. Senior onderzoeker/adviseur met als kerngebieden strategisch voorraadbeleid van woningcorporaties, locatieontwikkeling (met name in opdracht van projectontwikkelaars) en financiële aspecten van herstructurering.</li> <li>• 2000-2002 DTZ Zadelhoff CRES (Corporate Real Estate Services), Utrecht, adviseur op het gebied van strategische bedrijfshuisvesting.</li> <li>• 2000 DHV Ruimtelijke Ordening, Amersfoort, onderzoeksstage met betrekking tot samenwerking tussen gemeenten en woningcorporaties bij herstructurering.</li> <li>• 1999-2000 Ministerie van VROM, Den Haag, afstudeeronderzoek op het gebied van reorganisatie van huurcommissies in Nederland.</li> </ul>	

## **Bijlage 3    Het Certificaat**

# Visitatie

## Raeflex

verklaart dat:

Woningstichting Aert Swaens te Veldhoven een visitatie heeft afgerond conform de AedesCode en Governancecode voor woningcorporaties.

Het visitatierapport is openbaar en beschikbaar via de website van Raeflex.

Utrecht, 22 mei 2008

Namens de visitatiecommissie

  
prof. dr. A.J.A. Godfroj  
voorzitter

Namens Raeflex

  
mw. drs. W.M.R. de Water  
directeur

Raeflex - Centrum voor de Woningmarkt | Postbus 9090 | 3503 HD Utrecht | www.raeflex.nl

**raeflex**  
2

### Bijlage 3 Overzicht doelstellingen en prestaties

#### Presteren naar opgave

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Zorg dragen voor voldoende bereikbare woningen (BBSH)	Per gemeente:		
	<u>Veldhoven:</u> 300 woningen sociale sector, 150 vrij sector (OP 05-08)	135 huurwoningen, 40 koopwoningen	In uitvoering: 118 huur, 136 koop. In voorbereiding: 145 huur, 95 koop
	Prestatieafspraken (2005) <u>Veldhoven:</u> 200 woningen (helpt sociaal) Zoestraat, Den Hoorn, Schaatsenmaker (2005-2009) 100 woningen bestemmingsplan Meerhoven (2005-2009), locatie Meerstraat. 30 koopwoningen bestemmingsplan Meerhoven, locatie Meerstraat	Zoestraat (94 woningen, waarvan 28 sociaal) in uitvoering, Den Hoorn (60 woningen, waarvan 52 sociaal) in uitvoering, Schaatsenmaker (locatieontwikkeling is uitgesteld) Locatie Meerstraat (111 woningen, waarvan 50 sociaal) Locatie Abdijtuinen (100 woningen, waarvan 50 sociaal. Kan als vervanging worden gezien voor stagnatie bij Schaatsenmaker	Schaatsenmaker: onderzoek naar sloop/nieuwbouw of vernieuwbouw van 56 portieketagewoningen afgerond in maart 2008. Besluit over ontwikkeling medio 2008
	<u>Waalre</u> prestatieafspraken: 120 sociale huurwoningen, 48 overig	Opgeleverd, 52 huur, 63 koop.	In uitvoering, 30 huur, 0 koop. In voorbereiding: 74 huur en 67 koop.
	<u>Waalre</u> OP 05-09: 150 woningen sociale sector, 60 woningen vrije sector	Opgeleverd, 52 huur, 63 koop	In uitvoering, 30 huur, 0 koop. In voorbereiding: 74 huur en 67 koop
	<u>Waalre:</u> Nieuwbouw senioren in alle prijsklassen. Nieuwbouw voor starters en vestigende gezinnen.	Doelgroepen van woningbouw. 12 koopwoningen Voldijn voor gezinnen; 20 appartementen huur voor starters	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	Nieuwbouw duurdere huur en koop. Geen verkoop van huurwoningen (OP 05-09)	Project Waalre West is gemengde doelgroep en gemengde prijsstelling voor huur, koop en koopgarant	
	Algemeen:		
	Meer doorstroom, vooral van senioren(2004)	Rapporten Ecorys en Companen (4 <sup>de</sup> kw 2007): doorstroom stagneert	
	Handhaven aandeel woningen < subsidiegrens(2004)	Aandeel in 2004, 15%, aandeel in 2006 eveneens 15%	
	Gedifferentieerd bouwen voor verschillende doelgroepen(2004)	In alle projecten grote mate van differentiatie in woningtypen, prijsklassen, doelgroepen en contractvormen	
	Woningbouw bestaat voor 20% uit starterswoningen en 30% uit seniorenwoningen ( OP 05-08)	In Waalre 36 van de 115 woningen voor starters. Alle gerealiseerde appartementen geschikt voor senioren	
	Onderzoek naar koop/huurconstructies, vooral in nieuwbouw(OP 05-08)	Aert Swaens is licentiehouder voor koopgarant. In nieuwbouwprojecten 23 gerealiseerd in Waalre West en 12 in productie bij Den Hoorn	Op locatie Abdijtuinen naar verwachting minimaal 25 in koopgarant
	Aantal betaalbare woningen handhaven (opgave 2008)	Niet van toepassing.	
	Jaarlijkse bijstelling SVB (2004)	Start per 1/1/8	
	Actief verwerven van strategische grondposities (2004)	Drie prijsvragen gewonnen en daarnaast 100 woningen Abdijtuinen geacquireerd	



Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	Circa 12,5% van de kernvoorraad vernieuwen (opgave 2008)	Niet van toepassing	
Kwaliteit van woonegelegenheden (BBSH)	Handhaven kwaliteit bestaande voorraad	Begroting hiertoe opgesteld, wordt gerealiseerd	
	Veldhoven en Waalre: Onderzoek naar opplussen bestaande voorraad (2004)	173 woningen opgeplust	
	Herstructurering van complexen in 't Look, Zonderwijk, Zeelst en Aalst-Waalre (2004)	Vorbereiding voor ontwikkelen wijkvisie Zonderwijk is 1 <sup>e</sup> kwartaal 2008 gestart. Herstructurering complex 't Look betreft 56 appartementen aan Schaatsenmaker. Studie SEV is afgerond	Komende jaren te herstructureren: 500
	Controle van gas- en elektrische installaties (2004)	gas: In 2005 zijn de gasleidingen van onze woningen afgeperst. Eventuele gebreken worden direct hersteld. Woningen met bouwjaar 1980 of ouder worden om de 3 jaar gecontroleerd (dit jaar dus) De overige woningen om de 6 jaar.  elektra: Vanaf 2005 wordt de elektrische installatie van de woningen bij mutatie gecontroleerd. Eventuele gebreken worden direct hersteld	
Leefbaarheid vergroten in de buurten en wijken (BBSH)	Voorzieningen moeten op orde zijn(2004)	Aanbrengen fysieke voorzieningen Huismeesters in complexen	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	Veiligheid van de woning(2004)	Dorpels aangepast en balkonvloeren veilig gemaakt	
	Wijkgerichte activiteiten(2004)	Wijkdagen, totaal 7.500 besteed in 2006 Organiseren buurtoverleg	
	Participatie in project Wijkbeheer (Veldhoven) (2004)	Ketenpartner in wijkbeheer Veldhoven. Waalre: lid stuurgroep integrale veiligheid en leefbaarheid	
	Afsluiten contracten met partners(2004)	Overeenkomst met Zorggroep Sint Maarten (Antoniushuis te Acht) in concept gereed en besproken; Samenwerkingsovereenkomst met Severinus is in concept gereed Samenwerkingsovereenkomst met Lunetzorg / DePlaatsse voor 12 plaatsen woonbegeleiding in Acht en 5 plaatsen in Veldhoven	
	Investeren in de wijken 't Look en Zonderwijk (opgave 2008)	Niet van toepassing	
Wonen en zorg, tot stand brengen van huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg en begeleiding behoeven. (BBSH)	Uitbreiden VieDome (2004)	Functioneert in 113 app. In Veldhoven en in 10 in Waalre	Zoeken naar uitbreiding van modules VieDome
	Participeren in klankbord en stuurgroepen	Neemt deel aan verschillende overlegorganen	
	Versterken langdurige samenwerking met zorginstellingen	Gesprekken gevoerd over samenwerking. Samenwerking bij realiseren en exploiteren blijkt beperkt	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	Initiatieven op het terrein van wonen en zorg	Gerealiseerd: Rundgraafpark (kleinschalig groepswonen), Jasperstraat (ontmoeting ex psychiatrisch pat.), Woonbegeleidingscentrum voor jongeren met verst. Beperking en herontwikkeling Van Vroonhovenlaan. Gestart met Wonen-Zorg-Welzijn in Leuskenhei, Christinastraat en Van Vroonhovenlaan.  Gerealiseerd aantal nultreden woningen in 2006: 0 woningen	Zoeken naar projecten in samenwerking: Sondervinck locaties Brabantialocatie Prins Mauritsweg Dorpskern Acht  300 eenheden voor zelfstandig wonen voor 75+ 150 eenheden verzorgd wonen Uitbreiding kleinschalige woonvormen voor dementerenden Uitbreiding aantal woningen voor jongeren met beperking
	Realiseren van woonzorgzones (i.s.m. partners)	Niet gerealiseerd	
Versterken overleg met huurders (BBSH).	Participatie van huurders	Vijf maal overleg met CBR	
	In 2007 herijking samenwerking en participatiereglement	Concept is gereed	In 2008 nieuwe participatieovereenkomst
Starterskansen vergroten		Woningen onder Koopgarant Notitie "waar starters kunnen wonen"	
	Veldhoven: 20% van de woningen toewijzen aan starters (PBR 4 <sup>de</sup> kw 2007)	In 4 <sup>de</sup> kwartaal 2007, 21% van de vrijkomende woningen naar starters	

