

Woondiensten Aarwoude presteert maatschappelijk goed

**Onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie
Woondiensten Aarwoude**

CBV/AS/2010-1655u

**Drs. J.M. Van der Meulen
Drs. M. Nieland
Drs. H. Ihataren MSc.
Drs. M. Bakker
A. Soliana MSc.**

2 augustus 2010

Inhoudsopgave

Samenvatting: Woondiensten Aarwoude presteert maatschappelijk goed (7,3)	4
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Woondiensten Aarwoude is goed (7,3).....	4
Inleiding	9
Aanpak	11
Opbouw van het rapport	12
1 Woondiensten Aarwoude presteert goed naar ambities en doelen	13
Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen	13
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: goed	14
Woondiensten Aarwoude heeft haar doelstellingen over de periode 2008-2009 goed gerealiseerd	16
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	26
2 Woondiensten Aarwoude vertaalt de opgaven goed naar beleid	28
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven naar beleid: goed.....	28
Landelijke opgaven goed vertaald naar beleid	29
Regionale opgaven goed vertaald naar beleid	31
Lokale opgaven goed vertaald naar beleid.....	32
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	33
3 Woondiensten Aarwoude acteert volgens belanghebbenden goed	34
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is goed	34

4	Woondiensten Aarwoude presteert voldoende naar vermogen.....	43
	Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende	44
	Financieel beleid scoort voldoende	45
	Financiële positie scoort voldoende.....	49
	Beoordeling CFV en WSW goed	54
	Treasury scoort goed	55
	Woondiensten Aarwoude scoort goed op efficiency.....	56
5	Woondiensten Aarwoude presteert goed op governance	58
	Governance structuur van Woondiensten Aarwoude functioneert goed	58
	Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort goed	59

Bijlagen

A	Overzicht gebruikte brondocumenten	63
B	Toetsing doelstellingen	64
C	Overzicht interne gesprekken	65
D	Overzicht geïnterviewde belanghebbenden	66
E	Integrale Scorekaart.....	67
F	Prestatiespinnenwebben	68

Samenvatting: Woondiensten Aarwoude presteert maatschappelijk goed (7,3)

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Woondiensten Aarwoude over de periode 2008-2011. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Woondiensten Aarwoude

Woondiensten Aarwoude is een maatschappelijke onderneming actief in de gemeenten Kaag en Braassem en Nieuwkoop (voormalige gemeenten Jacobswoude en Ter Aar). De corporatie heeft de ambitie om jong en oud een voor hen passende woning aan te bieden in een goede woonomgeving. Daarbij heeft zij bijzondere aandacht voor mensen die huisvesting nodig hebben vanwege hun financiële en/of sociale situatie.

Ten einde haar ambitie te bereiken heeft Woondiensten Aarwoude zich ten doel gesteld:

- a zorg te dragen voor voldoende betaalbare woningen voor mensen met lage inkomens;
- b kwaliteit van wonen aan te bieden;
- c een samenhangend aanbod van wonen, zorg en welzijn aan te bieden;
- d leefbare dorpen te behouden;
- e de omgeving invloed te geven op het beleid;
- f een ondernemende en klantgerichte organisatie te zijn.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Woondiensten Aarwoude is goed (7,3)

PwC komt tot het oordeel dat Woondiensten Aarwoude maatschappelijk goed presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van een 7,3. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC, als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Woondiensten Aarwoude. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Woondiensten Aarwoude

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaal- oordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	7,4	7,5	7	7	7,3
Presteren naar opgaven	7,6	7,5	7	7	7,5
Presteren volgens belanghebbenden					7,5
Presteren naar vermogen & continuïteit en efficiëntie					7,0
Presteren naar governance					7,2
Eindoordeel					7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

*Grijze vlakken niet van toepassing

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Woondiensten Aarwoude in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- b Hoe vertaalt Woondiensten Aarwoude de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- c Hoe presteert Woondiensten Aarwoude volgens de *belanghebbenden*?
- d Hoe presteert Woondiensten Aarwoude gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Woondiensten Aarwoude?
- e Hoe presteert Woondiensten Aarwoude op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart, met daarbij een toelichting op hoofdlijnen, is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn: 'bijzondere prestatie' (zeer goed), 'boven de norm' (goed), 'conform de norm' (voldoende), 'onder de norm' (onvoldoende) of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' (zeer goed) wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader en de eigen normering. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' (goed) als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV- toetsingskader en/ of de verwachting van PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met de norm. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden. Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Woondiensten Aarwoude ver onder de norm presteert.

Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

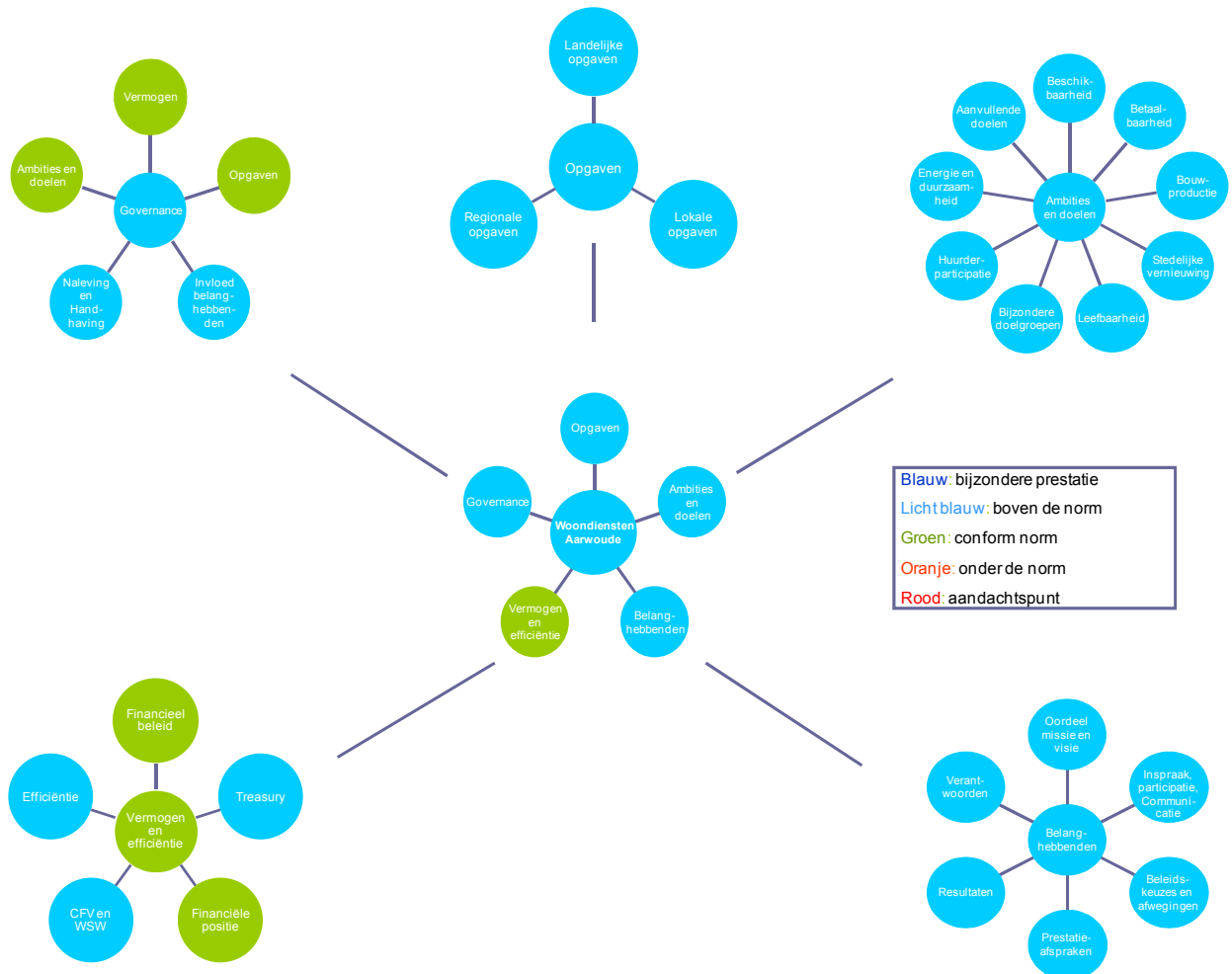
Tabel S-2: toelichting toegekende oordelen

Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie (zeer goed)	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van de norm	8,0 en hoger	Blauw
Boven de norm (goed)	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' wordt gegeven	Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm (voldoende)	Prestatie komt overeen met de norm	6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm (onvoldoende)	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'aandachtspunt' wordt gegeven	Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van de norm	5,0 en lager	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de PwC-
Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op de vijf
onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De volgens het SEV visitatiestelsel 3.0 integrale
scorekaart met bijbehorende spinnenwebben zijn opgenomen in bijlage E en F.

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2010



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Woondiensten Aarwoude open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (hierna: SEV) heeft, onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties, vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken geweest bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

Woondiensten Aarwoude beschouwt een maatschappelijke visitatie als een belangrijk instrument om de prestaties van de corporatie te kunnen duiden en verantwoorden. Tevens is het voor Woondiensten Aarwoude van belang dat zij leert van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie. PwC is door Woondiensten Aarwoude geselecteerd voor de uitvoering van de maatschappelijke visitatie.

De maatschappelijke visitatie bij Woondiensten Aarwoude, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. Deze visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

Uit hoofde van onze gedrags- en beroepsregels willen wij benadrukken dat wij weliswaar als onderdeel van onze werkzaamheden documenten van Woondiensten Aarwoude hebben beoordeeld, maar dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd en dat het maatschappelijke visitatie rapport ook niet gezien dient te worden als een accountantsrapportage.

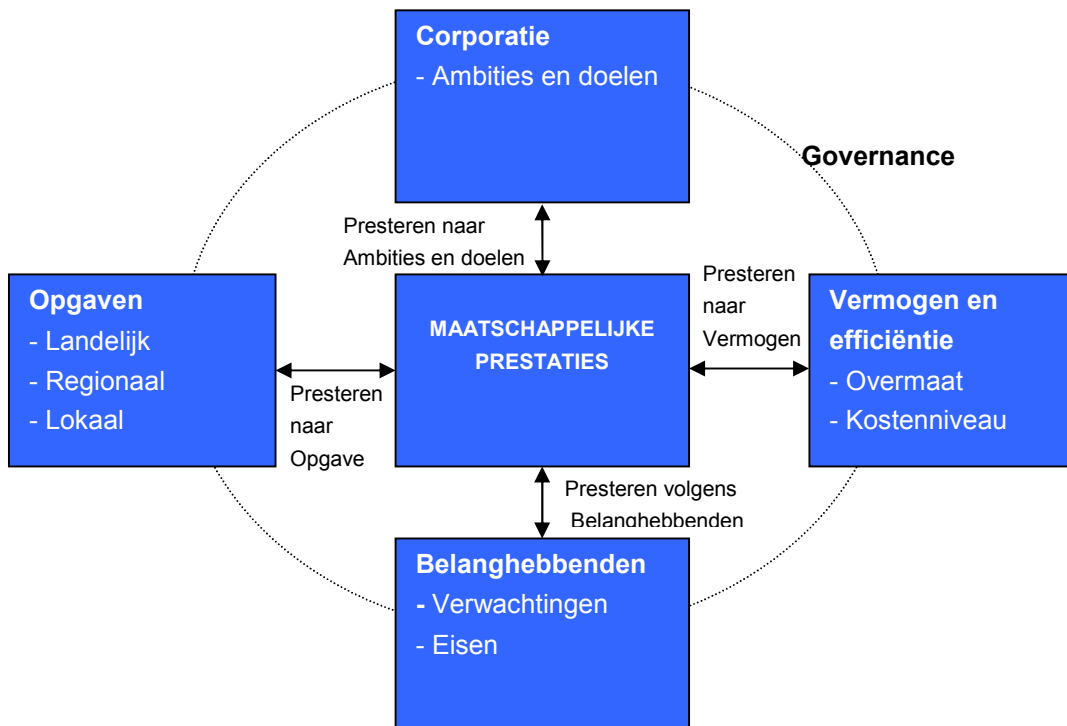
Vijf kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het visitiestelsel is sprake van vijf kaders, namelijk:

- a Presteren naar eigen ambities en doelen
- b Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid)
- c Presteren volgens de belanghebbenden
- d Presteren naar vermogen en efficiëntie.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Woondiensten Aarwoude



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2010

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Woondiensten Aarwoude te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Woondiensten Aarwoude in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- b Hoe presteert Woondiensten Aarwoude in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert Woondiensten Aarwoude volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Woondiensten Aarwoude gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Woondiensten Aarwoude?
- e Hoe presteert Woondiensten Aarwoude op het gebied van Governance?

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen wordt een reikwijdte van vier jaar gehanteerd. Er is twee jaar teruggekeken (over 2008 en 2009) en twee jaar vooruit (over 2010 en 2011). Het eindoordeel wordt met name gebaseerd op de toetsing van de geleverde prestaties over de periode 2008-2009.