**Presteren naar eigen ambities en doelen**

<b>Ambities</b>	<b>Meetbare doelen</b>	<b>Feitelijke prestaties</b>	<b>Geprogrammeerde prestaties</b>
Aert Swaens maakt prestatieafspraken met gemeenten (OP 05-08)	Realiseren prestatieafspraken	Afgesloten, Velhoven (aug. 2005) en Waalre (mrt 2006)	
Proactieve communicatie van de strategische visie (OP 05-08)	Nieuw beleid voor MVO, PR en Communicatie		Communicatiebeleid is onderdeel van nieuw ondernemingsplan
Innovatie	Nieuwe koop/huurvarianten  VieDome concept uitbreiden  Opplussen o.b.v. individuele verzoeken	Koopgarant toegepast bij 23 woningen in Waalre  Per 1/1/8 123 appartementen met VieDome. Overeenkomst over opplussen met Veldhoven. In 2007 bij 173 maatregelen getroffen.	Koopgarant wordt toegepast bij 12 woningen in Den Hoorn en minstens 25 woningen op Abdijtuinen
Voortdurende dialoog met de omgeving/ actief raadplegen van stakeholders.	Jaarlijkse ronde langs belangrijkste partners om samenwerkingsrelatie te bespreken	Wordt gerealiseerd (is standaardprocedure)	
Samenwerking die leidt tot "zorgeloos wonen"	Groter werkgebied dan Waalre en Veldhoven	In Acht samenwerking (gemeente Eindhoven) initiatief gestart	
Samenwerken met corporaties en marktpartijen	Samenwerking onderzoeken met corporaties in SRE	Realisatie Abdijtuinen en Meerstraat in samenwerking met marktpartijen. Regionaal convenant wonen 2006 in SRE ondertekend	
Projectontwikkeling ter ondersteuning van de primaire taken			

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Inzetten van kennis t.b.v. VvE, (zorg)instellingen en marktpartijen	Uitbreiden aantal VvE waar beheer voor wordt verricht  Begeleiden zorginstellingen bij onderhoud.	Aantal VvE's van 6 (2005) naar 13 (2008)  Geen resultaat	
Benutten van de beschikbare reserves onder waarborging van maatschappelijke bestemming.	Maatschappelijk vastgoed realiseren	Brede School Veldhoven Noord wordt gerealiseerd. Planvoorstel gedaan voor Brede School Op Dreef Veldhoven. Voorstel gedaan voor overname exploitatie 't Klooster	
Transparante organisatie-inrichting		Governance voor woningcorporaties geïmplementeerd	
Medewerkerstevredenheid en zingeving.		Als gevolg van reorganisatie geen invulling aan gegeven	Is onderdeel van de evaluatie van de reorganisatie medio 2008
Dienstverlening: laagdrempelig, klantvriendelijk, professioneel en transparant.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicebeurt bij mutatie</li> <li>2. Evaluatie dienstverlening a.d.h.v. KWH</li> <li>3. Optimaliseren efficiency en effectiviteit van dienstverlening.</li> <li>4. Gebruik INK model.</li> <li>5. Uitbreiding digitale loket</li> <li>6. Uitbreiding openingtijden</li> <li>7. Evaluatie woonruimteverdelingmodel</li> </ol> (Alle doelen uit 2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. bij elke mutatie wordt servicebeurt uitgevoerd;</li> <li>2. Nulmeting wordt medio 2008 uitgevoerd;</li> <li>3. Drie klantprocessen worden opnieuw beschreven in 2<sup>e</sup> kwartaal 2008;</li> <li>4. Wordt als kader gebruikt voor ontwikkelen nieuw ondernemingsplan;p</li> <li>5. Niet uitgevoerd i.v.m. andere prioriteiten bij gemeente Veldhoven;</li> <li>6. Niet doorgevoerd</li> <li>7. Evaluatie afgerond en bijstelling met gemeenten besproken. Implementatie 2<sup>e</sup> kwartaal 2008</li> </ol>	