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van het visitatiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden hierna weergegeven. Het percentage geeft de wegingsfactor weer:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Woondiensten Aarwoude ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die Woondiensten Aarwoude beschikbaar heeft gesteld, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Vervolgens heeft PwC een vragenlijst opgesteld en uitgezet bij Woondiensten Aarwoude. Naar aanleiding van de vragenlijsten zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het managementteam en functionarissen op sleutelposities (zie bijlage C).

Vervolgens heeft PwC externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Woondiensten Aarwoude.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Woondiensten Aarwoude zijn getoetst. Het toetsingskader is in overleg met het managementteam vastgesteld.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van Woondiensten Aarwoude en de mate waarin Woondiensten Aarwoude deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Woondiensten Aarwoude de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d Hoofdstuk 4 geeft het oordeel weer over het presteren naar vermogen & continuïteit en efficiëntie.
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Woondiensten Aarwoude ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Woondiensten Aarwoude. Bijlage B bevat een overzicht van de toetsing van doelstellingen. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. Bijlage D bevat een overzicht van de belanghebbenden die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage E is een integrale scorekaart opgenomen. Bijlage F bevat de prestatiespinnenwebben.

1 Woondiensten Aarwoude presteert goed naar ambities en doelen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en doelstellingen van Woondiensten Aarwoude. De doelen worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Woondiensten Aarwoude. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Woondiensten Aarwoude haar ambities en doelen realiseert en kan een oordeel worden gegeven over haar presteren.

Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Woondiensten Aarwoude naar ambities en doelen is PwC uitgegaan van de acht prestatievelden van de SEV:

- a Beschikbaarheid
- b Betaalbaarheid
- c Bouwproductie
- d Stedelijke vernieuwing
- e Energie en duurzaamheid
- f Leefbaarheid
- g Bijzondere doelgroepen
- h Huurdersparticipatie.

1.03 Aanvullend op de hierboven beschreven prestatievelden is één extra veld opgenomen. Dit prestatieveld, 'aanvullende doelen' omvat doelstellingen die vanwege hun meerdimensionale karakter niet onder bovengenoemde prestatievelden kunnen worden ondergebracht.

1.04 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een andere weging hebben. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

1.05 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is ervoor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: goed

1.06 De volgende tabel gaat in op het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelen. Hierbij wordt de vraag beantwoord in hoeverre Woondiensten Aarwoude erin slaagt de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008-2009.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	7,8				7,6
Betaalbaarheid	7,5				7,4
Bouwproductie	7,7				7,5
Stedelijke vernieuwing	7,1				7,1
Energie en duurzaamheid	7,4				7,3
Leefbaarheid	7,1				7,1
Bijzondere doelgroepen	7,5				7,4
Huurdersparticipatie	7,5				7,4
Aanvullende doelen	7,2				7,2
Eindoordeel	7,4	7,5	7	7	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Missie en visie van Woondiensten Aarwoude zijn goed doorvertaald naar doelstellingen

1.07 De missie van Woondiensten Aarwoude is in het volgende kader weergegeven.

Missie

Woondiensten Aarwoude is een maatschappelijke onderneming en wij:

- bieden jong en oud een voor hen passende woning in een goede woonomgeving
- hebben daarbij bijzondere aandacht voor mensen die huisvesting nodig hebben vanwege hun financiële en/of sociale situatie.

Dit houdt in dat Woondiensten Aarwoude:

- geld als een middel ziet en maatschappelijk rendement als doel
- niet alleen kijkt naar de stenen, maar ook naar de woonomgeving en het woon- en leefklimaat voor mensen
- breed actief wil zijn voor diverse groepen en soorten mensen
- maar in de eerste plaats er is voor de mensen die kwetsbaar zijn

Woondiensten Aarwoude wil actief zijn voor:

- de primaire (BBSH) doelgroep
- zorgbehoevenden: mensen die zorg of aandacht nodig hebben, moeten in hun woonplaats kunnen blijven wonen
- starters inzetten voor het creëren van kansen voor starters, zowel huur als Koopgarant

1.08 Woondiensten Aarwoude heeft in 2006 haar ondernemingsplan gelanceerd waarin de strategische ambities tot en met 2010 zijn verwoord. Op basis van haar missie en visie heeft Woondiensten Aarwoude de volgende zes strategische doelstellingen geformuleerd:

- a Voldoende betaalbare woningen voor mensen met lage inkomens
- b Kwaliteit van wonen
- c Een samenhangend aanbod aan wonen, welzijn en zorg
- d Behoud van leefbare dorpen
- e Omgeving invloed geven op beleid
- f Ondernemende en klantgerichte organisatie.

1.09 Deze strategische doelstellingen vormen de leidraad voor het maatschappelijk functioneren van Woondiensten Aarwoude. Per strategische doelstelling heeft Woondiensten Aarwoude haar tactische en operationele doelstellingen uiteengezet over de planperiode. Het realiseren van een nieuw strategisch voorraadbeleid en het voeren van een efficiënt en effectief huurbeleid zijn

voorbeelden van doelen die uitgevoerd dienen te worden opdat de strategische doelstelling 'voldoende betaalbare woningen voor mensen met lage inkomens' wordt verwezenlijkt. PwC is van mening dat de doelstellingen van Woondiensten Aarwoude goed samenhangen met haar strategische koers.

1.10 In het volgende onderdeel wordt per SEV-prestatieveld ingegaan op de doelstellingen en prestaties van Woondiensten Aarwoude.

Woondiensten Aarwoude heeft haar doelstellingen over de periode 2008-2009 goed gerealiseerd

1.11 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Woondiensten Aarwoude heeft geleverd ten aanzien van de BBSH-prestatievelden. Bij het bepalen van haar doelstellingen houdt Woondiensten Aarwoude rekening met meerdere beleidsaspecten, die bovendien zijn gericht op een integrale aanpak van doelen, aandachtspunten en problemen. De doelstellingen van Woondiensten Aarwoude hebben daarom ook vaak effect op meerdere prestatievelden. In het SEV-kader dienen de doelstellingen echter in een categorie te worden geplaatst. Door deze categorisering van doelstellingen kan het lijken alsof de samenhang in het beleid van Woondiensten Aarwoude wordt afgezwakt.

1.12 PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Woondiensten Aarwoude geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat anders het rapport te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal doelen dan door PwC in dit hoofdstuk wordt beschreven. In bijlage B is het totaal overzicht van doelen en prestaties opgenomen. Aangezien de in de tabellen opgenomen doelstellingen en prestaties niet volledig zijn opgenomen, kan het voor komen dat de in de tabel getoonde totaalscore niet het gemiddelde is van de in de tabel getoonde onderdeelcores.

Presteren naar beschikbaarheid scoort goed

1.13 De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen'.

1.14 Een selectie van de door Woondiensten Aarwoude geformuleerde doelstellingen in het kader van beschikbaarheid zijn in tabel 1-2 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Het beschikbaar houden van voldoende betaalbare woningen voor mensen met lage inkomens	95% van de woningvoorraad in de categorie goedkoop en betaalbaar	8,5
Minstens 85% van woningen toewijzen aan primaire en secundaire doelgroep	Gerealiseerd	8,5
Alle te verkopen woningen middels Koopgarant; in de periode 2008-2009 17 bestaande woningen en 40 nieuwbouwwoningen verkopen	Gerealiseerd	7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7,2
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.15 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Woondiensten Aarwoude meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC aan het prestatieveld 'beschikbaarheid' het eindoordeel 'goed' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.16 Over de periode 2008-2009 geldt dat 95% van het woningbezit van Woondiensten Aarwoude tot de categorie goedkoop en betaalbaar behoren. Gezien dit relatief hoge aandeel van het woningbezit in de categorieën goedkoop en betaalbaar kent PwC het oordeel goed toe voor deze prestatie.

1.17 In 2008 heeft Woondiensten Aarwoude ruim 92% van haar verhuringen toegewezen aan haar primaire en secundaire doelgroep van beleid. In 2009 bedroeg dit ruim 84%. Op basis hiervan kent PwC het oordeel bijzondere prestatie toe.

1.18 Woondiensten Aarwoude had zich voorgesteld om vanaf 2008 alle voor verkoop in aanmerking komende woningen middels de constructie Koopgarant te verkopen. Dit zou leiden tot de verkoop van 17 bestaande woningen in de periode 2008-2009 en 40 nieuwbouwwoningen in 2009. In totaal heeft Woondiensten Aarwoude 12 bestaande woningen verkocht. Doordat er in 2009 minder woningen vrij zijn gekomen heeft Woondiensten Aarwoude haar verkoopdoelstelling ten aanzien van de bestaande woningen niet geheel kunnen realiseren. Daarentegen heeft Woondiensten Aarwoude haar verkoopdoelstelling voor nieuwbouwwoningen geheel gerealiseerd.

1.19 Bovengenoemde prestaties dienen bij te dragen aan de realisatie van de langetermijn doelstellingen van Woondiensten Aarwoude. Voorbeelden van deze doelstellingen ten aanzien van 'beschikbaarheid' zijn:

- a Stimulering doorstroming ouderen
- b Verkoop van woningen (door middel van Koopgarant).

1.20 Woondiensten Aarwoude bouwt gericht voor senioren en verhuurt deze woningen met voorrang aan senioren, zodat de woningen die zij verlaten weer beschikbaar komen voor starters. Op deze manier wil Woondiensten Aarwoude de doorstroming bevorderen. In de periode 2008-2009 heeft zij dit gedaan op de Batehof en Molensteen.

Presteren naar betaalbaarheid scoort goed

1.21 De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.

1.22 In tabel 1-3 zijn de door Woondiensten Aarwoude geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Hanteren van een inflatievolgend huurprijsbeleid	Gerealiseerd	7
Ondersteunen huurders met betalingsproblemen door middel van onder meer een opleidingstraject	Gerealiseerd	8,5
Hanteren van een nieuw huurbeleid om huurachterstanden te voorkomen	Gerealiseerd	7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7,3
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.23 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Woondiensten Aarwoude meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC aan het prestatieveld 'betaalbaarheid' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.24 Woondiensten Aarwoude heeft in de periode 2008-2009, conform de regelgeving, een inflatievolgend huurprijsbeleid gehanteerd.

1.25 Woondiensten Aarwoude heeft als langetermijn doelstelling het voeren van een effectief en efficiënt verhuurbeleid. Om deze doelstelling te realiseren heeft Woondiensten Aarwoude in 2009 het huurbeleid 'Huren met Korting' ingevoerd. Hierdoor krijgt de huurder een korting op de huur die past bij zijn of haar inkomen. In 2009 zijn 39 woningen met korting verhuurd.

1.26 Huurders met terugkerende huurachterstanden werden een cursus 'omgaan met geld' aangeboden op kosten van Woondiensten Aarwoude.

1.27 Woondiensten Aarwoude is met ingang van 2008 gestart met een nieuwe incassoprocedure. Huurders met een achterstand worden nu direct aangeschreven en halverwege de maand voor een tweede keer. Hiermee probeert Woondiensten Aarwoude in een vroeg stadium de huurders erop te wijzen dat de huur nog betaald moet worden. Door de nieuwe incassoprocedure is de huurachterstand fors gedaald. De huurachterstand is in 2008 gedaald naar 0,68% ten opzichte van 1,2% in 2007. In 2009 is de huurachterstand zelfs gedaald tot 0,66%. Op basis van de aanzienlijke daling in de huurachterstand en in combinatie met de eerder beschreven activiteiten die Woondiensten Aarwoude heeft ondernomen om dit te bewerkstelligen, kent PwC het oordeel goed toe aan deze prestatie.

Presteren naar bouwproductie scoort goed

1.28 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'. In tabel 1-4 wordt het eindoordeel voor bouwproductie weergegeven.

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Innemen van grondposities	Gerealiseerd	8,5
Start bouw van de projecten Kroondomein en Swarte Swaen en Aardpark	Deels gerealiseerd: Start bouw van 142 van 149 woningen	7
Oplevering van 46 woningen	66 woningen opgeleverd (143% realisatie)	8
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.29 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Woondiensten Aarwoude meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC aan het prestatieveld 'bouwproductie' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.30 Woondiensten Aarwoude heeft als doelstelling het innemen van grondposities geformuleerd. In 2008 heeft zij de gronden op de Hussonshoek en de Beukenlaan aangekocht van de gemeente. Voor de kernen Woubrugge en Leimuiden zijn dit grote stukken grond waar

Woondiensten Aarwoude van plan is veel woningen te gaan bouwen. Gezien het feit dat deze twee locaties de enige bouwlocaties zijn in de gemeente kan dit worden gezien als een belangrijke prestatie. Gelet op het belang van deze aankoop en de verdere ontwikkeling kent PwC het oordeel goed toe aan deze prestatie.

1.31 In de periode 2008-2009 had Woondiensten Aarwoude zich ten doel gesteld om te starten met de bouw van drie projecten. Inmiddels is conform planning gestart met de bouw van het project Aarpark en Kroondomein. In totaal is Woondiensten Aarwoude gestart met de bouw van 142 van de 149 geplande woningen. De overige 7 woningen betreffen het project Swarte Swaen dat is gepland voor 2010.

1.32 Ten aanzien van de op te leveren woningen laat Woondiensten Aarwoude een goede prestatie zien. In 2008 zijn 66 woningen opgeleverd, twintig meer dan de oorspronkelijke doelstelling.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort goed

1.33 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het ‘aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw’.

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Oplevering herstructureringsproject Batehof en Molensteen	Gerealiseerd	7,5
Samen met gemeente projectleider ingehuurd ten behoeve van de uitwerking van Ter Aar Vernieuwd Verbonden	Gerealiseerd	7
Bij de gemeente Kaag en Braassem indienen van een principeverzoek om de Peppelhof te verbouwen met 10 woningen en een parkeergarage en nieuwe binnenruimte uit te breiden	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.34 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Woondiensten Aarwoude meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘stedelijke vernieuwing’ het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.

1.35 In 2008 heeft Woondiensten Aarwoude twee herstructureringsprojecten opgeleverd, namelijk project Batehof en project Molensteen. Woondiensten Aarwoude heeft het project Batehof in nauwe samenwerking met de gemeente Jacobswoude gerealiseerd. Dit project had onder meer als doel het dorpscentrum een nieuw aanzien te geven. Het project Batehof betreft 32 huurwoningen, 12 koopwoningen en voorzieningen als een supermarkt en een apotheek. Daarnaast heeft Woondiensten Aarwoude tevens het project Molensteen opgeleverd. Dit project omvat 14 levensloopbestendige woningen die alle zijn toegewezen aan senioren.

1.36 Woondiensten Aarwoude neemt samen met andere partijen waaronder de gemeente deel aan het project Ter Aar Vernieuwd Verbonden. In het kader van dit project heeft Woondiensten Aarwoude een intentieovereenkomst met de gemeente getekend. Dit project omvat onder meer een nieuwe brede school, een woonzorgcomplex en 192 nieuwbouwwoningen. Om de uitvoering van dit project gestructureerd en effectief te laten verlopen heeft Woondiensten Aarwoude samen met de gemeente een projectleider ingehuurd die zich specifiek met dit project bezig houdt.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort goed

1.37 De SEV definieert energie en duurzaamheid als het ‘toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen’. In tabel 1-6 is een selectie opgenomen van de door Woondiensten Aarwoude geformuleerde doelstellingen voor de periode 2008-2009 ten aanzien van energie en duurzaamheid.

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Alle woningen voorzien van EPA	Gerealiseerd	7,5
Bij onderhoud toepassen van HR++ glas en HR ketels	Gerealiseerd: continu proces	7
Start uitvoering energie en milieubeleidsplan	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.38 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Woondiensten Aarwoude meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘energie en duurzaamheid’ het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea’s wordt dit oordeel toegelicht.

1.39 Woondiensten Aarwoude liet al in 2001 haar woningen voorzien van een EPA. Hiermee liep Woondiensten Aarwoude voor op de landelijke ontwikkelingen ten aanzien van energie en duurzaamheid. In 2008 is in het kader van het nieuwe milieu beleidsplan in kaart gebracht welke

acties kunnen worden genomen om de woningen energiezuiniger te maken.

1.40 In het kader van energie en duurzaamheid vervangt Woondiensten Aarwoude bij groot onderhoud bestaande ketels door HR-ketels en plaatst HR++ beglazing. Dit doet Woondiensten Aarwoude overigens zonder huurverhoging. Ook in de periode 2008-2009 heeft Woondiensten Aarwoude dit beleid toegepast.

1.41 Woondiensten Aarwoude heeft in 2008 een milieubeleidsplan opgesteld waarin onder meer een vergelijking wordt gemaakt tussen vier methodes om de energieprestatie van haar bezit in kaart te brengen. Aan de hand daarvan is een plan van aanpak opgesteld om in de komende vijf jaar een maximale energiebesparing te realiseren.

Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort goed

1.42 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als 'het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt'. In tabel 1-7 is het oordeel voor presteren naar leefbaarheid weergegeven.

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid en veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Faciliteren ontmoeting door middel van gemeenschappelijke ruimtes	Gerealiseerd	7
Bij nieuwbouwprojecten wordt de PKVW toegepast	Gerealiseerd	7
Bijdragen aan ontmoetingscentrum Peppelhof	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. 7,3
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.43 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Woondiensten Aarwoude meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC aan het prestatieveld 'leefbaarheid en veiligheid' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.44 In het kader van leefbaarheid zet Woondiensten Aarwoude zich in voor het faciliteren van ontmoeting en door het beschikbaar stellen van gemeenschappelijke ruimtes. In 2008 heeft Woondiensten Aarwoude voor ruim € 20.000 bijgedragen aan de exploitatie van 'Het Trefpunt' in Leimuiden. Dit is een ontmoetingsruimte voor senioren.

1.45 Woondiensten Aarwoude past ‘Woonkeur’ als norm toe. Een onderdeel hiervan is het PolitieKeurmerk Veilig Wonen. Om aan de veiligheidseisen te voldoen wordt bij nieuwbouwprojecten standaard het Politiekeurmerk Veilig Wonen toegepast.

1.46 Ten aanzien van de realisatie van het ontmoetingscentrum Peppelhof heeft Woondiensten Aarwoude een principeverzoek bij de gemeente ingediend voor de verbouwing en toevoeging van extra woningen, een parkeergarage en een nieuwe binnenruimte.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort goed

1.47 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het ‘voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien’. In de volgende tabel worden de doelstellingen ten aanzien van de bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
In samenwerking met de gemeente Jacobswoude en WIJdeZorg werken aan een visie op een woonservicezone in Woubrugge	Gerealiseerd	8,5
Uitvoering geven aan het in 2007 gestarte steunpunt WMO	Gerealiseerd	7
Matching van investeringscapaciteit voor begeleid wonen aan een collega-corporatie	Gerealiseerd	8
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.48 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Woondiensten Aarwoude meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC aan het prestatieveld ‘bijzondere doelgroepen’ het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea’s wordt dit oordeel toegelicht.

1.49 Woondiensten Aarwoude voert een ambitieus beleid ten aanzien van wonen, zorg en welzijn. In 2008 heeft zij dit beleid uitgewerkt en de aantallen en locaties van de te realiseren woonservicezones benoemd in haar strategisch voorraadbeleid. In 2008 heeft tevens de grondaankoop van de Hussonshoek plaatsgevonden. In 2009 is een samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Nieuwkoop getekend voor de ontwikkeling van één woonzorgcomplex in Ter Aar. In hetzelfde jaar heeft Woondiensten Aarwoude een samenwerkingsovereenkomst getekend met WIJdeZorg voor de ontwikkeling van drie woonzorgcomplexen, waaronder een in Ter Aar. In 2010 is een samenwerkingsovereenkomst getekend met WIJdeZorg en de gemeente Kaag en Braassem

voor de ontwikkeling van twee woonzorgcomplexen.

1.50 Sinds 2007 fungeert Woondiensten Aarwoude als een steunpunt voor het WMO. In het kader hiervan heeft Woondiensten Aarwoude acht woningen aangepast voor mensen met een lichamelijke beperking.

1.51 Vanaf 2004 steunt Woondiensten Aarwoude gedurende een periode van 10 jaar een collega-corporatie door een renteloze lening te geven voor de bouw van een complex voor mensen met een lichamelijke beperking.

Presteren naar huurdersparticipatie scoort goed

1.52 De SEV definieert huurdersparticipatie als het 'betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid'. In de volgende tabel worden de doelstellingen opgenomen ten aanzien van huurdersparticipatie.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Tenminste tweemaal per jaar structureel overleg tussen de stichting bewonersbelangen Aarwoude en Woondiensten Aarwoude	Gerealiseerd	7
Jongeren nadrukkelijk betrekken bij de stakeholdersdag door samenwerking met het Ashram college	Gerealiseerd	8
In 2009 bij Brederodestraat bewoners inspraak geven bij groot onderhoud	Gerealiseerd	8
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.53 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Woondiensten Aarwoude meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC aan het prestatieveld 'huurdersparticipatie' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.54 Woondiensten Aarwoude voert structureel overleg met de stichting Bewonersbelangen Aarwoude. De stichting Bewonersbelangen Aarwoude voert namens huurders overleg met Woondiensten Aarwoude over zaken die voor de huurders van belang zijn. In 2008 zijn zaken als het beleid van Woondiensten Aarwoude omtrent de vervanging van sanitair en het nieuwe strategisch voorraadbeleid uitvoerig besproken.

Presteren naar ‘aanvullende doelen’ scoort goed

1.55 Onder het prestatieveld ‘aanvullende doelen’ zijn de doelen van Woondiensten Aarwoude opgenomen die niet direct onder één van de BBSH- prestatievelden kunnen worden geschaard.

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar aanvullende doelstellingen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Behalen en verlengen KWH-label	Gerealiseerd	8,5
Introductie onafhankelijke klachtencommissie	Gerealiseerd	7
Schenking van een bus aan de voedselbank	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.56 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Woondiensten Aarwoude meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘aanvullende doelen’ het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea worden deze prestaties toegelicht.

1.57 Woondiensten Aarwoude heeft in 2008 het KWH-label behaald. In 2008 heeft de meting plaatsgevonden op de onderdelen ‘corporatie bezoeken’, ‘woning zoeken’, ‘woning betrekken’, ‘huur betalen’, ‘reparatie uitvoeren’ en ‘klachten afhandelen’. Bij de nulmeting in 2008 heeft Woondiensten Aarwoude meteen het label gehaald. In 2009 werd een topscore behaald waardoor Woondiensten Aarwoude tot de 30 best scorende corporaties behoorde.

1.58 In 2008 is er een nieuwe onafhankelijke klachtencommissie opgezet samen met woningstichting Nieuwkoop. De klachtencommissie bestaat uit drie leden: een onafhankelijke voorzitter en twee leden die zijn voorgedragen door beide woningcorporaties. In 2008 zijn geen klachten ontvangen en behandeld.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

- 1.59 Naast een beoordeling van de feitelijke prestaties wordt ook een oordeel gegeven over:
- a Kennis en inzicht
 - b Planning
 - c Monitoring.

1.60 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Woondiensten Aarwoude beschikt over goede kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen (7,5)

1.61 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als volgt: 'de corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen.'

1.62 In haar ondernemingsplan 2006-2010 formuleert Woondiensten Aarwoude haar strategische ambities. Vervolgens worden deze ambities vertaald naar zes langetermijn-doelstellingen die in de jaarbegrotingen worden uitgewerkt in de te ondernemen en uit te voeren projecten en activiteiten. Het ondernemingsplan wordt in belangrijke mate vertaald naar het strategisch voorraadbeleid.

1.63 Hoewel Woondiensten Aarwoude haar streefbeelden en de opgaven waarvoor zij verwacht te staan voldoende heeft vertaald naar doelstellingen, heeft de doorvertaling naar meetbare eenheden niet in alle gevallen plaatsgevonden. De verkoopdoelstellingen worden bijvoorbeeld wel vertaald naar meetbare eenheden, echter de doelstellingen ten aanzien van leefbaarheid niet. Eén van de doelstellingen op het gebied van leefbaarheid is het stimuleren van sociale cohesie. Hoewel deze doelstelling van kwalitatieve aard is, is het mogelijk om meetindicatoren hiervoor te benoemen die het beoogd resultaat weergeven. Door doelstellingen op een dergelijke wijze te formuleren, is het voor Woondiensten Aarwoude mogelijk om op resultaat in plaats van op input te sturen. Met andere woorden, het gaat niet alleen om wat wordt uitgevoerd (projecten om de sociale cohesie te bevorderen) maar met name wat het beoogde resultaat is en hoe die eruit dient te zien. Gezien de omvang van Woondiensten Aarwoude kent PwC voor dit onderdeel het oordeel goed toe. Daarbij merkt PwC wel op dat Woondiensten Aarwoude door relatief weinig inspanning de meeste doelstellingen des te meer naar meetbare indicatoren kan vertalen. Met een resultaatgerichte sturing kan Woondiensten Aarwoude vervolgens efficiencyvoordelen behalen.

Woondiensten Aarwoude plant haar eigen ambities en doelen voldoende (7)

1.64 Voor presteren naar eigen ambities en doelen definieert de SEV planning als volgt: 'de corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien'.

1.65 In het ondernemingsplan en de afzonderlijke jaarbegrotingen worden de geplande doelen benoemd en in de tijd uitgezet. Zoals hiervoor beschreven, zijn in enkele gevallen de doelen ook meetbaar gemaakt. Hoewel de doelstellingen in de tijd worden uitgezet, betreft het echter slechts een opsomming van de uit te voeren activiteiten. Tevens wordt aangegeven welke doelstellingen een doorlopend proces betreffen. Deze wijze van plannen kan worden verbeterd door jaarlijks per doelstelling het tijdspad aan te geven waarin een doelstelling gerealiseerd dient te worden. Een voorbeeld hiervan betreft de verkoopdoelstellingen, die overigens door Woondiensten Aarwoude meetbaar worden benoemd. Door bij dergelijke doelstellingen aan te geven welk deel binnen welke periode gerealiseerd dient te zijn, is het mogelijk eerder bij te sturen in geval van onderpresteren. Ten aanzien van de verkoopdoelstelling kan bijvoorbeeld worden gehanteerd dat 25% binnen 3 maanden verkocht dient te zijn en 50% binnen 6 maanden. Ook hier geldt dat Woondiensten Aarwoude, gezien haar omvang, de planning voldoende uitvoert. Daarom kent PwC een score van 7 toe.