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
<p>Maatschappelijk verantwoord ondernemen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ontwikkelen sponsorbeleid</li> <li>2. Ondersteunen vrijwilligers</li> <li>3. Inzetten kennis en expertise in partnersteden</li> <li>4. Werken met lokale/regionale ondernemers</li> <li>5. Aanbieden stageplaatsen en leerling bouwplaatsen.</li> </ol> <p>(Alle doelen uit 2004)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. in ontwikkeling</li> <li>2. Financiële en inhoudelijke ondersteuning bij wijkdagen, wijkpanels, straatspeeldag</li> <li>3. Met ondersteuning van leerlingen Sondervick worden 4 keukens gemaakt en geplaatst in gezinsvervangend tehuis in Jarozin (Polen)</li> <li>4. In 2007 gestart.</li> <li>5. Projecten op gebied van wonen-werken-leren. Elk nieuwbouwproject wordt als leerling-plaats benut</li> </ol>	

**Presteren naar stakeholders**

<b>Wensen van stakeholders</b>	<b>(meetbare) Afspraken met stakeholders</b>	<b>Prestaties (jaar en) jaartal</b>	<b>Geprogrammeerde Prestaties jaartal</b>
Veiligheid in de woning (bewoners)	Onbekend	Dorpels en balkons aangepast	
Participatie (bewoners)	Participatiereglement	5x bijeen (2007)	

**Presteren naar vermogen**

Visies	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Zorg dragen continuïteit organisatie door financieel beleid	Solvabiliteit kent ondergrens van 5% (WSW norm) (2004).	Solvabiliteit is 46% (CFV over 2006), volgens jaarverslag 27% (2006), gecorrigeerd weerstandsvermogen 38% (CFV 2006).	Begroting 2008: solvabiliteit daalt van 27% in 2008 naar 14% in 2012.
	Onderzoek en verdieping financiële positie(2004).	Verschillende risicoanalyses (2004-2006) gemaakt. Jaarlijks wordt financiële positie beoordeeld ten tijden van het opstellen van de begroting. Er wordt gewerkt met 2 alternatieve scenario's . Meest actuele scenario in begroting 2008. Met ingang van 1 januari 2008 deelname Aedex . Opstellen treasury scan en inrichting treasury-organisatie 2 <sup>e</sup> kw 2008, financiële doorrekeningen op basis van cashflows en exploitatiedoorrekeningen enz..	
	Per investering vooraf financieel en maatschappelijke rendement bepalen (toetsingskader) (2004).	Toetsingskader eind 2007 door RvC vastgesteld.	
	Risicoprofiel opstellen bij grotere projecten(2004).	financiële kaders voor beoordelen risico's bij vastgoedprojecten vastgesteld. fasedocumenten voor bewaking zijn ingevoerd. Monitor projectontwikkeling van E&Y wordt gebruikt	



	Actualiseren en opstellen financiële processen (accountant 2008)	Niet van toepassing.	
	Opstellen intern controleplan (accountant 2008)	Niet van toepassing.	
	Realiseren juiste periodeafsluiting (accountant 2008)	Niet van toepassing.	
	Onderzoeken huurcontracten met zorgverleners (accountant 2008)	Niet van toepassing.	

**Kwaliteit van de werkorganisatie**

Visies	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Duidelijkheid over omgaan met verantwoordelijkheid.	Ontwikkelen gedragscode voor medewerkers.	Gedragscode is ontwikkeld en vastgesteld.	
Competentiemanagement	Organisatie doorlichten op competenties en formatie. POP ontwikkelen Ontwikkelen management competenties	Besluitvorming in 2006, organisatieverandering per 1/10/7. Voor alle functies nieuwe functiebeschrijving. POP-cyclus is gerealiseerd.	
Motiveren en belonen	Uitwerken niet financiële beloningen Onderzoek welke flexibele beloningen mogelijk zijn	Project start derde kwartaal 2008.	
Bedrijfsopvolging	Opstellen competentieprofiel nieuwe db en werven.	In dienst getreden per 1/6/6.	
Communicatiebeleid	Versterken communicatie beleid Communicatie differentiëren naar doelgroepen	Jaarplan communicatie is vastgesteld.	
ICT	Opstellen informatiseringsplan	bestaand ICT beleidsplan sluit aan bij "oude" ondernemingsplan. Na vaststelling nieuw ondernemingsplan wordt dit ICT-beleidsplan aangepast aan de gewijzigde koers	
Huisvesting	Passende huisvesting	Verbouwing en uitbreiding bestaand kantoor eind 2008.	
Procesmanagement	Toetsing en herijking huidige procesbeschrijvingen.	In 2008 worden drie processen beschreven en geïmplementeerd.	