Woondiensten Aarwoude monitort haar prestaties naar eigen ambities en doelen voldoende (7)

1.66 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV Monitoring als volgt: 'de corporatie evalueert jaarlijks het presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.'

1.67 Woondiensten Aarwoude monitort de voortgang van haar prestaties middels kwartaalrapportages. Doordat de meeste doelstellingen van Woondiensten Aarwoude van kwalitatieve aard zijn, is de monitoring van de voortgang voornamelijk een tekstuele weergave van de stand van zaken. Doordat de meeste doelstellingen niet meetbaar zijn, worden ook geen kritische prestatie-indicatoren gehanteerd. Door het ontbreken van deze indicatoren en of normen is het niet mogelijk om objectief vast te stellen in hoeverre Woondiensten Aarwoude op de goede weg zit bij het realiseren van haar doelstellingen. Gezien de beperkte mate van complexiteit waarmee Woondiensten Aarwoude te maken krijgt bij het uitvoeren van haar maatschappelijke taken, is de wijze waarop nu wordt gemonitord voldoende. PwC merkt daarbij wel op dat hoe breder het maatschappelijke takenpakket wordt, des te noodzakelijker het is om naar een systeem van kritische prestatie-indicatoren eventueel gekoppeld aan een dashboard over te gaan. Inmiddels is Woondiensten Aarwoude overgestapt naar monitoring middels onder meer de balanced scorecard.

2 Woondiensten Aarwoude vertaalt de opgaven goed naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Woondiensten Aarwoude de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008 – 2011 heeft vertaald naar haar eigen beleid. PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Woondiensten Aarwoude geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat het rapport hiermee te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is er voor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal ambities en doelen dan in dit rapport wordt beschreven.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven naar beleid: goed

2.02 Woondiensten Aarwoude slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar beleid. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Woondiensten Aarwoude op alle onderdelen voldoende. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-toetsingskader en/ of de verwachting van PwC die deels gebaseerd is op de prestaties van andere corporaties en de mening van de belanghebbenden die in het kader van de maatschappelijke visitatie van Woondiensten Aarwoude zijn geïnterviewd. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Prestatie	Kennis/ inzicht	Planning	Monitoring	Eindoordeel
Landelijk	Vertaald naar doelstellingen	7,8				7,6
Regionaal	Vertaald naar doelstellingen	7,7				7,5
Lokaal	Vertaald naar doelstellingen	7,4				7,3
Eindoordeel	Goed	7,6	7,5	7	7	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

2.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgave meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgave te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle typen opgaven gezamenlijk te behandelen.

Landelijke opgaven goed vertaald naar beleid

2.05 In dit onderdeel wordt ingegaan op de mate waarin Woondiensten Aarwoude de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Huisvesten doelgroepen van beleid
- b Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn
- c Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal economische maatregelen nemen
- d Toevoeging van extra seniorenwoningen
- e Energiebesparing op de bestaande voorraad

2.06 In september 2007 is de 'Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie' uitgebracht. Het document gaat in op de volgende doelstellingen (2009-2012):

- a Stimuleren krachtige steden en vitale wijkenbouw en duurzame ontwikkeling
- b Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt.

2.07 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Woondiensten Aarwoude de landelijke opgaven goed heeft vertaald naar eigen doelstellingen. In de volgende tabel wordt beschreven hoe Woondiensten Aarwoude de landelijke opgaven heeft vertaald naar beleid.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Opgaven	Beleid	Oordeel
Huisvesten van doelgroepen van beleid	Beleid gericht op het beschikbaar hebben van voldoende betaalbare woningen voor mensen met lage inkomens. Woondiensten Aarwoude biedt 100% van haar voorraad in de sociale categorie aan	8
Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn	Beleid gericht op het toewijzen van nieuwe verhuringen aan de primaire en secundaire doelgroep. In 2008 en 2009 wordt respectievelijk 92% en 84% van de verhuringen toegewezen aan de primaire en secundaire doelgroep	8
Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal economische maatregelen nemen	Beleid gericht op de herstructurering (Batehof en Molensteen)	7
Toevoeging extra seniorenwoningen	Beleid gericht op de doorstroming van ouderen en het realiseren van levensloopbestendige woningen. Op basis van de door de Regionale Commissie Gezondheidszorg benoemde opgave kan worden vastgesteld dat Woondiensten Aarwoude een groot deel van de opgave invult.	8
Energiebesparing op de bestaande voorraad	Beleid gericht op milieu en duurzaamheid door onder meer toepassen van maatregelen om energiebesparing te realiseren. In nieuwbouw wordt zelfs aardwarmte toegepast	8
Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt	Beleid gericht op het toepassen van concepten als maatschappelijk gebonden eigendom. 100% van de te verkopen woningen wordt middels Koopgarant aangeboden	8
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Regionale opgaven goed vertaald naar beleid

2.08 Hieronder wordt ingegaan op de mate waarin Woondiensten Aarwoude de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. De regionale opgaven zijn gebaseerd op de regionale woonvisie Rijnstreek en de regionale prestatieafspraken wonen, zorg en welzijn zijn gericht op:

- a Voortzetting strategie om de huisvesting van starters in de bestaande voorraad te bevorderen
- b Realiseren van voldoende woonzorgvoorzieningen voor specifieke doelgroepen
- c Bouw en verbouw van voor ouderen en zorgbehoevenden geschikte woningen in de sociale en vrije sector

2.09 PwC constateert dat Woondiensten Aarwoude de opgaven op regionaal niveau goed heeft vertaald naar de eigen doelstellingen. In de volgende tabel wordt beschreven hoe Woondiensten Aarwoude de regionale opgaven heeft vertaald naar beleid.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Opgave	Beleid	Oordeel
Voortzetting strategie om de huisvesting van starters in de bestaande voorraad te bevorderen	Beleid gericht op gericht verhuren aan starters en het aanbieden van Koopgarant. Project Aarpark is in 2008 met voorrang aan starters toegewezen.	8
Realiseren van voldoende woonzorgvoorzieningen voor specifieke doelgroepen	Beleid gericht op het realiseren van woonservicezones.	8
Bouw en verbouw van voor ouderen en zorgbehoevenden geschikte woningen in de sociale en vrije sector	Beleid gericht op het uitvoeren van individuele woningaanpassingen	7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Lokale opgaven goed vertaald naar beleid

2.10 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Woondiensten Aarwoude de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

2.11 De lokale opgaven zijn beschreven in de Woonvisie. Op basis hiervan zijn er prestatieafspraken geformuleerd. In dit onderdeel wordt een selectie van de lokale opgaven van Woondiensten Aarwoude benoemd. Op lokaal niveau zijn de belangrijkste opgaven gericht op de volgende punten:

- a Het tekort aan woningen zoveel mogelijk terugdringen
- b Het aanbod van wonen in combinatie met zorg moet worden uitgebreid en gemoderniseerd, zodanig dat mensen zo lang mogelijk in staat worden gesteld om zelfstandig te blijven wonen en niet worden gedwongen om de gemeente te verlaten
- c Woondiensten Aarwoude zet het instrument Maatschappelijk Gebonden Eigendom (MGE) in zodat woningen beter betaalbaar worden en de woningen op termijn tot de sociale sector blijft behoren
- d De corporatie onderzoekt mogelijkheden om scheef wonen tegen te gaan, zoals door het invoeren van een systeem van 'huren met korting' en naar instrumenten om huurders gericht verleiden te verhuizen
- e Partijen streven naar verhoging van de energetische kwaliteit van het woningbezit. Woondiensten Aarwoude formuleert nieuw beleid op dit punt en zal dat met de gemeente bespreken
- f Minimaal wordt de taakstelling en achterstand ten aanzien van huisvesting van statushouders uitgevoerd.

2.12 Woondiensten Aarwoude heeft de in de prestatieafspraken opgenomen opgaven goed vertaald naar haar beleidsdoelstellingen.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Opgave	Beleid	Oordeel
Het tekort aan woningen zoveel mogelijk terugdringen	Beleid gericht op het toevoegen van 250 woningen in de periode 2006-2010. Woondiensten Aarwoude heeft ruim 520 woningen in bouw en/of ontwikkeling	8,5
Het aanbod van wonen in combinatie met zorg moet worden uitgebreid en gemoderniseerd, zodanig dat mensen zo lang mogelijk in staat worden gesteld om zelfstandig te blijven wonen en niet worden gedwongen om de gemeente te verlaten	Beleid gericht op wonen, zorg en welzijn en het realiseren van woonservicezones	7
De corporatie onderzoekt mogelijkheden om scheefwonen tegen te gaan, zoals door het invoeren van een systeem van 'huren met korting' en instrumenten om huurders gericht te verleiden te verhuizen	Beleid gericht op implementatie Huren met Korting	7,5
Partijen streven naar verhoging van de energetische kwaliteit van het woningbezit. Woondiensten Aarwoude formuleert nieuw beleid op dit punt en zal dat met de gemeente bespreken	Beleid gericht op milieu en duurzaamheid en het opstellen van een beleidsplan hiervoor	7
Minimaal wordt de taakstelling en achterstand ten aanzien van de huisvesting van statushouders uitgevoerd	Beleid gericht op voldoen aan de taakstelling	7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Uitkomsten overige oordeelsvelden

2.13 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht (7,5)
- b Planning (7)
- c Monitoring (7).

2.14 De prestaties van Woondiensten Aarwoude op deze drie oordeelsvelden met betrekking tot presteren naar opgaven hangen nauw samen met de in het voorgaande hoofdstuk beschreven overige oordeelsvelden. Immers de opgaven waarvoor Woondiensten Aarwoude staat, hangen ook nauw samen met de door haar geformuleerde doelstellingen. Om deze reden wordt in dit hoofdstuk volstaan met een verwijzing naar de in het voorgaande hoofdstuk beschreven toetsing.

3 Woondiensten Aarwoude acteert volgens belanghebbenden goed

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Woondiensten Aarwoude. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Woondiensten Aarwoude toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

3.02 Ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn in totaal 9 belanghebbenden (12 personen) bevraagd. Een overzicht van de bevraagde belanghebbenden is opgenomen in de bijlage. Daarin is ook uitgelegd op welke wijze de belanghebbenden zijn ingedeeld in de verschillende categorieën. Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie
- b Inspraak, participatie en communicatie
- c Beleidskeuzes en afwegingen
- d Prestatieafspraken
- e Resultaten
- f Verantwoording.

3.03 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is goed

3.04 De belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Woondiensten Aarwoude met gemiddeld een 7,5. De score op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als goed of wel een prestatie boven de norm. De belanghebbenden beschrijven Woondiensten Aarwoude aan de hand van de volgende kenmerken:

- a Gedegen organisatie en behoudend
- b Proactief en ondernemend
- c Gestructureerd
- d Professioneel
- e Transparant en open.

3.05 De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Woondiensten Aarwoude per belanghebbendengroep.

Tabel 3-1: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	8,0
Zorgorganisaties	7,2
Bewonersvertegenwoordiging	7,3
Collega-corporaties*	--
Eindoordeel	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

* Door gemeentelijke herindeling heeft Woondiensten Aarwoude sinds kort ook binnen de eigen gemeente collega corporaties gekregen. Het oordeel van deze collega's is kwalitatief opgenomen in deze rapportage, maar was voor de collega corporaties nog moeilijk te vertalen in cijfers.

3.06 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,8
Inspraak, participatie en communicatie	7,1
Beleidskeuzes en afwegingen	7,1
Prestatieafspraken	7,3
Resultaten	7,8
Verantwoording	7,7
Eindoordeel	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.07 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel.

Missie en visie scoren goed

3.08 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Woondiensten Aarwoude overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer voor de kwaliteit van de missie en visie van Woondiensten Aarwoude is een 7,8. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep missie en visie

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	8,2
Zorgorganisaties	7,7
Bewonersvertegenwoordiging	7,0
Eindoordeel	7,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.09 De *gemeenten* geven aan dat Woondiensten Aarwoude in haar missie voldoende aandacht heeft voor de huisvesting van kwetsbare doelgroepen in de samenleving. Woondiensten Aarwoude gaat verder dan ‘wonen’ alleen. Haar deelname aan Ter Aar Vernieuwd Verbonden is hier een voorbeeld van. Bij het formuleren van de missie wordt de omgeving proactief betrokken. De *zorginstellingen* geven aan dat Woondiensten Aarwoude haar missie goed uitdraagt en haar sociale maatschappelijke taken benadrukt. *Bewonersbelangen Aarwoude* geeft aan dat Woondiensten Aarwoude haar missie en visie op een goede wijze uitdraagt en duidelijk aanwezig is voor haar primaire doelgroep. De *collega-corporaties* geven aan dat de missie en visie van Woondiensten Aarwoude past bij hetgeen van een corporatie wordt verwacht. In een enkel geval wordt aangegeven dat de missie en visie beter kunnen worden uitgedragen.

Inspraak, participatie en communicatie scoren goed

3.10 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de mate waarin Woondiensten Aarwoude haar belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de omvang en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbendengroep inspraak, communicatie en participatie

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,3
Zorgorganisaties	7,2
Bewonersvertegenwoordiging	6,5
Eindoordeel	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.11 De *gemeente Nieuwkoop* wordt vooraf betrokken bij de beleidsontwikkeling. Er worden regelmatig stakeholdersbijeenkomsten georganiseerd waarin naar de mening van belanghebbenden wordt gevraagd. De *gemeente Nieuwkoop* geeft echter aan dat de communicatie richting de huurders kan worden verbeterd. De vertegenwoordigers van de *gemeente Kaag en Braassem* geven aan dat op strategisch niveau de gemeente goed wordt betrokken. De mate waarin de gemeente wordt betrokken op projectniveau kan echter worden verbeterd. Daarnaast wordt de communicatie richting de huurders als verbeterpunt aangedragen.

Een vertegenwoordiger van de gemeente Kaag en Braassem geeft echter aan dat Woondiensten Aarwoude helder communiceert. De communicatie over projectplannen is helder en de huurders worden serieus genomen (bijvoorbeeld bij het project Kroondomein).

3.12 De *zorginstellingen* geven aan dat Woondiensten Aarwoude open staat voor input van haar samenwerkingspartners. De stakeholderbijeenkomst die door Woondiensten Aarwoude wordt georganiseerd, wordt als prettig ervaren. Mede doordat Woondiensten Aarwoude haar plannen omtrent wonen, zorg, welzijn en haar visie op de samenwerking met andere zorgpartijen bekend maakt en tijdens de bijeenkomst input vraagt. Eén zorginstelling heeft de indruk dat thans de ruimte voor inspraak nog beperkt is maar dat Woondiensten Aarwoude haar communicatie wel heeft verbeterd.

3.13 *Bewonersbelangen Aarwoude* geeft aan dat Woondiensten Aarwoude nog onvoldoende inspraak geeft aan haar huurders. Over het algemeen wordt pas achteraf bekend gemaakt wat de plannen zijn. Daarnaast kan de communicatie richting de huurders worden verbeterd.

3.14 *Collega-corporaties* geven aan dat de stakeholdersbijeenkomsten meer inzicht kunnen bieden in de klantwensen. Woningbouwvereniging Alkemade geeft aan dat de communicatie van Woondiensten Aarwoude goed is, echter de tijdigheid kan worden verbeterd.

Beleidskeuzes scoren goed

3.15 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Woondiensten Aarwoude een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelen en de mate waarin Woondiensten Aarwoude erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbendengroep beleidskeuzes

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,5
Zorgorganisaties	6,0
Bewonersvertegenwoordiging	8,0
Eindoordeel	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.16 De *gemeenten* zijn van mening dat Woondiensten Aarwoude de juiste beleidskeuzes maakt. Woondiensten Aarwoude heeft bijvoorbeeld aandacht voor investeringen in maatschappelijk vastgoed en heeft de Koopgarant-constructies ontwikkeld. De beleidskeuzes worden ook helder uitgelegd. Op het gebied van wonen, zorg en welzijn vervult Woondiensten Aarwoude een voortrekkersrol. De gemeente Kaag en Braassem geeft aan dat de onderbouwing (afweging) van de gemaakte keuzes kan worden verbeterd. Daarnaast is meer aandacht gewenst

voor duurzaamheid en de huisvesting van statushouders in het beleid.

3.17 De *zorginstellingen* geven aan dat Woondiensten Aarwoude zich richt op het realiseren van woningen met een hoog zorgniveau. Naast het realiseren van sociale woningen en zorgwoningen is Woondiensten Aarwoude ook actief in de duurdere huur- en koopsector en richt zij zich op de leefbaarheid in de dorpskernen. Eén zorginstelling geeft aan dat de beleidskeuzes en afwegingen van Woondiensten Aarwoude nog onvoldoende worden beargumenteerd. De keuze om bijvoorbeeld een samenwerking aan te gaan met WIJdeZorg is naar haar mening niet duidelijk onderbouwd.

3.18 *Bewonersbelangen Aarwoude* geeft aan dat Woondiensten Aarwoude de juiste beleidskeuzes maakt. Als voorbeelden noemt Bewonersbelangen Aarwoude het project Kroondomein waar starterswoningen, eengezinswoningen en seniorenwoningen worden gerealiseerd. Daarnaast heeft Woondiensten Aarwoude aandacht voor het realiseren van maatschappelijke voorzieningen.

3.19 *Woningbouwvereniging Alkemade* geeft aan dat Woondiensten Aarwoude duidelijke keuzes maakt, echter de argumentatie is niet altijd helder (zoals bijvoorbeeld bij de regionale woonruimteverdeling).

Prestatieafspraken scoren goed

3.20 Het onderdeel prestatieafspraken gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Woondiensten Aarwoude zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate Woondiensten Aarwoude de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep prestatieafspraken

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	8,2
Zorgorganisaties	6,7
Bewonersvertegenwoordiging	6,5
Eindoordeel	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.21 De *gemeente Nieuwkoop* geeft aan dat in 2008 prestatieafspraken zijn gemaakt tussen Woondiensten Aarwoude en de voormalige gemeente Ter Aar. De *gemeente Kaag en Braassem* geeft aan dat het proces rond prestatieafspraken als plezierig en leerzaam is ervaren. Er was wederzijds begrip voor elkaars standpunten. Woondiensten Aarwoude staat bij de gemeenten bekend als een corporatie die haar afspraken nakomt.

3.22 De *zorginstellingen* geven aan dat Woondiensten Aarwoude zich voldoende inzet voor het maken van afspraken. Over het algemeen komt Woondiensten Aarwoude haar afspraken goed na en vindt regelmatig evaluatie van de afspraken plaats.

3.23 De afspraken tussen *Bewonersbelangen Aarwoude* en Woondiensten Aarwoude zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Ten aanzien van het nakomen van afspraken heeft Bewonersbelangen Aarwoude een wisselend beeld. In principe worden afspraken nagekomen, echter het proces zou wat strakker kunnen worden aangestuurd.

3.24 Er worden geen formele afspraken gemaakt tussen de *collega-corporaties* en Woondiensten Aarwoude.

Resultaten scoren goed

3.25 In dit onderdeel worden de resultaten van Woondiensten Aarwoude vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de resultaten van Woondiensten Aarwoude.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep resultaten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	8,3
Zorgorganisaties	7,2
Bewonersvertegenwoordiging	8,0
Eindoordeel	7,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.26 De *gemeenten* zijn tevreden over het geleverde resultaat van Woondiensten Aarwoude. Woondiensten Aarwoude is sociaal ondernemend en primair gericht op de dorpsbewoners. Naast realisatie van nieuwbouwprojecten heeft Woondiensten Aarwoude oog voor de kwaliteit van haar woningbezit. Daarnaast wordt ook gebruik gemaakt van constructies zoals Koopgarant ten behoeve van huisvesting van bijvoorbeeld starters op de woningmarkt. Enkele voorbeelden van projecten van Woondiensten Aarwoude in de gemeente Nieuwkoop zijn: Aarpark, ontwikkeling van een brede school, renovatieprojecten en het bouwen van ruime starterswoningen. Enkele voorbeelden in de gemeente Kaag en Braassem zijn: Kroondomein, Hussonshoek en Swarte Swaen.

3.27 De *zorginstellingen* geven aan dat het bezit van Woondiensten Aarwoude van een goede kwaliteit is. Woondiensten Aarwoude onderkent de kernkwaliteiten van de verschillende dorpen en maakt daarbij expliciete keuzes met begrip voor de lokale situaties. Eén zorginstelling geeft aan dat de inspanningen om samenwerking aan te gaan op gebied van wonen, zorg en welzijn kunnen worden verbeterd.

3.28 *Bewonersbelangen Aarwoude* geeft aan dat Woondiensten Aarwoude haar ambities en doelen daadwerkelijk realiseert. De staat van onderhoud van het huidig bezit is over het algemeen goed.

3.29 De *collega-corporaties* geven aan dat Woondiensten Aarwoude een corporatie is die zich goed inspant om haar doelstellingen te realiseren. Woondiensten Aarwoude was een van de eerste corporaties die de warmte-koude techniek ging toepassen.

Verantwoording scoort goed

3.30 Het onderdeel verantwoording gaat in op de mate waarin Woondiensten Aarwoude op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-8: oordeel belanghebbendengroep verantwoording

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,7
Zorgorganisaties	7,7
Bewonersvertegenwoordiging	8,0
Eindoordeel	7,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.31 De *gemeenten* geven aan tevreden te zijn over de mate waarin verantwoording wordt afgelegd. Verantwoording geschiedt formeel middels jaarverslagen. De financiële kengetallen worden daarin helder toegelicht.

3.32 De *zorginstellingen* geven aan dat verantwoording formeel geschiedt middels jaarverslagen. Daarnaast vinden regelmatig bilaterale gesprekken plaats met de directeur-bestuurder van Woondiensten Aarwoude, welke zeer worden gewaardeerd.

3.33 *Bewonersbelangen Aarwoude* is tevreden over de mate waarin Woondiensten Aarwoude verantwoording aflegt. De begroting en het jaarverslag wordt aan de Bewonersbelangen Aarwoude voorgelegd. Als er vragen zijn biedt Woondiensten Aarwoude de mogelijkheid om in een aparte bijeenkomst bepaalde onderwerpen toe te lichten.

3.34 De *collega-corporaties* geven aan dat Woondiensten Aarwoude zich verantwoordt middels het jaarverslag. De publieksversie van het jaarverslag is echter onvoldoende resultaatgericht. De wens is daarom om de officiële versie van het jaarverslag te publiceren. Woondiensten Aarwoude heeft inmiddels aangetoond deze te publiceren. Daarnaast is het wenselijk dat meer financiële gegevens worden opgenomen in het jaarverslag.

Aanbevelingen belanghebbenden

3.35 In de volgende tabel is weergegeven wat volgens de bevroagde belanghebbenden de aanbevelingen zijn voor Woondiensten Aarwoude. De punten zijn zoveel mogelijk in de bewoordingen van de belanghebbenden weergegeven.

Tabel 3-9: oordeel belanghebbendengroep verantwoording

<i>Belanghebbenden</i>	<i>Aanbevelingen</i>
Gemeente Nieuwkoop	<ul style="list-style-type: none"> • Website en nieuwsbrieven afstemmen met andere corporaties en de gemeente. • Fusie overwegen om een breder palet aan woonproducten en een krachtiger werkapparaat te bereiken. • Meer aandacht voor het woonruimteverdeelsysteem door het proces transparanter in te richten. • In het jaarverslag de verantwoording van de RvC en de efficiëntie van prestaties inzichtelijk maken. <p><i>Woondiensten Aarwoude geeft aan dat beide gemeenten naast de publieksversie van het jaarverslag ook de volledige officiële versie al sinds jaar en dag ontvangen. Deze versie bevat ook de verantwoording van de RvC. De visitatie maakt duidelijk dat deze versie helaas niet bij de geïnteresseerden binnen de gemeente terecht komt.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer aandacht voor energie en duurzaamheid

<p>Gemeente Kaag en Braassem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente (functionarissen op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau) eerder betrekken bij planvorming. • Overleg met gemeente structureel vormgeven en strategische visie beter afstemmen. • Betrek bewoners meer bij de uitvoering van projecten. Buitenruimten ook zien als onderdeel van nieuwbouwprojecten. • Besteed meer aandacht aan de huisvesting van statushouders. • Meer aandacht voor duurzaamheid en beleid ten aanzien van stedenbouwkunde. • Integreer verantwoording van de RvC in het jaarverslag. • Ten aanzien van het nieuwe woonruimteverdeelsysteem is er behoefte aan meer maatwerk voor de dorpen moeten komen • Behoud de bevolgenheid en het ondernemerschap
<p>Zorginstellingen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In een eerder stadium betrekken van Activite bij bouwplannen. De wens is een samenwerkingstraject aan te gaan. • Aanbod differentiëren: jong en oud onderbrengen in één gebouw en aan de grote vraag naar starterswoningen tegemoet komen. • Meer innovatieve projecten uitvoeren, bijvoorbeeld een jongerenhok ontwikkelen. Meer oog voor ontwikkelingen op het gebied van domotica. • Problematiek rondom schuurfeesten aanpakken. • Prominenter opstellen in de media.
<p>Bewonersbelangen Aarwoude</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verbeteren op het gebied van communicatie en inspraak.
<p>Collega-corporaties</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk een geïntegreerd loket aanbieden met Woningstichting Nieuwkoop; een one-stop-shop wonen/zorg. • Samenwerking tussen Woondiensten Aarwoude en Woningstichting Nieuwkoop uitbreiden. Wellicht kan een verregaande samenwerking worden aangegaan in projectontwikkeling.

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4 Woondiensten Aarwoude presteert voldoende naar vermogen

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Woondiensten Aarwoude presteert, gemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financieel beleid
- b Financiële positie
 - i Interest dekkingsratio
 - ii Direct rendement
 - iii Internal rate of return
 - iv Loan to value
 - v Investerings- / financieringsratio
- c Beoordeling Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
- d Treasury
- e Efficiency.

4.03 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis.

4.04 Wij merken nogmaals op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.

Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende

4.05 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Voldoende (conform de norm)	6,0
Financiële positie	Voldoende (conform de norm)	6,3
Beoordeling Centraal Fonds en WSW	Goed (boven de norm)	7,5
Treasury	Goed (boven de norm)	7,5
Efficiëntie	Goed (boven de norm)	7,5
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.06 PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit voldoende is. Woondiensten Aarwoude beschikt eind 2009 over een solide financiële positie die de komende jaren wel snel onder druk komt te staan. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort Woondiensten Aarwoude een voldoende (6,0). Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door het meer centraal stellen van sturen op kasstromen waarbij aandacht is voor rendementsdoelstellingen voor exploitatie, investeringen en waardeontwikkeling. Dit vertaalt zich mede in het oordeel over de financiële positie (score 6,3) waarin de interestdekkingsratio en de investerings-/financieringsratio zich ontwikkelen naar een niveau waarin net conform de norm wordt gepresteerd.

4.07 Woondiensten Aarwoude beschikt over een meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2010 – 2019 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen. In het kader van deze visitatie wordt de vooruitblik beperkt tot 2014.

Financieel beleid scoort voldoende

4.08 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij Woondiensten Aarwoude kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Kasstromen
- b Resultaat- en rendementsdoelstellingen
- c Rendement op investeringen
- d Waardeontwikkeling
- e Vermogensontwikkeling.

4.09 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Woondiensten Aarwoude in continuïteit haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient Woondiensten Aarwoude op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van Woondiensten Aarwoude gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd met een passende vermogensontwikkeling.

4.10 De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daardoor een stabielere basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld in een jaar bij de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.

4.11 Het doel van de beoordeling van het financiële beleid is vast te stellen hoe Woondiensten Aarwoude haar financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. Woondiensten Aarwoude heeft als ambitie het benutten van de financiële capaciteit en borging van de financiële continuïteit. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat in principe alle uitgaven zoals kapitaallasten, onderhoudslasten en beheerkosten gedekt kunnen worden uit de huuropbrengsten. Daarnaast streeft Woondiensten Aarwoude naar een redelijk rendement op het eigen vermogen. Concrete criteria, anders dan de solvabiliteit, worden in dit kader niet benoemd.

4.12 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Voldoende - deels onderdeel financieel beleid	7,0
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Aandachtspunt - geen onderdeel financieel beleid	5,0
Rendement op investeringen	Voldoende – deels onderdeel financieel beleid	6,0
Waardeontwikkeling	Aandachtspunt - geen onderdeel financieel beleid	5,0
Vermogensontwikkeling	Voldoende - onderdeel financieel beleid	7,0
Oordeel	Voldoende (conform de norm)	6,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.13 Woondiensten Aarwoude heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. De komende jaren worden daarin intensief geïnvesteerd. Qua formulering en vastlegging van het financieel beleid maar ook in de gehanteerde criteria is ruimte voor verbetering. De eindscore op dit onderwerp is voldoende.

Sturing op kasstromen scoort voldoende

4.14 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

4.15 Wat Woondiensten Aarwoude goed doet, is dat zij in haar financieel beleid als voorwaarde stelt dat sprake moet zijn van een positieve vrije kasstroom. De inkomsten moeten voldoende zijn om alle uitgaven te dekken. De liquiditeitsprognose in de kwartaalrapportages van Woondiensten Aarwoude ziet vooral toe op de financieringsbehoefte na investeringen en aflossingen van leningen. Er wordt niet expliciet op kasstromen uit exploitatie gestuurd. Inmiddels heeft Woondiensten Aarwoude de eerste stappen ondernomen om over te gaan naar sturing op kasstromen.

4.16 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Woondiensten Aarwoude gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Woondiensten Aarwoude weegt bij haar beleidskeuzes verschillende scenario's af, maar heeft dit niet zichtbaar verankerd in de planning en

controlcyclus. Om de volatiliteit een plek te geven in het financieel beleid adviseert PwC onderscheid te maken in macro-economische scenario's en interne beleidsvarianten. Macro-economische variabelen die niet beïnvloedbaar zijn door Woondiensten Aarwoude kunnen hierbij worden afgeleid van de algemeen geldende normen. Het verdient aanbeveling een drietal scenario's te onderkennen, te weten een meest waarschijnlijk scenario, een negatief scenario en een positief scenario.

4.17 Woondiensten Aarwoude hanteert als eis een positieve vrije kasstroom. Er worden geen zichtbare scenarioanalyse uitgevoerd. Het belang van kasstromen ziet men in bij Woondiensten Aarwoude en het onderwerp krijgt steeds meer een centrale plek in de financiële functie. Woondiensten Aarwoude is nu bezig met het ontwikkelen van een kasstromenbeleid. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als voldoende.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren onvoldoende

4.18 Woondiensten Aarwoude stuurt niet actief op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode 2008-2014.

4.19 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Woondiensten Aarwoude in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen.

4.20 Het direct rendement (operationele kasstroom in procenten van de gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Woondiensten Aarwoude betreft de ontwikkeling van de bedrijfswaarde niet in de meerjaren prognoses en stuurt dan ook niet op direct rendement.

4.21 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement.

4.22 De resultaat- en rendementsdoelstellingen maken geen onderdeel uit van het financieel beleid. PwC beoordeelt dit onderdeel daarmee als onvoldoende.

Rendement op investeringen scoort voldoende

4.23 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt gebruik gemaakt van de indirecte rendementseis. De indirecte rendementseis wordt aangeduid als de IRR, oftewel de Internal Rate of Return. De IRR is de disconteringsvoet die nodig is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de

stichtingskosten van de investering.

4.24 Woondiensten Aarwoude hanteert bij investeringsbeslissingen het begrip onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van huuropbrengsten. Dit komt omdat Woondiensten Aarwoude gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die Woondiensten Aarwoude acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeest.

4.25 Het behalen van rendementen op investeringen maakt deels onderdeel uit van het financieel beleid, namelijk in de vorm van de onrendabele top. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als voldoende.

Waardeontwikkeling scoort onvoldoende

4.26 Het bezit wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs of de lagere marktwaarde zijnde bedrijfswaarde. In het kader van financiële sturing schiet bovenstaande tekort daar onvoldoende wordt ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. De variant bedrijfswaarde daarentegen gaat wel uit van toekomstige kasstromen op basis van het beleid van een corporatie en heeft daarmee veel aanknopingspunten met financiële sturing. Veel corporaties zijn daarom ook overgestapt naar waardering tegen actuele waarde. Woondiensten Aarwoude scoort daarom in de ogen van PwC een onvoldoende op dit onderdeel.

Vermogensontwikkeling scoort voldoende

4.27 Woondiensten Aarwoude hanteert voor de beoordeling van haar vermogenspositie de definitie van het weerstandsvermogen van het CFV. In het continuïteitsoordeel 2008 van het CFV is bepaald dat Woondiensten Aarwoude een minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen van 12% van het balanstotaal dient aan te houden. Eind 2009 bedroeg de solvabiliteit 42,2%.

4.28 De beoordeling van het vermogen van Woondiensten Aarwoude richt zich op het waarborgen van de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het eigen beleid. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie juist een belangrijke rol.

4.29 De omvang van de benodigde risicobuffer wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.

4.30 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde is immers door de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes.

4.31 In het licht van het financieel beleid en het sturen op de vermogensontwikkeling acht PwC het gehanteerde criterium (solvabiliteit), zeker gezien de investeringsopgave die Woondiensten Aarwoude voor zich ziet, niet toereikend. De huidige vermogenspositie (ruim voldoende naar de maatstaf van het WSW) zorgt ervoor dat Woondiensten Aarwoude op dit vlak per saldo voldoende scoort maar dit is, zoals hiervoor uiteen is gezet voor verbetering vatbaar.

Financiële positie scoort voldoende

4.32 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Woondiensten Aarwoude conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Interest dekkingsratio
- b Direct rendement
- c Loan to value
- d Investerings- / financieringsratio.

Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

Onderwerpen financiële positie	Bevinding	Oordeel
Interest dekkingsratio	Aandachtspunt	5,0
Direct rendement	Voldoende (conform de norm)	7,0
Loan to value	Voldoende (conform de norm)	6,0
Investerings- / financieringsratio	Voldoende (conform de norm)	7,0
Oordeel	Voldoende (conform de norm)	6,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Interest dekkingsratio scoort onvoldoende

4.33 Woondiensten Aarwoude gebruikt voor de rapportage van haar exploitatieresultaat de resultatenrekening. De operationele kasstroom geeft een zuiverder beeld van het werkelijke exploitatieresultaat. Hierin wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd voor de verkoop van onroerend goed (dit is geen exploitatieresultaat) en voor de afschrijvingen (dit is geen kasstroom). In de volgende tabel is de operationele kasstroom afgeleid vanuit het bedrijfsresultaat.

Tabel 4-4: operationele kasstroom

Operationele kasstroom	JR2008	JR2009	2010	2011	2012	2013	2014
Exploitatieresultaat	10.764	2.828	3.046	3.290	1.991	2.014	3.329
Bij: Verkopen	-930	-693	-2.181	-1.628	-1.691	-1.756	-1.823
Bij: Afschrijvingen	991	1.379	1.876	1.852	1.969	2.063	2.191
Bij: Overige waardeverminderingen	-7.051	4	471	0	1.668	3.032	1.883
Operationele kasstroom excl fin.lasten	3.775	3.519	3.213	3.514	3.937	5.353	5.579

Bron: JR2009, MJB2010 Woondiensten Aarwoude, PricewaterhouseCoopers 2010

4.34 Uit de voorgaande figuur blijkt dat Woondiensten Aarwoude in de periode 2008–2014 een positieve operationele kasstroom heeft. De toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald door te berekenen of deze voldoende is om de financieringslasten te kunnen voldoen. De ratio die dit meet is de interest dekkingsratio (interest coverage ratio of ICR). In de volgende tabel is de interest dekkingsratio berekend.

Tabel 4-5: interest dekkingsratio

Interest dekkingsratio	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Operationele kasstroom	3.775	3.519	3.213	3.514	3.937	5.353	5.579
Financieringslast	1.757	1.737	2.336	3.529	4.302	4.686	5.231
ICR	2,15	2,03	1,38	1,00	0,92	1,14	1,07

Bron: JR2009, MJB2010 Woondiensten Aarwoude, PricewaterhouseCoopers 2010

4.35 Als vuistregel voor een waarde waarbij de ICR toereikend is, wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. De interest dekkingsratio van Woondiensten Aarwoude lag de afgelopen jaren ruim boven die norm maar neemt de komende jaren sterk af. De voorgenomen investeringen leiden namelijk tot een toename van de financieringslasten die niet of onvoldoende worden gedekt door de operationele kasstroom. Op grond daarvan scoort Woondiensten Aarwoude onvoldoende op dit onderdeel.

Direct rendement scoort voldoende

4.36 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Het kengetal kan dienen als basis voor investeringsbeslissingen evenals beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen. In de prognoses van Woondiensten Aarwoude wordt de ontwikkeling van de bedrijfswaarde niet betrokken. Op grond daarvan is het direct rendement niet direct te bepalen. Voor de beoordeling van het direct rendement heeft de bedrijfswaarde van 2008 en 2009 als basis gediend. In de vooruitblik naar de komende jaren is de gemiddelde herwaardering (het verschil tussen de bedrijfswaarde en de boekwaarde van de vaste activa in exploitatie in die jaren) stabiel verondersteld. In de volgende tabel is het direct rendement berekend.

Tabel 4-6: direct rendement

Direct Rendement	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Operationele kasstroom	3.775	3.519	3.213	3.514	3.937	5.353	5.579
Bedrijfswaarde	73.977	76.826	84.163	87.614	90.209	96.523	103.462
<i>Direct rendement</i>	5,1%	4,6%	3,8%	4,0%	4,4%	5,5%	5,4%

Bron: JR2009, MJB2010 Woondiensten Aarwoude, PricewaterhouseCoopers 2010

4.37 Als vuistregel wordt voor woningcorporaties een exploitatierendement van circa 4,3% gehanteerd. Deze is afgeleid van de gewogen gemiddelde vermogens kostenvoet (de GGVK) met als uitgangspunten een gemiddelde rentelast van 5,0% op vreemd vermogen en inflatiecorrectie op het eigen vermogen van 2,25%. De beoogde financieringsverhouding hierbij bedraagt 25% eigen vermogen en 75% vreemd vermogen. Voor de 2010 en 2011 ligt het direct rendement van Woondiensten Aarwoude (op basis van bovengenoemde veronderstelling ten aanzien van de bedrijfswaarde) onder de gestelde norm. Het gemiddelde rendement over de jaren 2008-2014 ligt boven de norm. Daarom scoort dit onderdeel een voldoende.

Loan to value scoort voldoende

4.38 De Loan to value betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering. In de volgende figuur is de loan to value berekend voor de jaren 2008-2014.

Tabel 4-7: loan to value

Loan to Value	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Netto schuldpositie	35.892	27.903	52.521	56.234	61.141	70.319	79.272
Bedrijfswaarde	73.977	76.826	84.163	87.614	90.209	96.523	103.462
Loan to value	49%	36%	62%	64%	68%	73%	77%

Bron: JR2009, MJB2010 Woondiensten Aarwoude, PricewaterhouseCoopers 2010

4.39 Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbreiden door corporaties verdergaand te borgen op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Als maximaal percentage geldt binnen de markt als vuistregel een percentage van 75%. De loan to value voor Woondiensten Aarwoude stijgt de komende jaren snel naar die grens. Hiermee zoekt Woondiensten de grenzen van haar investeringscapaciteit op. Aangezien het bereiken van die grens eerst over drie tot vier jaar wordt verwacht, scoort Woondiensten Aarwoude op dit onderwerp vooralsnog voldoende.

Investerings- / financieringsratio scoort onvoldoende

4.40 De mate waarin financiering wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie. Daarom is het belangrijk te beoordelen hoe middelen worden aangewend en/ of worden aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. Dit wordt aangeduid met de investerings- / financieringsratio. In de volgende tabellen wordt de investerings- / financieringsratio voor Woondiensten Aarwoude voor de periode 2008-2014 berekend in zowel euro's als in relatieve zin.

Tabel 4-8: investerings-/ financieringsratio in euro's

Investerings vs financiering	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Investeringen	3.606	2.634	18.515	6.241	6.407	15.450	14.101
Verkopen	930-	920-	8.163-	1.762-	1.815-	1.869-	1.926-
Portfolio kasstroom	2.676	1.714	10.351	4.479	4.592	13.581	12.175
Operationele kasstroom*	2.018	1.782	876	15-	366-	667	348
Benodigde financiering	658	68-	9.475	4.494	4.958	12.914	11.827

* inclusief rentebaten en -lasten

Bron: JR2009, MJB2010 Woondiensten Aarwoude, PricewaterhouseCoopers 2010

Tabel 4-9: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringssom

Investerings vs financiering	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Investeringen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Verkopen	-26%	-35%	-44%	-28%	-28%	-12%	-14%
Portfolio kasstroom	74%	65%	56%	72%	72%	88%	86%
Operationele kasstroom*	56%	68%	5%	0%	-6%	4%	2%
Benodigde financiering	18%	-3%	51%	72%	77%	84%	84%

* inclusief rentebaten en -lasten

Bron: JR2009, MJB2010 Woondiensten Aarwoude, PricewaterhouseCoopers 2010

4.41 Over de periode 2009-2014 investeert Woondiensten Aarwoude circa € 63,3 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden deels gefinancierd vanuit de operationele kasstroom (na financieringslasten) (€ 3,3 miljoen) en vanuit verkopen van bestaand bezit (€ 16,5 miljoen). Per saldo wordt circa € 43,6 miljoen externe financiering aangetrokken in de periode 2009-2014. Dit is gemiddeld 69% van de investeringssom. Dit heeft een grote impact op de huidige leningenportefeuille. Uit de analyses van de interest dekkingsratio en de loan to value blijkt dat de investeringsopgave de komende jaren groot effect heeft op de financiële positie en dat deze onder druk komt te staan. Voor de investerings- / financieringsratio kent PwC het oordeel voldoende toe.

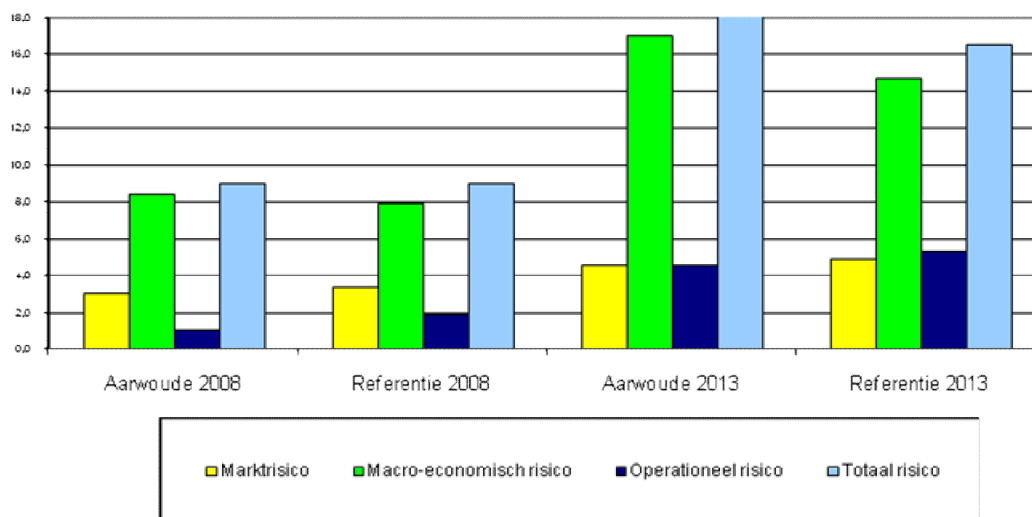
4.42 Op basis van de financiële meerjarenprognose 2010-2014 komt de financiële positie van Woondiensten Aarwoude onder druk te staan. Uitgaande van de winstgevendheid (interest dekkingsratio onder 1,25) en de vermogensontwikkeling (loan to value stijgt naar 75%) voor de prognoseperiode blijkt dat Woondiensten Aarwoude de maximale grenzen van haar financiële mogelijkheden opzoekt, ten behoeve van de volkshuisvestelijke opgave. Gezien de grote investeringsambities bereikt Woondiensten Aarwoude wel de grenzen van haar borgingsmogelijkheden. Dat vraagt om adequate sturing op kasstromen en een nauwkeurige planning van haar investeringen.

Beoordeling CFV en WSW goed

Beoordeling CFV goed

4.43 Het Centraal Fonds Volkshuisvesting heeft haar beoordelingsmethodiek aangepast en gaat vanaf 2007 uit van een benadering die is gebaseerd op “Value at Risk”. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario waarbij markt-operationele en macro-economische risico’s worden afgewogen. Vervolgens wordt onderscheid gemaakt tussen het solvabiliteitsoordeel (per balansdatum) en het continuïteitsoordeel (vermogen in 2013).

4.44 Voor Woondiensten Aarwoude ziet dit er als volgt uit op basis van de cijfers 2008 – 2013.



Bron: *Corporatie in Perspectief 2009, PricewaterhouseCoopers, 2010*

4.45 Zowel het continuïteitsoordeel als het solvabiliteitsoordeel zijn positief voor Woondiensten Aarwoude. Ten opzichte van de referentie blijkt dat het risicoprofiel van Woondiensten Aarwoude over het geheel gezien als vergelijkbaar aan de referentie wordt ingeschat. Dit risicoprofiel neemt in 2013 toe, vooral als gevolg van de investeringen en de afhankelijkheid van de verkoopdoelstellingen.

Oordeel WSW goed

4.46 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW “klaar gezet” voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

4.47 Woondiensten Aarwoude dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen (uitstaande leningpositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW-borging kan verlenen. Dit betekent dus dat de interestdekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien hier niet aan wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

4.48 Op 11 augustus 2009 heeft het WSW schriftelijk aan Woondiensten Aarwoude laten weten dat zij een faciliteringsvolume voor de jaren 2009 tot en met 2011 verstrekt van € 17,2 miljoen. Het faciliteringsvolume ligt in lijn met de investeringsopgave van Woondiensten Aarwoude. Het oordeel van WSW omtrent kredietwaardigheid wordt hiermee als goed beoordeeld.

Treasury scoort goed

4.49 Woondiensten Aarwoude heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Ultimo 2009 bedraagt het totaal aan langlopende leningen circa € 36 miljoen. Over deze leningen is in 2009 ruim € 1,7 miljoen rente betaald.

4.50 In het kader van de treasury-functie analyseert Woondiensten Aarwoude de leningenportefeuille en het bijbehorend risicoprofiel (o.b.v. de aflossing en renteconversietabel). Doelstelling is het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

- 4.51 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:
- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuuat)
 - b Effectiviteit van de treasury-functie
 - i. Wat is het gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - ii. In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - iii. Stuurt men intern op de interest coverage ratio?

4.52 De volgende tabel bevat de score van Woondiensten Aarwoude op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-10: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid Treasury statuut	Goed (boven de norm)	7,5
Gemiddeld rentepercentage	Goed (boven de norm)	7,5
Afdekken renterisico's	Goed (boven de norm)	7,5
Oordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.53 PwC concludeert dat het presteren van Woondiensten Aarwoude op dit onderwerp goed is.

4.54 Woondiensten Aarwoude beschikt over een financierings- en beleggingsstatuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is gedegen en gedetailleerd. De score op dit onderwerp is daarom goed.

4.55 In 2009 bedroeg het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,62% (2008: 5,09%) (CFV referentiecorporatie 2008 4,59%).

4.56 Door Woondiensten Aarwoude worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Dit wordt jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van de liquiditeitprognose.

Woondiensten Aarwoude scoort goed op efficiency

4.57 In dit onderdeel wordt de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie) beoordeeld. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van normen uit de CFV-rapportage en de uitkomsten van een interview over interne besturing.

Algemeen

4.58 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting en naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt gerefereerd naar het vermogen van Woondiensten Aarwoude om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

4.59 Woondiensten Aarwoude is in staat om op een adequate wijze kostenbeheersing uit te voeren en te monitoren. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages waarop wordt gestuurd. Daarnaast worden verantwoordelijkheden voldoende laag in de organisatie gelegd.

Beheerkosten per verhuureenheid lager dan bij de referentiecorporaties

4.60 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beheerkosten per verhuureenheid (netto bedrijfslasten) van Woondiensten Aarwoude bedragen in 2008 € 1.045 per verhuureenheid, het gemiddelde van de referentiegroep is € 1.217. Het landelijke gemiddelde bedraagt € 1.340. De beheerkosten per verhuureenheid zijn dus (bijna 15%) lager dan het gemiddelde bij de referentiecorporaties en (ruim 20%) lager dan het landelijke gemiddelde. Het eindoordeel op het onderdeel Presteren naar efficiëntie is daarom goed.

5 Woondiensten Aarwoude presteert goed op governance

5.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Woondiensten Aarwoude het toezicht op haar functioneren heeft geregeld. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Woondiensten Aarwoude gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

5.02 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur van Woondiensten Aarwoude en de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) ten einde het maatschappelijk presteren van de corporatie in kaart te brengen. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Goed bestuur (structuur en naleving en handhaving van de Code).
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - i Eigen ambities en doelen
 - ii Opgaven in het werkgebied
 - iii Betrokkenheid van belanghebbenden
 - iv Vermogen.

5.03 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op:

- a De Code
- b Statuten en reglementen
- c De agenda's en verslagen van de RvC-bijeenkomsten
- d Een interview met de directeur-bestuurder en voorzitter van de RvC
- e De internetsite van Woondiensten Aarwoude.

Governance structuur van Woondiensten Aarwoude functioneert goed

5.04 PwC is van mening dat Woondiensten Aarwoude een goede governancestructuur heeft. De opzet is zodanig dat het toezicht adequaat kan functioneren.

5.05 Er zijn echter ook kanttekeningen. PwC heeft vastgesteld dat de onderdelen van de Code, die binnen het visitatiekader op de internetsite moeten worden gepubliceerd, daar niet altijd te vinden zijn. Het betreft met name de prestatieafspraken met haar belanghebbenden en het jaarplan. De missie en visie van Woondiensten Aarwoude zijn middels het ondernemingsplan wel op internet gepubliceerd.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Goed (boven de norm)	7,5
Eigen ambities en doelen	Voldoende (conform de norm)	7,0
Opgaven in het werkgebied	Voldoende (conform de norm)	7,0
Invloed van belanghebbenden	Goed (boven de norm)	7,5
Vermogen	Voldoende (conform de norm)	7,0
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort goed

5.06 In de jaarrekening 2008 wordt uitgebreid ingegaan op het onderwerp governance en is een jaarverslag van de RvC opgenomen. Op de website is het onderwerp Governance niet in het hoofdmenu opgenomen, maar heeft het een plaats onder het hoofdstuk Organisatie gekregen.

Daar is de volgende informatie te vinden:

- a. Klokkenluidersregeling
- b. Integriteitscode
- c. Invulling governancecode bij Woondiensten Aarwoude.

5.07 De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn niet op de website opgenomen. Het jaarplan is wel op internet gepubliceerd, maar onder een ander hoofdje. Het reglement voor de bestuurder is ook te vinden op de website, maar is niet onder het hoofdje Governance opgenomen. Het is daarom lastig te vinden. Informatie over de Raad van Commissarissen is in een gelijknamig apart hoofdstuk te vinden op de website. Daar is ondermeer ook een reglement van de Raad opgenomen.

5.08 Uit voorgaande blijkt dat de informatie die Woondiensten Aarwoude uit hoofde van de governancecode moet publiceren, grotendeels op internet te vinden is. Echter, de informatie is op teveel verschillende plaatsen op de website opgenomen. PwC adviseert de betreffende informatie beter te ontsluiten door het te bundelen onder het hoofdje Governance en van dit onderwerp een apart hoofdstuk te maken. Dit komt de transparantie ten goede.

5.09 De wijze van werken van de RvC is zoals gezegd vastgelegd in een reglement. Dit is ook op de website gepubliceerd. De RvC wordt gevormd door mensen die op basis van een actuele profielschets aantoonbaar hebben voldaan aan de vereisten die gesteld mogen worden aan deze functionarissen. De RvC van Woondiensten Aarwoude onderschrijft de landelijk gehanteerde Governance Code en de integriteitscode van Woondiensten Aarwoude. Zowel de bestuurder als de voorzitter van de RvC hebben ook mondeling expliciet aangegeven de Code te onderschrijven. De

leden van de RvC hebben de gedragscode van Woondiensten Aarwoude ondertekend.

5.10 De RvC van Woondiensten Aarwoude heeft een eigen visie op de wijze waarop het toezicht dient te functioneren. De Raad houdt toezicht op afstand, maar is wel intensief betrokken bij de totstandkoming van de visie en beleidsvorming. De Raad is van mening dat er echt sprake dient te zijn van toezicht houden en niet in het vaarwater van de bestuurder moet worden gekomen tenzij dit ook echt noodzakelijk is. De Raad probeert een goed evenwicht te vinden tussen diepgang / betrokkenheid en kunnen loslaten van de materie.

5.11 De Raad houdt ook in de gaten dat Woondiensten Aarwoude invulling geeft aan haar maatschappelijke rol. Om een goed beeld te krijgen van de omgeving waarin Woondiensten Aarwoude moet opereren wordt de RvC een keer per jaar rondgereden door de omgeving. Er is ook een duidelijke taakomschrijving voor de leden van de RvC en de afbakening met de verantwoordelijkheden van de bestuurder. Dit is vastgelegd in een reglement. De RvC wordt bijvoorbeeld bij de besluitvorming rond projecten en de uitvoering van projecten uitvoerig geïnformeerd. De Raad heeft aangegeven dat zij de wisselwerking tussen bestuurder en RvC als prettig ervaart, waarbij overdracht van kennis en het geven van wederzijds vertrouwen centraal staan.

5.12 De RvC heeft een jaarplanning waarin in de cyclus van planning en control wordt gewerkt. Belangrijke momenten daarin zijn de (goedkeuring door de RvC van) begroting en het jaarverslag. Daartussen staan gepland een zelfevaluatie, een evaluatie met de bestuurder en één met de Ondernemingsraad (OR). De vergaderingen van de Raad worden iedere volgende vergadering geëvalueerd zodat ook een continue monitoring van het eigen functioneren plaatsvindt. Het beoordelen van het functioneren van de bestuurder vindt afzonderlijk door de RvC en door de OR plaats. De RvC neemt de input van de door de OR uitgevoerde beoordeling mee bij haar eigen beoordeling van het functioneren van de bestuurder. Onderwerpen die worden beoordeeld zijn onder meer het intern functioneren, extern functioneren, informatieverschaffing richting RvC en het uitwerken van het ondernemingsplan. De leden van de RvC beoordelen eerst afzonderlijk het functioneren van de bestuurder en voegen vervolgens deze samen in een gemeenschappelijke beoordeling.

5.13 De samenstelling van de RvC is evenwichtig, gelet op de problematiek waarmee een woningcorporatie geconfronteerd wordt. Er is op de website en in het jaarverslag aangegeven wanneer de individuele leden gaan aftreden. Er is een schriftelijk vastgelegde benoemingsprocedure voor de leden van de RvC. Deze houdt in dat er altijd extern geworven wordt bij vacatures. Bij de selectie wordt ook gebruikgemaakt van een schriftelijk vastgelegde profielschets van de RvC. De leden van de RvC zijn als het nodig is naar elkaar toe kritisch over het functioneren van de raad. Leden spreken elkaar aan op elkaars verantwoordelijkheden.

5.14 PwC heeft vastgesteld dat de governance structuur van Woondiensten Aarwoude ook zodanig is opgezet en heeft uit de gesprekken die met de bestuurder en de voorzitter van de RvC zijn gevoerd opgemaakt dat het stelsel ook functioneert zoals bedoeld. Er is sprake van een adequaat functionerend toezicht. Het oordeel is goed.

Naleven van in Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden voldoende tot goed

5.15 In het voorgaande is geconstateerd dat Woondiensten Aarwoude in de ogen van haar belanghebbenden over het algemeen goed presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Woondiensten Aarwoude ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

5.16 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen
- b Opgaven in het werkgebied
- c Betrokkenheid van belanghebbenden
- d Vermogen.

5.17 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' is het oordeel voldoende. PwC stelt vast dat Woondiensten Aarwoude een strategiedocument heeft in de vorm van een ondernemingsplan. De RvC is nauw betrokken bij het strategisch proces binnen Woondiensten Aarwoude (vorming van de strategie en visie). De missie en visie zijn op internet gepubliceerd. De RvC heeft ook een duidelijke mening over de onderwerpen waar Woondiensten Aarwoude in haar nieuwe ondernemingsplan antwoord op moet geven. Voorbeelden zijn duurzaamheid en maatschappelijk ondernemen.

5.18 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is het oordeel voldoende. PwC constateert dat op de internetsite van Woondiensten Aarwoude (voornamelijk middels het jaarverslag) voldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de opgaven, beleidsvoornemens, projecten en geleverde prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn niet op de internetsite opgenomen. De informatie die wel is opgenomen is transparant, helder en inzichtelijk weergegeven.

5.19 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' vindt PwC dat Woondiensten Aarwoude goed presteert om de volgende redenen:

- a Er is een lijst met belanghebbenden aanwezig. Dit is weliswaar geen specifiek 'stakeholderregister' zoals bedoeld in de Code, maar de lijst omvat wel een overzicht van organisaties die Woondiensten Aarwoude tot haar belanghebbenden rekent. PwC heeft dit document aangemerkt als een stakeholdersregister omdat het qua functie daaraan gelijk staat.
- b Woondiensten Aarwoude houdt regelmatig contact met haar belanghebbenden.
- c Woondiensten Aarwoude houdt jaarlijks een bijeenkomst voor belanghebbenden, tijdens deze bijeenkomsten zijn altijd leden van de Raad aanwezig.

5.20 PwC stelt verder vast dat de bestuurder en de RvC één lijn volgen als het gaat om de aard en wijze waarop verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden. Woondiensten Aarwoude is voornemens het voorliggende visitatierapport met de belanghebbenden te bespreken en aan haar medewerkers te presenteren.

5.21 Ten aanzien van het criterium '*Vermogen*' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Er is een verslag van de externe accountant beschikbaar en de RvC legt haar vergaderingen vast in verslagen. De RvC heeft middels twee van haar leden twee keer per jaar contact met de accountant. Deze leden stemmen vervolgens de inhoud van de gesprekken met de accountant af met de voltallige Raad. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn de administratieve organisatie en interne controle (ao/ic) en risico's rond de projecten die Woondiensten Aarwoude onderneemt. Woondiensten Aarwoude voldoet hiermee aan de vereisten. Het oordeel is daarmee voldoende (conform de norm).

A Overzicht gebruikte brondocumenten

A.01 In de volgende tabel zijn de brondocumenten weergegeven die zijn gebruikt bij de maatschappelijke visitatie van Woondiensten Aarwoude.

Presteren naar opgaven
<ul style="list-style-type: none"> • Prestatieafspraken Jacobswoude • Prestatieafspraken Ter Aar • Nadere uitwerking Prestatieafspraken Ter Aar • Regionale woonvisie Rijnstreek • Regionale prestatieafspraken rond Wonen, Zorg en Welzijn in Zuid-Holland Noord 2007 – 2020 • Nota Ruimte 2006
Presteren naar ambities en doelstellingen
<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemingsplan 2006 - 2010 • Begrotingen 2008, 2009 en 2010 • Kwartaalrapportages • Concept milieuplan • Plan van Aanpak Milieu Beleidsplan • Visie Ter Aar Vernieuwd Verbonden • Strategisch voorraad beleid • Jaarverslagen 2008 en 2009 • Overzicht voorgenomen vs. gerealiseerde projecten • Samenwerkingsovereenkomst SBA
Presteren naar vermogen en efficiëntie
<ul style="list-style-type: none"> • Jaarverslagen 2008 en 2009 • Kwartaalrapportages • Corporatie in Perspectief
Presteren naar Governance
<ul style="list-style-type: none"> • Jaarverslagen 2008 en 2009 • Stakeholderregister • Verantwoording stakeholder ondernemingsplan • Verslagen stakeholderbijeenkomsten

B Toetsing doelstellingen

De doelstellingen zijn getoetst op de volgende BBSH-prestatievelden:

- a Beschikbaarheid
- b Betaalbaarheid
- c Bouwproductie
- d Stedelijke vernieuwing
- e Energie en duurzaamheid
- f Leefbaarheid
- g Bijzondere doelgroepen
- h Huurdersparticipatie
- i Aanvullende doelstellingen.

C Overzicht interne gesprekken

C.01 De volgende vertegenwoordigers van Woondiensten Aarwoude zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie:

Naam	Functie
De heer drs. R.O.J. van der Laan	Directeur-bestuurder
De heer A.C. Vergeer	Hoofd afdeling Projecten
De heer P.J.P.M. van der Hoorn	Hoofd afdeling Verhuur en Wonen
De heer drs. R.A.C. van Aert	Hoofd afdeling Financieel Economische Zaken

D Overzicht geïnterviewde belanghebbenden

D.01 De volgende belanghebbenden van Woondiensten Aarwoude zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie.

Belanghebbendengroep	Belanghebbende	Vertegenwoordiger
Gemeenten	Gemeente Nieuwkoop	De heer Jonker
	Gemeente Nieuwkoop	De heer Strating
	Gemeente Kaag en Braassem	De heer Van Nierop
	Gemeente Kaag en Braassem	De heer Uit den Boogaard
	Gemeente Kaag en Braassem	De heer Van der Plas
	Gemeente Kaag en Braassem	Mevrouw Verhagen (oud wethouder)
Zorgorganisaties	Activite	De heer Van der Hoorn
	WIJdezorg	Mevrouw Vergouwe
	Stichting Inversa	De heer Overgaauw
Bewoners-vertegenwoordiging	Bewonersbelangen Aarwoude	De heer Van der Weijden
Collega-corporaties	Woningbouwvereniging Alkemade	De heer Hensen
	Woningstichting Nieuwkoop	De heer Rietmeijer

E Integrale Scorekaart

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie 70%	Kennis en inzicht 10%	Planning 10%	Monitoring 10%	Eindscore
Presteren naar ambities en doelstellingen	7,4	7,5	7	7	7,3
Beschikbaarheid	7,8	7,5	7	7	7,6
Betaalbaarheid	7,5	7,5	7	7	7,4
Bouwproductie	7,7	7,5	7	7	7,5
Stedelijke vernieuwing	7,1	7,5	7	7	7,1
Energie en duurzaamheid	7,4	7,5	7	7	7,3
Leefbaarheid	7,1	7,5	7	7	7,1
Bijzondere doelgroepen	7,5	7,5	7	7	7,4
Huurdersparticipatie	7,5	7,5	7	7	7,4
Aanvullende doelstellingen	7,2	7,5	7	7	7,2
Presteren naar opgaven	7,6	7,5	7	7	7,5
Landelijke opgaven	7,8	7,5	7	7	7,6
Regionale opgaven	7,7	7,5	7	7	7,5
Lokale opgaven	7,4	7,5	7	7	7,3
Presteren volgens belanghebbenden					7,5
Missie en visie					7,8
Inspraak, participatie en communicatie					7,1
Beleidskeuzes en afwegingen					7,1
Prestatieafspraken					7,3
Resultaten					7,8
Verantwoording					7,7
Presteren naar vermogen en continuïteit					7,0
Financieel beleid					6
Financiële positie					6,3
Beoordeling CFV/WSW					7,5
Treasury					7,5
Efficientie					7,5
Governance					7,2
Naleving en handhaving code					7,5
Ambities en doelen					7
Opgaven in het werkgebied					7
Invloed van belanghebbenden					7,5
Vermogen					7
Totaalscore					7,3

F Prestatiespinnenwebben

